

ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA V PLZNI

FAKULTA EKONOMICKÁ

DIPLOMOVÁ PRÁCE

Plzeň 2012

Miroslava ŠÍMOVÁ

ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA V PLZNI

FAKULTA EKONOMICKÁ

Diplomová práce

**System řízení nákladů v podnikatelském
subjektu**

**The System of Cost Management
in the Company**

Miroslava Šímová

Plzeň 2012

ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA V PLZNI

Fakulta ekonomická

Akademický rok: 2011/2012

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Bc. Miroslava ŠÍMOVÁ**
Osobní číslo: **K09N0171P**
Studijní program: **N6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Podniková ekonomika a management**
Název tématu: **Systém řízení nákladů v podnikatelském subjektu**
Zadávající katedra: **Katedra financí a účetnictví**

Zásady pro vypracování:

1. Definujte význam nákladů v podnikovém řízení.
2. Analyzujte nástroje a kritéria v oblasti řízení nákladů.
3. Charakterizujte vybranou společnost a zpracujte SWOT analýzu.
4. Proveďte ekonomickou analýzu vybraného subjektu s důrazem na řízení nákladů.
5. Zhodnoťte efektivitu řízení nákladů ve vybraném subjektu a navrhněte možná zlepšení.

Rozsah grafických prací:

Rozsah pracovní zprávy:

60 - 80 stran

Forma zpracování diplomové práce: tištěná/elektronická

Seznam odborné literatury:

- KRÁL, B. *Manažerské účetnictví*. Praha: Management Press, 2010. ISBN 978-80-7261-217-8
- LANG, H. *Theory and practice of cost analysis*. Praha: Oeconomica, 2008. ISBN 978-80-245-1409-3
- PETŘÍK, T. *Ekonomické a finanční řízení firmy, Manažerské účetnictví v praxi*. Praha: Grada, 2009. ISBN 978-80-247-3024-0
- POPEŠKO, B. *Moderní metody řízení nákladů: jak dosáhnout efektivního vynakládání nákladů a jejich snížení*. Praha: Grada, 2009. ISBN 978-80-247-2974-9
- WILEMAN, A. *Driving down costs - How to manage and cut costs*. London: Nicolas Barley Publishing, 2008. ISBN 978-1-85788-512-500.

Vedoucí diplomové práce:

Ing. Josef Červený, Ph.D.

Katedra financí a účetnictví

Datum zadání diplomové práce:

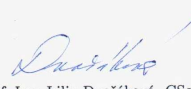
31. srpna 2011

Termín odevzdání diplomové práce:

8. prosince 2011


Doc. Dr. Ing. Miroslav Plevný
děkan




Prof. Ing. Lilia Dvořáková, CSc.
vedoucí katedry

V Plzni dne 31. srpna 2011

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že jsem diplomovou práci na téma:

“Systém řízení nákladů v podnikatelském subjektu“

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

V Plzni, dne 7. prosince 2011

.....

podpis autora

Poděkování

Děkuji Ing. Josefu Červenému, PhD., vedoucímu diplomové práce, za jeho ochotný přístup, vedení a cenné připomínky při řešení této diplomové práce. Dále bych chtěla poděkovat managementu společnosti Nakladatelství Fraus, s.r.o., za poskytnutí podkladů a vytvoření prostředí pro zpracování této práce.

Obsah

Úvod	8
1 Význam nákladů v podnikovém řízení	10
1.1 Vymezení pojmu nákladů	11
1.2 Členění nákladů.....	13
1.2.1 Druhové členění nákladů	14
1.2.2 Účelové členění nákladů	15
1.2.3 Členění nákladů ve vztahu k výkonům.....	15
1.3 Členění nákladů ve vztahu k útvarům.....	17
1.3.1 Členění podle místa vzniku.....	17
1.3.2 Členění nákladů podle odpovědnosti	18
1.4 Náklady ve vztahu ke změnám objemu	18
1.5 Fixní a variabilní náklady v praxi	21
2 Kritéria a nástroje v oblasti řízení nákladů	24
2.1 Náklady a základní kategorie ekonomického řízení podniku	24
2.2 Kalkulace jako základ nákladového řízení.....	26
2.2.1 Přirážková kalkulace	30
2.2.2 Kalkulace variabilní nákladů	31
2.2.3 Kalkulace podle aktivit	33
2.3 Rozpočty, plány.....	36
3 Charakteristika společnosti Nakladatelství Fraus, s.r.o.	39
3.1 Základní údaje o společnosti.....	39
3.2 Historie a vývoj společnosti	40
3.3 Určitá specifika trhu s učebnicemi	42
3.4 SWOT analýza společnosti	44

3.5	Externí analýza.....	44
3.5.1	Analýza makroprostředí.....	44
3.5.2	Analýza mezoprostředí	51
3.5.3	Určení příležitostí a hrozeb.....	53
3.6	Interní analýza.....	54
3.6.1	Analýza mikroprostředí	54
3.6.2	Určení silných a slabých stránek	60
4	Ekonomická analýza.....	61
4.1	Vertikální analýza rozvahy	61
4.2	Horizontální analýza rozvahy	64
4.3	Vertikální analýza výkazu zisku a ztráty	67
4.4	Horizontální analýza výkazu zisku a ztráty	69
4.5	Analýza výnosů.....	72
4.6	Analýza řízení nákladů.....	73
4.6.1	Analýza celkových nákladů.....	73
4.6.2	Vertikální analýza podnikových nákladů	77
4.6.3	Kalkulace	80
4.6.4	Rozpočty a evidence	82
5	Zhodnocení efektivity řízení nákladů a možná řešení některých problémů ...	85
5.1	System řízení nákladů na učebnici.....	87
5.1.1	Výkaz pracovních výkonů	87
5.2	Evidence nákladů na projekty	89
5.2.1	Program pro sledování procesů výroby a nákladů.....	89
5.2.2	Modul Nakladatelství.....	90
6	Závěr	94

7	Seznam tabulek	96
8	Seznam obrázků	97
9	Seznam použitých zkratek	99
10	Seznam použité literatury	100
11	Seznam příloh.....	103
	Abstrakt	131
	Abstract.....	132

Úvod

Tématem diplomové práce je systém řízení nákladů v podnikatelském subjektu. Pro účely této práce byla vybrána společnost Nakladatelství Fraus, s.r.o., která patří mezi největší didaktická nakladatelství v České republice.

