

Univerzita Pardubice
Dopravní fakulta Jana Pernera

Struktura nákladů logistické společnosti

Bc. Lenka Vondrová

Diplomová práce
2018

Univerzita Pardubice
Dopravní fakulta Jana Pernera
Akademický rok: 2017/2018

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Bc. Lenka Vondrová**
Osobní číslo: **D16463**
Studijní program: **N3708 Dopravní inženýrství a spoje**
Studijní obor: **Dopravní management, marketing a logistika**
Název tématu: **Struktura nákladů logistické společnosti**
Zadávací katedra: **Katedra dopravního managementu, marketingu a logistiky**

Z á s a d y p r o v y p r á c o v á n í :

Úvod

1. Charakteristika nákladů logistické společnosti
2. Analýza nákladů ve vybrané logistické společnosti
3. Návrh opatření ke snížení nákladů ve vybrané logistické společnosti
4. Zhodnocení navržených opatření

Závěr

Rozsah grafických prací: dle doporučení vedoucí/ho
Rozsah pracovní zprávy: 50 - 60 stran
Forma zpracování diplomové práce: tištěná/elektronická
Seznam odborné literatury:
dle pokynů vedoucí/ho práce

Vedoucí diplomové práce: **Ing. Jindřich Ježek, Ph.D.**
Katedra dopravního managementu, marketingu
a logistiky
Datum zadání diplomové práce: **30. října 2017**
Termín odevzdání diplomové práce: **23. května 2018**


doc. Ing. Libor Švadlenka, Ph.D.
děkan

L.S.


doc. Ing. Jaroslava Hyršlová, Ph.D.
vedoucí katedry

V Pardubicích dne 16. dubna 2018

Prohlašuji:

Tuto práci jsem vypracovala samostatně. Veškeré literární prameny a informace, které jsem v práci využila, jsou uvedeny v seznamu použité literatury.

Byla jsem seznámena s tím, že se na moji práci vztahují práva a povinnosti vyplývající ze zákona č. 121/2000 Sb., autorský zákon, zejména se skutečností, že Univerzita Pardubice má právo na uzavření licenční smlouvy o užití této práce jako školního díla podle § 60 odst. 1 autorského zákona, a s tím, že pokud dojde k užití této práce mnou nebo bude poskytnuta licence o užití jinému subjektu, je Univerzita Pardubice oprávněna ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které na vytvoření díla vynaložila, a to podle okolností až do jejich skutečné výše.

Beru na vědomí, že v souladu s § 47b zákona č. 111/1998 Sb., o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších předpisů, a směrnicí Univerzity Pardubice č. 9/2012, bude práce zveřejněna v Univerzitní knihovně a prostřednictvím Digitální knihovny Univerzity Pardubice.

V Pardubicích dne 20. 5. 2018

Lenka Vondrová

Ráda bych poděkovala vedoucímu práce Ing. Jindřichovi Ježkovi, Ph.D., za vstřícný přístup a cenné rady při zpracovávání diplomové práce.

ANOTACE

Práce se zaměřuje na náklady vybrané logistické společnosti, která podniká v oblasti vratných přepravek na ovoce a zeleninu. Zabývá se vybranými skupinami nákladů, které vznikají denně v běžném provozu a navrhuje jejich snížení.

KLÍČOVÁ SLOVA

snížování nákladů, finanční analýza, celkové náklady, nákladová střediska

TITLE

Cost structure of logistic company

ANNOTATION

The thesis focuses on the selected costs of logistics company, which operates in the returnable trays for fruit and vegetables. It deals with the selected cost groups that occur daily in normal operation and proposes to reduce them.

KEYWORDS

reduce costs, financial analysis, total costs, cost centrum

OBSAH

ÚVOD	9
1 CHARAKTERISTIKA NÁKLADŮ LOGISTICKÉ SPOLEČNOSTI	10
1.1 Členění nákladů.....	11
1.1.1 Členění podle základních rozhodovacích úloh.....	11
1.1.2 Druhové členění	12
1.1.3 Účelové členění nákladů	14
1.1.4 Členění nákladů podle místa vzniku	15
1.1.5 Členění nákladů podle jejich závislosti na objemu prováděných výkonů.....	15
1.1.6 Kalkulační členění nákladů	17
1.2 Snižování nákladů	17
1.3 Evidence nákladů	19
1.4 Náklady ve finanční analýze	21
1.5 Kalkulace nákladů.....	22
1.6 Logistické náklady	23
2 ANALÝZA NÁKLADŮ VE VYBRANÉ LOGISTICKÉ SPOLEČNOSTI	26
2.1 Představení společnosti	26
2.2 Rozdělení společnosti.....	26
2.2.1 Administrativní činnosti.....	27
2.2.2 Provozní činnosti.....	28
2.3 Evidence nákladů	30
2.3.1 Náklady využívané v provozu i administrativě.....	30
2.3.2 Náklady na provozní činnosti.....	39
2.3.3 Náklady na administrativní činnosti.....	46
2.4 Vybrané ukazatele finanční analýzy	47
2.4.1 Okamžitá likvidita.....	48
2.4.2 Běžná likvidita	48
2.4.3 Rentabilita nákladů.....	49
2.4.4 Bankrotní model.....	50
2.5 Shrnutí analýzy	51
3 NÁVRH OPATŘENÍ KE SNÍŽENÍ NÁKLADŮ VE VYBRANÉ LOGISTICKÉ SPOLEČNOSTI.....	53
3.1 Náklady za mobilní a pevné připojení k síti.....	53

3.2	Pronájem kopírovacího a skenovacího zařízení	54
3.3	Pronájem služebních automobilů	55
3.4	Obalové materiály	55
3.5	Strážné služby	56
3.6	Čisticí prostředky do mycího zařízení.....	58
3.7	Úklidové služby v areálu.....	59
3.8	Shrnutí návrhů na snížení nákladů vybrané společnosti	60
4	ZHODNOCENÍ NAVRŽENÝCH OPATŘENÍ	61
4.1	Snížení nákladů na základě pořízení kopírovacího zařízení.	61
4.2	Snížení nákladů na základě změny dodavatele obalových materiálů.....	64
4.3	Snížení nákladů na základě změny dodavatele strážných služeb.....	65
4.4	Snížení nákladů na základě pořízení osobních automobilů.....	67
4.5	Snížení nákladů na základě změny úklidové agentury.....	69
4.6	Shrnutí návrhů na snížení nákladů vztahené k celkovým nákladům.	70
4.7	Závěr navržených opatření	71
	ZÁVĚR	73
	POUŽITÁ LITERATURA.....	74
	SEZNAM TABULEK.....	76
	SEZNAM OBRÁZKŮ.....	77
	SEZNAM ZKRATEK.....	78
	SEZNAM PŘÍLOH.....	79

ÚVOD

V dnešní době, kdy je na trhu stále více konkurence, je pro každou společnost důležité sledovat své náklady. K tomu, aby byl podnik konkurenceschopný, je zapotřebí neustálá kontrola svých nákladů a snaha o jejich snižování. Společnost ale musí umět snižovat své náklady tak, aby neohrožovala kvalitu svých služeb a produktů, a zachovala si tak svoji úroveň. Náklady společnosti jsou jedním ze tří aspektů tvoření ceny, a proto špatná kalkulace může společnost dostat do ztráty.

Pro logistickou společnost fungující v logistickém řetězci, je velice důležité sledovat ceny a kvality svých vstupů a neustále hledat ty nejvhodnější dodavatele. Do nákladů se v logistickém toku promítnou i doby prodlevy, při porušení povinností některého člena logistického řetězce.

Pro vypracování diplomové práce byla zvolena nejmenovaná společnost, která působí na trhu vratných obalů na ovoce a zeleninu. Společnost poskytuje hygienickou údržbu přepravek, které dále pronajímá pěstitelům. Pěstitelé přepravky naplní svými produkty a distribuují je do řetězců supermarketů, popřípadě na trhy s ovocem a zeleninou. Po vyprázdnění přepravek jsou vráceny zpátky společnosti, která je hygienicky ošetří a nabízí opět k pronájmu.

Jedná se tedy o tok přepravek s počátečním a konečným bodem u poskytovatele. Přepravky proudí tokem skrz dopravní společnost do společnosti pěstitelů, skrz další přepravní výkon na potravinářský trh, a za pomoci dalšího přepravního výkonu zpět k poskytovateli.

V práci budou popsány náklady související s procesem mytí a uskladněním přepravek, také náklady podpůrných činností které jsou nezbytné pro správný chod společnosti.

Pro výpočet snížení nákladů byly vybrány náklady na procesy, které se dějí ve společnosti na denní bázi, a jejich potenciální snížení neovlivní závazné smlouvy s partnery.

V porovnání s celkovými náklady se nejedná o nejvýznamnější položky celkových nákladů, ale o položky, které se dají v poměrně krátkém časovém horizontu ovlivnit, aniž by byly porušeny závazné dohody.

Cílem práce je navrhnout oblasti činností společnosti, ve kterých je možné snížení nákladů, aniž by byly porušeny dlouholeté smlouvy s dodavateli a mateřskou společností

1 CHARAKTERISTIKA NÁKLADŮ LOGISTICKÉ SPOLEČNOSTI

Náklady podniku jsou peněžní částky, které podnik účelně vynaložil na získání výnosů. (Synek, 1995, s. 93)

Náklady podle Fibírové (2007) externí uživatelé vnímají jako snížení vlastního kapitálu neboli snížení ekonomického prospěchu za určité období. Dále jako snížení užitečnosti aktiv, nebo zvýšení závazků.

Náklady jsou v nákladovém účetnictví konkrétně definovány jako hodnotově vyjádřené účelné vynaložení ekonomických zdrojů, které účelně souvisí s uskutečňováním předmětu činnosti podniku.

Účelně znamená vynaložení ekonomických zdrojů racionálně a přiměřeně k výsledku činnosti. Dále Fibírová zmiňuje, že náklady nemusí mít vždy peněžní charakter, například odpisy, nebo spotřeba materiálů, neznamená úbytek peněžních prostředků. Tvrdí, že náklady jsou vázány k jednotlivým výkonům, nejedná se pouze o nezbytně nutně vynaložené prostředky, pro zajištění podnikatelského procesu, ale i například dary, daně a odměny.

Král (1997) ve své knize tvrdí, že zhruba do konce 60. let se primárně soustředilo na náklady spojené s výrobou, tyto náklady tvořily 45 % z celkových nákladů, stejně tomu bylo tak i u nákladů spojených s prodejem. Postupem času se pozornost z těchto nákladů spíše přesouvala na náklady strategické, primárně na náklady v předvýrobní etapě.

Popesko (2009) ve své knize popisuje netradiční pojetí nákladů, definuje relevantní a irelevantní náklady, náklady oportunitní a utopené.

Relevantní náklady (relevant costs) jsou takové, kde se mění jejich výše v závislosti na přijetí daného rozhodnutí, na druhé straně irelevantní náklady (irrelevant costs) se nezmění bez ohledu na manažerské rozhodnutí. Členění nákladů na relevantní a irelevantní se začalo používat v kontextu s měřením dopadů daného rozhodnutí. Dá se podle nich hodnotit manažerské rozhodnutí a eliminovat zkresení.

Utopené náklady (sunk costs) jsou takové, které byly vynaloženy v minulosti a již není možné je změnit žádným dalším rozhodnutím. Jedná se o náklady, které jsou vynaložené před začátkem výroby, jejich výše již nelze ovlivnit.

Oportunitní náklady (opportunity costs) nejsou evidovány v účetnictví. Jedná se o vyšší ušlého zisku z varianty, kterou manažer nezvolil při svém rozhodování.

1.1 Členění nákladů

Synek (1995) ve své knize člení náklady na:

- běžné provozní náklady (spotřeba materiálu, nákup materiálu),
- odpisy dlouhodobého majetku,
- ostatní provozní náklady,
- finanční náklady (úroky z úvěru),
- mimořádné náklady (dary).

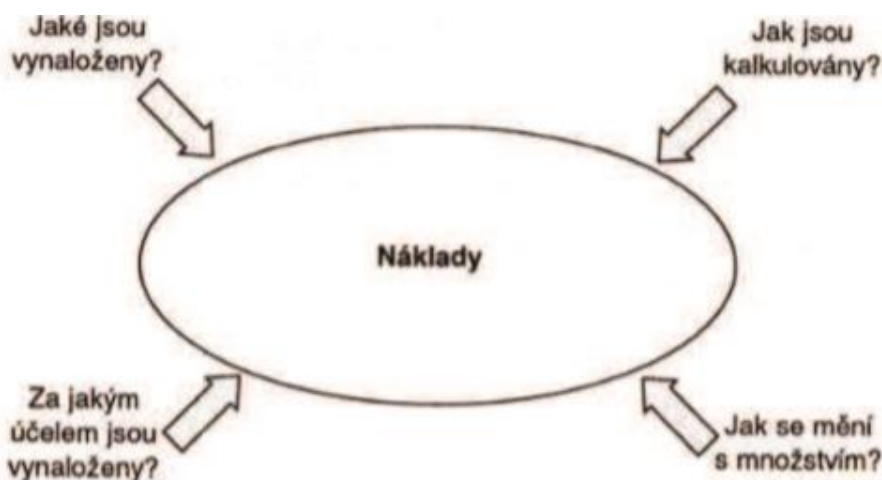
Další členění nákladů, autoři zmíněni níže v podkapitolách, člení na:

- členění podle základních rozhodovacích úloh,
- druhové členění nákladů,
- účelové členění nákladů,
- členění nákladů podle místa vzniku,
- členění nákladů podle jejich závislosti na objemu prováděných výkonů,
- kalkulační členění.

1.1.1 Členění podle základních rozhodovacích úloh

Hodnota každé informace podle Krále (1997) spočívá v jejím účelném využití. Konečný smysl informace je naplněn reakcí uživatele a následným rozhodnutím.

Fibířová ve své knize zmiňuje členění nákladů podle základních rozhodovacích úloh. První otázkou zpravidla bývá ekonomická podstata nákladů. Základní pohled na členění nákladů znázorňuje **Obrázek 1**. Jinak by se dalo říci, že je vhodné nejprve si uvědomit, co je spotřebováno, od koho (výběr dodavatele) a kdy (v jakém časovém období).



Obrázek 1 Členění nákladů podle rozhodovacích úloh (Fibířová, 2007)

1.1.2 Druhové členění

Druhové členění nákladů představuje v peněžním vyjádření vykazované vklady ekonomických zdrojů, které vstupují do dané aktivity zvnějšku, označujeme je jako náklady externí. (Král, 1997, st. 53)

Externí náklady se pro danou aktivitu podle Krále (1997) vyskytují poprvé, a proto jsou nazývány prvotními náklady. Interní náklady, které vzniknou spotřebou výkonu uvnitř dané aktivity (např. oprava vlastním zaměstnancem), jsou náklady druhotnými a nejsou vykazovány v druhotném členění nákladů.

Fibírová tvrdí, že pokud je sestaven plán prodeje a výroby, dá se říci, že druhové členění je důležité zejména pro uzavírání smluv s dodavateli, plánování rozpočtů a optimalizaci cenových podmínek. Náklady jsou poté průkazné a jednoznačné, jsou velice důležité v účetních informacích pro dané období.

Druhové členění se nezabývá příčinou vzniku nákladů a nelze z něj určit hospodářský výsledek. Proto je nezbytné jej kombinovat s dalším členěním např. s účelným nebo kalkulačním členěním. (Fibírová, 2007, s. 102)

Král (1997) ve své knize rozlišuje následující druhy nákladů:

- náklady odpovídající vynaložené práci (mzdy),
- náklady odpovídající spotřebě pohonných prostředků (energie),
- náklady odpovídající opotřebení investičního majetku (odpisy),
- náklady odpovídající spotřebě (opravy),
- náklady odpovídající peněžní úhradě (úroky z cizího kapitálu).

Popesko (2009) se ve své knize popisuje druhového členění, kde náklady dělí na:

- spotřeba materiálu, energie a externích služeb,
- osobní náklady (mzdy),
- odpisy hmotného a nehmotného dlouhodobého majetku (DM),
- použití externích prací a služeb,
- finanční náklady (úroky z úvěru).

Tvrdí, že druhové členění napovídá, jakým směrem by se měla optimalizace nákladů ubírat.

Spotřeba materiálu

Jedná se o přímý materiál, který je přímo spotřebován při tvorbě výrobku. V průmyslových podnicích se jedná o nejdůležitější položku nákladů.

Pro společnost je velice obtížné hýbat s těmito náklady, jelikož dokáží ovlivnit finální pohled zákazníka. Každá změna technologie výroby, nebo změna materiálu se odrazí na

výsledné kvalitě produktu. Podle Popeska (2009) se na těchto nákladech dá ušetřit množstevními slevami, pokud společnost bude odebírat od stejného dodavatele v pravidelných dávkách.

Další možnost uvádí snahu o zamezení plýtvání materiálem. Společnost by se měla snažit produkovat stejné množství produkce s menší spotřebou materiálu.

Osobní náklady

Náklady vynakládané na pracovní sílu mají podle Popeska (2009) výrazný vliv na podnik jako celek. Osobní náklady se rozdělují na přímé a nepřímé.

Přímé osobní náklady představují mzdy pracovníků, kteří se podílejí přímo na výrobním procesu. Nepřímé osobní náklady představují zpravidla mzdy administrativních pracovníků, například ve finančním nebo marketingovém oddělení.

Popesko píše, že u osobních nákladů je vhodné sledovat jejich růst, jak v nominální, tak v reálné hodnotě v porovnání s životní úrovní obyvatelstva.

Dále tvrdí, že vhodnou cestou pro snižování osobních nákladů je snižování počtu zaměstnanců, nikoli snižování mezd konkrétních zaměstnanců. Nejlepší možné řešení snižování těchto nákladů je efektivnější využívání pracovního kapitálu, zvýšení výkonnosti zaměstnanců. Další řešení, které ve své knize popisuje je zautomatizování procesu, které sebou nese vysoké investice při pořizování aktiv a v průběhu používání nese vysoké náklady v podobě odpisů.

U přímých zaměstnanců podle Popeska by výše mzdových nákladů měla růst proporcionálně spolu s objemem výroby (v ideálním případě), v praxi tomu tak nebývá. U zaměstnanců, kteří nesouvisí s výrobním procesem, neplatí proporcionální relace mezi objemem produkce a výší mzdových nákladů. Tyto náklady bývají zpravidla neměnné, bez ohledu na objem produkce.

Osobní náklady v moderním podniku podle Wágnera (2006) představují pouze malý zlomek z celkových nákladů.

Přímá práce je podle něj v průměru 15 % z celkových výrobních nákladů. Pokud se management chybně snaží snížit osobní náklady, velice často vyústí v to, že se zvýší náklady na technickou přípravu a programové vybavení.

S osobními náklady souvisí i cestovní náklady. Společnost by se měla zaměřit i na tuto položku nákladů, ačkoliv se zdá být nepatrná. Podle Wágnera se jedná o velice nekontrolovatelnou položku ve struktuře nákladů. Do těch to nákladů spadají:

- cestovní zálohy,

- plánování cest (včasnost nákupu jízdenek, rezervace hotelů),
- schvalování a odsouhlasování výdajů,
- náklady na komunikaci s hotely a cestovními agenturami,
- administrativa spojená s vyúčtováním výdajů.

Náklady v této oblasti se dají snižovat pomocí centralizace, například jednotný software pro zaznamenávání služebních cest. Wágner navrhuje snižování záloh, množstevní věrnostní slevy na hotelích, plánování cest s dostatečným předstihem.

Odpisy dlouhodobého majetku podniku

Odpisy jsou další významnou skupinou nákladů, která představuje snížení hodnoty dlouhodobých aktiv v důsledku jejich opotřebení (Popesko, 2009, s. 26)

Jelikož se v praxi jedná o jednu z nejvyšších položek nákladů, Popesko (2009) radí, jak tyto náklady lze snížit. První variantou je využívání zařízení s nižší pořizovací hodnotou. Výše odpisů závisí na pořizovací ceně dlouhodobého majetku. Ve skutečnosti ale levnější stroje nejsou tak kvalitní nebo neumožňují příliš vysokou kapacitu výroby. Tato rada se dá využít v nevýrobním sektoru například při pořizování osobních automobilů.

Druhá varianta uvádí, efektivnější využívání zařízení. Pokud stroj bude pracovat nepřetržitě, výše odpisů se rozprostře do vyšší produkce.

Ceynowa (2003) ve své knize zdůrazňuje, že je nezbytné rozdělit majetek na hmotný (tangible fixed assets) a nehmotný (intangible fixed assets). Hmotný majetek dále rozděluje na pohyblivý, jako např. stroje a stálý jako například budovy.

Fibírová (2007) ve své knize uvádí, že je majetek vhodné rozdělit v právním a ekonomickém pojetí. V právním pojetí se jedná o vlastnictví, v ekonomickém pojetí jeho účel využití a za jakým úspěchem. Pro účetnictví není podstatné právní pojetí, tedy informace týkající se vlastnictví, ale užitek, který je od pořízení očekáván. Pro účetnictví je důležité majetek správně a spolehlivě ocenit, v účetním pojetí se majetek nazývá aktivum.

1.1.3 Účelové členění nákladů

Je potrebné pre zabezpečenie kontroly primeranosti vynaložených nákladov. Základom stanovenia racionálnej úlohy, s ktorou sa dáva do pomeru skutočná spotreba nákladovej zložky, je účelové členenie nákladov. (Gnap, 1997, st. 20)

Král (1997) připomíná, že náklady jsou definovány jako účelné vynaložení ekonomických zdrojů. Účelové členění nákladů lze provést podle jednotlivých činností podniku, jako např. provozní a finanční činnosti.

Popesko tyto náklady dále člení na náklady technologické a náklady na obsluhu a řízení.

Náklady technologické jsou náklady, které jsou bezprostředně vyvolány nějakou technologií nebo s ní nějakým způsobem účelově souvisí. (Popesko, 2009, s. 37)

Příklad takových nákladů udává spotřebu materiálu nebo odpisy zařízení sloužícího k výrobě.

Náklady na obsluhu a řízení slouží k zajištění doprovodných činností technologického procesu. Jedná se o náklady zajišťující podmínky a infrastrukturu samotného výrobního procesu. (Popesko, 2009, s. 37)

Příkladem těchto nákladů zmiňuje spotřebu energií v kancelářských prostorách, ale i mzdy administrativních pracovníků.

Popesko (2009) dále náklady rozděluje na jednicové a režijní, jelikož je podle něj nezbytné vyjádřit náklady konkrétně ve vztahu k určité jednici výkonu.

Jednicové náklady (prime costs) definuje jako takové náklady, které v první řadě souvisí s technologickým procesem, ale také přímo souvisí s jednotkou výroby (např. s produktem). Režijní náklady (overhead costs) obsahují veškeré náklady na obsluhu a řízení plus náklady technologické, které přímo nesouvisí s jednotkou výkonu, souvisí s technologickým procesem.

1.1.4 Členění nákladů podle místa vzniku

Proces uskutečňování jednotlivých výkonů je lokalizován do jednotlivých organizačních celků, jako např. do dílen a provozů. (Král, 1997, st. 55)

Pokud je bráno v potaz ekonomické řízení na různých hierarchických úrovních, náklady se dají dále členit podle odpovědnosti. Členění vzniká na základě pravomocí a odpovědností.

Ceynowa (2003) tvrdí, že členění nákladů podle místa vzniku dokáže odpovědět na otázku, na kterém oddělení náklady vznikly. Jednotlivá oddělení nazývá nákladová střediska (cost centra). Členění lze provádět podle prostorového, funkčního nebo odpovědnostního rozdělení.

1.1.5 Členění nákladů podle jejich závislosti na objemu prováděných výkonů

V tomto směru se rozlišují dvě skupiny nákladů. Jednu skupinu tvoří náklady variabilní a druhou náklady fixní.

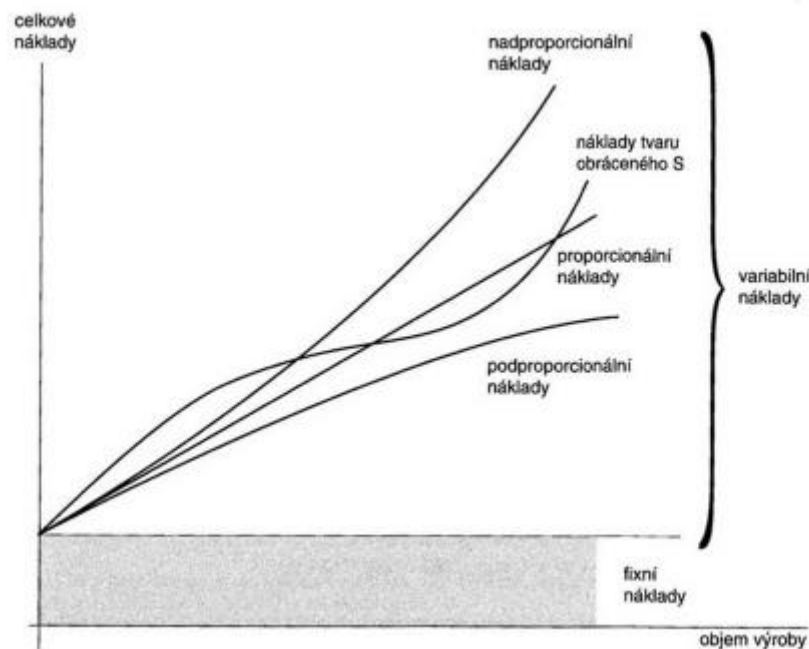
Podle Krále (1997) v analýze závislosti na změnách objemu mají zásadní vypovídací schopnost veličiny nákladů celkové a průměrné náklady.

Celkové náklady představují celkovou výši nákladů, která musí být k dispozici při uskutečnění požadovaného objemu výkonů. Průměrné náklady kvantifikují podíl nákladů na stejnorodou jednotku výkonů a jako takové vystupují jako základní měřítko hospodárnosti. (Král, 1997, st. 57)

Variabilní náklady

Tyto náklady jsou opakovatelně vynakládány na každou další jednotku výkonu. Král (1997) náklady dělí na proporcionální, podproporcionální a nadproporcionální. Proporcionální náklady se mění s objemem výroby přímoúměrně. Podproporcionální se při růstu objemu zvyšují pomaleji, než se zvyšuje objem výroby. Průměrné náklady na jednotku produkce se s objemem snižují. Nadproporcionální náklady naopak rostou rychlejším tempem než objem výroby.

Průběh variabilních a fixních nákladů v závislosti na objemu produkce znázorňuje **Obrázek 2**.



Obrázek 2 Průběh variabilních a fixních nákladů v závislosti na objemu produkce (Synek, 1995)

Fixní náklady

Fixní náklady se projevují v důsledku vkladů potenciálních výrobních činitelů, které jsou charakteristické svou nedělitelnou pohotovostí. (Král, 1997 st. 58)

Celkové fixní náklady jsou podle Krále vloženy do procesu jednorázově, zpravidla to bývá ještě dříve, než byl uskutečněn prvotní výkon (v nulovém objemu výroby). Průměrné fixní náklady klesají s objemem výkonu.

Jednotkové náklady mají opačný průběh jako celkové náklady fixné. Fixné náklady na jednotku výkonu klesají, přičemž rychlost poklesu s rastom výkonov sa znižuje. (Gnap, 1997, str 27)

Král však ve své knize upozorňuje, že tyto náklady jsou omezeny určitou kapacitou. Pokud je kapacita naplněna, je nezbytné vložit další jednorázový náklad nazývaný jako skokový vývoj fixních nákladů.

Melichar (2003) tyto fixní náklady ve své knize člení jako absolutně a relativně fixní.

Absolutně fixní jsou takové náklady, které se během krátkého časového období nezmění, i přes to že se změní objem produkce.

Relativně fixní se mění, pokud objem produkce dosáhne své kapacity a dojde k navýšení některých fixních nákladů, například pořízení nového výrobního stroje.

Podle Wágnera (2006) se jedná o nejhůře identifikovatelnou složku nákladů. Fixní náklady nejsou jednoduše dělitelné jako jsou variabilní náklady. Jsou také vyvolávány mnoha navzájem souvisejícími činnostmi najednou.

1.1.6 Kalkulační členění nákladů

Popesko (2009) zdůrazňuje, že pro podnik je velice důležité umět přiřadit náklady ke konkrétním činnostem. Přiřazování nákladů (cost assignment) se provádí ke konkrétnímu nákladovému objektu. Náklady, které společnost přiřazuje k určitému objektu lze rozlišovat jako přímé a nepřímé náklady.

Přímé náklady jsou takové náklady, které je možné specificky a exkluzivně vztáhnout k nějakému nákladovému objektu (např. výrobku.) (Popesko, 2009, s. 38)

Oproti tomu nepřímé náklady není možné vztáhnout k určité aktivitě.

1.2 Snižování nákladů

V knize Jaroslava Wágnera (2006) je zmíněna zajímavá informace o tom, že snižování nákladů může být i zrádné. Wágner ve své knize tvrdí, že málo společností získalo prospěch při snižování svých nákladů. Společnosti totiž nedokázaly změnit charakter svých výdajů, a proto měly vysoké náklady. Při snižování nákladů velmi často dochází ke snižování kvality produktu, to následně může vést k odrazení zákazníků a akcionářů.

Společnost by se měla zaměřit na vztahové veličiny nepodstatné aktivity které mají vliv na strukturu nákladů.

Vztahová veličina je aktivita, jejíž výskyt vytváří náklady. (Wagner, 2006, s. 115)

Východiskem není zaměřit se na vztahové veličiny pro každou možnou aktivitu. Důležité jsou takové vztahové veličiny, které mají největší vliv na události vyskytující se i v těch nejmenších funkčních jednotkách. Vztahové veličiny se tedy nemusí vyskytovat pouze v oblasti výroby, ale v každém oddělení společnosti.

Příklad vztahových veličin znázorňuje **Tabulka 1**.

Tabulka 1 Vztahové veličiny

Výroba	Změna designu, změna pracovního programu
	Využití prostor
	Úroveň zásob
	Proces tvorby výkonů
	Objednávky materiálu
	Využití automatizace
Finance	Rozdělení klientely podle fakturace a velikosti objednávek
	Rozdílné daňové prostředí na zahr. trzích, Kalkulace DPH a daně z příjmu
	Vymáhání pohledávek
Marketing	Typ zákazníka
	Počet klientů
	Využité zdroje na podporu prodeje
	Administrativní práce spojená s tržními segmenty
	Poprodejní služby
	Jazykové a kulturní faktory
	Rozvoj tržeb
	Odlišnost v distribučních kanálech
	Změny v marketingovém mixu

Zdroj: Wagner (2006), autor (2017)

Popesko (2009) ve své knize varuje, že snižování nákladů může zapříčinit snižování hodnoty a kvality výkonu. Proto musí být společnost při snižování nákladů velice opatrná. V dnešní době, kdy je vysoká konkurence a zákazníci jsou velice citliví, je nezbytné snižování nákladů dobře promyslet.

Zdůrazňuje, že podnikové náklady by měly být svázány s podnikovými výkony. Pokud se změní výše vynaložených nákladů podniku, měla by se tato skutečnost projevit na výkonech, které společnost produkuje a také na hodnotě vnímané zákazníkem.

Podle Popeskova názoru je vhodné dosahovat vyšší hodnoty užítka produkovaných výrobků se stávajícími náklady a docílit tak hospodárného vynakládání nákladů. Jinak řečeno

je vhodné umět nejlépe využít potenciál společnosti, než odbourávat náklady, které by mohly snižovat užitek.

Při rozhodování, které konkrétní náklady chce společnost snížit, musí brát v potaz skutečnost, že ne všechny podnikové aktivity tvoří proporcionálně stejný zisk. V praxi se ve společnosti objevují výkony, které přináší vysoký zisk, ale také výkony, které mohou přinášet ztrátu.

1.3 Evidence nákladů

Fibířová (2007) ve své knize popisuje náklady jako úbytek ekonomického prospěchu, ten se projevuje jako pokles aktiv, nárůst závazků a snižování vlastního kapitálu

Náklady se evidují pomocí účetnictví a je upravováno zákonem č. 563/1991 Sb., o účetnictví.

V účtové osnově existuje skupina, která zobrazuje náklady. Tato skupina nese označení 5 a rozlišuje se podle zákona o účetnictví, vyhlášky č. 500/2002 Sb. na:

- 50 spotřebované nákupy,
- 51 služby,
- 52 osobní náklady,
- 53 daně a poplatky,
- 54 jiné provozní náklady,
- 55 odpisy, rezervy, komplexní náklady příštích období a opravné položky provozních nákladů,
- 56 finanční náklady,
- 57 rezervy a opravné položky ve finanční oblasti,
- 58 mimořádné náklady
- 59 daň z příjmu, převodové účty a rezerva na daň z příjmu. (Česko, 2002)

Účetní náklady jsou takové, které jsou evidovány a vykazovány v účetnictví a v účetních výkazech (Synek, 1995, s. 97)

Účetnictví lze stručně definovat jako uspořádaný systém informací, které v peněžním vyjádření zobrazuje podnikatelský proces (hodnotovou stránku podnikatelského procesu). (Fibířová 2007, str. 14)

Šoljaková (2003) ve své knize popisuje vývoj účetnictví. Zpočátku hlavní podstatou účetnictví bylo zaznamenávat informace o ekonomických jevech, postupem času však docházelo k rozdělování účetních informací na informace relevantní pro interní uživatele (řízení podniku) a pro externí uživatele. Prvotně se zaznamenávaly informace o skutečně

vynaložených nákladech ve vztahu k určitému výkonu. Později se porovnávají tyto informace s žádoucím stavem, ve třetí fázi se účetní informace začaly využívat pro rozhodování, v posledním stádiu účetní informace měly vliv na růst podniku a konkurenceschopnosti.

Tyto čtyři fáze Šoljaková (2003) shrnula do čtyř stádií:

1. stádium: sledování výše nákladů a způsob vykazování,
2. stádium: uspokojení potřeb externích uživatelů,
3. stádium: poskytování relevantních informací pro rozhodování,
4. stádium: informace vhodné pro strategické řízení.

Král (1997) ve své knize popisuje vývoj účetnictví v etapách:

1. etapa: poskytování podkladů pro kalkulaci (do konce 19 století),
2. etapa: vznik normovaných metod (do roku 1910),
3. etapa: střediskové odpovědnosti účetnictví (do roku 1940),
4. etapa: rozpočetnictví, předběžné kalkulace, strategické náklady (do roku 1980),
5. etapa: automatizace, růst podílu fixních nákladů, informace pro rozhodování.

Finanční účetnictví

Finanční účetnictví slouží pro externí uživatele a je upravováno zákonem o účetnictví. Podle Fibírové (2007) je možné finanční účetnictví shrnout do následujících bodů:

- jedná se o stabilní vývoj,
- dodržování pravidel (požadavek na vedení finančního účetnictví, účetních výkazů, úplné vykazování účetních informací),
- srovnatelné mezi podniky (informace pro externí uživatele).

Manažerské účetnictví

Manažerské účetnictví podle Fibírové slouží interně pro efektivní řízení podniku. Tento typ účetnictví je možné identifikovat:

- informace jsou utajené (není zpřístupněno externím uživatelům),
- jedná se o chráněné informace (know how, jako součást nehmotného majetku společnosti),
- analýza historického vývoje a ovlivňování průběhu do budoucnosti (vyvarování se chyb do budoucna).

Synek (1995) zmiňuje, že manažerské rozhodování pracuje s ekonomickými náklady, které jsou skutečné, relevantní a obsahují i oportunitní náklady.

Oportunitní náklad je částka peněz, která je ztracena, když zdroje (práce, kapitál) nejsou použity na nejlepší možnou alternativu. (Synek, 1995, s. 98)

Nákladové účetnictví podle Šoljakové (2003) probíhá na operativní úrovni, jedná se o řízení nákladů. Podstatné je, že získává informace o skutečnostech (o nákladech, výnosech,

aktivách, závazcích apod.), porovnává informace s očekávanými hodnotami, což umožňuje analyzovat odchylky.

Nákladové účetnictví poskytuje takové informace, které odpovídají na otázku co je příčinou vzniku nákladů a za jakým účelem. Fibírová ve své knize popisuje tuto skutečnost jako kalkulačně výkonové účetnictví.

Ceynowa (2003) ve své knize píše, že cílem nákladového účetnictví je sbírat a dokumentovat vzniklé a plánované náklady. Dále tvrdí, že díky nákladovému účetnictví je společnost schopna organizovat a ovlivňovat vzniklé náklady.

Manažerské účetnictví spolu s nákladovým tvoří podle Fibírové (2007) nedílnou součást podpory informačního řízení. Zajišťují informace nezbytné pro hodnotové řízení. Nákladové účetnictví je řízení procesu, v kterém již byly předem rozhodnuty parametry. Manažerské účetnictví rozhoduje o budoucích činnostech.

1.4 Náklady ve finanční analýze

Informace o nákladech je užitečné využít mimo jiné i pro finanční analýzu podniku. Finanční analýza je podle názoru Grünwalda (1995) velice důležitá pro akcionáře, věřitele a další externí uživatele, hrají také roli během žádosti o úvěr.

Finanční zdraví definuje jako likviditu plus rentabilitu.

Rentabilita je finanční kategorií, která charakterizuje výdělek z podnikání za určité období jako poměr zisku a kapitálu. (Grünwald, 1995, st. 32)

Cestou pro zvýšení zisku společnosti existují podle Popeska (2009) dvě cesty. První cestou je rozšiřování výroby a zvyšování tržeb, druhou cestou lze zisk zvyšovat pomocí snižování nákladů při zachovalém objemu produkce. Zmiňuje také skutečnost, že při zvyšování objemu produkce dochází k nárůstu nákladů na marketingové kampaně a podpory prodeje. Tento fakt se může projevit na rentabilitě negativně.

Rentabilita nákladů je jeden z ukazatelů rentability a ziskovosti. Vyjadřuje, jaká výše zisku připadá na jednotku celkových nákladů.

Podle webového portálu Ferbat (2016) je vhodné použít ukazatel uvnitř společnosti jako indikátor růstu či poklesu nákladů v čase. Pokud má vývoj ukazatele klesající charakter, poukazuje to na skutečnosti zvyšujících se nákladů a naopak.

Ferbat na svých stránkách zdůrazňuje, že není příliš efektivní porovnávat tento ukazatel pro dvě společnosti se zcela jiným oborem podnikání.

Rentabilita nákladů je počítána dle vzorce č. 1.

$$\text{Rentabilita nákladů} = 1 - \left(\frac{\text{EBIT}}{\text{Tržby}} \right) [-] \quad (1)$$

kde:

EBIT ... zisk před zdaněním [Kč]

1.5 Kalkulace nákladů

Ideální kalkulační systém by měl odrážet celý podnik – provoz i administrativu, a sledovat čas, úsilí a dovednosti potřebné k výrobě a prodeji každého produktu. (Wágner 2006, s. 101)

Kalkulační jednice je určitý výkon (výrobek, polotovar, práce nebo služba) vymezený měřicí jednotkou např. jednotkou množství (ks), hmotnost (kg), délky (m), plochy (m²), času (h) apod. Mohou to být výkony odbytové, prodávané mimo podnik, nebo vnitropodnikové, předávané uvnitř podniku. (Synek, 1996, s. 94)

Položky kalkulační podle Synka (1996):

- přímý materiál,
- přímé mzdy,
- ostatní přímé náklady,
- výrobní režie,
- správní režie,
- odbytové náklady,
- zisk/ztráta.

Vlastní náklady výroby podle Synka vzniknou součtem přímého materiálu, mezd ostatních přímých materiálů a výrobní režie. Správní režie spolu s vlastními náklady výroby tvoří **vlastní náklady výkonu**. Součet vlastních nákladů výkonu spolu s odbytovými náklady tvoří **úplné vlastní náklady výkonu**.

Melichar (2003) ve své knize definuje jednotlivé položky klasického kalkulačního vzorce.

O přímém materiálu tvrdí, že se jedná o materiál, který přímo souvisí a je přímo součástí konkrétního výrobku, jedná se o veškerý materiál, který je v technologickém procesu výroby.

Do přímých mezd spadají základní mzdy spolu s příplatky, odměnami a pojištěním u zaměstnanců, kteří se podílejí na výrobním procesu.

Do ostatních přímých nákladů zahrnuje paliva, energie, odpisy dlouhodobého majetku, apod.

Do výrobní režie zahrnuje veškeré náklady, které souvisejí s výrobním procesem, tyto náklady není možné kalkulovat na jeden konkrétní výkon. Příkladem takových nákladů uvádí náklady na opotřebení nebo rozvoj výroby.

Správní režii popisuje jako soubor nákladů spojených s provozem a řízením společnosti. Příkladem jsou odpisy administrativních budov, telefonní poplatky a kancelářské potřeby.

Odbytové náklady souvisí s odbytem výrobků. Příkladem jsou skladovací, manipulační náklady, náklady na obaly a propagaci.

Wagner (2006) ve své knize varuje, že tradiční systémy kalkulace selhávají. Tradiční postupy kalkulace, které jsou založeny na vztahu nákladů a objemu výroby nemusí být přesným signálem pro stanovení ceny a alokování zdrojů. Přímé provozní a výrobní náklady vytváří kalkulace správnou základnu pro rozvržení režii. Režijní náklady jsou alokovány podle:

- hodin práce zaměstnancem,
- počtem čtverečních metrů využití plochy,
- počtem prodaných jednotek,
- počtem obslužených zákazníků.

Tyto body výše fungovaly správně v dobách, kdy práce, materiál a přímá režie byly klíčové síly.

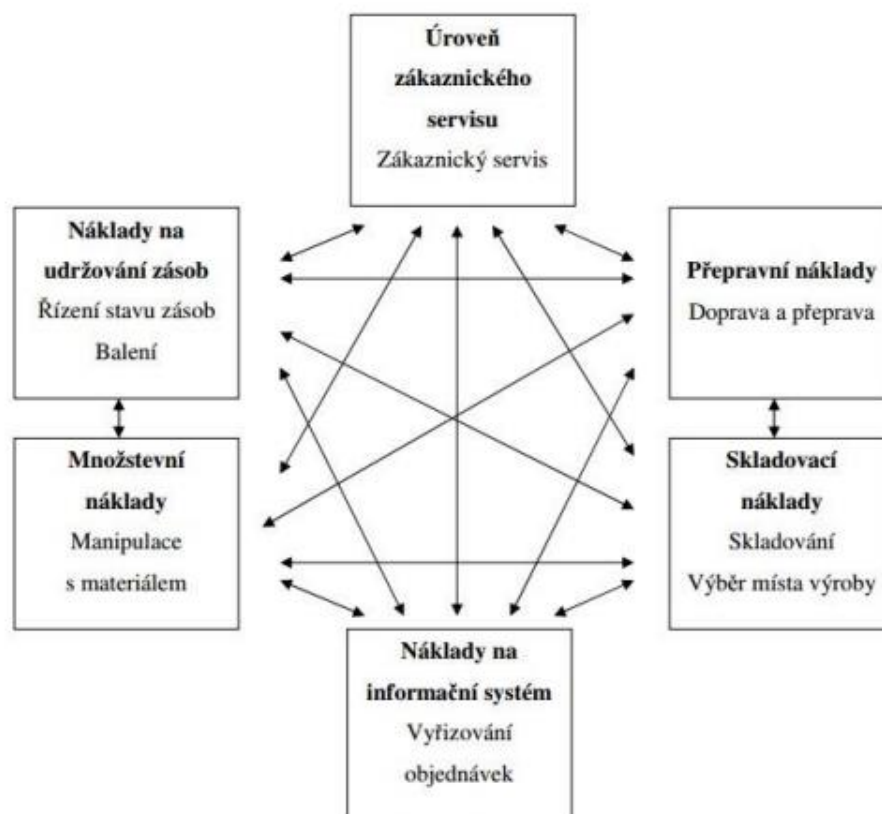
1.6 Logistické náklady

Štůsek (2007) ve své knize zdůrazňuje, že je nezbytné při snižovat celkové logistické náklady logistických činností, nikoli pouze dílčí jednotlivé náklady.

Logistické náklady ve své knize člení na:

- skladovací náklady (skladování, umístění skladů),
- množstevní náklady, manipulace s materiálem,
- přepravní náklady,
- náklady na udržování zásob, balení a zpětná logistika,
- úroveň zákaznického servisu,
- náklady na informatiku a vyřizování objednávek.

Obrázek 3 znázorňuje Logistické činnosti, které jsou mezi sebou propojeny.



Obrázek 3 Propojenost logistických činností (SIXTA, 2009)

Jednotlivé logistické náklady jsou zmíněny níže v textu.

Úroveň zákaznického servisu

Pro konkurenceschopné fungování společnosti je nezbytná spokojenost zákazníků. Zákaznický servis řídí veškeré složky, které se orientují na zákazníka. Mačák (2005) ve své knize tvrdí, že se jedná o výstup logistického systému spolu s prvky marketingu.

Přepravní náklady

Do přepravních nákladů Mačák zahrnuje veškeré náklady související s pohybem zboží z místa výroby do místa spotřeby, popřípadě likvidace. Výše tohoto druhu nákladů je závislá na druhu dopravy, na výběru trasy a druhu přepravovaného zboží. Zdůrazňuje, že přeprava může probíhat i uvnitř společností, například mezi výrobními halami, popřípadě skladem a výrobní halou.

Náklady na udržování zásob

Jelikož zásoby váží kapitál, společnosti se snaží o minimální zásoby tak, aby neohrozily úroveň zákaznického servisu. Podle Mačáka je pro společnost důležité správně vypočítat požadovanou výši zásob tak, aby nebyla ohrožena spokojenost zákazníků. Celkové náklady na udržení zásob obsahují náklady skladovací, pořizovací, náklady na manipulaci a likvidaci.

Skladovací náklady

Mačák popisuje, že skladování je prováděno pro pozdější spotřebu dříve vyrobeného zboží. Výše nákladů je závislá na místě skladování, na skladovací kapacitě a na typu uskladněných produktů. Do těchto nákladů spadají pronájmy skladových prostorů a následně jejich údržba.

Množstevní náklady

Mačák množstevní náklady popisuje jako změny v nakupovaném množství. S množstevními náklady se zpravidla zvyšují náklady na skladování a přepravné.

Náklady na IT technologii

Způsob jakým společnost komunikuje, jak jsou sdělovány a uchovávány informace, je jedním efektivním nástrojem konkurenceschopnosti. Pro tuto skutečnost ale musí být splněna podmínka správné instalace a správného zaškolení personálu.

Podle Wágnera se jedná o složku nákladů, která v historii rychle vstoupila. Tvrdí že od roku 1995 do roku 2000 investice do IT vzrostly ročně v USA o 20 %, což je dvojnásobek proti rokům 1987 až 1995.

Zastaralé informační systémy představují nevyužité zdroje, už jen například pokud nedokáží vyhodnocovat a sbírat taková data jako modernější programy. V této oblasti také hraje velkou roli rychlost, doba implementace nového IT pro určité oddělení.