V současné době, plně rychle se měnícího podnikatelského prostředí, závisí úspěch na neustálém sledování faktorů ovlivňujících vývoj a růst podniku. Zároveň s nástupem digitalizace a multimediálních systémů se musí nakladatelství klasických tištěných učebnic přizpůsobit tempu a potřebám trhu. Pro zaujetí a motivaci žáků základních škol a studentů středních škol je potřeba využít potenciál moderních způsobů výuky.

Prvořadým zájmem společnosti je též z ekonomického hlediska nutné získávat informace a podklady pro rozhodnutí, která ovlivňují budoucí vývoj společnosti. Z pohledu této diplomové práce se jedná především o nastavení systému evidence a vyhodnocení nákladových položek.

Cíle diplomové práce

Cílem diplomové práce je provedení rozboru systému řízení nákladů v podnikatelském subjektu a navržení případných řešení nalezených problémů.

Definice dílčích cílů diplomové práce:

- shrnout teoretické poznatky o významu nákladů v podnikovém řízení,
- analyzovat nástroje a kritéria v oblasti řízení nákladů,
- představit vybranou společnost a formulovat determinanty ovlivňující její podnikatelskou činnost,
- provést ekonomickou analýzu s důrazem na řízení nákladů a určit problematiku oblasti tohoto systému s návrhem možného zlepšení.

Každý dílčí cíl bude zpracován v samostatné kapitole. Zároveň bude diplomová práce rozdělena na teoretickou a navazující praktickou část.

Teoretická část se bude věnovat významu nákladů v podnikatelském prostředí a jejich využití v podnikovém řízení. Budou zde definovány základní pojmy spojené s touto problematikou a uvedena základní členění nákladů podle určitých kritérií. Dále budou vymezeny nástroje a kritéria v oblasti řízení nákladů, kdy se bude třeba zaměřit především na metody kalkulace a rozpočet.

Praktická část bude zaměřena zejména na charakteristiku vybraného podnikatelského subjektu, tedy na společnost Nakladatelství Fraus, s.r.o., a určitých specifik trhu s učebnicemi. Následně bude zhodnocena výkonnost a perspektiva podniku pomocí SWOT analýzy, tedy analýzy vnitřního prostředí (slabých a silných stránek) a analýzy vnějšího prostředí (příležitostí a hrozeb). Stěžejní část práce bude zahrnovat ekonomickou analýzu, která bude složena z vertikální a horizontální analýzy základních veličin rozvahy a výkazu zisku a ztráty, doplněna o analýzu výnosů. Dále bude následovat podrobný rozbor systému řízení nákladů. Poslední kapitola zhodnotí efektivitu řízení nákladů a doporučí případná řešení pro nalezené nedostatky.

1 Význam nákladů v podnikovém řízení

Proč je tak důležité se zabývat problematikou nákladů? Co přináší odpovědi na otázky týkající se řízení nákladů pro jednotlivé podniky? Jaké hlavní důvody vedou ke sledování a řízení nákladů náklady? Protože jinak by ony řídily nás!

Pro podnik (jedna ze základních ekonomických jednotek státu) je řízení nákladů klíčovým procesem, který přináší důležité informace především pro rozhodnutí manažerů. Tomuto rozhodování napomáhají a usnadňují finanční, nákladové a manažerské účetní systémy. V posledních letech se objevují metody a postupy nákladového řízení, které jsou vyvolány stále rostoucí konkurencí v oborech, a nutí tak společnosti tlačit své náklady na pořad nižší úroveň a docílit tak efektivnějšího vykonávání činností ve firmě. Vznik těchto moderních metod je také podporován díky stále rychleji se vyvíjejícím informačním technologiím a využíváním sofistikovaných programových nástrojů. [12]

Základní snahou každého podnikatele či podniku bylo vždy dosažení zisku, což je rozdíl mezi účetními výnosy a náklady, ale v současné době se již užívá přesnější definice, která nám říká, že cílem podnikání je maximalizace tržní hodnoty podniku. I tak nadále zůstává zisk jednou z hlavních ekonomických veličin charakterizující daný podnik. [12]

Jsou dvě základní možnosti, jak je možné zvýšit zisk společnosti. První variantou je zvýšit objem výkonů bez vložení dalšího kapitálu, či druhou variantou snížení nákladů při zachování objemu výkonu. Ke zvýšení objemu výkonů spojeného s růstem tržeb většinou dochází u nově založených podniků nebo v rychle se rozrůstajících se odvětvích, kdy podnik musí dát důraz na rozvoj a růst výkonů kvůli získání nově se vytvářejícího trhu. V této oblasti je důležité se stále snažit získávat informace o faktorech pro řízení výnosů. Pokud společnost působí na trhu již řadu let a není zde prostor pro další expanzi, či právě probíhá hospodářská recese, je logické se zaměřit na snižování nákladů, které mají interní charakter. [12]

Schopnost podniku řídit a snižovat jednotkové náklady je podstatnou konkurenční výhodou, ale také by se nemělo zapomínat, že tyto snahy mohou mít negativní vliv na užitnou hodnotu výrobku, či kvalitu výkonu. [12]

Ekonomické výsledky podniku zajímají jak interní (řídící pracovníky a vlastníky), tak externí subjekty (např. obchodní partnery) či státní orgány. Tyto skupiny samozřejmě zajímají odlišné informace o podniku a pro jejich potřeby lze rozdělit tři hlavní druhy účetnictví:

- finanční účetnictví,
- daňové účetnictví,
- manažerské účetnictví.