2 ANALÝZA NÁKLADŮ VE VYBRANÉ LOGISTICKÉ SPOLEČNOSTI

2.1 Představení společnosti

Společnost, o které je diplomová práce psána, si nepřála zveřejnit svoji totožnost z důvodu citlivosti dat. Tato společnost poskytuje logistické služby s vedoucím postavením v segmentu vratných, opakovatelně použitelných obalů na potraviny. Její mateřská společnost působí v Holandsku a jednotlivé dceřiné společnosti jsou rozděleny na regiony podle geografického rozdělení. Česká republika spadá do centrálního regionu spolu se Slovenskou republikou, Polskem a Maďarskem. Společnost působí na českém trhu od roku 2013 a koncem roku 2017 zaměstnávala 60 zaměstnanců.

Mateřská společnost v Holandsku je majitelem zelených a modrých přepravek na ovoce a zeleninu, které je možné spatřit nejen v supermarketech. Přepravky znázorňuje **Obrázek 4**. Přepravky se v Holandsku vyrábí a následně jsou pronajímány jednotlivým dceřiným společnostem, které je dále pronajímají pěstitelům, kteří v nich následně distribuují své potraviny do řetězců supermarketů. Přepravky se po vyprázdnění vracejí do centrálních dep, kde probíhá jejich hygienická údržba a následně se proces opakuje.



Obrázek 4 Zelené přepravky umístěné v supermarketu (Interní doklady společnosti, 2015)

Společnost je velice ekologická, jelikož se jedná o vratný obal a navíc dobře skladovatelný. Přepravky se po vyprázdnění dají skládat na sebe, zabírají tak minimum prostoru během přepravy. (Interní doklady společnosti, 2015)

2.2 Rozdělení společnosti

Aby společnost dokázala odhalit, na kterém úseku náklady vznikly, využívá rozdělení organizace podle nákladových středisek. Členění nákladů podle místa vzniku je pro společnost

velice důležité a je popsáno v první kapitole. Nejzákladnější rozdělení společnosti podle směrnice z roku 2013 je na „blue color“ and „white color“. Na jedné straně budovy pracují skladový operátoři, operátoři mycího zařízení a také administrátoři, kteří komunikují s řidiči a vyřizují objednávky přepravy. Tito zaměstnanci na straně výroby jsou označováni jako „blue colour“.

Na druhé straně budovy jsou umístěny kanceláře, kde působí oddělení zákaznického servisu, personální oddělení, logistické oddělení, marketingové a finanční. Zaměstnanci v těchto oborech jsou označováni jako „white colour“.

2.2.1 Administrativní činnosti

Činnosti probíhající v kancelářích na straně „white color“ jsou rozděleny do následujících nákladových středisek (NS), podle interní směrnice (2013) společnosti:

- 82200 General,
- 82210 Board,
- 82220 Logistics,
- 82230 Commercial,
- 82240 Finance,
- 82250 Customer Service.

Společnost běžně využívá anglické názvy nákladových středisek, český překlad je uveden v příloze A.

Na NS 82200 spadají takové náklady, které není možné přiřadit konkrétnímu oddělení, příkladem takových nákladů může být údržba společných tiskáren nebo vybavení do společné kantýny.

Nákladové středisko 82210 zahrnuje náklady související s vrcholovým vedením společnosti. Jedná se například o jednání TOP managementu, spadají sem náklady ředitele společnosti a v neposlední řadě náklady personálního oddělení.

Na NS logistiky 82220 jsou evidovány náklady spojené s provozním operativním řízením. Tyto náklady úzce souvisí s „blue color“ činností, ale jsou provozovány na straně kanceláří, a proto spadají do NS „white color“. Na toto středisko spadají náklady plánování přepravy, nikoli za samotnou uskutečněnou přepravu. Na tomto oddělení se mimo jiné řeší i odhady za energie na provozní hale a spotřeby materiálu.

Marketingové oddělení pod NS 82230 zahrnuje veškeré náklady s podporou prodeje. Toto oddělení se stará o dlouhodobé vztahy se zákazníky a hledá nové potenciální partnery. Vyřizuje s nimi doby splatností jejich závazků a uzavírá s nimi smlouvy.

Finanční oddělení eviduje své náklady pod NS 82240, kam spadá oddělení účetnictví a controlling. Zajímavé je, že náklady zpracování daňového přiznání nespádají na toto NS ale spadají do střediska General. Na finančním a controllingovém oddělení probíhá účtování došlých faktur, vyřizování zápočtů pohledávek a závazků, připravují se podklady pro daňové přiznání, vytváří se roční rozpočty pro jednotlivé nákladové účty.

Posledním oddělením společnosti na straně „white color“ je oddělení zákaznického servisu, které nese středisko 82250. Spadají sem náklady související s vyřizováním objednávek zákazníků. Ve společnosti je nastaveno, že zákaznický servis přebírá vystavování faktur zákazníkům od finančního oddělení. Na tomto oddělení se zaměřují na požadavky zákazníků a spravují elektronický portál pro online vytváření objednávek. Tento druh nákladů je v 1. kapitole označován pod pojmem „úroveň zákaznického servisu“. (Interní směrnice společnosti, 2013).

Jak je již z textu zřejmé, mezi jednotlivými odděleními existuje silná propojenost. Například finanční oddělení spravuje došlé faktury, zákaznický servis zase vystavuje faktury zákazníkům. Marketingové oddělení, místo zákaznického servisu udržuje vztahy se zákazníky.

Společnost je navržena tak že bez vzájemné spolupráce není možné správně vystupovat. Vztah jednotlivých oddělení je znázorněn v příloze B.

2.2.2 Provozní činnosti

Pro pochopení rozdělení společnosti na straně provozu „blue color“ je nezbytné v první řadě popsat samotný proces výrobní činnosti. Aktuální nákladová střediska používaná v roce 2017 na straně provozu jsou podle interní směrnice (2013) rozděleny na:

- 10311 Handling in,
- 10312 Handling out,
- 10321 Sorting green,
- 10331 Washing,
- 10341 Storage,
- 10351 Repair,
- 10360 Services,
- 10361 Bailing 1
- 10362 Bailing 2
- 10385 Add Lab Rem. (Interní směrnice společnosti, 2013).

Společnost, stejně jako v případě „white color“, využívá anglické označení středisek, český překlad je uveden v příloze A.

Jak se již zmíněno na začátku kapitoly, společnost se zabývá mytím vratných obalů na potraviny. Tento proces mytí je rozdělen podle jednotlivých procesů, která sebou nesou svá nákladová střediska.

Proces podle interních dokumentů (2017) začíná tím, že do budovy přijede nákladní vozidlo s použitými, špinavými přepravkami. Náklady spojené s přijetím těchto přepravek se uvádějí na NS 10311, jedná se o náklady např: údržby příjezdových ramp, vyřizování přejímky, zázemí pro řidiče, apod.

Po procesu přijetí zakázky navazuje proces spojený s tříděním obsahu zakázky. Jelikož společnost poskytuje několik druhů přepravek, je nezbytné je v první řadě roztrždit na jednotlivé typy, dále také společnost poskytuje lisování vratných obalů, a proto spolu s přepravkami je zapotřebí i roztrždit recyklovatelné obaly, kartony a plasty, které dále putují do lisovny. Náklady spojené s tímto procesem se evidují na NS 10321.

Speciálním nákladovým střediskem je 10385, kam spadají náklady pouze za agenturní pracovníky, kteří pracují na jedné konkrétní pozici. Na této pozici má zaměstnanec za úkol pomocí vysokotlakého mytí očistit nadměrně znečištěné přepravky, aby se zabránilo neefektivními procesy mytí.

Po přetřídění a případném očištění přepravek přichází na řadu samotný proces mytí. Tento proces je zaznamenán na NS 10331 a nese veškeré náklady spojené s mycí linkou. Jedná se například o odpisy mycí linky, čisticí přípravky a veškerá údržba mycího zařízení. V tomto procesu je velice důležitý předchozí proces třídění. Pokud by se přepravky špatně přetřídily, mohlo dojít k poškození samotných přepravek. Například menší přepravky se myjí pod jiným tlakem než ty větší. Také by ale mohlo dojít k poškození samotného zařízení, například pokud by linka byla nastavena na menší rozměr přepravky.

Po hlavním procesu mytí jsou přepravky umyty a poskládány na paletách. Dochází k procesu uskladnění, který se eviduje na NS 10341. Poskládané přepravky jsou zafoliovány na paletách, a proto náklady tohoto střediska jsou převážně spotřeba folie a údržba balících strojů.

Po zaevidování objednávky na zákaznickém servisu dochází k procesu vychystání objednávky, evidované na NS 10312. Na tomto středisku jsou evidovány náklady spojené s manipulací a vychystáváním zakázky, opravou ramp apod.

Tyto zmíněné procesy jsou podle směrnice (2013) klíčové pro kalkulaci 1 umyté přepravky. Po sečtení všech nákladů na těchto 6ti nákladových středisek a vydělením počtem umytých přepravek je společnost schopná vykalkulovat provozní náklady na 1 umytou přepravku.

Průběh jednotlivých procesů je znázorněn v příloze C.

Nákladové středisko 10351 se využívá pouze v případě oprav rozbitých palet. Nákup palet ve společnosti nevstupuje do nákladů, jelikož mateřská společnost pokutující přepravky poskytuje spolu s nimi i palety.

NS Bailing 1 10361 a Bailing 2 10362 jsou pro oddělení lisování. Jak již bylo v práci zmíněno, společnost mimo mytí přepravek i slisovává recyklovatelné papírové kartony a plastové lahve. Ty jsou po procesu třídění odvezeny do lisovacího procesu. V současné době má společnost 2 lisy (bailing 1 a bailing 2), ale v budoucnu podle interních předpisů (2017) bude 1 stroj přesouvat do jiné země, a proto jedno NS zcela zanikne.

Nákladové středisko 10360 slouží pro prvotní účtování nákladů. Společnost má interně nastaveno, že prvotně veškeré náklady týkající se provozu jsou účtovány na NS 10360. V rámci účetních operací a uzavírání období, zpravidla každého měsíce, jsou tyto náklady rozalokovány na příslušné procesy. Alokace je nastavena pomocí alokačních pravidel (2016), které si společnost nastavila. Jedná se o procentuální rozalokovávání podle interní směrnice (2013). Procenta, podle kterých se alokuje na příslušná NS, se každý měsíc mění podle objemu umytých přepravek.

2.3 Evidence nákladů

Společnost během účtování nákladů nevyužívá účetní osnovy, kterou udává zákon o účetnictví. Pro evidenci nákladů využívá podle své vnitřní směrnice (2013) vlastní nákladové účty.

Kompletní seznam nákladových účtů, spolu s převodovým můstkem je zobrazen v příloze D.

Převodový můstek slouží k převodu interních nákladových účtů na českou účetní osnovu danou zákonem o účetnictví. Část účetní osnovy je znázorněna v příloze E.

Některé nákladové účty jsou dle směrnice (2013) využívány jak pro provoz, tak pro administrativu, některé účty jsou ale využívány pouze pro oblast buď provozní, nebo administrativní.

2.3.1 Náklady využívané v provozu i administrativě

V této podkapitole jsou popsány nákladové účty, které je možné využívat jak v oblasti administrativy, tak v samotném provozu. Jedná se například o mzdy pracovníků, služební automobily a jejich správa, mobilní služby, apod. Rozdíl zda jsou náklady pro administrativu, nebo pro provoz udává nákladové středisko, na které byly náklady evidovány.

Tabulka č. 2 udává výběr běžně používaných nákladových účtů, které mají své uplatnění jak v oblasti provozu, tak v oblasti administrativy, nákladové účty vycházejí z interních

předpisů společnosti (2013). **Tabulka 2** obsahuje pouze nákladové účty, které jsou rozebírány v práci, kompletní seznam nákladových účtů je v příloze práce D.

Tabulka 2 Přehled vybraných nákladových účtů společnosti

Č. účtu	Název účtu	Popis
40000	GROSS WAGES	hrubé mzdy zaměstnanců
40103	WITH.SOC.SEC.CONTR.	příspěvky na sociální zabezpečení
40400	STUDY	náklady na školení a rozvoj zaměstnanců
40408	RECRUITMENT	náklady na získávání nových zaměstnanců
40409	FESTIVITIES EPS	firmitní akce, večírky, teambuilding
40411	CAR PETROL	tankování služebních automobilů
40412	CAR MTCE AND REPAIR	oprava, údržba služebních automobilů
40415	DEPRECIATION CARS	odpisy služebních automobilů
40416	OTHER CAR	parkování, taxi služba, využití veřejné dopravy
40429	WITH.PRIV.USING CAR	využití soukromého vozidla k prospěchu společnosti
40502	RENTAL CARS	pronájem automobilů od leasingových společností
40505	OTHER TRAVELING	povinné stravné během služebních cest
40506	HOTEL	ubytování
40507	FOOD AND DRINKS	nedaňové náklady za občerstvení
41002	OFFICE SUPPLIES	kancelářské potřeby
41006	TRANSLATION	překlad účetních dokumentů
41008	POSTAGE	poštovní služby
41019	OTHER OFFICE	pronájem tiskáren, docházkový systém
41041	TELEPHONE/FAX	poplatky za pevné linky, faxy
41045	TELEPHONE MOBILE	poplatky za mobilní služby
41058	CANTEEN	stravovací kupóny

Zdroj: Interní směrnice společnosti (2013), autor (2017)

Níže v práci jsou popsány konkrétní nákladové účty, které společnost běžně využívá. Jejich využívání je dáno interními pravidly které si společnost nastavila.

Příspěvky na sociální zabezpečení

Na účet 40103 společnost eviduje náklady, které vznikly v důsledku, že společnost přispívá svým zaměstnancům jako jeden z benefitů na penzijní pojištění. Společnost hradí

každému zaměstnanci 300 Kč měsíčně. O tento benefit projevilo zájem 40 zaměstnanců, roční výše nákladů je 144 000 Kč.

Nedaňové náklady za občerstvení

Na účet 40507 se evidují náklady, které jsou daňově neuznatelné, ze zákona č. 235/2004 Sb., o dani z přidané hodnoty. Tyto náklady si společnost nemůže uplatit v daňovém přiznání, jedná se o občerstvení během služebních cest a schůzek s klienty, nákup kávy a vybavení potravin do společné kantýny. (Česko, 2004)

Na tomto účtu byly evidovány náklady v celkové výši 705 700 Kč. Ze 74 % je účet tvořen náklady za pracovní obědy a občerstvení během služebních cest. Zbýlých 26 % tvoří občerstvení na pracovišti pro zaměstnance. **Tabulka 3** obsahuje zastoupení jednotlivých nákladových středisek tohoto účtu.

Tabulka 3 Nákladový účet nedaňové náklady za občerstvení v roce 2017

Druh nákladů	Nákladové středisko	Výše nákladů (Kč)
Občerstvení pro zaměstnance	10360	82.899,90
	82200	90.024,53
	82210	1.858,00
	82230	2.660,00
	82240	4.018,00
Občerstvení během služebních cest	10360	64.502,10
	82210	182.314,49
	82220	106.817,97
	82230	111.823,60
	82240	45.114,48
	82250	13.680,61

Zdroj: Interní zdroje společnosti (2018), autor (2018)

Stravné během služebních cest

Ze zákona č. 262/2006 Sb., Zákoník práce vzniká zaměstnanci nárok na stravné při služební cestě jak v České republice, tak v zahraničí. (Česko, 2006) Tyto náklady jsou evidovány na účtu 40505. Vyúčtování služebních cest probíhá na finančním oddělení a zpracovává se jednou měsíčně. Mimo stravné jsou zaměstnancům vypláceny nezbytně nutné náklady během služebních cest, jako jsou poplatky spojené s dopravou (evidované na 40416) a ubytováním (evidované na 40506).

Využití soukromého vozidla k prospěchu společnosti

Pokud se zaměstnanec rozhodne využít vlastní vozidlo pro služební účely, musí mít složené referenční zkoušky a musí doložit technický průkaz. Nárok na vyplacení vychází ze zákoníku práce, náklady jsou evidovány na účtu 40429.

Stravovací kupóny

Na účet 41058 spadají náklady, které jsou ze zákona o dani z přidané hodnoty (DPH) daňově znatelné. Nejvyšší položkou těchto nákladů jsou kupóny na stravování, společnost hradí 55 % z ceny stravenky, která je 100 Kč za jeden odpracovaný den. Celkem za rok 2017 vznikly náklady vy výši 806 500 Kč.

Mimo jiné jsou zde zahrnuty náklady spojené s pitnou vodou na provozovnách, jelikož pitná voda je ze zákona daňově uznatelná. Náklady za pitnou vodou byly v roce 2017 ve výši 72 000 Kč, veškeré náklady byly účtovány na nákladové středisko 10360, jelikož v kancelářích automaty na pitnou vodu nejsou.

Tabulka 4 rozděluje náklady za stravovací kupóny podle nákladových středisek.

Tabulka 4 Nákladový účet stravovací kupóny v roce 2017

Stravovací kupony	Výše nákladů (Kč)
10360	459.702,82
10400	108.803,43
82210	55.438,62
82220	42.905,11
82230	28.544,74
82240	80.082,71
82250	31.023,06

Zdroj: Interní zdroje společnosti (2018), autor (2018)

Pronájem tiskáren, docházkový systém

Společnost vlastní dvě kopírovací zařízení na straně kanceláří, na straně provozu si pronajímá jedno zařízení od externí společnosti. Náklady vznikají formou měsíčního pronájmu a spadají na účet 41019. Výše pronájmu je závislá od počtu kopií uskutečněných na tiskárnách, mimořádné náklady jsou spojené s údržbou a servisem. Dalšími náklady, které spadají na tento účet, jsou za docházkový systém který je v provozu od října 2017. Za pronájem a servis kopírovacího zařízení společnost za rok 2017 evidovala náklady ve výši 62 500 Kč, samotný pronájem byl ve výši 46 243 Kč. Zbylé náklady byly vynaloženy na údržbu zařízení, spotřebu toneru a papíru.

Služební automobily, pronájem, odpisy, tankování, údržba

Zaměstnanci na vyšších pozicích obdrželi služební automobily, některé automobily jsou pronajímány od leasingové společnosti a náklady jsou pomítnuty na účtu 40502, některé vozy si společnost pořídila do vlastního majetku, a tyto vozy se promítnou v nákladech jako výše

měsíčního odpisu na účtu 40415. V roce 2017 společnost využívala služby nabízející společností Arval. Nechávala si pronajímat celkem 8 automobilů. Celková výše pronájmu byla v roce 2017 ve výši 1 721 000 Kč. Průměrný měsíční pronájem jednoho vozidla je okolo 18 000 Kč. Výše pronájmu vozidla závisí na typu automobilu a bude zmíněna v kapitole č. 3.

Společnost vlastní také automobily, které má v dlouhodobém majetku. Koncem roku 2017 měla v evidenci 7 osobních automobilů, které měsíčně odepisovala. Roční výše odpisů v roce 2017 byla 732 300 Kč. Průměrná výše měsíčního odpisu jednoho služebního automobilu je 8 700 Kč. Přehled nákladů za pronájmy a odpisy osobních automobilů rozdělené podle nákladových středisek znázorňuje **Tabulka 5**.

Tabulka 5 Nákladový účet odpisy a pronájem osobních automobilů v roce 2017

Druh nákladů	Nákladové středisko	Výše nákladů (Kč)
Odpisy osobních automobilů		
	10360	88.158,78
	82200	86.487,90
	82210	235.499,64
	82220	141.715,43
	82230	90.058,14
	82250	90.407,58
Pronájem osobních automobilů		
	82210	690.908,10
	82220	442.724,53
	82230	289.266,41
	82240	298.196,48

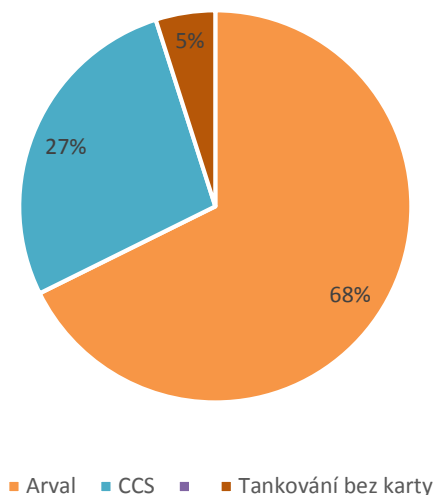
Zdroj: Interní zdroje společnosti (2018), autor (2018)

S používáním služebních automobilů vznikají další náklady spojené s údržbou automobilů evidované na účtu 40412 a s tankováním paliva na účtu 40411. Náklady na nákladovém účtu 40412 byly v roce 2017 ve výši 172 900 Kč. Z 99 % je tento nákladový účet tvořen opravami v odlišných autoservisech s odlišnými cenami za úkony. Společnost nemá nasmlouvanou stálou externí společnost pro případné poruchy, zaměstnanci si volí servisy podle své dostupnosti. Zbýlé procento je tvořeno nákupy na tankovací karty, například za kapaliny nebo za mycí služby.

Tankování služebních vozů je pomocí tankovacích karet CCS nebo v případě aut v pronájmu pomocí tankovacích karet od společnosti Arval. V obou případech jsou faktury vystavované jednou měsíčně. V případě tankování bez CCS karty nebo Arval karty jsou náklady proplaceny zaměstnanci formou soukromých výdajů.

Tankování pohonných hmot bylo za rok 2017 ve výši 992 400 Kč. Jedná se o tankování jak vozidel v pronájmu pomocí tankovacích karet Arval, tak vozidel v majetku společnosti

pomocí CCS tankovacích karet. Tento nákladový účet zahrnuje i náklady které byly uhrazeny zaměstnanci, v případě že tankoval bez tankovacích karet. Poměr tankovacích karet a proplacení soukromých výdajů zaměstnanců znázorňuje **Obrázek 5**.

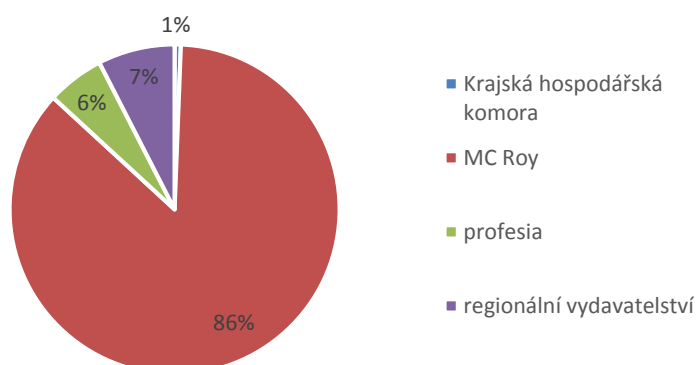


Obrázek 5 Tankování služebních automobilů v roce 2017 (Interní zdroje společnosti, autor 2018)

Nábor nových zaměstnanců

Na účet 40408 se evidují náklady, vzniklé v souvislosti s náborem nových zaměstnanců. Společnost využívá internetovou inzerci od různých poskytovatelů. Celková výše těchto nákladů byla v roce 2017 ve výši 203 000 Kč. Výše nákladů pro „blue color“ byla ve výši 90 % z celkových nákladů tohoto účtu.

Výše nákladů za poskytovanou službu závisí na druhu pracovní pozice a na době nástupu. Přehled nákladů rozdělených podle poskytovatelů znázorňuje **Obrázek 6**.



Obrázek 6 Struktura nákladového účtu nábor v roce 2017 (Interní zdroje společnosti, 2018, autor 2018)

Firemní akce, večírky, teambuilding

Společnost pořádá každý rok soukromé akce, konkrétně se jedná teambuildingy a vánoční večírky. Mimo jiné se podílí na různých charitativních akcích jako např. běh naděje, nebo svým zaměstnancům mimořádně dopřeje masérské služby na pracovišti. V neposlední řadě koncem roku odměňuje své zaměstnance formou dárkových poukázek.

Tyto firemní akce a benefity jsou evidovány na účtu 40409. Celková výše těchto nákladů byla v roce 2017 ve výši 626 900 Kč. Z celkové výše bylo tvořeno 205 000 Kč dárkovými poukázkami pro zaměstnance. Tyto dárkové poukázky společnost rozdává za dobré výsledky společnosti, nebo za dobré nápady zaměstnanců. Struktura nákladů z pohledu nákladových center znázorňuje **Tabulka 6**.

Společnost pro udělování poukázek využívá pouze dvě nákladové střediska, což není přesné, z pohledu místa vzniku nákladů.

Ačkoliv teambuildingová událost byla společná pro „blue and white color“ zaměstnance, náklady byly evidovány pouze na nákladovém středisku 82200., jak je znázornila **Tabulka 6**.

Vánoční večírek byl rozdělen pro zaměstnance „white and blue color“. Je zřejmé, že zde byl značný nepoměr a „white color“ měli více než 9x nákladnější událost než zaměstnanci „blue color“.

Tabulka 6 Nákladový účet firemní akce v roce 2017

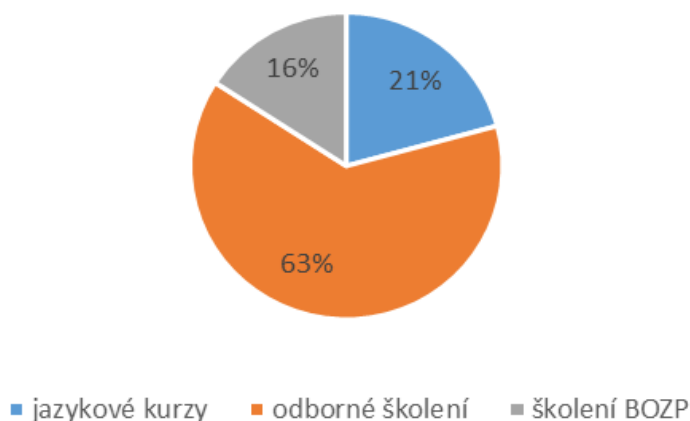
Druh Nákladů	Nákladové středisko	Výše nákladů (Kč)
Dárkové poukázky	10360	82.686,00
	82200	122.401,60
Teambuilding	82200	216.433,86
Vánoční večírek	10360	20.061,40
	82200	185.314,80

Zdroj: Interní zdroje společnosti (2018), autor (2018)

Školení zaměstnanců

Společnost apeluje na rozvoji svých zaměstnanců, a proto jim nabízí kurzy angličtiny, dvakrát do roka školení na Microsoft Excel a další školení v rámci jejich oboru. Ve svém sídle pořádá i kurzy na měkké dovednosti, jako jsou například manažerské rozhodování, apod. Pravidelně také organizuje workshopy na téma zdraví, bezpečnost a ochrany zdraví při práci (BOZP), tyto náklady jsou evidovány na účtu 40400. Na tento účet byly evidovány náklady v roce 2017 ve výši 729 000 Kč. **Obrázek 7** znázorňuje poměr nákladů za jazykové kurzy, odborné kurzy a školení BOZP.

Nejvyšší položkou nákladového účtu tvoří odborná školení (63 %), společnost využívá několik externích společností, nejčastěji spolupracuje se společností VOX.



Obrázek 7 Struktura nákladového účtu školení v roce 2017 (Interní data společnosti, 2018, autor 2018)

Mzdy zaměstnanců

Jednou z nejvyšších položek nákladů tvoří mzdy. Výše těchto nákladů je závislá na konkurenci, a aby společnost udržela zájem o pracovní pozice, neplánuje tyto náklady snižovat.

Vybraná společnost sídlí v kraji kde je nízká nezaměstnanost a z tohoto důvodu není vhodné aby snižovala náklady v oblasti mezd a benefitů. Tyto náklady již nejsou dále v práci zmiňovány z důvodu neefektivního snižování.

Mobilní a pevné připojení

Poměrně vysokými náklady jsou účty za mobilní telefony, pevné připojení a přístup do sítě. Obě služby jsou poskytované společností T-mobile. Mobilní služby byly v roce 2017 ve výši 288 400 Kč. Společnost má vedeno 44 sim karet. Sim karty vedené čistě pro internetové služby se pohybují okolo 500 Kč, ostatní jednotné tarify jsou nastaveny za cenu 350 Kč bez DPH. Za pevné linky, a připojení k internetu společnost hradila 697 000 Kč za rok 2017, měsíčně okolo 60 000 Kč korun. Kategorie nákladů za mobilní služby je následně zmíněna v následující kapitole práce. **Tabulka 7** znázorňuje výši nákladů rozdělenou podle nákladových středisek. Zajímavé je, že společnost pevné linky a internetové připojení eviduje pouze na nákladové středisko 10360, ačkoliv jsou služby využívány i v kancelářích. Pořízení mobilních telefonů a jejich příslušenství bylo ve výši 46 000 Kč. Zákaznický servis v roce 2017 nepořídil žádné mobilní telefony, stejně tak na provozu.

Tabulka 7 Nákladové účty mobilní a pevné připojení, pořízení zařízení v roce 2017

Druh Nákladů	Nákladové středisko	Výše nákladů (Kč)
mobilní služby		
	10360	62.653,75
	82200	24.388,53
	82210	77.847,70
	82220	36.791,75
	82230	29.155,38
	82240	41.521,45
	82250	16.000,90
mobilní telefony a příslušenství		
	10360	200,00
	82200	13.313,64
	82210	11.041,32
	82220	12.449,59
	82240	9.080,99
pevná linka		
	10360	697.015,40

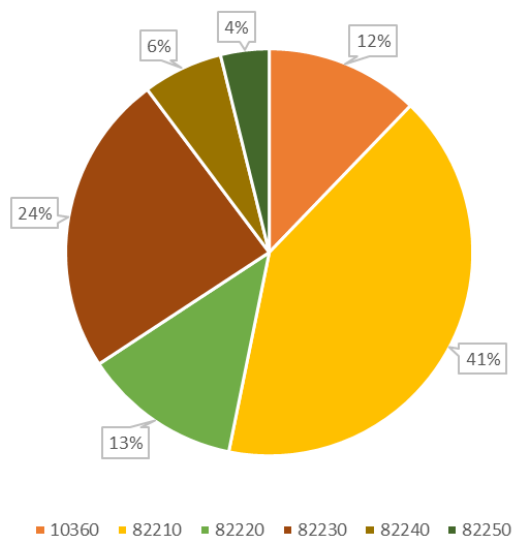
Zdroj: Interní zdroje společnosti (2018), autor (2018)

Ubytování

Za hotelové služby společnost v roce 2017 evidovala náklady ve výši 719 000 Kč. Tato výše nákladů závisí na počtu služebních schůzek a na místě konání. Společnost také rozlišuje hotelové služby pro Top management a pro zaměstnance na operativním provozu. Cena za ubytování ve čtyřhvězdičkovém hotelu v Praze je kalkulovaná ve výši 2 600 Kč (bez DPH).

Ubytování v hotelu nižší třídy má společnost sjednané ve výši 1 100 Kč za noc (bez DPH). Zastoupení jednotlivých nákladových středisek znázorňuje **Obrázek 8**.

Je zřejmé, že nejvyšší položkou této kategorie nákladů je na nákladovém středisku 82210, jelikož pro vrcholový management jsou poskytovány dražší služby. Četnost ubytování je také daleko vyšší.



Obrázek 8 Struktura nákladového účtu ubytování v roce 2017 (Interní zdroje společnosti, 2018, autor 2018)

2.3.2 Náklady na provozní činnosti

V této podskupině nákladů jsou zmíněny náklady, které přímo souvisejí s provozní činností společnosti. Tyto náklady se vyskytují pouze na straně „blue color“ a společnost má nastaveno že je možné využít pouze spolu s nákladovými středisky provozních činností. (Interní směrnice společnosti 2013)

Tabulka 8 udává nákladové účty, které jsou využívány pouze na operativním provozu společnosti. Jedná se pouze o výběr, který je v práci rozebrán. Kompletní seznam účtů je znázorněn v příloze D.

Tabulka 8 Přehled vybraných nákladových účtů společnosti používaných v provozu

Č. účtu	Název účtu	Popis
41010	INSURANCES	pojištění proti poškození, krádeži majetku na depu
41013	PURCH.SMALL.INVENT.	pořízení režijního materiálu
41051	RENT BUILDING	pronájem prostor kanceláří a depa
41055	OTHER ACCOMMODATION	úklid, bezpečnostní služby, provozní náklady
45243	MTCE FORKLIFT	servis a údržba vysokozdvíhových vozíků (VZV)
45244	MTCE.OTH.EQUIPMENT	údržba a servis zařízení na depu, mimo mycí linku a VZV
45251	MTCE.INST.PLANNED	plánovaná údržba mycí linky a lisu
45252	MTCE.INST.IMPROVE.	vylepšení, inovace mycí linky a lisu
45253	MTCE.INST.BREAKDOWN	mimořádná oprava mycí linky a lisu
45501	SERVICE TARIFF HOUR	agenturní pracovníci
45600	DETERGENTS	prostředek na mytí přepravek
45610	ROPE	železný drát na slisované balíky
45611	TAPE	termo potisk na etikety
45620	WASTE DISPOSAL	svoz odpadu
45621	FOIL	folie na sdružování přepravek
45622	STICKERS	etikety na označovaná přepravky
45650	GAS PROCESS	poplatky za plyn
45660	WATER PROCESS	poplatek za vodné stočné
45670	ELECTRICITY PROCESS	poplatek za eklektickou energii
45700	DEPR. INSTALLATION	odpisy na mycí linku a lis
45751	DEPR.OTHER EQUIPM.	odpisy za ostatní zařízení na depu mimo mycí linku a lis
45755	RENT FORKLIFT	pronájem vysokozdvíhových vozíků VZV
46052	REG TRANS BY EPS	přepravy prováděné v ČR
48141	MAINTENANCE DEPOT	údržba depa
48150	QUALITY	kontroly bakterií a škodlivých organismů
48151	WORKING CONDITIONS	bezpečnostní ochranné pomůcky pro práci včetně oděvů
49620	RENT CRATES CO	pronájem přepravek od mateřské společnosti

Zdroj: Interní směrnice společnosti (2013), autor (2017)

Pořízení režijního materiálu

Na účet 41013 se evidují veškeré náklady, které jsou nezbytné pro běžný provoz a v průběhu času se spotřebovávají. Příkladem takových nákladů mohou být náhradní díly, baterie, nářadí nebo elektromateriál.

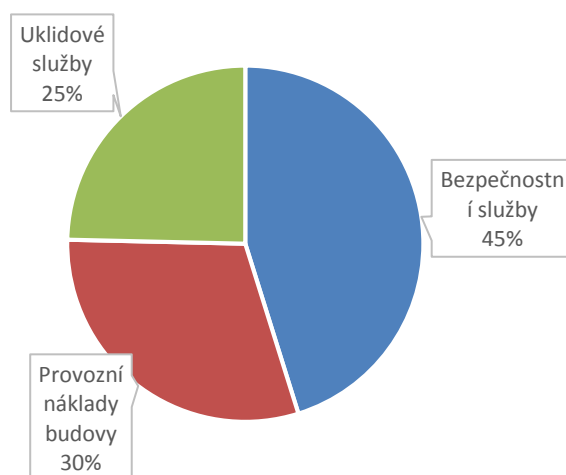
Společnost v roce 2018 zavedla účtování náhradních dílů. Do roku 2018 se veškeré náklady při pořízení evidovaly na nákladovém účtu 41013, od roku 2018 se náklady účtují na pomocný účet a do nákladového účtu vstupují až ve skutečné spotřebě.

Provozní náklady, bezpečnostní a úklidové služby

Na nákladovém účtu 41055 jsou evidované provozní náklady spojené s budovou a okolím areálu (pojištění, údržba parkoviště, veřejného osvětlení apod.) Tyto náklady jsou zde evidovány od června do prosince 2017. Do června 2017 se tyto náklady evidovaly na nákladový účet pronájmu budovy. V průběhu roku 2017 podle interní směrnice (2017) proběhla změna v evidenci nákladů na tomto účtu. Provozní náklady byli v roce 2017 ve výši 1 702 000Kč, průměrné provozní náklady za jeden měsíc jsou 141 800 Kč. Na tento nákladový účet spolu s provozními náklady spadají i náklady za úklidové a bezpečnostní služby.

Veškerý provoz je z bezpečnostních důvodů monitorován, o kamerové záznamy se stará společnost Securitas a o fyzickou ochranu se stará společnost Security centrum služeb. Náklady spojené s monitorováním provozu se evidují na účet 41055, na tento účet také spadají náklady spojené s úklidem depa. Výše nákladů na nákladovém účtu 41055 byla v roce 2017 v celkové výši 5 638 000 Kč.

Výše nákladů za bezpečnostní služby byla 2 547 000 Kč a za úklidové služby 1 389 000 Kč. Procentuální zastoupení jednotlivých položek znázorňuje **Obrázek 9**.



Obrázek 9 Struktura nákladového účtu provozu v roce 2017 (Interní zdroje společnosti, 2018, autor 2018)

Agenturní pracovníci

Výrobní hala společnosti obsahuje jen z části automatizované stroje, z tohoto důvodu společnost zaměstnává agenturní pracovníky pro nezbytné manuální činnosti. Práce na těchto pozicích je poměrně fyzicky náročná, a proto pozice nejsou nabízeny kmenovým zaměstnancům. Náklady za agenturní pracovníky jsou evidovány na účtu 45501. V roce 2017 na tento účet bylo evidováno 20 277 000 Kč. Společnost využívá služeb agentur Zawako a Investprom, obě agentury vystavují faktury 1x týdně. Služby od společnosti Zawako byly ve

výši 14 668 000 Kč a od společnosti Investprom ve výši 5 409 000 Kč. Společnost Investprom byla účtována na nákladové středisko 10360 ze 77 % a z 23 % na 10385, společnost Zawako spadá ze 100 % na nákladové středisko 10360. Výše nákladů rozdělená podle nákladových středisek a externích společností znázorňuje **Tabulka 9**.

Jedná se o vysoké náklady, které společnost nedokáže v krátkém časovém horizontu ovlivnit, jelikož má s poskytovateli uzavřené dlouhodobé smlouvy.

Tabulka 9 Nákladový účet agenturní pracovníci v roce 2017

Pracovní agentura	Nákladové středisko	Výše nákladů (Kč)
Investprom		
	10360	4 187 378
	10385	1 221 424
Zawako		
	10360	14 668 013

Zdroj: Interní zdroje společnosti (2018), autor (2018)

Nakládání s odpady

Společnost nakládá s odpady ve spolupráci se společností FCC, která se mimo svoz odpadu zabývá také legislativou v rámci odpadu. Společnost FCC tedy měsíčně fakturuje náklady vzniklé se svozem odpadu, plus náklady spojené s legislativním servisem. Tyto náklady jsou evidovány na účtu 45620. Jedná se o náklady zpětné logistiky. Legislativní servis si společnost účtuje 5 000 Kč, tzn. 60 000 ročně. Za svoz odpadu společnost evidoval náklady v celkové výši 414 000 Kč za rok 2017, v průměru 34 500 Kč za měsíc. Výše nákladů závisí na počtu potřebných kontejnerů.

Mycí saponáty

Nezbytnými náklady společnosti jsou mycí přípravky do mycího zařízení, pořízení saponátu je pravidelným nákladem, který je evidován na účtu 45600. V současné době je dovážen primárně od společnosti Tanzer z Itálie, v mimořádných situacích je pořízen na tuzemském trhu, kde je značně dražší. Na tento nákladový účet se také evidují náklady za čistící sůl. Výše těchto nákladů byla 870 000 Kč v roce 2017. (Interní zdroje společnosti 2018).

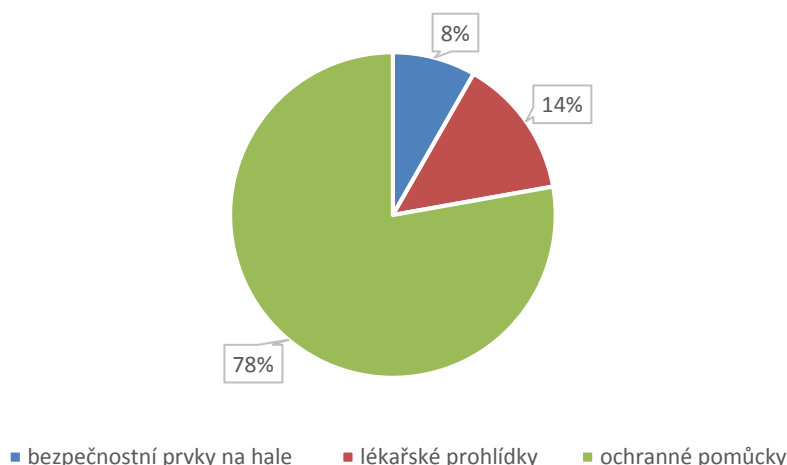
Kvalita

Jelikož společnost pracuje s prvky vyskytujícími se v potravinářském průmyslu, je nezbytné neustále sledovat kvalitu produktu. Veškeré mikrobiologické testy související s kvalitou mytí přepravků jsou účtovány na účtu 48150.

Bezpečnost práce

Veškerá opatření, která jsou nezbytná pro bezpečnost práce, jsou evidována na účtu 48151. Jedná se o ochranné oděvy, bezpečnostní prvky na budově a lékařské prohlídky.

Společnost pro své zaměstnance poskytuje praní pracovních oděvů a průběžnou výměnu za nové. V Roce 2017 byly náklady za ochranné pomůcky včetně pracovních oděvů ve výši 390 000 Kč. Ze zákoníku práce (2006) vyplývají povinné lékařské prohlídky zaměstnanců. Výše nákladů za povinné prohlídky byly 70 000 Kč poskytované od společnosti Team prevent. Bezpečnostní prvky na budově, jako např. značení chodníků, výstražné tabule, apod. byly ve výši 41 500 Kč. Přehled nákladů tohoto nákladového účtu znázorňuje **Obrázek 10**.



Obrázek 10 Struktura nákladového účtu bezpečnost práce v roce 2017 (Interní směrnice společnosti, 2018, autor, 2018)

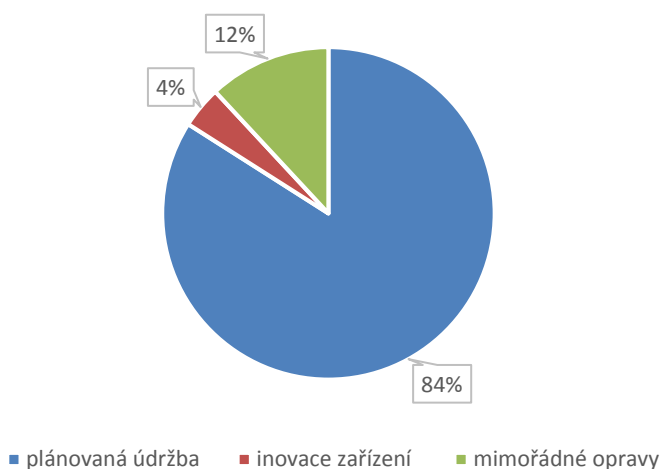
Pronájem přepravek

Jelikož přepravky patří mateřské společnosti, vyskytují se zde náklady ve formě měsíčních pronájmů přepravek. Tyto náklady jsou evidovány na účtu 49620. Pronájem přepravek je nejvyšší položkou z celkových nákladů. Výše pronájmu je smluvně daná mezi mateřkou a dceřinou společností, a proto jej nelze do budoucna ovlivnit.

Náklady na mycí zařízení

Hlavní podnikatelskou činností společnosti je mytí vratných přepravek. Mytí probíhá pomocí poloautomatizovaného mycího zařízení, které má společnost v aktivech jako dlouhodobý majetek. Náklady přímo související s údržbou mycího zařízení jsou evidovány na účtech 45251, 45252 a 45253. Spadají sem náklady za plánovanou údržbu mycího zařízení, mimořádné opravy a v neposlední řadě vylepšení zařízení. Celkem byly na těchto třech nákladových účtech účtovány náklady za rok 2017 ve výši 4 788 000 Kč. Z této části nákladů tvořily 84 % náklady za plánované údržby, 12 % za poruchy zařízení a pouhé 4 % za inovace. Procentuální zastoupení je zaznamenáno v grafu, **Obrázek 11**.

S mycím zařízením dále souvisí odpisy dlouhodobého majetku. Mycí zařízení se ve společnosti odepisuje dle zákona o dani z příjmů 5 let (druhá odpisová skupina) a začátek odpisů proběhl v roce 2013. (Interní zdroje společnosti 2018).



Obrázek 11 Náklady spojené s mycím zařízením v roce 2017 (Interní směrnice společnosti, 2018, autor, 2018)

Převážné náklady

Evidování nákladů za přepravu má společnost nastaveno netradičním způsobem, v rámci všech dceřiných společností. Podle interní směrnice (2013) se prvotně do nákladů dostávají veškeré uskutečněné přepravy, neohledně na to, pro kterou zemi byla přeprava uskutečněna. Pokud byla přeprava, například pro Slovenskou republiku, ale českým dopravcem, v první řadě vstupují náklady společnosti v České republice. V rámci měsíčních uzávěrkových operací se následně náklady přefakturovávají příslušným zemím.

O přepravních nákladech se v práci dále nezmiňuje, jelikož se jedná pro společnost o neovlivnitelný náklad. Společnost uzavřela s dopravci závazné smlouvy na několik let dopředu, s kterými není možné manipulovat.

Náklady na skladování

Jedním z nejvyšších nákladů jsou pronájmy budovy od společnosti Prologis. V roce 2017 jsou na tomto nákladovém účtu evidovány náklady ve výši téměř 44 milionů korun. Na tento účet se evidují jak náklady za pronájem prostor kanceláří tak pronájem mycí a skladové haly a v průběhu roku 2017 proběhla změna v evidenci nákladů. Jak již bylo zmíněno výše v práci, náklady spojené s údržbou budovy (takzvané provozní náklady) se na nákladový účet pronájem budovy evidoval od ledna do června, po zbytek roku byl evidován na účtu 41055.

Veškeré údržby a opravy, které jsou prováděny přímo na budově, jsou účtovány na účtu 48141, spadají sem například elektrorozvody nebo vodovodní potrubí.

Náklady za vodné stočné, eklectickou energii a plyn byly v roce 2017 v celkové výši 16 792 000 Kč. Výše nákladů závisí na skutečné spotřebě energií. Elektrická energie tvořila 45 % z celkových energií, 34 % nákladů bylo za vodné, stočné a 21 % za spotřebu plynu. (Interní zdroje společnosti 2018).

Přehled nákladů na skladování udává **Tabulka 10**.

Tabulka 10 Náklady na skladování v roce 2017

Druh Nákladů	Nákladové středisko	Výše nákladů (Kč)
Spotřeba elektrické energie	10360	7.507.785,62
Vodné, stočné	10360	5.776.793,91
Spotřeba plynu	10360	3.507.442,48
Pronájem budovy	10360	43.870.715,94
Údržba depa	10360	2.219.213,13

Zdroj: Interní zdroje společnosti (2018), autor (2018)

Náklady na manipulaci

Vysokozdvíhací vozidla nejsou majetkem společnosti. Společnost si je nechává měsíčně pronajímat od společnosti ČSOB leasing. Údržba vozidel je prováděna společností Still. Pronájem VZV je evidován na účtu 45755 a údržba těchto vozidel je evidována na účtu 45 243. Výše ročního pronájmu na rok 2017 byla ve výši 5 304 000 Kč a údržba na vozidlech 976 000 Kč. (Interní zdroje společnosti 2018)

Náklady na manipulaci s přepravkami netvoří pouze ty přímo spojené s vysokozdvíhacími vozidly, ale také náklady na balení poskládaných, umytých přepravek. Přepravky jsou skládány na palety a následně jsou zabezpečeny pomocí folie. Spotřeba folie je evidována na účtu 45621, jedná se o poměrně vysoké náklady, které byly v roce 2017 ve výši 3 186 000 Kč (Interní zdroje společnosti 2018), proto budou zmíněny v kapitole č. 3.