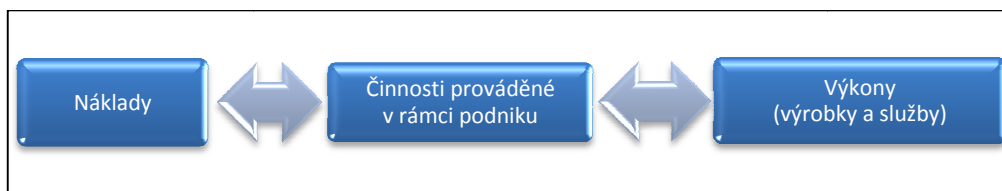
Pod pojem manažerské účetnictví lze zastřešit tři velmi úzce propojené subsystémy, které poskytují rovnocenná data a které zpracovávají vstupní data do podoby informací pro řízení podniku. Jsou to:

- Nákladové účetnictví „má sice charakter regulátora historických nákladů, avšak použitím normové metody nákladového účetnictví je schopno registrovat i okamžitou úroveň vznikajících nákladů a ze srovnání vývoje historických dat usuzovat na budoucí tendence vývoje nákladů.“ [4, s. 76]
- Rozpočetnictví je soubor nástrojů, který se používá ke stanovení budoucích nákladových cílů pro jednotlivé útvary podnikatelského subjektu. [4]
- Kalkulace se využívají v celém výrobním procesu, počínaje od vývoje produktu/výkonu až po konečné ocenění a jeho prodej. [4]

1.1 Vymezení pojmu nákladů

Pro optimalizaci nákladů je nezbytně nutné nejprve poznat vztahy mezi náklady (činnostmi) a účelem jejich vynaložení. Cesta k tomu nevede skrz bezhlavé omezování podnikových výdajů. Je potřeba znát dopad těchto rozhodnutí na výkonnost podniku, na podnikovou aktivitu a vztahy mezi jednotlivými výkony. Pro pochopení celé problematiky a ke správnému rozhodování je nezbytné správně vymezit a identifikovat pojem náklad, podrobit procesy v podnikatelském subjektu zkoumání a pochopit tak jejich podstatu. Klasifikace jednotlivých nákladů podle různých hledisek je základem nákladového a manažerského účetnictví. [12]

Obr. č. 1 – Vztah mezi podnikovými náklady, činnostmi a výkony



Zdroj: [12, s. 31]

Nejdůležitější odlišností manažerského účetnictví od finančního účetnictví je potřeba podrobnějších informací o nákladech, které jsou požadovány pro řízení procesu v podniku a pro rozhodování o budoucích alternativách tohoto procesu. Tato odlišnost je tak významná, že jsou náklady v obou účetních subsystémech různě definovány a chápány. [7]

„Ve finančním účetnictví se náklady vymezují jako úbytek ekonomického prospěchu, který se projevuje poklesem aktiv nebo přírůstkem závazků a který v hodnoceném období vede ke snížení vlastního kapitálu (jiným způsobem, než je výběr kapitálu vlastníky).“ [7, s. 47] Lze tedy náklad vyjádřit jako ekonomický zdroj či reálný tok peněžních prostředků vynaložený na dosažení výnosu z prodeje, kde je ale určitá volnost v určení vztahu mezi nákladem a objektem jeho alokace (např. náklady na reprezentaci). [7]

Toto finanční pojetí nákladů se využívá především ve vyjádření nákladů pro externí uživatele finančního účetnictví. Pro řízení a rozhodování v podniku však toto pojetí nemusí být vhodné, jelikož vždy neodráží reálné podmínky, za kterých podnikatelská činnost probíhá. [7]

„V manažerském účetnictví se naopak vychází z charakteristiky nákladů jako hodnotově vyjádřeného, účelného vynaložení ekonomických zdrojů podniku, účelově souvisejícího s ekonomickou činností.“ [7, s. 47] Nákladem je tedy takové vynaložení ekonomických prostředků, které je racionální a přiměřené k výsledku daného procesu a které má účelový charakter. Je zde relativně těsný vztah k výkonům (k výrobkům, pracím, službám nebo dalších ekonomickým aktivitám), jež jsou předmětem činnosti podnikatelského subjektu. [7]

V základě manažerského účetnictví jde o sledování činnosti podniku z hlediska stálého porovnávání obětovaných zdrojů a získaného prospěchu z podnikových procesů

a zjištění jejich přínosů pro podnik. Lze tedy zjednodušeně říct, že se jedná o porovnání nákladů, výnosů a kvantifikaci zisku. [13]

Je taktéž důležité brát na zřetel časové hledisko nákladů v těchto účetních subsystémech. V manažerském účetnictví se náklad projeví v okamžiku vynaložení ekonomického zdroje, který však většinou nevede k celkovému úbytku majetku, ale ke změně struktury tohoto majetku. Na druhou stranu, ve finančním účetnictví, se spotřeba ekonomického zdroje stane nákladem až v momentě, kdy zdroj „vyčerpá svou užitečnost“. [13]

1.2 Členění nákladů

Důvodem pro členění nákladů v manažerském účetnictví je potřeba rovněž charakterizovat náklady a hledat tak možné způsoby pro jejich řízení a optimalizaci. Existuje celá řada hledisek členění nákladů. Jejich jednotlivé využití záleží na konkrétních situacích v podniku, a zda se jedná o rozhodovací či řídicí úkoly. S tím souvisí také časový horizont řízení – strategický, taktický a operativní. [13]

„V rámci operativního a taktického řízení je cílem optimalizovat výši nákladů v kontextu podmínek a parametrů vyplývajících ze strategických rozhodnutí, zejména zvyšování hospodárnosti.“ [13, s. 44] V literatuře (Král, 2010) se uvádí několik rozdělení nákladů a to z několika hledisek. Liší se podle toho:

- z jakého ekonomického zdroje jsou pořízeny,
- jakou plní roli v procesu podniku,
- jakým způsobem se projevují a do jaké míry reagují na určité faktory v podnikatelském subjektu. [7]

Je důležité zodpovědět tato kritéria, identifikovat tak jednotlivé skupiny nákladů podle vybrané vlastnosti a rozdělit je do jednotlivých logicky souvisejících skupin. [1]

Nejpoužívanější členění nákladů v účetnictví je členění podle:

1. druhů vynaložených ekonomických zdrojů, tj. druhové členění nákladů,
2. účelu jejich vynaložení – toto členění nazýváme účelovým členěním.