Dalšími náklady souvisejícími s manipulací jsou za označení přepravek. Jednotlivé palety s přepravkami jsou označovány štítky s čárovými kódy, pořízení těchto štítků je zaznamenáváno na účtu 45622, samotný tisk čárového kódu pomocí speciální termo technologie je zaznamenán na účtu 45611. Výše těchto dvou nákladových účtů byla v roce 2017 978 000 Kč. (Interní zdroje společnosti 2018). Přehled nákladů za manipulaci na skladě znázorňuje **Tabulka 11**.

Tabulka 11 Náklady na manipulaci při skladování v roce 2017

Druh Nákladů	Nákladové středisko	Výše nákladů (Kč)
Pronájem VZV	10360	5.304.713,02
Údržba VZV	10360	976.069,28
Folie	10360	3.186.581,15
Etikety + tisk čárových kódů	10360	978.000,00

Zdroj: Interní zdroje společnosti (2018), autor (2018)

2.3.3 Náklady na administrativní činnosti

V této podskupině nákladů se evidují náklady, které nepřímo souvisí s provozní činností, ale jsou nezbytné pro chod společnosti.

Náklady se vyskytují v administrativních úkonech prováděných v jednotlivých odděleních společnosti na straně „white color“, podle interních pravidel (2013) je nelze využít ve spojení s nákladovými středisky provozních procesů.

Tabulka 12 uvádí nákladové účty, které jsou využívány pouze v administrativě.

Tabulka 12 Přehled vybraných nákladových účtu používaných v administrativě

Č. účtu	Název účtu	Popis
40501	AIRPLANE TICKETS	letenky
41004	SUBSCRIP./CONTRIB.	členství v klubech a spolcích, magazíny a knihy
42120	ACCOUNTANCY	finanční poradenství, audit
42100	LEGAL CONSULTANCY	právní poradenství
42105	FISCAL CONSULTANCY	daňové poradenství, zpracování daňového přiznání
42110	OTHER CONSULTANCY	mzdové poradenství, zpracování mezd
42245	SPONSORING	dárky pro obchodní partnery
42310	BANK CHARGES	

Zdroj: Interní směrnice společnosti (2013), autor (2017)

Finanční, daňové, mzdové a právní poradenství

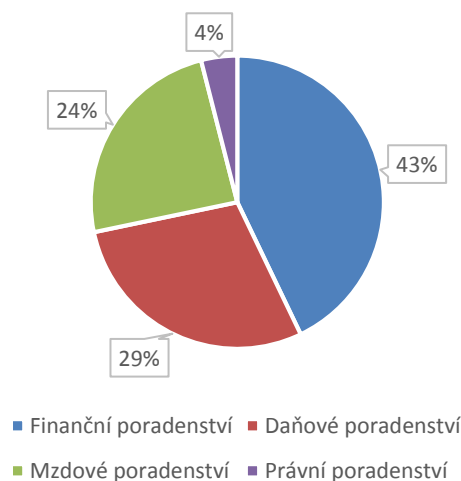
Nejvyšší položkou této podskupiny nákladů jsou náklady evidované na účtu 42120. Společnost za finanční poradenství evidovala v roce 2017 náklady ve výši 1 171 000 Kč.

Za daňové poradenství společnost evidovala v roce 2017 náklady ve výši 788 000 Kč, náklady jsou evidovány na účtu 42105. Společnost si od daňových poradců nechává zpracovávat měsíční přiznání o dani z přidané hodnoty, čtvrtletně silniční daň a roční daň z příjmů.

Další poradenství, které společnost outsourcuje je zpracování mezd zaměstnanců. Náklady spojené s touto službou jsou evidovány na účtu 42110 a v roce 2017 byly ve výši 664 000 Kč.

V neposlední řadě společnost využívá právních služeb evidovaných na účtu 42100, které byly v roce 2017 ve výši 109 000 Kč.

Celkem společnost za poradenství v oblasti práva, daní a účetnictví evidovala náklady v celkové výši 2 732 000 Kč. Zastoupení jednotlivých poradenských služeb získaných z interních dat společnosti (2018) je znázorněno na grafu, **Obrázek 12**.



Obrázek 12 Poradenské služby v roce 2017 (Interní směrnice společnosti, 2018, autor, 2018)
Pořízení letenek

Na nákladovém účtu 40501 se vyskytují náklady spojené s nákupem letenek během služebních cest. Jelikož se jedná o mezinárodní společnost a probíhá zde úzká spolupráce s mateřskou společností v Holandsku, zaměstnanci poměrně často létají na obchodní jednání.

Výše těchto nákladů byla z interních dat v roce 2017 ve výši 384 000 Kč. Výše těchto nákladů je závislá na četnosti cestování, cílových destinací a včasnosti nákupu letenek. **Tabulka 13** udává rozdělení nákladů podle jednotlivých nákladových středisek „white color“. Zřejmé je, že nejvyšší zastoupení má nákladové středisko manažerů společnosti.

Tabulka 13 Struktura nákladové účtu pořízení letenek v roce 2017

Nákladové středisko	Výše nákladů (Kč)
82210	191.462,91
82220	101.498,59
82230	46.224,60
82240	38.439,78
82250	6.665,25

Zdroj: Interní zdroje společnosti (2018), autor (2018)

2.4 Vybrané ukazatelé finanční analýzy

Společnost v současné době nemá zauditovaný rok 2017, a proto je finanční analýza počítána pro roky 2013-2016. Údaje obsažené v analýze níže jsou získány z webových stránek Justice.cz (2017).

V rámci rozsahu práce byly zvoleny ukazatelé okamžité a běžné likvidity a rentability nákladů, jelikož jsou pro společnost prioritní.

2.4.1 Okamžitá likvidita

Tento poměrový ukazatel se také označuje jako likvidita prvního stupně. Je jedním z poměrových ukazatelů likvidity a vyjadřuje, kolikrát je firma schopna uhradit své krátkodobé závazky v případě, že by přeměnila svůj finanční majetek na peníze. Tento ukazatel spolu se vzorcem je uveden na webových stránkách FEBMAT (Febmat, 2016a).

$$\text{Okamžitá likvidita} = \frac{\text{Finanční majetek}}{\text{Krátkodobé závazky}} \quad [-] \quad (2)$$

Následující **Tabulka 14** udává hodny finančního majetku, krátkodobých závazků a ukazatel okamžité likvidity společnosti v letech 2013 až 2016.

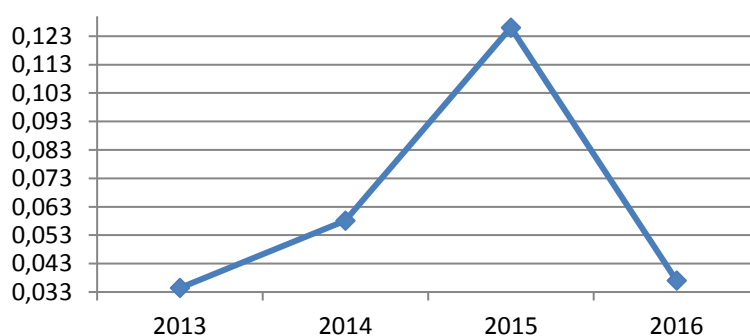
Tabulka 14 Poměrový ukazatel okamžitá likvidita

Rok	Finanční majetek (tis Kč)	Krátkodobé závazky (tis Kč)	Okamžitá likvidita
2013	8268	240097	0,03
2014	21926	377616	0,06
2015	100987	801088	0,13
2016	17994	486417	0,04

Zdroj: Interní zdroje společnosti (2017), autor

Tyto hodnoty jsou značně nižší než hodnoty doporučené a to z toho důvodu, že společnost nedisponuje vysokým finančním majetkem. Pro tuto společnost vyšly hodnoty nejlépe v roce 2015, ale v roce 2016 ukazatel klesl téměř o jednu desetinu. V roce 2013 byla společnost schopna svým finančním majetkem pokrýt své krátkodobé závazky pouze 0,3 krát, v roce 2014 0,4 krát, v roce 2016 0,13 krát a v roce 2016 0,04 krát.

Průběh těchto hodnot znázorňuje **Obrázek 13**.



Obrázek 13 Ukazatel oběžné likvidity (Interní zdroje společnosti, autor, 2017)

2.4.2 Běžná likvidita

Poměrový ukazatel běžné likvidity, jinými slovy ukazatel likvidity 3. stupně, je zveřejněn na webových stránkách (Febmat, 2016b). Ukazuje, kolikrát společnost dokáže uhradit své krátkodobé závazky, pokud by veškerý svůj oběžný majetek přetvořila na peníze.

$$\text{Běžná likvidita} = \frac{\text{Oběžná aktivity}}{\text{Krátkodobé závazky}} \quad [-] \quad (3)$$

Společnost nedisponuje příliš vysokým majetkem. Doporučené hodnoty tohoto ukazatele jsou od 1,5 do 2, ale velice zaleží na druhu odvětví.

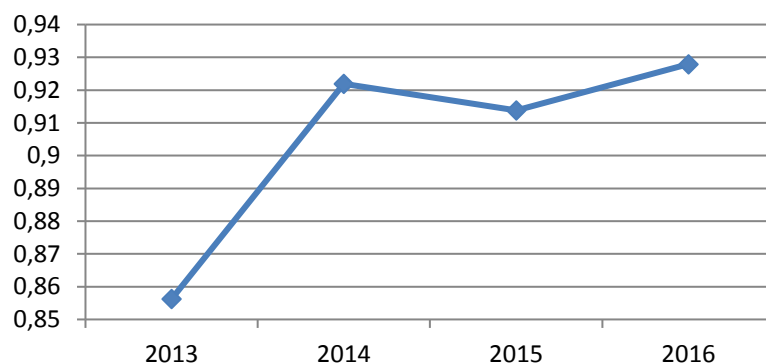
Tabulka 15 znázorňuje hodnoty oběžných aktiv společnosti, krátkodobé závazky a ukazatel běžné likvidity v letech 2013 až 2016. Tento ukazatel se vypočítá jako podíl oběžných aktiv a krátkodobých závazků.

Tabulka 15 Běžná likvidita

Rok	Oběžná aktiva (tis Kč)	Krátkodobé závazky (tis Kč)	Běžná likvidita
2013	205586	240097	0,856262
2014	348115	377616	0,921876
2015	732007	801088	0,913766
2016	451353	486417	0,927914

Zdroj: Interní zdroje společnosti (2017), autor

Tyto hodnoty jsou opět nižší než hodnoty doporučené na webových stránkách Ferbat a to z toho důvodu, že společnost drží téměř minimální zásoby, oběžná aktiva jsou tedy nízká. V roce 2013 byla společnost schopna uhradit své krátkodobé závazky 0,85 krát, v roce 2014 0,92 krát v roce 2015 0,91 krát a v roce 2016 0,93 krát. Růst a následný pokles tohoto ukazatele znázorňuje **Obrázek 14**.



Obrázek 14 Běžná likvidita (Interní zdroje společnosti, autor, 2017)

2.4.3 Rentabilita nákladů

Jak již bylo zmíněno v kapitole č. 1, rentabilita nákladů je jeden z ukazatelů rentability a ziskovosti. Vyjadřuje, jaká výše zisku připadá na jednotku celkových nákladů

Tabulka 16 znázorňuje hodnoty výsledků hospodaření před zdaněním a celkové tržby v roce 2013-2016, dle vzorce č. 1.

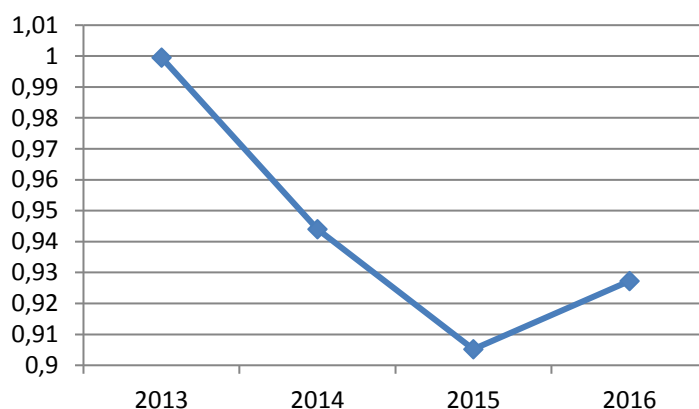
Tabulka 16 Rentabilita nákladů

Rok	Zisk před zdaněním (tis Kč)	Tržby (tis Kč)	Rentabilita nákladů
2013	16	34228	0,999533
2014	8631	154257	0,944048
2015	17686	186578	0,905209
2016	13366	183603	0,927202

Zdroj: Interní zdroje společnosti (2017), autor

V roce 2013 měla společnost velice nízký zisk, jelikož vstupovala na trh a nesla sebou vysoké pořizovací náklady. V tomto roce tvořila 1 koruna tržeb téměř 100 % nákladů. Vývoj tohoto ukazatele má zpočátku klesající charakter v roce 2014 byla 1 koruna zisku tvořena z 94 % nákladů, v roce 2015 byl ukazatel nejnižší, kde koruna zisku byla tvořena z 91 % náklady a v roce 2016 se ukazatel nepatrně zvýšil a koruna zisku byla tvořena 93 % náklady.

Vývoj ukazatele rentability nákladů je znázorňuje **Obrázek 15**.

**Obrázek 15** Rentabilita nákladů (Interní zdroje společnosti, autor, 2017)

2.4.4 Bankrotní model

V práci je propočten Tafflerův model, který sleduje riziko bankrotu společnosti. Ručková (2015) zmiňuje, že poprvé tento model byl publikovaný v roce 2017 a existuje v základním a v modifikovaném tvaru. Pro společnost je propočten v modifikovaném tvaru. Ručková dále informuje, že pokud je výsledek nižší než 0,2 znamená to vysokou pravděpodobnost bankrotu.

Pro vybranou společnost tato skutečnost nenastala. Nejnižší výsledek byl v roce 2013, který spadá do nedefinované zóny, pro ostatní roky je výsledek větší než 3 a to znamená malou pravděpodobnost bankrotu.

Tafflerova diskriminační funkce má tvar:

$$TZ = 0,53 * R1 + 0,13 * R2 + 0,18 * R3 + 0,16 * R4 [-] \quad (4)$$

kde v modifikovaném tvaru jsou hodnoty:

- R1 ... zisk před zdaněním / krátkodobé závazky [-]
R2 ... oběžná aktiva / cizí kapitál [-]
R3 ... krátkodobé závazky / celková aktiva [-]
R4 ... tržby celkem / celková aktiva [-]

Konkrétní hodnoty získané z ročních výkazů v letech 2013-2016 jsou znázorněny v příloze práce F.

Výsledky Tafflerova modelu v letech 2013 až 2016 jsou následující:

- TZ2013 0,44862043
- TZ2014 0,50310833
- TZ2015 0,51543826
- TZ2016 0,49691253

Jak již bylo práci zmíněno, společnost po dobu roku 2013 až 2016 nespádala do kritického stavu, hrozícího bankrotu společnosti.

2.5 Shrnutí analýzy

V analýze byly rozebrány jednotlivé nákladové položky, které mají značný podíl na celkových nákladech společnosti, také byly rozebrány náklady, které jsou ovlivnitelné a dají se při určitých změnách snížit.

Nákladová položka, která je dále rozebrána v kapitole č. 3, je pronájem společné tiskárny. Společnost současně vlastní 2 zařízení a jedno si nechává pronajímat od externí společnosti.

Z analýzy vyplynulo, že společnost část vozového parku pronajímá a část vlastní jako dlouhodobý majetek. Náklady za odpisy vlastních automobilů byli v roce 2017 ve výši 732 300 Kč, pronájem od leasingové společnosti byl ve výši 1 721 000 Kč.

Z údajů z účetnictví společnosti se projeví vysoké náklady za mobilní služby, ačkoliv společnost zaměstnává 60 zaměstnanců, roční náklady byly ve výši 288 400 Kč, přepočteno na zaměstnance se jedná o částku 400 Kč za měsíc pro jednoho zaměstnance.

Společnost denně využívá služeb externích společností v oblasti bezpečnosti a úklidu. Z analýzy vyplynulo, že se jedná o náklady ve výši 2 547 000 Kč za bezpečnostní služby a 1 389 000 Kč za úklidové služby.

Denním nákladem společnosti je i spotřeba saponátů do mycího zařízení, z účetnictví byly zjištěny náklady ve výši 870 000 Kč.

Spotřeba folie byla v roce 2017 ve výši 3 186 000 Kč, tímto nákladem se práce dále zabývá, jelikož se jedná o vysokou výši nákladů a společnost není spokojená se současným dodavatelem. Shrnutí výše zmíněných skutečností znázorňuje **Tabulka 17**.

Tabulka 17 Stěžejní oblasti získané z analýzy nákladů v roce 2017

Podmět k zamýšlení změny	Náklady v roce 2017 (Kč)	Oblast
Vlastnictví zařízení	46.243,00	Pronájem kopírovacího zařízení
Sjednocení vozového parku	2.453.300,00	Vozový park společnosti
Neekonomické nastavení služeb	288.400,00	Mobilní služby
Potenciál konkurence v okolí	2.547.000,00	Bezpečnostní služby
Potenciál konkurence v okolí	1.389.000,00	Úklidové služby
Dodávky ze zahraničí	870.000,00	Mycí prostředky
Potenciál konkurence v okolí	3.186.000,00	Spotřeba folie

Zdroj: Interní zdroje společnosti (2018), autor (2018)

3 NÁVRH OPATŘENÍ KE SNÍŽENÍ NÁKLADŮ VE VYBRANÉ LOGISTICKÉ SPOLEČNOSTI

V této kapitole práce jsou zmíněny náklady, které je možné v budoucnu ovlivnit. Nejedná se o nejvyšší položku nákladů v porovnání s celkovými náklady. Nejvýznamnější položkou celkových nákladů tvoří náklady na pronájem přepravek od mateřské společnosti, dále mzdy zaměstnanců, které se společnost z vlastních důvodů rozhodla ponechat a třetími nejvyššími náklady jsou pronájmy areálu, které má společnost nasmlouvané na několik let dopředu.

Těmito náklady se společnost dále nezabývá, jelikož se nedají v krátkém časovém horizontu změnit. Počítá dále s náklady které nejsou v porovnání s celkovými náklady příliš významné, ale dokáží poměrně rychle společnosti náklady snížit.

3.1 Náklady za mobilní a pevné připojení k síti

Jak již bylo v předchozí kapitole práce zanalyzováno, z interních dat společnosti (2018) vyplynula výše nákladů za mobilní služby ve výši 288 400 Kč za rok 2017.

Společnost plošně využívá jednotné tarify bez ohledu na četnost volání nebo cestování do zahraničí. Od společnosti T-mobile má nasmlouváno 37 měsíčních tarifů v jednotné výši 350 Kč bez DPH za jeden měsíc a 7 datových karet ve výši v průměru 500 Kč za kartu měsíčně.

Jak již bylo zmíněno v práci výše, pro společnost pracuje 60 zaměstnanců, tzn. 61 % zaměstnanců má sjednaný tarif na volání a psaní SMS. Nutno taky podotknout, že v každé kanceláři se nacházejí minimálně 2 telefony připojené na pevnou linku.

Dalším nedostatkem jsou jednotné podmínky tarifů.

Návrh

Společnost by měla zajistit jednotlivým osobám tarify na míru. V současnosti mají zaměstnanci Top managementu stejné podmínky volání a psaní textových zpráv jako zaměstnanci na nižších úrovních. Rozdíl mezi nimi tvoří jen výše datových limitů. Tato skutečnost vedla v roce 2017 k tomu, že na konci vyúčtování bylo nevyčerpáno 14 400 minut volání, což je 240 hodin volání, a 3 200 textových zpráv.

Naopak proti tomu byly nad rámec paušálů dokupovány služby ve výši 129 500 Kč v roce 2017, tato skutečnost vznikla například při roamingu nebo při vyčerpání volných jednotek tarifu.

Pokud by společnost nastavila různé tarify podle potřeby jednotlivých zaměstnanců, dokázala by náklady za mobilní služby snížit.

Další doporučení vychází z faktu, že od společnosti T-mobile jsou poskytovány služby

spojené s připojením k síti. Společnost spolu se službami poskytuje i hardwarové vybavení jako jsou připojovací moduly a další nezbytné komponenty pro přenos signálu. Společnost T-mobile je ale pouze poskytovatelem služeb a zařízení pronajímá, ačkoliv servis a správu provádí další externí společnost. Často se stává, že IT společnost řeší náhlé výpadky sítě, a jelikož se nejedná o jejich komponenty, vznikají komplikace při řešení technických problémů.

Návrhem je, pokud by tyto služby zabezpečovala pouze jedna společnost, docházelo by nejen k rychlejší a efektivnější komunikaci, ale také by to mohlo vést ke snížení nákladů. Většina společností nabízí zvýhodněné balíčky služeb, které zahrnují jak pronájem hardwarových vybavení tak správu softwaru.

3.2 Pronájem kopírovacího a skenovacího zařízení

Společnost současně vlastní dvě kopírovací zařízení na straně „white color“, na straně „blue color“ se rozhodla pro pronájem jedné tiskárny.

Náklady spojené s pronájem tiskárny na straně provozu vstupují do nákladů formou měsíčních pronájmů od externí společnosti. Výše pronájmu je závislá na počtu kopií uskutečněných na zařízení.

Pro uvědomění si možnosti snížení nákladů je nutno zmínit, že za barevný tisk si společnost kalkuluje 32 Euro za 1000 výtisků a 4,2 Euro za černobílý výtisk. Přepočteno kurzem dne 26.3.2018 se jedná o 106 Kč a 814,4 Kč za tisíc černobílých a barevných výtisků. Společnost evidovala náklady za pronájmy v celkové výši 46 243 Kč přepočteno kurzem 26.3.2018. Uskutečnila 153 897 černobílých výtisků a 35 554 výtisků barevných.

Návrh

Z důvodu vysoké četnosti používání je na místě návrh pořízení vlastního zařízení, který by nebyl vázán na počet uskutečněných výkonů.

Snížení nákladů lze dokázat při porovnání s konkrétním typem zařízení a jeho pořizovací cenou. Jedná se o zařízení značky Hp laserjet 700 color mfp m775. Na stránkách společnosti Hp (2018) byla pořizovací cena tiskárny ve výši 4 299 Euro. Přepočteno kurzem 26.3.2018 se jedná o pořizovací cenu 109 409 Kč.

Tato výše nákladů vzniká společnosti za 2 a čtvrt roku využívání současného pronájmu. Životnost této tiskárny, ve srovnání se současnou četností tisknutí, je podle výrobce HP (2018) daleko vyšší než 2 roky.

Na základě této informace vzniká návrh o pořízení vlastního zařízení a na místo nákladů za pronájem zvolit náklady formou odepisování dlouhodobého majetku.

3.3 Pronájem služebních automobilů

Jak již bylo v práci zmíněno společnost využívá pronájem osobních automobilů od leasingové společnosti Arval. Na konci roku 2017 si nechávala pronajímat 8 automobilů. Výše nákladů za veškeré pronájmy v roce 2017 byla 1 721 000 Kč. Průměrný měsíční pronájem jednoho vozidla je okolo 18 000 Kč, záleží však na typu a stáří vozidla.

Tabulka 18 uvádí automobily, které si společnost během roku 2017 pronajímala. Udává pořizovací cenu vozidla a pořizovací cenu v době uzavření leasingové smlouvy.

Pro zamýšlení o snížení nákladů je nezbytné podotknout, že se nejedná o operativní leasing, kde dochází na konci smlouveného období k převodu vlastnictví na společnost.

Tabulka 18 Vozový park v pronájmu

Typ vozidla	Rok výroby	Pořizovací cena spol. Arval (Kč)
Ford mondeo Kom 2.0 TDCI132	2014	900.331,00
Volkswagen Toureg 3.0TDI	2014	1.350.863,00
Skoda Suberb 2.0TDI	2013	707.878,00
Pegout 3008 1,6 bhDI	2013	599.902,00
Skoda superb Combi 2.0TDI	2013	768.679,00
Ople Astra ST 1,6 CDTI	2013	581.985,00
Skoda Oct. Combi 2.0 TDI	2008	707.878,00
Skoda superb Combi TDI 140 Style AP	2013	764.395,00

Zdroj: Interní zdroje společnosti (2017), autor

Návrh

Jelikož společnost Arval, neposkytuje žádné atraktivní nabídky, jako např. věrnostní slevy, je na místě návrh na změnu. I pro společnost by bylo administrativně jednodušší ucelit vozový park.

Dalším návrhem je ucelení jednotné značky osobních automobilů. Pokud by společnost využívala jeden typ vozidla, mohla by si nasmlouvat ceny se smluvními partnery autoservisů.

Z tabulky je zřejmé, že koncem roku 2017 měla vozový park různých značek a musela tak využívat více poskytovatelů.

3.4 Obalové materiály

Náklady za obalové materiály vznikají každé logistické společnosti, která skladuje své produkty. Společnost evidovala v roce 2017 náklady ve výši 3 186 000 Kč. Snaha každé společnosti je tyto náklady snižovat, jak již z pohledu ekonomického, tak ekologického.

Vybraná společnost v roce 2017 odebírala obalový materiál od jednoho dodavatele, který poskytl cenovou nabídku podle předpokládaného objemu odběru pro rok 2016 a 2017. Na začátku roku 2016 byla stanovena cena 43,5 Kč za jeden kilogram folie s parametry šířkou 500 mm, tloušťkou 23 mm a průtažností 150 %.

Společnost v roce 2017 spotřebovala 73 250 kg obalového materiálu. Výše spotřeby závisí na počtu umytých přepravků v průběhu roku.

Návrh

Pro zamýšlení snížení nákladů, byl osloven další externí dodavatel obalových materiálů, který uvedl cenovou nabídku (2018) předpokládaného ročního odběru 75 000 kilogramů podle následujících bodů:

- Při dodržném objemu odběru cena za 1 kg folie 38,5 Kč šíře 50 cm, tloušťky 23 mm a průtažnosti 150 %,
- Při nedodržení objemu odběru cena za 1 kg folie 41 Kč, šíře 50 cm, tloušťky 23 mm a průtažnosti 150 %,
- Při dodržném objemu odběru cena za 1 kg folie 42 Kč šíře 50 cm, tloušťky 23 mm a průtažnosti 250 %,
- Při nedodržení objemu odběru cena za 1 kg folie 46 Kč, šíře 50 cm, tloušťky 23 mm a průtažnosti 250 %.

Z poskytnuté cenové nabídky bylo vzneseno několik návrhů na snížení nákladů.

Pokud by se společnost smířila se snížením kvality balení a změnila by typ folie z původních 250 % průtažnosti na 150 %, změna dodavatele by přinesla značné snížení nákladů. Před navázáním tohoto závazku by si společnost prvně měla vyzkoušet, zda-li tento krok nepřinese vyšší spotřebu folie. Jelikož se bude jednat o méně kvalitní produkt, hrozí zde riziko, že bude potřeba více obalového materiálu.

Druhou variantou návrhu je zachování původní kvality 250 % průtažnosti, a předzásobení materiálu na 75 000 kilogramů. Pokud by společnost nedodržela stanovený objem, byl by jí na konci roku doúčtován rozdíl množstevní slevy.

Konkrétní možnosti snížení nákladů jsou propočteny v 4. kapitole.

3.5 Strážné služby

Jak již bylo v předchozí kapitole zmíněno, společnost využívala v roce 2017 dvě externí společnosti pro zabezpečení výrobní haly a okolí.

Jednou společností, která zabezpečuje monitorování areálu 24/7 je společnost Securitas. Tato společnost zabezpečuje nepřetržitý kamerový záznam, který má předcházet soudním sporům při nedodržení bezpečnosti nebo krádeži. Měsíční výše nákladů za monitorování je 950 Kč.

Druhou společností je Security centrum služeb, která zabezpečuje fyzickou ochranu na vykládce a nakládce. Společnost pokrývá stráž v režimu 24/7 za pomoci dvou osob.

Návrh

Pro spolupráci se společností Securitas není za potřebí změny, jelikož pro společnost vykonávají kvalitní nadstandardní služby, a vedou si tak dlouhodobý partnerský vztah.

Návrh na snížení nákladů vychází ze spolupráce se společností Security centrum služeb. V roce 2017 byly této společnosti vyplaceny náklady za strážné služby ve výši 2 095 000 Kč + další náklady spojené se zabezpečováním areálu. Celkem společnost Security centrum služeb odpracovala 17 178 hodin. Výše nákladů závisí na zkušenostech pověřené osoby, hodinová sazba je pro expertního strážného stanovena na 128 Kč za hodinu, pro nezkušené zaměstnance je kalkulovaná na částku 120 Kč za hodinu.

Snížení nákladů by mohlo nastat v případě, pokud by společnost zaměstnávala vlastní strážný personál. Podle webového portálu jobs.cz (2018) průměrný plat zaměstnaní ostrahy objektů se pohybuje v rozmezí 80-90 Kč, pokud je bráno v potaz příplatky za práci v noci a o víkendech které jsou stanoveny v zákoníku práce, hodinová sazba se pohybuje okolo 100 Kč na hodinu.

Současná bezpečnostní agentura bere provizi za vykonání externích služeb 20 %, pokud počítáme s hodinovou sazbou pracovníka 100 Kč na hodinu

Druhým návrhem na snížení nákladů je oslovení bezpečnostních agentur v okolí působiště společnosti. V rámci propočtu snížení nákladů byla oslovena externí společnost zabývající se těmito službami.

Tabulka 19 udává hodnoty získaných cenových nabídek od bezpečnostní agentury (2018), a vypočítané % snížení nákladů.

Hodinová sazba je dána cenovou nabídkou poskytovatele, její výše závisí na praxi daného oboru. Snížení nákladů je vyjádřeno v % k současnému stavu, kde pro variantu A a B je počítána současná sazba 120 Kč na hodinu a pro variantu C a D je počítána současná hodinová sazba 128 Kč na hodinu.

Tabulka 19 cenová nabídka poskytovatelů bezpečnostních služeb

varianta	zkušenosti personálu (let praxe)	sazba (Kč/h)	Snížení nákladů v %
A	0-1	101,2	16%
B	1 až 3	114,9	4%
C	5 plus	131	-2%
D	15 plus	135,3	-6%

Zdroj: Bezpečnostní agentury 2018, autor 2018

Nejvyšší procento snížení nákladů přináší poskytovatel služeb A. Pokud by se rozhodla pro variantu A, která nese nejvyšší možnost snížení nákladů, musí počítat s případným rizikem, které může nastat při špatně odvedené práci.

Z tabulky je zřejmé, že při využívání zkušenějších zaměstnanců je pro společnost výhodné zůstat u současné bezpečnostní agentury, která nese výhodnější podmínky, než nabídla konkurence.

3.6 Čisticí prostředky do mycího zařízení

Společnost v roce 2017 odebrala téměř 33 000 litrů mycích saponátů. Mycí prostředky odebírala primárně od dodavatele ze zahraničí. Společnost evidovala náklady ve výši 870 000 Kč společně za mycí prostředky a tabletovou sůl.

Návrh

První návrh, který by přinesl snížení nákladů, je rozdělení nákladového účtu na spotřebu tabletové soli a spotřebu saponátu. Společnost by tak lépe dokázala sledovat spotřebu a průběh nákladů.

Tabletovou sůl společnost odebírala od dodavatelů v České republice podle cen z interních smluv (2017) zmíněných v odrážkách.

- Spol. Aquina 1000 kg za 5 500 Kč, v přepočtu 5,5 kg za kilogram,
- spol. Besal 25 kg za 132,5 Kč, v přepočtu 5,3 Kč za kilogram.

Pokud by společnost zvolila pouze jednoho poskytovatele, mohla by vyjednat výhodnější podmínky, jako například množstevní nebo věrnostní slevy.

V roce 2017 odebírala převážně od společnosti Aquina, ačkoliv společnost Besal nabízí výhodnější cenu. Od společnosti Besal bylo odebráno pouze 5 290 kg soli, v roce 2017 a od společnosti Aquina 23 000 kilogramů.

Dalším nedostatkem společnosti je, že společnost Besal (na rozdíl od společnosti Aquina) poskytuje množstevní slevu z interní smlouvy (2016), 10 % při odběru 2 000 kilogramů v jedné dodávce. Ačkoliv společnost měla dostatečný odběr, měla ho v malých dodávkách okolo 1 000 kilogramů a neuplatňovala tím podmínku množstevní slevy.

Návrhem je, že vybraná společnost by si měla sledovat odhadované spotřeby soli a uzpůsobit tomu dodávky. Například v březnu 2017 společnost nakoupila 1 000 kilogramů tabletové soli a začátkem května nakupovala další dodávku ve stejné výši. Pokud by společnost pořídila v jedné dodávce, mohla uplatnit množstevní slevu.

Druhou podskupinou nákladového účtu jsou tekuté mycí prostředky.

Pro uvažování snížení nákladů je nezbytné porovnat dva odlišné poskytovatele.

Společnost nakupuje na zahraničním trhu i v České republice. Primárně využívá prostředky od Italského dodavatele, který má nastavenou sazbu 0,8 Euro za jeden litr saponátu. Společnost si od tohoto poskytovatele nechala v roce 2017 dovést 32 000 litrů saponátu.

Výhodou tohoto obchodu je velice nízká cena produktu, na druhou stranu společnost musí dobře odhadnout plánovanou spotřebu, jelikož dodání zboží trvá déle než jeden měsíc.

Společnost objednávala 2 000 litrů nebo 4 000 litrů podle plánovaného mytí, a při tomto množství nemusela hradit dopravu.

Na Českém trhu společnost nakupovala v roce 2017 820 litrů mycího prostředku. Společnost primárně využívá zboží ze zahraničí z důvodu nižší ceny než na českém trhu.

V České republice v roce 2017 odebírala od různých společností v rozsahu 50-100 Kč za litr saponátu. Cena za saponát je rozdílná podle kvality produktu. Při využívání kvalitnějšího saponátu je spotřebováno menší množství během mytí přepravek.

Dávkování saponátů v mycím zařízení je za pomoci kompresorů, na kterých je možné nastavit četnost dávkování. Společnost má současně nastaveno jednotné dávkování bez ohledu na druh saponátu.

Návrhem v této oblasti je, že pokud společnost využívá kvalitnější a také dražší produkty, měla by tomu přizpůsobit program mytí. Garance českého poskytovatele mycích prostředků je dvojnásobná výdrž s vyšším množstvím vody. Znamená to, že pokud společnost do mycí linky vloží tento produkt, může nastavit nižší četnost vstříkávání a ušetřit tak na spotřebě.

3.7 Úklidové služby v areálu

Společnost v roce 2017 využívala externí služby od úklidové společnosti RPM. Fakturace probíhala na základě měsíčních faktur. Každý měsíc společnost hradila jednotnou sazbu za úklid prostorů kanceláří i provozní haly. Tato sazba byla ve výši 89 300 Kč plus cena za nakoupené produkty, určené k uklízení.

Návrh

Jednotná sazba byla nezávislá na počtu odpracovaných hodin. Ve smlouvě s touto společností byly pouze vypsány požadavky a četnost úklidu.

V rámci potenciálního snížení nákladů byla oslovena nová společnost Zawako, s kterou společnost spolupracuje v oblasti agenturních zaměstnanců.

Společnost Zawako má nastavenou sazbu 100 Kč za každou odpracovanou hodinu.

Dle interní evidence z roku 2017 je úklidovou agenturou vykonáno v průměru 638 hodin práce za měsíc. 80 hodin měsíčně (4h denně) je na straně kanceláří, zbylé hodiny jsou vyhrazeny na provozní část budovy, rozdělené do dvou směn denně.

Pokud je uvažováno 638 hodin jako standartní pracovní doba uklízecké agentury, tak předchozí společnost RPM fakturovala sazbu 140 Kč za hodinu práce.

Na základě oslovení konkurence je podložena možnost snížení nákladů. Současný poskytovatel má téměř o polovinu dražší služby než vybraný konkurent.

3.8 Shrnutí návrhů na snížení nákladů vybrané společnosti

V práci je uvedeno 7 návrhů na snížení nákladů, které byly vyčísleny v roce 2017. Stěžejní oblasti jsou zrekapitulovány v následujících bodech:

- náklady za mobilní a pevné připojení k síti,
- pronájem kopírovacího a scanovacího zařízení,
- pronájmy služebních automobilů,
- obalové materiály,
- strážné služby,
- čisticí prostředky do mycího zařízení,
- úklidové služby.

Návrhy jsou postaveny na zvážení pořízení vlastního dlouhodobého majetku, konkrétně vlastního kopírovacího zařízení a osobní automobily.

Další návrhy vznikly na základě cenových nabídek od konkurence v okolí místa působnosti společnosti. V oblasti úklidových a strážných služeb se ukázalo, že je vhodnější využít konkurence nabízejících obdobné služby za výhodnější podmínky. Stejně tomu tak bylo u obalových materiálů, na trhu existuje konkurence s příznivějšími konkrétními podmínkami.

V návrhu spotřeby mycích prostředků byla zvažována ekonomičtější a ekologičtější spotřeba. Společnost by měla rozlišovat kvalitu nakoupených produktů a rozlišovat jejich dávkování. Dále by si měla uzpůsobit objemy dodávek, tak aby mohla využívat množstevní slevy a ušetřila tak nejen náklady, ale i životní prostředí při přepravě zboží.

Návrhem v oblasti telekomunikačních služeb bylo zvolení výhodnějších tarifů od poskytovatele. Společnost musela v minulosti často dokupovat zpoplatněné jednotky. Někteří zaměstnanci nevyužívali nasmlouvané podmínky tarifu a jiní zaměstnanci zase byli nuceni zvyšovat náklady formou dokoupením dalších služeb.

4 ZHODNOCENÍ NAVRŽENÝCH OPATŘENÍ

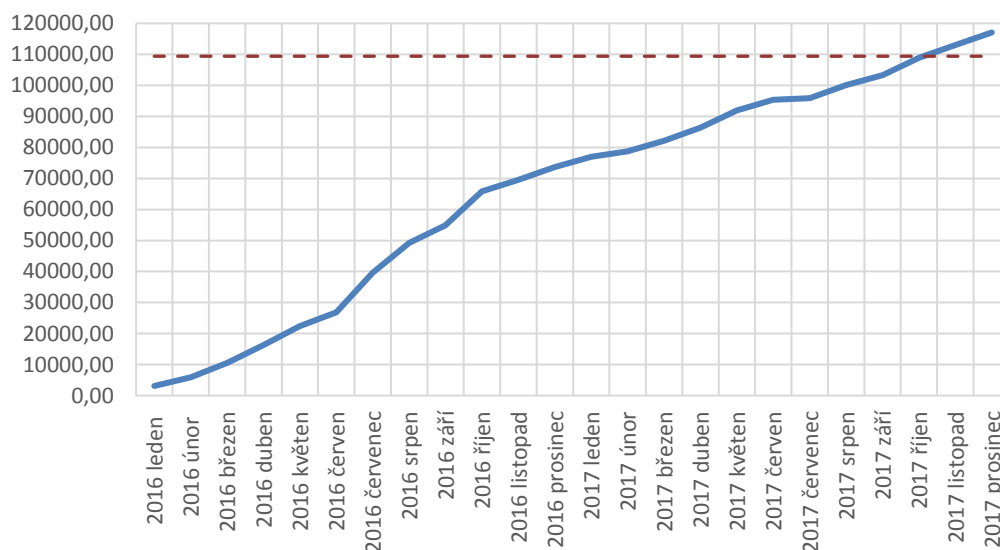
V předchozí kapitole byly vybrány stěžejní oblasti nákladů vybrané společnosti. V porovnání s celkovými náklady se nejedná o nejdůležitější položky nákladů, ale o reálně ovlivnitelné v krátkém časovém horizontu.

4.1 Snížení nákladů na základě pořízení kopírovacího zařízení.

Jak již bylo zmíněno, společnost si nechává pronajímat kopírovací zřízení značky HP od externí společnosti. Výše pronájmu byla 46 243 Kč za rok 2017.

Na stránkách společnosti Hp (2018) byla pořizovací cena tiskárny ve výši 4 299 Euro. Přepočteno kurzem 26.3.2018 se jedná o pořizovací cenu 109 409 Kč.

O pořízení pronájmu zařízení bylo rozhodnuto v roce 2015, první náklady vznikly v lednu 2016. **Obrázek 16** znázorňuje lineární průběh nákladů od ledna roku 2016 do prosince roku 2017 za pronájem zařízení. Vodorovná přerušovaná čára v grafu značí pořizovací cenu nové tiskárny. Z obrázku je zřejmé, že v říjnu roku 2017 kumulované náklady převyšovaly pořizovací cenu nového zařízení.



Obrázek 16 Kumulované náklady za pronájem kopírovacího zařízení (Interní doklady společnosti, autor, 2018)

Pořízení kancelářských stojů spadá do odpisové skupiny č. 1 ze zákona o dani z příjmů se odepisuje na 3 roky.

Pokud bude uvažováno rovnoměrné odepisování, tak odpisy v roce 2018 by byly ve výši 21 882 Kč, a v roce 2019 a v roce 2020 43 764 Kč (dle vzorce 4 a 5 ze zákona o dani z příjmů).

Počítáno dle vzorce pro první odpisovou skupinu:

$$\text{Odpisy rovnoměrné v roce pořízení: } \frac{PC*20}{100} \text{ [Kč]} \quad (4)$$

$$\text{Odpisy rovnoměrné v dalších letech: } \frac{PC*40}{100} \text{ [Kč]} \quad (5)$$

Kde:

PC ... pořizovací cena [Kč]

Pokud by byly uvažovány odpisy zrychlené, odpisy v roce 2018 by byly ve výši 36 470 Kč, v roce 2019 48 627 Kč a v roce 2020 24 313 Kč (Dle vzorce 6 a 7 ze zákona o dani z příjmů).

Počítáno dle vzorce pro první odpisovou skupinu:

$$\text{Odpisy zrychlené v roce pořízení: } \frac{PC}{3} \text{ [Kč]} \quad (6)$$

$$\text{Odpisy zrychlené v dalších letech: } \frac{ZC*2}{(4-n)} \text{ [Kč]} \quad (7)$$

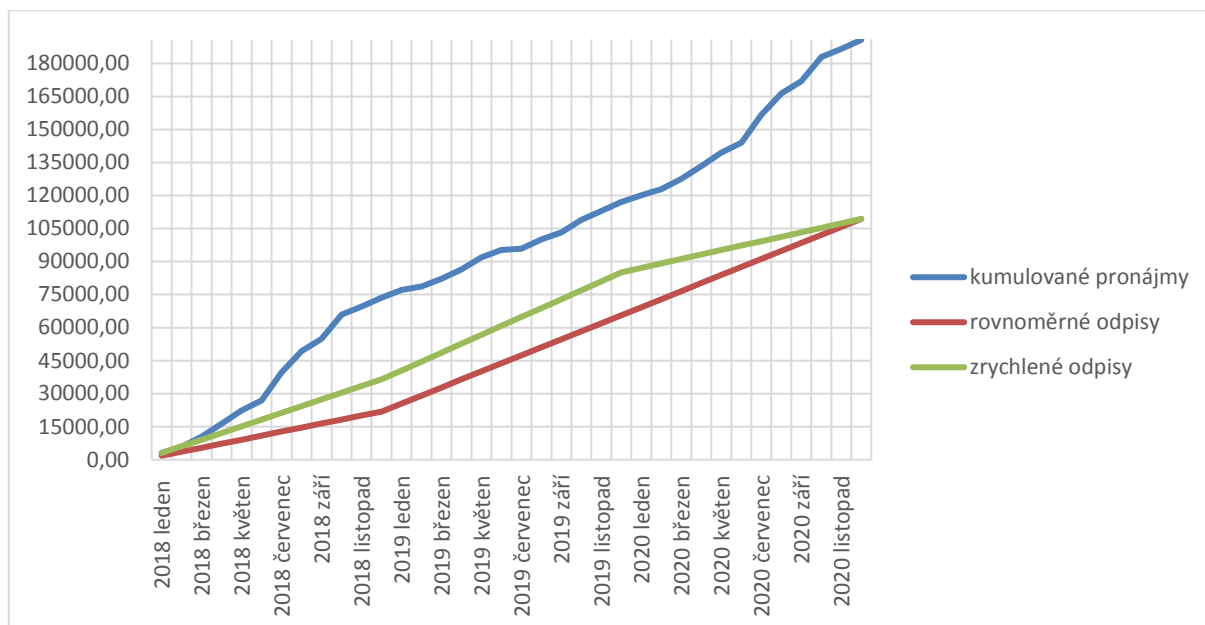
Kde:

PC ... pořizovací hodnota [Kč]

ZC ... zůstatková hodnota [Kč]

n ... počet let, pro který se již dlouhodobý majetek odepisoval.

Obrázek 17 znázorňuje průběh kumulovaných měsíčních pronájmů, zrychlených a rovnoměrných odpisů.



Obrázek 17 průběh nákladů za pronájem a odepisování zařízení (Interní doklady společnosti, autor, 2018)

Pokud by se v letech 2018, 2019 a 2020 zvažovala průměrná výše měsíčního pronájmu 151,38 Euro, přepočteno kurzem 26. 3. 2018 na částku 3853 Kč na základě dat získaných z minulosti, snížení nákladů by vzniklo dle údajů udávající **Tabulka 20**.

Tabulka 20 Výše pronájmů a odpisů kopírovacího zařízení

Rok	Výše pronájmů (Kč)	Výše rovnoměrných odpisů (Kč)	Výše zrychlených odpisů (Kč)
2018	46236	21882	36470
2019	46236	43764	48627
2020	46236	43764	24313

Zdroj: Interní zdroje společnosti (2017), autor

Snížení nákladů v roce 2018

- při rovnoměrném odepisování 24 354 Kč
- při zrychleném odepisování 9 766 Kč.

Snížení nákladů v roce 2019

- při rovnoměrném odepisování 2 472 Kč
- při zrychleném odepisování ztráta 2 391 Kč.

Snížení nákladů v roce 2020

- při rovnoměrném odepisování 2 472 Kč
- při zrychleném odepisování 21 923 Kč

Celkové snížení nákladů za roky 2018-2020 by bylo ve výši 29 298 Kč.