Toto členění je používáno v obou účetních subsystémech – jak ve finančním účetnictví, tak v účetnictví manažerském. Obě tyto členění lze nalézt v jedné

ze součásti účetní závěrky, tj. ve Výkazu zisku a ztráty. Pro účely manažerského (nákladového) účetnictví je pak možné náklady dělit podle:

3. závislosti na změnách rozsahu neboli objemu výroby,
4. potřeb rozhodování. [1]

1.2.1 Druhé členění nákladů

„Pokud se podrobněji člení náklady vstupující do reprodukčního procesu podniku z vnějšího okolí, projevují se v prvotní podobě jednotlivých druhů.“ [7, s. 69]

Podle nákladových druhů členíme tedy náklady na:

- spotřebu hmotných statků, tj. spotřeba materiálu, spotřeba energie atd.,
- spotřebu a použití externích prací a služeb, tj. jedná se o náklady na dopravu, opravy a udržování od externích subjektů, ekonomické, právní a poradenské služby atd.,
- mzdové a ostatní osobní náklady, tj. náklady vynaložené na mzdy zaměstnanců, odvod sociálního a zdravotního pojištění atd.,
- odpisy dlouhodobě využívaného majetku,
- finanční náklady, tj. např. placené úroky atd. [7]

Ne všechny náklady lze členit podle druhů. Musí splňovat charakteristické tři základní vlastnosti, tj. musí být:

- externí – vznikají spotřebou výkonů (výrobků, prací či služeb) jiných podnikatelských subjektů (spotřeba nakupovaných prostředků a výkonů, mzdové náklady zaměstnanců atd.),
- prvotní – jsou to takové náklady, které jsou předmětem zobrazení hned při svém vstupu do podniku, objevují se v dané aktivitě poprvé.
- jednoduché – jsou to náklady, které jsou vyjádřeny jednou položkou, nelze je podrobněji členit na více složek. [1]

„Z hlediska potřeb manažerského řízení je třeba druhové členění kombinovat s dalšími členěními, která vyjadřují účelový vztah nákladů k podnikovým výkonům a činnostem.“ [7, s. 71]

1.2.2 Účelové členění nákladů

Toto členění nákladů je charakteristické přímým vztahem jednotlivých nákladů k účelu jejich vynaložení v podnikových procesech. Důležité je předem stanovit, co je cílem vynaloženého nákladu, aby bylo hned z počátku jasné, jaká je „účelovost“ nákladu a na co přesně budou peněžní prostředky vynaloženy. Z tohoto hlediska lze potom náklady dělit ve vztahu k výkonům nebo ve vztahu k útvarům. [13]

1.2.3 Členění nákladů ve vztahu k výkonům

Ve vztahu k výkonům můžeme rozlišovat tyto nákladové vazby:

- náklady technologické a náklady na obsluhu a řízení,
- náklady přímé a nepřímé,
- náklady jednicové a režijní. [1]

Náklady technologické a náklady na obsluhu a řízení

Rozlišení těchto nákladů je podle věcného obsahu jednotlivých nákladů. Dochází k němu zcela objektivním procesem a náklady vycházejí z průběhu daného procesu. Náklady na obsluhu a řízení jsou často provázány a současně vynaloženy s náklady technologickými. [1]

- náklady technologické – jde o náklady výroby, kdy jsou tyto náklady bezprostředně vyvolané určitou „technologii“ dané činnosti, aktivity, operace (spotřeba materiálu určité kvality, spotřeba energie atd.). Jejich zvyšování je přímo závislé na rozšiřování aktivity podniku, např. zavedení nového výrobku, rozšíření využití kapacity. [7]
- náklady na obsluhu a řízení – to jsou takové náklady, které jsou vydány s cílem vytvořit, udržet či zajistit prostředí pro hospodárný průběh daného procesu. [7]

Náklady přímé a nepřímé

Tyto náklady posuzujeme z hlediska vyčíslení a přiřazení k jednotce výkonu, tj. jde o takový náklad s příčinnou vazbou k výkonu (k tzv. kalkulační jednici, která je objemově, druhově i jakostně specifikována) a lze ho pomocí matematických výpočtů přiřadit k tomuto konkrétnímu výkonu. [7]

Jedná se o:

- náklady přímé – jsou to takové náklady, které lze jednoznačně a spolehlivě přiřadit danému výkonu, např. náklady na materiál, přímé náklady na dopravu, na expedici, na skladování, mzdové náklady na zaměstnance ve výrobě atd. [1]
- náklady nepřímé – nelze je přímo připojit určitému výkonu, zajišťují průběh procesů v podniku všeobecně a přiřazují se pomocí nepřímých postupů, tj. matematicko-technickými metodami (např. stanovení rozvrhové základny a dále rozdělení nepřímých nákladů vzhledem k této základně atd.). [1]

Náklady jednicové a režijní

Tyto náklady jsou informačního charakteru. „Ve své podstatě kopírují předchozí dvě členění, avšak z jiného pohledu, a to vztahu k jednotlivým výkonům. Měly by:

1. poskytovat objektivně správné informace o rozsahu a obsahu nákladů vztahujících se k určitému výkonu,
2. vyjádřit takové uspořádání nákladů, které umožňuje analyzovat význam jednotlivých složek nákladů v konkrétních podmínkách.“ [1, s. 78]

Podle těchto vlastností rozdělujeme náklady na:

- jednicové náklady, které se vykazují v samostatných položkách vzhledem ke stanovenému výkonu (např. náklady na spotřebu materiálu, náklady na mzdy zaměstnanců, odpisy výrobního stroje počítané podle vyrobeného počtu výrobků atd.)
 - režijní náklady jsou definovány v souhrnných položkách, ve kterých jsou děleny podle jejich funkce v daném výrobním procesu, jasně vystihují jednotlivé navazující ucelené skupiny činností v podniku [1]:
1. zásobovací režie – jsou to takové náklady spojené se zajištěním nákupu, příjmu materiálu, evidence vstupní kontroly materiálu a jeho uskladnění,
 2. výrobní režie – náklady spojené s výrobním procesem společnosti a jeho přidruženými činnostmi,
 3. správní režie – patří sem náklady na prodej, expedici, reklamu a doprovodné podnikové činnosti a operace,
 4. odbytová režie – nalezneme zde náklady převážně fixního charakteru související s infrastrukturou podniku a jeho organizačními útvary, náklady většinou zůstávají

stejně bez ohledu na to, jaký objem výkonů podnik provede (nepočítáme zde ale vědomou restrukturalizaci a rozšíření podnikových činností). [12]

Tyto skupiny režijních nákladů mají tedy společný charakter vyplývající z funkce ve výrobním procesu a na jednotky výkonu se rozvrhují pomocí nepřímých metod. Jednotlivé režie se přiřazují poměrem ke spotřebované jednotce výkonu. [1] „Na první pohled se může zdát, že jsou tyto náklady také přiřazovány přímo, ale není tomu tak, neboť:

- nejsou přiřazovány jednotlivě podle druhů, ale seskupují se v útvaru, jenž je spotřebovává „na jednu hromadu“ a pak se rozpočítávají jako celek na ostatní útvary,
- poměry rozpočítávání na jednotlivé výkony se mohou měnit podle toho, jak se mění zvolená rozvrhová základna.“ [1, s. 79]

Závěrem lze říct, že každý vynaložený náklad má svůj účel, tj. tento náklad je určen k vytvoření určitého výkonu, který je pak jeho nositelem. [1]

1.3 Členění nákladů ve vztahu k útvarům

1.3.1 Členění podle místa vzniku

Je-li podnik složen z různých složek, organizačních útvarů, dochází k problémům ve sledování, uspořádání a usměrnění celého výrobního procesu. Tyto činnosti se stávají více a více složitější. Jelikož náklady (a s nimi spojené příslušné výkony) vznikají v těchto organizačních útvarech, je smysluplné sledovat tyto náklady podle místa vzniku. [1]

„Základním cílem takového sledování nákladů je:

1. zajištění věcné a časové souvislosti mezi objemem výkonů a potřebným množstvím zdrojů k jejich vytvoření,
2. optimální využití zdrojů umístěných v daném útvaru (využití kapacity),
3. zajištění optimálních proporcí mezi jednotlivými útvary, vzájemná spolupráce.“
[1, s. 80]

1.3.2 Členění nákladů podle odpovědnosti

Jak už bylo řečeno, pokud je podnikatelský subjekt rozdělen do různých organizačních útvarů, musíme dbát na správnost identifikace nákladů. Dalším možným rozdělením je členění nákladů podle odpovědnosti, která se váže k pravomocem v rozhodování a k odpovědnosti za daný útvar, tj. vytvoření „odpovědnostního střediska“. [7] Podle literatury (Král, 2010) musí být splněny určité základní předpoklady:

- „vymezení činnosti jednotlivých odpovědnostních středisek tak, aby bylo možno vyjádřit a kvantifikovat jejich náklady;
- identifikace dílčích výkonů, které tyto útvary předávají jiným vnitropodnikovým útvarům;
- ocenění těchto výkonů pomocí tzv. vnitropodnikových (předávacích) cen.“ [1, s. 75]

1.4 Náklady ve vztahu ke změnám objemu

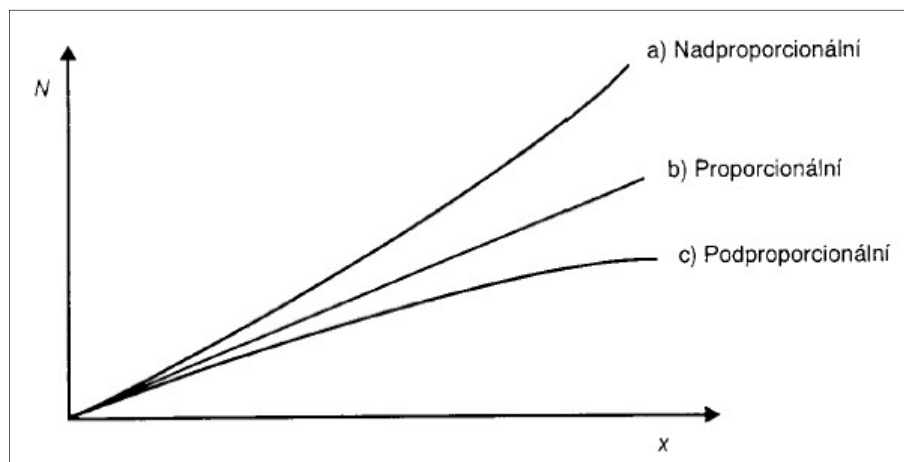
Pro řízení nákladů je nejenom důležité znát informace o druhu nákladů, k jakému účelu byly vynaloženy, nebo kde vznikly a kdo je za ně odpovědný, ale také je nutné znát, jakým způsobem se mění v závislosti na změně objemu výkonu. [7] Základem tohoto členění jsou dvě skupiny nákladů:

Variabilní náklady

Jsou to náklady, jejichž spotřeba se mění v závislosti na změně objemu zhotovených výkonů. Dále je můžeme dělit na:

- proporcionální – základní typ tohoto členění, náklady připadající na jednotku výkonu jsou konstantní a jejich celkový objem roste přímo úměrně se změnou objemu výkonů,
- podproporcionální – náklady vztažené na jednotku výkonu mají klesající tendenci a jejich celkový objem roste pomaleji než objem dané produkce,
- nadproporcionální – náklady připadající na jednotku výkonu mají rostoucí tendenci a jejich celkový objem roste rychleji než objem výkonů. [7]

Obr. č. 2 – Závislost různých forem variabilních nákladů na změnách objemu výkonu – průběh celkových nákladů