4.2 Snížení nákladů na základě změny dodavatele obalových materiálů

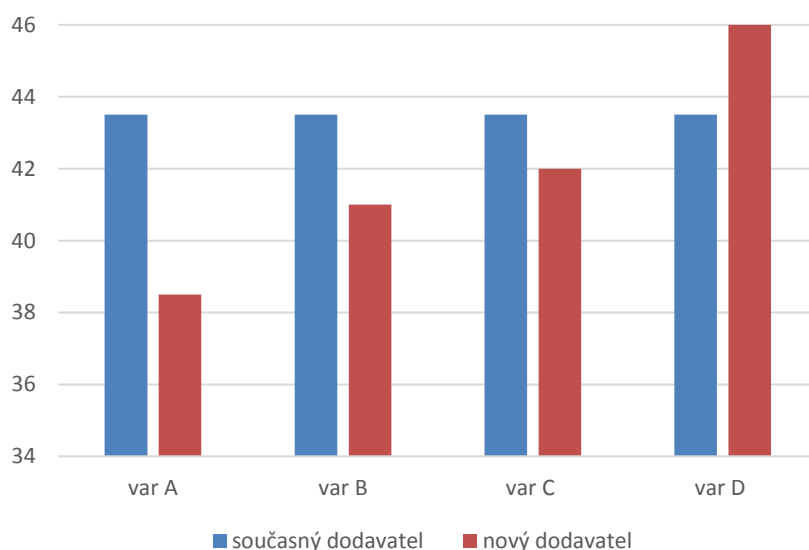
Stav nákladů v roce 2017 byl ve výši 3 186 375 Kč celkem za 73 250 Kg obalového materiálu. Jednotková cena na kilogram obalu byla 43,5 Kč. Jednalo se o folie s parametry šířkou 500 mm, tloušťkou 23 mm a průtažností 150 %.

Oslovený poskytovatel obalového materiálu nabídl cenovou nabídku ve 4 variantách označených var. A, B, C, D:

- Var A: při dodržení objemu 75 000 kilogramů odběru cena za 1 kg folie 38,5 Kč šíře 50 cm, tloušťky 23 mm a průtažnosti 150 %,
- Var B: při nedodržení objemu 75 000 kilogramů odběru cena za 1 kg folie 41 Kč, šíře 50 cm, tloušťky 23 mm a průtažnosti 150 %,
- Var C: při dodržení objemu 75 000 kilogramů odběru cena za 1 kg folie 42 Kč šíře 50 cm, tloušťky 23 mm a průtažnosti 250 %,
- Var D: při nedodržení objemu 75 000 kilogramů odběru cena za 1 kg folie 46 Kč, šíře 50 cm, tloušťky 23 mm a průtažnosti 250 %.

Porovnání současně nastavené jednotkové ceny a nové ceny od konkurence znázorňuje

Obrázek 18. Z grafu je zřejmé, že varianta D je pro společnost nevýhodná.



Obrázek 18 porovnání cen dodavatelů obalového materiálu (Interní doklady společnosti, autor, 2018)

Tabulka 21 propočítává možnosti snížení nákladů pro jednotlivé varianty. Pro variantu B a D je počítáno nakupované množství 73 250 kilogramů, pro variantu A a C je počítáno nakupované množství 75 000 kilogramů.

Tabulka 21 Snížení nákladů na základě změny dodavatele obalového materiálu

	Náklady za obalový materiál (Kč)	Snížení nákladů celkem (Kč)	Pokles na jednotku (Kč)
var A	2887500	375.000,00	5,00
var B	3003250	183.125,00	2,50
var C	3150000	112.500,00	1,50
var D	3369500	- 183.125,00	- 2,50

Zdroj: Interní zdroje společnosti (2018), autor

Nejvyšší snížení nákladů společnosti přinese varianta A, pokud se společnost smíří s nižší kvalitou produktu, než využívala doposud. Navíc bude mít předzásoben obalový materiál, jelikož by v této variantě pořídila více materiálů, než byla spotřeba v roce 2017.

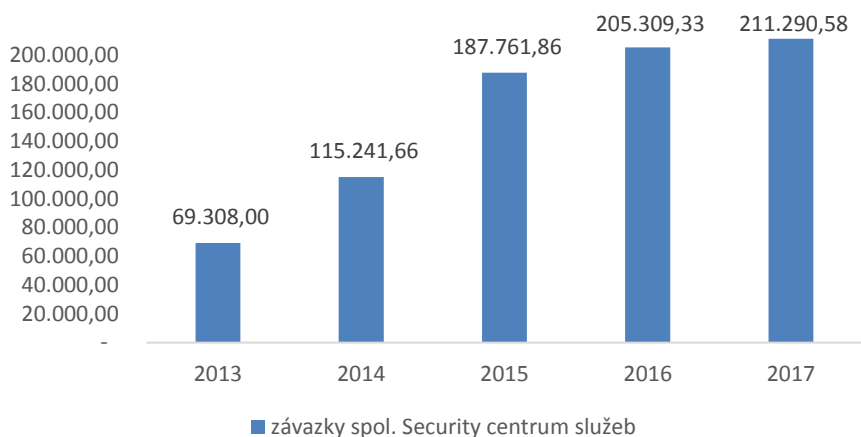
Pokud by se společnost nechtěla předzásobit a využívala by produkt nižší jakosti, pokles nákladů by byl ve výši 183 125 Kč celkem (na jeden kilogram materiálu 2,50 Kč).

Pokud by si společnost chtěla udržet standartní parametry folie, výhodné by pro ni bylo pouze předzásobení na 75 000 kilogramů. Pokud by společnost nedodržela stanovený limit odběru, změna partnera by pro ni byla ztrátová.

4.3 Snížení nákladů na základě změny dodavatele strážných služeb

Současný dodavatel pokrývá stráž objektu v režimu 24/7 za pomoci dvou osob v případě nepřetržitého provozu mytí. V roce 2017 byly této společnosti vyplaceny náklady za strážné služby ve výši 2 095 000 Kč. Celkem společnost Security centrum služeb odpracovala 17 178 hodin. Další náklady spojené se zabezpečováním objektu byly ve výši 439 563 Kč. Celkem společnosti Security centrum služeb bylo vyplaceno 2 535 487 Kč za rok 2017.

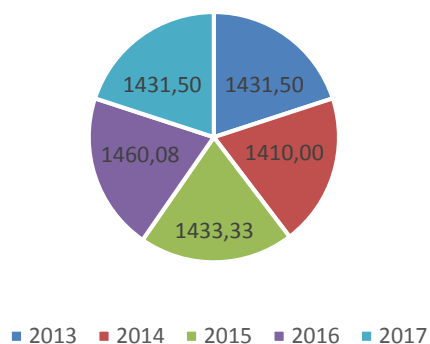
S tímto dodavatelem společnost spolupracuje od začátku podnikání, konkrétně od října 2013. Následující **Obrázek 19** znázorňuje veškeré náklady za služby poskytovatele, přepočtené na jeden měsíc pro roky 2013-2017 v korunách.



Obrázek 19 Náklady za bezpečnostní služby současného poskytovatele (Interní doklady společnosti, autor, 2018)

Z grafu je zřejmé, že náklady mají v průběhu času růstový charakter. Ačkoliv společnost od začátku spolupráce poskytuje téměř stejný rozsah práce jako v roce 2013 (viz **Obrázek 20**). Podle interní směrnice (2016) je nastaveno monitorování 24/7 na dvou místech areálu od počátku podnikání. Počty hodin monitorování se v jednotlivých letech liší podle hodin provozu. V dodatku smlouvy je zmíněno, že pokud není plánovaná nakládka nebo vykládka, služby mohou být poníženy na jednu osobu.

Počty odpracovaných hodin externí společností od roku 2013 do konce roku 2017 byly ve výši 73113,5 hodin. Z důvodu, že rok 2013 není kompletní jsou hodnoty přepočítány na průměrné měsíční (počítané 3 měsíce). Poměr odpracovaných hodin znázorňuje **Obrázek 20**. Z grafu je zřejmé, že každý rok bylo poskytováno přibližně stejné množství hodin služeb, ačkoliv náklady každým rokem rostly.



Obrázek 20 Odpracované hodiny bezpečnostní agentury (Interní zdroje společnosti, autor, 2018)

Během roku 2017 byly služby poskytovány za sazbu 128 Kč u zkušenější ostrahy a 120 Kč u méně zkušenější.

Podle cenové nabídky (2018) od konkurenční zabezpečovací agentury jsou hodinové sazby:

- 101,2 Kč/h,
- 114,9 Kč/h,
- 131 Kč/h,
- 135,3 Kč/h.

Pro společnost by bylo výhodné využívat služby za hodinovou sazbu 101,2 nebo 114,9 Kč/h. Pokud by se společnost spokojila s 1. variantou, kde zkušenosti personálu nejsou na profesionální úrovni, snížení nákladů by bylo ve výši 357 510 Kč v roce 2017. Stejně velké snížení nákladů se dá považovat v roce 2018, jelikož počet hodin ostrahy se v jednotlivých letech téměř nemění (počítané s 17 178 hodin práce).

Pokud by společnost zvolila 2. variantu s pokročilejší ostrahou, roční snížení nákladů by byl ve výši 122 172 Kč.

V roce 2017 společnost využívala ze 75 % základní služby bezpečnostních služeb, zbylých 25 % využívala kvalifikovanější personál za vyšší hodinou sazbu. V tomto režimu by byl pokles nákladů ve výši 297 500 Kč.

4.4 Snížení nákladů na základě pořízení osobních automobilů

Společnost současně využívá služeb leasingové společnosti, na leasing má sjednáno celkem 8 automobilů. Výše nákladů za pronájmy v roce 2017 byla 1 721 000 Kč.

Na webových stránkách Škoda-auto (2018) dle platného ceníku je uvedená cena nového vozu Škoda Superb Combi 2,0 TDI/110 kW, 798 900 Kč bez DPH.

Pokud by bylo pro výpočet zvažováno nákup 8 nových automobilů stejné značky za výše zmíněnou pořizovací cenu 798 900 Kč za vozidlo.

Výdej společnosti by byl ve výši 6 391 200 Kč. Náklady by se promítly společnosti ve formě odpisů dlouhodobého majetku. Pořízení osobních automobilů spadá do odpisové skupiny 2, ze zákona o dani z příjmu jsou položky této skupiny odepisovány po dobu 5 let.

V případě rovnoměrného odepisování, dle vzorců 8 a 9 ze zákona o dani z příjmů, by odpisy byly ve výši udávající **Tabulka 22**.

$$\text{Odpisy rovnoměrné v roce pořízení: } \frac{PC \cdot 11}{100} \text{ [Kč]} \quad (8)$$

$$\text{Odpisy rovnoměrné v dalších letech: } \frac{PC \cdot 22,25}{100} \text{ [Kč]} \quad (9)$$

Kde:

PC ... pořizovací cena [Kč]

Tabulka 22 Rovnoměrné odpisy služebních automobilů

Rok	Zůstatková cena (Kč)	Roční odpis (Kč)	Oprávký celkem (Kč)
2018	5 688 168	703 032	703 032
2019	4 266 126	1 422 042	2 125 074
2020	2 844 084	1 422 042	3 547 116
2021	1 422 042	1 422 042	4 969 158
2022	0	1 422 042	6 391 200

Zdroj: Interní zdroje společnosti (2018), autor

V případě zrychleného odepisování, dle vzorců 10 a 11 ze zákona o dani z příjmů, by odpisy byly ve výši udávající

Tabulka 23

$$\text{Odpisy zrychlené v roce pořízení: } \frac{PC}{5} \text{ [Kč]} \quad (10)$$

$$\text{Odpisy zrychlené v dalších letech: } \frac{ZC \cdot 2}{(6-n)} \text{ [Kč]} \quad (11)$$

Kde:

PC...pořizovací hodnota [Kč]

ZC...zůstatková hodnota [Kč]

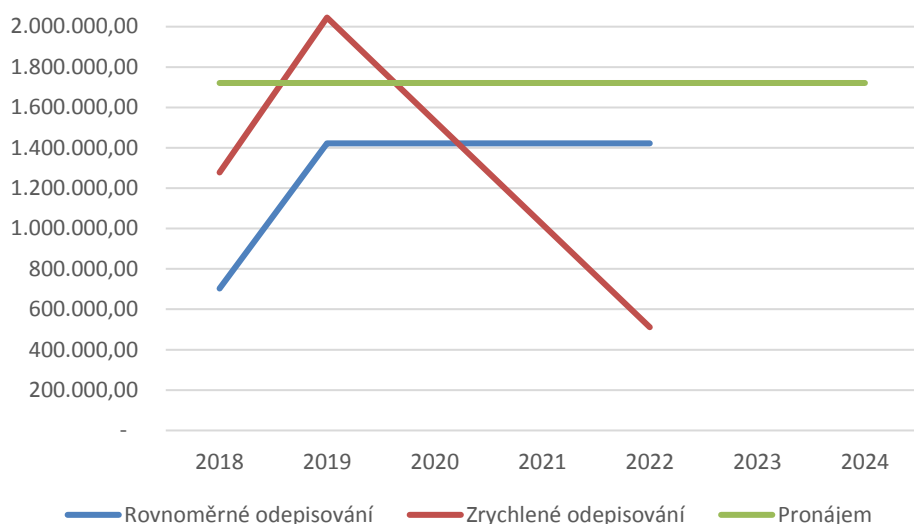
n...počet let, pro který se již dlouhodobý majetek odepisoval.

Tabulka 23 Zrychlené odpisy služebních automobilů

Rok	Zůstatková cena (Kč)	Roční odpis (Kč)	Oprávký celkem (Kč)
2018	5 112 960	1 278 240	1 278 240
2019	3 067 776	2 045 184	3 323 424
2020	1 533 888	1 533 888	4 857 312
2021	511 296	1 022 592	5 879 904
2022	-	511 296	6 391 200

Zdroj: Interní zdroje společnosti (2018), autor

Náklady za pronájem leasingové společnosti a odpisy znázorňuje **Obrázek 21**.



Obrázek 21 Výše nákladů za pronájem a odepisování služebních automobilů (Interní doklady společnosti, autor, 2018)

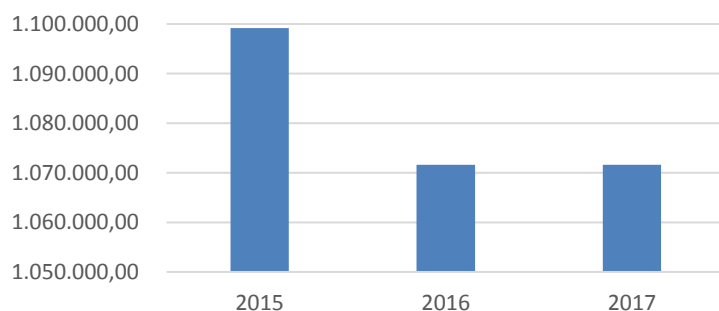
Z grafu je zřejmé, že pořízení vlastních vozidel je pro společnost výhodnější než současný způsob leasingu.

Celkové snížení nákladů v letech 2018-2022 by byla 2 213 800 Kč, ročně 442 760 Kč.

4.5 Snížení nákladů na základě změny úklidové agentury

Společnost v roce 2017 měla náklady za úklidové služby vy výši 1 071 600 Kč plus další náklady spojené s pořízením čistících prostředků.

Jednotná sazba byla nezávislá na počtu odpracovaných hodin. S touto společností je spolupracováno od roku 2015, kde byla stanovená jednotná sazba 91 600 Kč za měsíc, v letech 2016 a 2017 byla měsíční sazba 89 300 Kč. Roční náklady od počátku spolupráce v roce 2015 znázorňuje **Obrázek 22**.



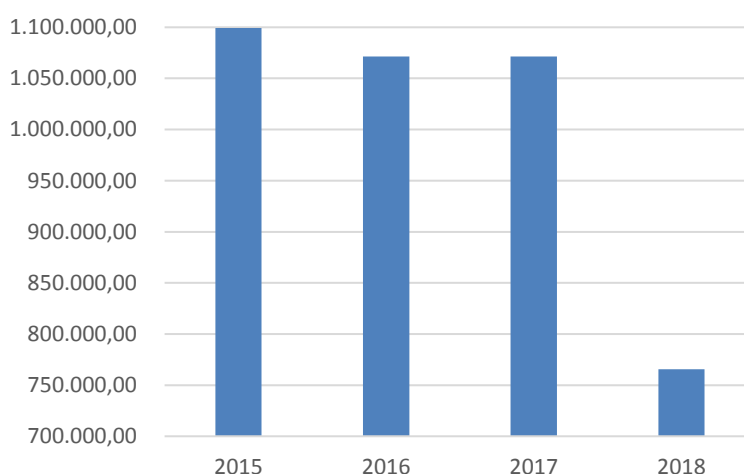
Obrázek 22 Náklady současné úklidové agentury (Interní zdroje společnosti, autor, 2018)

Z grafu je zřejmé, že společnost na konci roku 2015 nabídla značnou slevu, která nesla snížení nákladů o 2 300 Kč měsíčně, na konci roku 2016 již žádnou slevu neposkytla a jednotná sazba zůstala ve stejné výši.

V rámci diplomové práce byla oslovena nová společnost Zawako, která mimo jiné poskytuje i agenturní pracovníky. Společnost Zawako má nastavenou sazbu 100 Kč za každou odpracovanou hodinu. Podle interních statistik (2018), průměrně úklidová agentura odpracuje 638 hodin za měsíc.

Pokud je uvažováno 638 hodin jako standartní pracovní doba uklízečích agentury, tak přepočítání současné úklidové společnosti je 140 Kč za hodinu práce.

Při změně úklidové společnosti by při kalkulování 7656 hodin ročně vyšla roční výše nákladů 765 600 Kč. S porovnáním jednotné sazby v roce 2017 se jedná o pokles nákladů ve výši 306 000 Kč. Snížení nákladů znázorňuje **Obrázek 23**.



Obrázek 23 Pokles ročních nákladů na základě změny úklidové agentury (Interní zdroje společnosti, autor, 2018)

4.6 Shrnutí návrhů na snížení nákladů vztahované k celkovým nákladům.

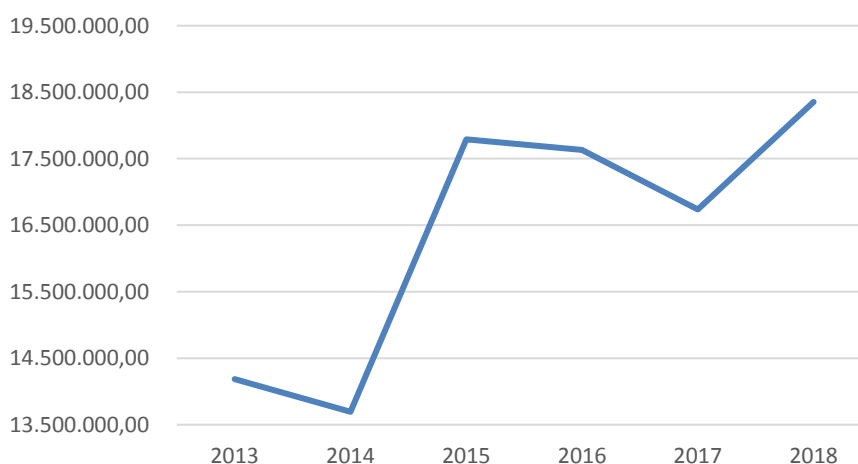
Tabulka 24 udává celkové náklady v roce 2013-2017 a odhadované náklady pro rok 2018. Společnost začala s provozem zhruba v polovině roku 2013, proto jsou náklady roku 2013 značně nižší. Pro rok 2018 společnost odhaduje náklady ve výši 220 248 000 Kč. Vychází z průměrných měsíčních nákladů vypočtených od ledna do dubna 2018. Tento odhad může být zkreslený z důvodu sezónnosti tržeb, přesto společnost pracuje s tímto výsledkem.

Tabulka 24 Celkové náklady společnosti

Rok	Celkové náklady (Kč)
2013	85.106.722,74
2014	164.322.154,97
2015	213.476.855,57
2016	211.610.268,87
2017	200.820.088,64
2018	220.248.060,72

Zdroj: Interní zdroje společnosti (2018), autor

Přepočet celkových nákladů na průměrné měsíční náklady udává **Obrázek 24**. Počítá s šesti měsíci v roce 2013.



Obrázek 24 Průměrné měsíční náklady v letech 2013-2018 (interní zdroje společnosti, autor, 2018)

Z grafu je zřejmé, že nejvyšší náklady jsou v roce 2018. Nejvyšší růst nákladů byl v roce 2014 z důvodů vysokých investic. V roce 2017 došlo ke snížení nákladů, a však v roce 2018 dochází opět k nárůstu.

Jak již bylo v práci zmíněno, snížení nákladů nelze vypočítat pro nejrozsáhlejší položky nákladů, jako jsou mzdy a pronájem přepravek od mateřské společnosti.

Celkové snížení nákladů v roce 2018 bylo vypočteno ve výši 1 445 614 Kč.

Kč. Jedná se o součet poklesu nákladů z pořízení vlastních tiskáren a automobilů, změny dodavatele bezpečnostních a úklidových služeb, a změny dodavatele obalového materiálu.

4.7 Závěr navržených opatření

Při zkoumání oblastí nákladů bylo zjištěno možné snížení, které v porovnání s celkovými náklady je nepatrné. Společnost má tyto oblasti nastaveny v pořádku a měla by se zaměřit na položky nákladů významnějšího charakteru. Nejvýznamnějšími položkami nákladů jsou pronájmy přepravek od mateřské společnosti, mzdy pracovníků a pronájem budovy společnosti.

Tyto náklady tvoří 23 % z celkových nákladů. Tyto položky společnost dále nesleduje, ale právě na tyto by se měla v budoucnosti zaměřit, jelikož podle Parettova pravidla 20 % nákladů ovlivní 80 % zisku.

Cílem práce bylo zaměřit se pouze na oblasti, kde je možné snížit náklady v krátkém časovém horizontu, a proto se nezabývá nejvýznamnějšími nákladovými položkami.

ZÁVĚR

Cílem práce bylo odhalit oblasti nákladů společnosti, ve kterých je možné snížení nákladů, aniž by byly porušeny dlouholeté smlouvy s dodavateli a mateřskou společností

V práci bylo popsáno rozdělení vybrané společnosti podle nákladových středisek. Analyzovány byly nejčastěji využívané nákladové účty jak v oblasti provozu, tak v oblasti administrativy.

Vybrané ukazatelé finanční analýzy byly propočteny pro roky 2013-2016, společnost upřednostňovala propočet ukazatelů okamžité a běžné likvidity a rentability nákladů. V práci byl propočten bankrotní Tafflerův model, který ukázal, že společnost nespadá do kritické oblasti hrozícího bankrotu.

Návrhy na možné snížení nákladů byly zvoleny v oblasti telekomunikačních služeb, dále pronájem kancelářských zařízení a služebních automobilů, změna poskytovatelů strážných a úklidových služeb, změna dodavatele obalového materiálu a efektivnější využívání mycích prostředků.

V souladu s cílem práce byly propočteny možnosti snížení nákladů v oblasti pronájmu kopírovacího zařízení a pronájmu služebních automobilů, kde jsou smlouvy s poskytovateli závazné po dobu menší než 1 rok. Dále bylo propočteno možné snížení nákladů na základě změny poskytovatele strážných a úklidových služeb, kde je také smlouva se současným poskytovatelem kratší než 1 rok. Možné snížení nákladů bylo propočteno v oblasti obalových materiálů, kde se současným poskytovatelem nebyla stanovena žádná závazná smlouva.

Vypočtená možnost snížení nákladů byla ve výši 1 445 614 Kč. Hodnota je při porovnání s celkovými náklady nízká a to z toho důvodu, že se práce nezaměřovala na nejvýznamnější položky celkových nákladů, ale na položky, které lze snadno ovlivnit v krátkém časovém horizontu.

POUŽITÁ LITERATURA

- CEYNOWA, Klaus a Adré CONERS, 2003. *Cost Management for University Libraries*. München: IFLA Publications. ISBN 3-598-21834-6.
- ČESKO, 1991. *Zákon č. 563/1991 Sb., o účetnictví* [online]. [cit 2017-12-5]. Dostupné z: <https://www.podnikatel.cz/zakony/zakon-c-563-1991-sb-o-ucetnictvi/f1396266/>
- ČESKO, 1992. *Zákon č. 586/1992 Sb., o daních z příjmů* [online]. [cit 2018-1-8]. Dostupné z: <https://business.center.cz/business/pravo/zakony/dprij/>
- ČESKO, 2004. *Zákon č. 235/2004 Sb., o dani z přidané hodnoty* [online]. [cit 2018-1-8]. Dostupné z: <https://business.center.cz/business/pravo/zakony/dph>
- ČESKO, 2006. *Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce* [online]. [cit 2018-1-8]. Dostupné z: <https://business.center.cz/business/pravo/zakony/zakonik-prace/>
- FEBMAT, 2016a. *Okamžitá likvidita neboli likvidita 1. stupně*. FEBMAT [online]. [cit. 2017-06-11]. Dostupné z: <https://www.febmat.com/clanek-okamzita-likvidita-neboli-likvidita-1-stupne/>
- FEBMAT, 2016b. *Běžná likvidita neboli likvidita 3. stupně*. FEBMAT [online]. [cit. 2017-06-11]. Dostupné z: <https://www.febmat.com/clanek-bezna-likvidita-neboli-likvidita-3-stupne/>
- FEBMAT, 2016c. *Rentabilita nákladů*. FEBMAT [online]. [cit. 2017-06-11]. Dostupné z: <https://www.febmat.com/clanek-rentabilita-nakladu/>
- FIBÍROVÁ, J., ŠOLJKOVÁ, L., WAGNER, J., 2007. *Nákladové a manažerské účetnictví*. Praha: ASPI, a. s. ISBN 978-80-7357-299-0.
- GNAP, Josef, 1997. *Kalkulácia vlastných nákladov a tvorba ceny v cestnej doprave*. Žilina: Edičné stredisko ŽU, J.M. Hurbana 15. IBSN 80-7100-438-3.
- GRÜNWALD, Rolf, 1995. *Finanční analýza – metody a využití*. Praha : VOX Consult s. r. o. – divize vydavatelství a nakladatelství Praha. ISBN 978-80-86929-26-2.
- HP, 2018. *HP LaserJet Enterprise 700 color MFP M775 series* [online]. [cit 2018-3-26]. Dostupné z: <https://support.hp.com/us-en/product/hp-laserjet-enterprise-700-color-mfp-m775-series/5118254/drivers>.
- JOBS.CZ, 2018. *Dotazník pro průzkum platů*. . [online]. [cit. 2018-3-14]. Dostupné z: <https://www.platy.cz/survey/choice/layout/jobs>
- JUSTICE, 2017. *Sbírka listin*. [online]. [cit. 2017-12-11]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-firma?subjektId=689808>
- KRÁL, Bohumil a kol., 1997. *Nákladové a manažerské účetnictví*. Praha: PRospektrum, spol. s. r. o. ISBN 80-7175-060-3.

- MAČÁK, Václav a Josef SIXTA, 2005. *Logistika teorie a praxe*. Brno: CP Books. ISBN 80-251-0573-3.
- MELICHAR, Vlastimil a Jindřich JEŽEK, 2003. *Ekonomika podniku*. Pardubice: Univerzita Pardubice. ISBN 80-7194-510-2
- RŮČKOVÁ, Petra, 2015. *Finanční analýza*. Praha: Grada Publishing, a.s. ISBN 978-80-247-9930-8
- SIXTA, Josef a Miroslav ŽIŽKA, 2009. *Logistika: metody používané pro řešení logistických projektů*. Brno: Computer Press. ISBN 978-80-251-2563-2
- SYNEK, Miroslav a kolektiv, 1995. *Nauka o podniku*. Praha: Vysoká škola ekonomická v Praze. ISBN 80-7079-892-0
- SYNEK, Miroslav a kolektiv, 1996. *Manažerská ekonomika*. Praha: Grada. ISBN 80-7169-211-5
- ŠKODA, 2018. *Superb ceník* [online]. [cit 2018-4-16]. Dostupné z: <http://www.skoda-auto.cz/nabidka/ceniky-katalogy>
- ŠOLJAKOVÁ, Libuše 2003. *Manažerské účetnictví pro strategické řízení*. Praha: Management press. ISBN 80-7261-087-2.
- ŠTŮSEK, Jaromír., 2007. *Řízení provozu v logistických řetězcích*. Praha: C. H. Beck. ISBN 978-80-7179-534-6.
- VYBRANÁ SPOLEČNOST, 2013. *Interní směrnice*. Praha: Společnost
- VYBRANÁ SPOLEČNOST, 2015. *Interní doklady*. Praha: Společnost
- VYBRANÁ SPOLEČNOST, 2017. *Interní směrnice*. Praha: Společnost
- VYBRANÁ SPOLEČNOST, 2017. *Interní doklady*. Praha: Společnost
- VYBRANÁ SPOLEČNOST, 2018. *Interní doklady*. Praha: Společnost
- WÁGNER, Jaroslav, 2006. *Strategické řízení nákladů*. Praha 3: Nakladatelství ASPI, a.s. ISBN 80-7357-189-7.

SEZNAM TABULEK

Tabulka 1 Vztahové veličiny.....	18
Tabulka 2 Přehled vybraných nákladových účtu společnosti.....	31
Tabulka 3 Nákladový účet nedaňové náklady za občerstvení v roce 2017.....	32
Tabulka 4 Nákladový účet stravovací kupóny v roce 2017	33
Tabulka 5 Nákladový účet odpisy a pronájem osobních automobilů v roce 2017.....	34
Tabulka 6 Nákladový účet firemní akce v roce 2017.....	36
Tabulka 7 Nákladové účty mobilní a pevné připojení, pořízení zařízení v roce 2017.....	38
Tabulka 8 Přehled vybraných nákladových účtu společnosti používaných v provozu.....	40
Tabulka 9 Nákladový účet agenturní pracovníci v roce 2017.....	42
Tabulka 10 Náklady na skladování v roce 2017	45
Tabulka 11 Náklady na manipulaci při skladování v roce 2017	45
Tabulka 12 Přehled vybraných nákladových účtu používaných v administrativě	46
Tabulka 13 Struktura nákladové účtu pořízení letenek v roce 2017	47
Tabulka 14 Poměrový ukazatel okamžitá likvidita	48
Tabulka 15 Běžná likvidita.....	49
Tabulka 16 Rentabilita nákladů.....	50
Tabulka 17 Stěžejní oblasti získané z analýzy nákladů v roce 2017.....	52
Tabulka 18 Vozový park v pronájmu	55
Tabulka 19 cenová nabídka poskytovatelů bezpečnostních služeb.....	57
Tabulka 20 Výše pronájmů a odpisů kopírovacího zařízení	63
Tabulka 21 Snížení nákladů na základě změny dodavatele obalového materiálu.....	65
Tabulka 22 Rovnoměrné odpisy služebních automobilů	68
Tabulka 23 Zrychlené odpisy služebních automobilů.....	68
Tabulka 24 Celkové náklady společnosti	71

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 1 Členění nákladů podle rozhodovacích úloh	11
Obrázek 2 Průběh variabilních a fixních nákladů v závislosti na objemu produkce	16
Obrázek 3 Propojenost logistických činností	24
Obrázek 4 Zelené přepravky umístěné v supermarketu	26
Obrázek 5 Tankování služebních automobilů v roce 2017	35
Obrázek 6 Struktura nákladového účtu nábor v roce 2017	35
Obrázek 7 Struktura nákladového účtu školení v roce 2017	37
Obrázek 8 Struktura nákladového účtu ubytování v roce 2017	39
Obrázek 9 Struktura nákladového účtu provozu v roce 2017	41
Obrázek 10 Struktura nákladového účtu bezpečnost práce v roce 2017	43
Obrázek 11 Náklady spojené s mycím zařízením v roce 2017	44
Obrázek 12 Poradenské služby v roce 2017	47
Obrázek 13 Ukazatel oběžné likvidity	48
Obrázek 14 Běžná likvidita	49
Obrázek 15 Rentabilita nákladů	50
Obrázek 16 Kumulované náklady za pronájem kopírovacího zařízení	61
Obrázek 17 průběh nákladů za pronájem a odepisování zařízení	63
Obrázek 18 porovnání cen dodavatelů obalového materiálu	64
Obrázek 19 Náklady za bezpečnostní služby současného poskytovatele	66
Obrázek 20 Odpracované hodiny bezpečnostní agentury	66
Obrázek 21 Výše nákladů za pronájem a odepisování služebních automobilů	69
Obrázek 22 Náklady současné úklidové agentury	69
Obrázek 23 Pokles ročních nákladů na základě změny úklidové agentury	70
Obrázek 24 Průměrné měsíční náklady v letech 2013-2018	71

SEZNAM ZKRATEK

DM	Dlouhodobý majetek
IT	Informační technologie
NS	Nákladové středisko
DPH	Daň z přidané hodnoty
VZV	Vysokozdvížné vozíky
BOZP	Bezpečnost a ochrana zdraví při práci
TDI	Turbocharged Direct Injection (Přímé vstříkávání s turbodmychadlem)
USA	United States of America (Spojené státy americké)

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha A Překlad anglických názvů nákladových středisek společnosti

Příloha B Vazba mezi nákladovými středisky administrativy „white color“

Příloha C Průběh procesů, podle nákladových středisek „Blue color

Příloha D Kompletní seznam nákladových účtů používaných ve společnosti, s českým překladem, vztažených na účtovou osnovou danou zákonem o účetnictví

Příloha E Vybraná část české účetní osnovy

Příloha F Výsledky hodnot pro výpočet Tafflerova bankrotního modelu

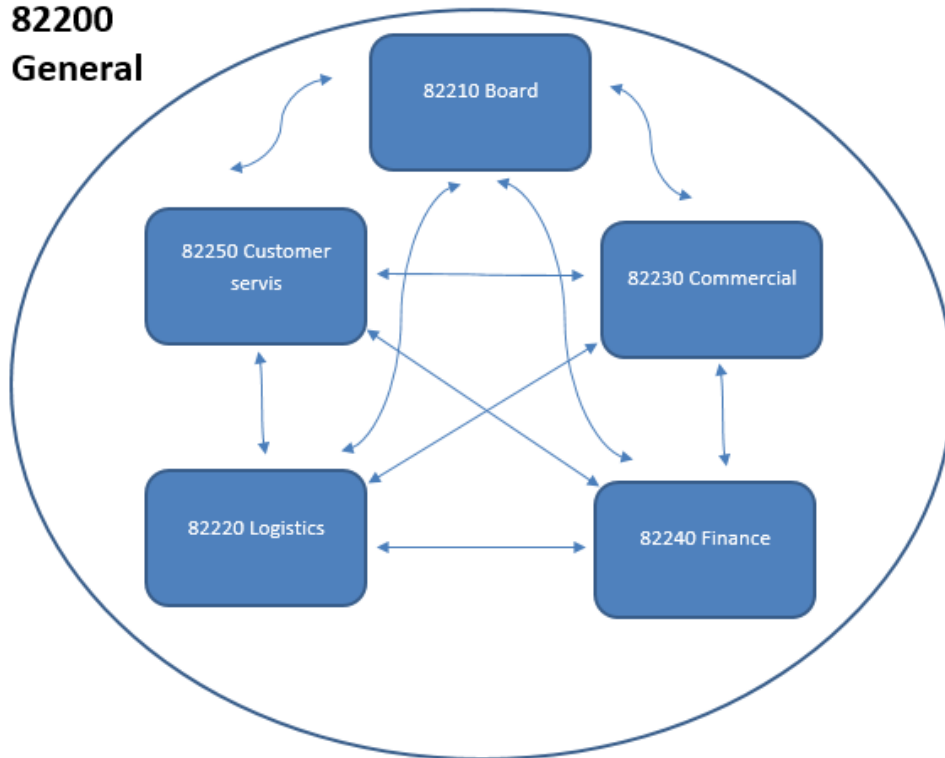
Příloha A Překlad anglických názvů nákladových středisek společnosti

- 10311 Handling in = Příjem,
- 10312 Handling out = Výdej,
- 10321 Sorting green = Třídění přepravek,
- 10331 Washing = Mycí linka,
- 10341 Storage = Sklad,
- 10351 Repair = Poškozené palety, přepravky,
- 10360 Services = Služby,
- 10361 Bailing 1 = Lisování 1,
- 10362 Bailing 2 = Lisování 2,
- 10385 Add Lab Rem = Dodatečné čišění,
- 82200 General = Administrativa,
- 82210 Board = Management,
- 82220 Logistics = Logistické oddělení,
- 82230 Commercial = Oddělení prodeje,
- 82240 Finance = Finanční oddělení,
- 82250 Customer Service = Zákaznický servis.

Zdroj: Interní směrnice společnosti 2013

Příloha B Vazba mezi nákladovými středisky administrativy „white color“

82200
General



Zdroj: Interní směrnice společnosti 2013

Příloha C Průběh procesů, podle nákladových středisek „Blue color“



Zdroj: Interní směrnice společnosti 2013

Příloha D Kompletní seznam nákladových účtů používaných ve společnosti, s českým překladem, vztažených na účtovou osnovou danou zákonem o účetnictví

Interní číslo společnosti	Nákladová třída z. o Účetnictví	Nákladový účet, z. o Účetnictví	Anglický název	Český překlad
40000	521	521000	GROSS WAGES	Hrubé mzdy
40003	521	521003	OVERTIME	Přesčasy
40004	521	521004	GRATUITIES	Bonusy
40101	524	524101	SOCIAL INSURANCE	Sociální pojištění zaměstnanců
40105	527	527105	STAFF INSURANCE	Pojištění zaměstnanců
40400	518	518400	STUDY	Vzdělávání
40408	518	518408	RECRUITMENT	Nábor
40409	527	527409	FESTIVITIES EPS	Oslavy
40411	501	501411	CAR PETROL	Pohonné hmoty
40412	511	511412	CAR MTCE AND REPAIR	Oprava, údržba automobilů
40413	548	548413	MOTOR INSURANCE	Pojištění automobilů
40414	518	531414	CAR ROAD TAX	Silniční daň
40415	551	551415	DEPRECIATION CARS	Odpisy automobilů
40416	518	518416	OTHER CAR	Ostatní automobily
40429	501	548429	WITH.PRIV.USI NG CAR	použití soukromých automobilů pro služební účely
40501	518	512501	AIRPLANE TICKETS	Letenky
40502	518	518502	RENTAL CARS	Pronájem vozidel
40505	512	512505	OTHER TRAVELING	Ostatní cestování
40506	518	512506	HOTEL	Hotel
40507	513	513507	FOOD AND DRINKS	Jídlo, pití
41002	501	501002	OFFICE SUPPLIES	Kancelářské potřeby
41004	518	548004	SUBSCRIP./CO NTRIB.	Magazíny, časopisy
41006	518	518006	TRANSLATION	Překlady
41008	518	518008	POSTAGE	Poštovní služby
41010	548	548010	INSURANCES	Pojištění
41013	501	501013	PURCHASE SMALL INVENTORY	Pořízení drobného majetku
41019	518	518019	OTHER OFFICE SERVICES	Ostatní kancelářské služby
41041	518	518041	TELEPHONE/FA X	Telefon, fax
41045	518	518045	TELEPHONE MOBILE	Mobilní telefon
41051	518	518151	RENT BUILDING	Pronájem budovy
41052	503	503052	WATER	Vodné, stočné

Interní číslo společnosti	Nákladová třída z. o Účetnictví	Nákladový účet, z. o Účetnictví	Anglický název	Český překlad
41055	518	518055	OTHER ACCOMMODATION	Ostatní úpravy
41058	527	527058	CANTEEN	Kantýna
41060	503	503060	GAS	Plyn
41062	502	502062	ELECTRICITY	Elektrická energie
42000	551	551000	DEPR. HARDWARE	Odpisy hardware
42001	551	551001	DEPR. SOFTWARE	Odpisy Software
42085	518	518085	OTHER AUTOMATION	Ostatní automatizace
42100	518	518100	LEGAL CONSULTANCY	Právní poradenství
42105	518	518105	FISCAL CONSULTANCY	Fiskální poradenství
42110	518	518110	OTHER CONSULTANCY	Ostatní poradenství
42120	518	518120	ACCOUNTANCY	Účtování
42225	518	518225	OTHER MARKETING	Ostatní marketing
42245	518	543245	SPONSORING	Sponzorství
42310	568	568310	BANK CHARGES	Bankovní poplatky
45000	551	551500	DEPR. BUILDING	Odpisy budovy
45243	511	511243	MTCE FORKLIFT (OWN)	Údržba VZV
45244	511	511244	MTCE.OTHER EQUIPMENT	Údržba ostatních zařízení
45245	511	511245	MAINTENANCE OTHER	Ostatní údržba
45251	511	511251	MTCE.INST.PLANNED	Plánovaná údržba mycí linky
45252	511	511252	MTCE.INST.IMPROVE.	Vylepšení mycí linky
45253	511	511253	MTCE.INST.BREAKDOWN	Opravy mycí linky
45501	518	518551	SERVICE TARIFF HOUR	Agenturní pracovníci
45600	501	501600	DETERGENTS	Mycí prostředky
45611	501	501611	TAPE	Pásky
45620	518	518562	WASTE DISPOSAL	Odpady
45621	501	501621	FOIL	Folie
45650	503	503650	GAS PROCESS	Plyn proces
45660	502	503660	WATER PROCESS	Vodné, stočné proces
45670	502	502670	ELECTRICITY PROCESS	Elektrická energie proces
45700	551	551700	DEPR. INSTALLATION	Odpisy mycího zařízení
45751	551	551751	DEPR.OTHER EQUIPM.	Odpisy ostatních zařízení

Interní číslo společnosti	Nákladová třída z. o Účetnictví	Nákladový účet, z. o Účetnictví	Anglický název	Český překlad
45755	518	518755	RENT FORKLIFT	Pronájem VZV
45756	518	518756	RENT OTHER EQUIPM.	Pronájem ostatních zařízení
45799	518	518799	OTHER SERVICES	Ostatní služby
46010	518	518010	TRANSPORT	Přeprava
46011	518	518011	CORRECTION TRANSPOR	Oprava přepravy
46052	518	518052	REG TRANS BY EPS	Regionální přeprava
48141	518	518141	MAINTENANCE DEPOT	Údržba na hale
48150	518	518150	QUALITY	Kvalita
48151	501	501151	WORKING CONDITIONS	Ochrana zdraví při práci
49510	548	548510	CREDIT INSURANCE	Pojištění podnikání
49585	518	518585	OTHER COSTS PACKING	Ostatní náklady na balení
49620	518	518962	RENT CRATES CO	Pronájem přepravek
80200	518	518200	SORTING OUT BONUS	Bonus za přetříděné přepravky
93110	559	546110	WRITE OFF RECEIVABLE	Odepsané pohledávky
93120	563	563120	EXCHANGE RESULTS LOSSTS	Kurzové rozdíly
99099	599	599099	PROV CORP TAX	Daň z příjmů právnických osob

Zdroj: Interní směrnice společnosti, 2013, autor

Příloha E Vybraná část české účetní osnovy

5. Účtová třída - Náklady

- 501 - Spotřeba materiálu **N-DU**
- 502 - Spotřeba energie **N-DU**
- 503 - Spotřeba ostatních neskladovatelných dodávek **N-DU**
- 504 - Prodané zboží **N-DU**
- 511 - Opravy a udržování **N-DU**
- 512 - Cestovné **N-DU**
- 513 - Náklady na reprezentaci **N-DN**
- 518 - Ostatní služby **N-DU**
- 521 - Mzdové náklady **N-DU**
- 522 - Příjmy společníků a členů družstva ze závislé činnosti **N-DU**
- 523 - Odměny členům orgánů společnosti a družstva **N-DU**
- 524 - Zákonné sociální pojištění **N-DU**
- 525 - Ostatní sociální pojištění **N-DN**
- 526 - Sociální náklady individuálního podnikatele **N-DN**
- 527 - Zákonné sociální náklady **N-DU**
- 528 - Ostatní sociální náklady **N-DN**
- 531 - Daň silniční **N-DU**
- 532 - Daň z nemovitostí **N-DU**
- 538 - Ostatní daně a poplatky **N-DU**
- 541 - Zůstatková cena prodaného dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku **N-DU**
- 542 - Prodaný materiál **N-DU**
- 543 - Dary **N-DN**
- 544 - Smluvní pokuty a úroky z prodlení **N-DU**
- 545 - Ostatní pokuty a penále **N-DN**
- 546 - Odpis pohledávky **N-DN**
- 548 - Ostatní provozní náklady **N-DU**
- 549 - Manka a škody z provozní činnosti **N-DU**
- 551 - Odpisy dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku **N-DU**
- 552 - Tvorba a zúčtování rezerv podle zvláštních právních předpisů **N-DU**
- 554 - Tvorba a zúčtování ostatních rezerv **N-DN**
- 555 - Tvorba a zúčtování komplexních nákladů příštích období **N-DU**
- 557 - Zúčtování oprávek k oceňovacímu rozdílu k nabytému majetku **N-DN**
- 558 - Tvorba a zúčtování zákonných opravných položek v provozní činnosti **N-DU**
- 559 - Tvorba a zúčtování opravných položek v provozní činnosti **NDN**
- 561 - Prodané cenné papíry a podíly **N-DU**
- 562 - Úroky **N-DU**
- 563 - Kurzové ztráty **N-DU**
- 564 - Náklady z přecenění cenných papírů **N-DU**
- 566 - Náklady z finančního majetku **N-DU**
- 567 - Náklady z derivátových operací **N-DU**
- 568 - Ostatní finanční náklady **N-DU**
- 569 - Manka a škody na finančním majetku **N-DU**
- 574 - Tvorba a zúčtování finančních rezerv **N-DN**
- 579 - Tvorba a zúčtování opravných položek ve finanční

činnosti **N-DN**

581 - Změna stavu nedokončené výroby **N-DU**

582 - Změna stavu polotovarů vlastní výroby **N-DU**

583 - Změna stavu výrobků **N-DU**

584 - Změna stavu zvířat **N-DU**

585 - Aktivace materiálu a zboží **N-DU**

586 - Aktivace vnitropodnikových služeb **N-DU**

587 - Aktivace dlouhodobého nehmotného majetku **NDU**

588 - Aktivace dlouhodobého hmotného majetku **NDU**

589 - Tvorba a zúčtování opravných položek v mimořádné činnosti **N-DN**

591 - Daň z příjmů z běžné činnosti - splatná **N-DN**

592 - Daň z příjmů z běžné činnosti - odložená **N-DN**

595 - Dodatečné odvody daně z příjmů **N-DN**

596 - Převod podílu na výsledku hospodaření společníkům **N-DN**

597 - Převod provozních nákladů **N-DU**

598 - Převod finančních nákladů **N-DU**

599 - Rezerva na daň z příjmu **N-DN**

N-DN...daňově neuznatelné náklady

N-DU ... daňově uznatelné náklady

Zdroj: Česko, 2016, autor

Příloha F Výsledky hodnot pro výpočet Tafflerova bankrotního modelu, hodnoty vyjádřené v tis. Kč.

Rok	zisk před zdaněním	Rok	krátkodobé závazky	R1
2013	16	2013	240097	0,00006664
2014	8631	2014	377616	0,02285655
2015	17686	2015	801088	0,02207747
2016	13366	2016	486417	0,02747848
	oběžná aktiva		cizí zdroje	R2
2013	205586	2013	240097	0,856262261
2014	348115	2014	377616	0,921875662
2015	732007	2015	801088	0,913766028
2016	451353	2016	485417	0,929825284
	krátkodobé závazky		celková aktiva	R3
2013	240097	2013	293569	0,817855428
2014	377616	2014	437659	0,862808716
2015	801088	2015	870777	0,919969177
2016	486417	2016	566839	0,858121971
	tržby		celková aktiva	R4
2013	34228	2013	293569	0,116592692
2014	154257	2014	437659	0,352459335
2015	186578	2015	870777	0,214266109
2016	183603	2016	566839	0,323906788

Zdroj: Interní doklady společnosti, 2017, autor