Zdroj: [7, s. 80]

Variabilní náklady lze ovlivnit nejen stanovením nákladu na jednotku výkonu na začátku plánu výroby, ale i operativně v průběhu výrobního procesu. [1]

Fixní náklady

Jedná se o takové náklady, které se nemění v určitém rozsahu vyrobených výkonů nebo prováděných aktivit podnikatelského subjektu. „Jedná se zpravidla o tzv. kapacitní náklady, vyvolané potřebou zajištění podmínek pro efektivní průběh reprodukčního (podnikatelského) procesu. Z hlediska jejich ovlivnitelnosti v případě zřetelného poklesu ve využití kapacity se rozlišují dvě skupiny fixních nákladů:“ [7, s. 80]

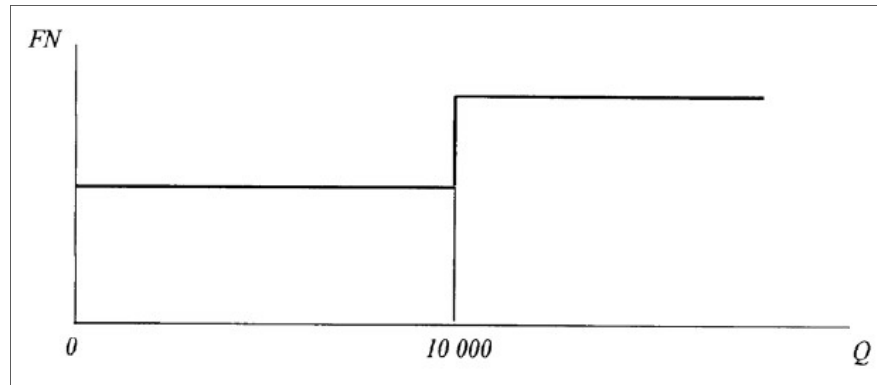
- tzv. umrtvené (utopené) fixní náklady – náklady vynaložené ještě před začátkem podnikatelského procesu, pro jehož zajištění jsou nutné (např. investice do hmotného a nehmotného majetku – budovy, výrobní stroje, softwarové programy, a dále také odpisy fixních aktiv). [7]

„Důležitou jevovou formou těchto nákladů je z hlediska potřeb jejich kvantifikace např. v kalkulacích a rozpočtech relativně vzdálený časový úsek mezi výdajem, nutným k pořízení příslušné majetkové složky, a jejím projevem v časově vyjádřených nákladech.“ [7, s. 81]

- tzv. **vyhnutelné fixní náklady** – náklady vzniklé v důsledku zajištění logistických a kapacitních podmínek daného reprodukčního procesu (např. časové mzdy mistrů, náklady na vytápění výrobních hal). [7]

Během výrobního procesu nelze bezprostředně ovlivnit fixní náklady, ale na druhou stranu lze maximálně využít stávající kapacity fixních nákladů. [7]

Obr. č. 3 – Grafické zobrazení průběhu celkových fixních nákladů na objem výkonu a jejich zvýšení skokem



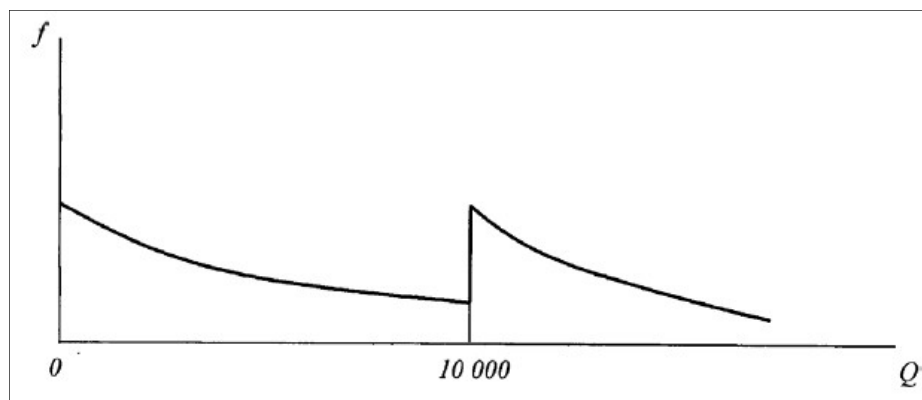
Zdroj: [3, s. 151]

kde FN....celkové fixní náklady

Q.....celkový objem výkonů

Jakmile je dosaženo vrchní hranice kapacity současných budov, strojů a jiných ekonomických zdrojů, je vyvíjen tlak na rozšíření stávajících kapacit (za předpokladu, že podnikatelský subjekt má finanční prostředky pro toto rozšíření). Podnik se tedy rozhoduje, zda opět vynaloží tyto tzv. umrtvené a vyhnutelné fixní náklady, a tím dochází ke skoku nejen v absolutní výši, ale i v podílu těchto nákladů připadajících na jednotku výkonu. [7]

Obr. č. 4 – Grafické zobrazení průběhu jednotkových fixních nákladů na objem výkonu a jejich zvýšení skokem



Zdroj: [3, s. 151]

kde f jednotkové fixní náklady

Q celkový objem výkonů

1.5 Fixní a variabilní náklady v praxi

Členění nákladů, podle jejich závislosti na změnu objemu výkonu na variabilní a fixní, je významné pro řízení nákladů, výnosů i zisku. [7]

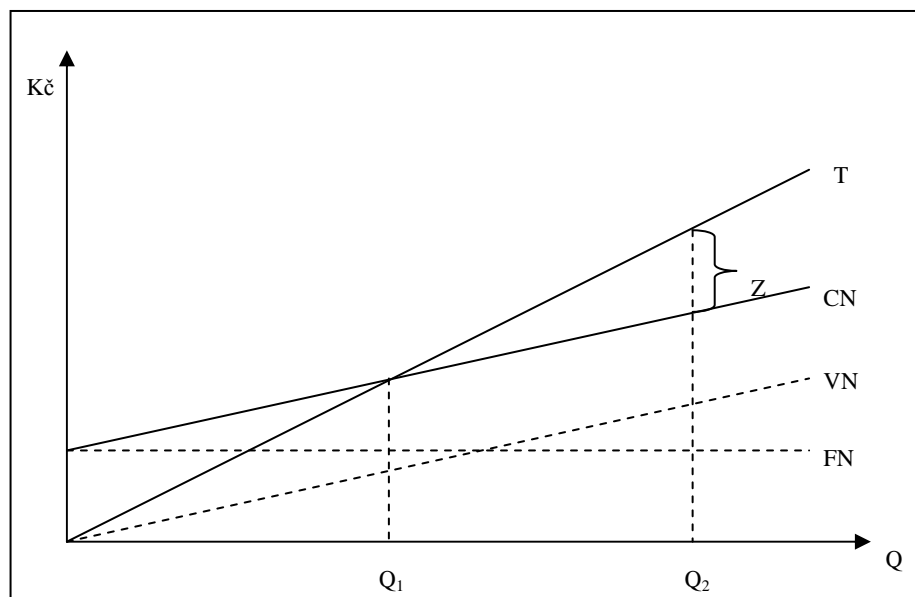
„Kvantifikace fixních a variabilních nákladů tak tvoří základ celé řady progresivních postupů a metod využívaných např.:

- při tvorbě variantně sestavovaného systému podnikových plánů,
- kalkulování nákladů výkonů (kde tvoří základ tzv. dynamické kalkulace),
- při rozpočtování režie na principu tzv. flexibilních (variantních) rozpočtů (Flexible Budgets) a tzv. rozpočtů vycházejících z nulového základu (Zero Based Budgets).“ [7, s. 83]

V dalším přístupu k řízení, založeném na analýze vztahu nákladů a přínosů k aktivitám (Activity Based Management), jsou taktéž využívány informace o vztahu závislosti nákladů na změně objemu jednotlivých procesů a aktivity. Z výše uvedeného lze vyvodit závěr, že v podnikové praxi je již nutné odděleně řídit fixní a variabilní náklady. [7]

Toto členění se využívá pro řešení tzv. rozhodovacích úloh na existující kapacitě (tj. když už byly stanoveny základní parametry výrobního procesu). V této koncepci se vychází z kvantifikace a analýzy tzv. bodu zvratu. Jde o výpočet minimálního výnosu nezbytného k uhrazení celkových nákladů, popř. výnosu zajišťujícího podnikem požadovaný zisk. [7]

Obr. č. 5 – Grafické znázornění bodu zvratu, rozpočtované úrovně zisku a marže



Zdroj: [7, s. 84]

Kde T výnosy z prodeje,

CN ... celkové náklady,

VN... variabilní náklady,

FN ... fixní náklady,

Z žádoucí úroveň zisku,

Q_1 ... objem prodaných výkonů, zajišťující dosažení bodu zvratu,

Q_2 objem prodaných výkonů, zajišťující dosažení žádoucí úrovně zisku,

Q objem výkonů.

Obrázek č. 5 znázorňuje vztah mezi fixními náklady, proporcionálními náklady a proporcionálními výnosy z prodeje výkonů při produkci dvou různých objemů výkonu. Proporcionální variabilní náklady jsou vyvolány konkrétní prodanou jednotkou produkce, kdy jsou uhrazeny z ceny každé této jednotky (za podmínky, že jednotková cena je větší než tato úroveň variabilních nákladů). [7]

„Naproti tomu fixní náklady byly vynaloženy, aby zajistily výrobu a prodej výkonů jako celku. Úroveň, s jakou přispívají prodané výkony k jejich reprodukci, vyplývá z rozdílu mezi cenou a proporcionálními náklady vynaloženými na jejich provedení.“ [7, s. 85] Lze tedy říct, že k návratnosti fixních nákladů dochází až od určitého množství

prodaných výkonů. Od tohoto objemu produkce rozdíl mezi cenou a proporcionálními náklady, tzv. marže, přispívá k zisku podniku. [7]

Informace o marži (neboli o krycím příspěvku, příspěvku na úhradu fixních nákladů a tvorbu zisku) lze využít jako základní kritérium ziskovosti jednotlivých výkonů ve vztahu k vybraným kapacitním omezením, ale i jako vrcholové kritérium efektivity prodeje výkonů. [7]

Bod zvratu se tedy vypočítá jako „jednoduchý podíl, kolik jednotlivých marží pokryje celkovou výši fixních nákladů:

$$Q_1 = \frac{FN}{c_j - v_j}$$

Kde Q_1 představuje objem prodeje v jednotkách množství, při němž se dosahuje bodu zvratu,

c_j jednotkovou cenu,

v_j variabilní proporcionální náklady vyvolané jednotkou výkonu.“ [7, s. 85]

Tento základní vzorec lze modifikovat:

- pro řešení rozhodovací úlohy rozšířené o požadavek dosažení určité úrovně zisku (Z):

$$Q_2 = \frac{FN + Z}{c_j - v_j}$$

- pro analyzování nákladů, kdy místo fixních a variabilních nákladů zjišťujeme náklady ovlivněné a neovlivněné změnou ve způsobu provádění výkonů:

$$CN = CT$$

$$FN + v * Q = c * Q$$

$$Q_1 = \frac{FN}{c_j - v_j}$$

$$Q_2 = \frac{FN + Z}{c_j - v_j}$$

$$FN_o = Q_p * (c_j - v_j) - FN_n - Z$$

Kde FN_o fixní náklady ovlivnitelné,

FN_n fixní náklady neovlivnitelné,

Q_p předpokládaný objem výkonů,

Z požadovaný zisk. [7]

2 Kritéria a nástroje v oblasti řízení nákladů

„Ze vztahu mezi vynaloženým nákladem a získaným ekonomickým prospěchem lze odvodit některá důležitá kritéria racionálního průběhu uskutečňování konkrétních výkonů, procesů a aktivit, která jsou předmětem zobrazení v manažerském účetnictví.“ [7, s. 51] V následujícím textu je uveden přehled kritérií a jejich charakteristiky podle prof. Krále (2010).

2.1 Náklady a základní kategorie ekonomického řízení podniku

Hospodárnost

Hospodárnost „vyjadřuje takový průběh nákladů podniku, při kterém se dosahuje výstupů s co nejmenším vynaložením zdrojů ekonomického růstu.“ [7, s. 52] Vyjadřuje racionalitu při vynakládání s ekonomickými zdroji podnikatelského subjektu. Lze ji dosáhnout dvěma způsoby (resp. kombinací těchto způsobů) a to:

- úspornost – je možné ji zajistit tak, že jsou výkony podniku zajištěny s co nejmenším vynaložením ekonomických zdrojů, jde tedy o reálné snížení absolutní výše nákladů s konkrétním objemem výkonů,
- výtěžnost – lze jí dosáhnout, pokud maximalizujeme objem provedených výkonů při konstantní úrovni ekonomických zdrojů, které byly na objem výkonů vynaloženy. Znamená to, že cílem je maximalizace účinku, ale jde pouze o relativní snížení nákladů na jednotku výkonu. [7]

Měření hospodárnosti je založeno na principu srovnání skutečně vynaložených nákladů s jejich žádoucí, předem stanovenou úrovní (např. stanovenou rozpočtem podniku). [7]

Ekonomická účinnost

Úroveň ekonomické účinnosti je „výsledkem souměření vynaložených nákladů s dosaženým ekonomickým prospěchem. Její elementární formou je porovnání nákladů vynaložených v souvislosti s prodanými výkony s výnosy z prodeje těchto výkonů.“ [7, s. 54] Je tedy možné účinnost relativně vyjádřit pomocí zisku. [7]

„Zisk jako rozdíl mezi výnosy z prodaných výkonů a náklady prodaných výkonů, snížený o náklady období, resp. jako přírůstek kapitálu vlastníka z ekonomické činnosti

podnikatelského subjektu je považován za nejsyntetičtější absolutní hodnotovou kategorii.“ [7, s. 54] Zisk má takové vlastnosti, které ukazují, jak moc je podnik úspěšný. Pro využití v různých rozhodovacích úlohách se rozlišuje několik různých úrovní zisku a to: zisk z hlavní výdělečné činnosti, zisk provozní, zisk z běžné činnosti podniku, mimořádný zisk, zisk před zdaněním, zisk po zdanění, nerozdělený zisk. [7]

Ekonomická efektivnost

Dalším kritériem racionality vynaložených nákladů je ekonomická efektivnost. Vychází „ze souměření vynaložených nákladů s dosaženým ekonomickým prospěchem, a tedy z kvantifikace zisku hodnoceného období. Úroveň zisku je však navíc vztažena buď k celkové úrovni ekonomických zdrojů (aktiv), které jsou v podniku vázány, nebo k vymezené části vlastního a cizího kapitálu, který se podílí na tvorbě, ale i čerpání zisku.“ [7, s. 56] Zjednodušeně se jedná o schopnost podniku zhodnotit zdroje vložené do podnikání. [7]

Měření ekonomické efektivnosti je založeno na porovnání vynaložených vstupů a dosažených výstupů (též záleží na konkrétní interpretaci těchto hodnot). Cílem manažerského účetnictví je nejenom zkoumat, ale také ovlivnit dílčí faktory souvisejícím se zvyšování této efektivnosti. Základní rozklad výnosnosti vlastního kapitálu pomocí poměrových kritérií [7]:

$$\frac{\text{Zisk}}{\text{Vlastní kapitál}} = \frac{\text{Zisk}}{\text{Výnosy}} \times \frac{\text{Výnosy}}{\text{Aktiva}} \div \frac{\text{Vlastní kapitál}}{\text{Aktiva}}$$

ukazuje, že zvyšování efektivnosti lze dosáhnout 3 způsoby:

- zvyšování ziskovosti produkce,
- zvyšování rychlosti obratu vložených ekonomických zdrojů,
- zvyšování podílu levnějších cizích zdrojů. [7]

Řízení peněžních toků

Jedná se o jednu ze základních charakteristik tzv. finanční pozice (situace) podniku. Cash flow je obecně řečeno porovnání příjmů a výdajů podniku pro potřeby vnitřního financování. „Je výsledkem procesu zejména předběžného, ale i následného bilancování

příjmů a výdajů v jednotlivých oblastech podnikatelské činnosti“ [7, s. 58] a to hlavní výdělečné činnosti, investiční činnosti a finanční aktivity podniku. [7]

Účelem zajišťování rovnováhy mezi prostředky a zdroji je držet likvidní prostředky pro budoucí rozvoj aktivit podniku, ale i zároveň pro úhradu současných závazků. [7]

Solventnost

Je to dlouhodobá schopnost podniku hradit své závazky v termínu jejich splatnosti. Lze ji definovat jako poměr mezi oběžným majetkem a krátkodobými (neúročenými) závazky. Pro posouzení solventnosti se využívá její průměrná výše, poměrová veličina, odrážející rozdíly v rychlosti obratu obou složek. Dále je možné využít též rozdílovou veličinu, která vyjadřuje trvalou vázanost oběžného majetku (ten nelze použít k úhradě závazků). Rozdíl těchto složek je tzv. pracovní kapitál. [7]

Likvidita

Likviditu je možné charakterizovat jako schopnost podniku dostát svým okamžitým závazkům (též ji lze nazvat okamžitá nebo tzv. krátkodobá solventnost). Vypočítá se pomocí modifikace poměru mezi tzv. likvidními prostředky a krátkodobými závazky. [7]

Struktura vlastního a cizího kapitálu

Struktura vlastního a cizího kapitálu „je základním dlouhodobým kritériem finanční stability i měříkem finančního rizika, které by mělo být posuzováno ve vzájemném vztahu k výnosnosti vloženého kapitálu.“ [7, s. 60] Cílem je dosažení optimálního vztahu těchto položek při zachování „zdravé“ struktury financování. [7]

2.2 Kalkulace jako základ nákladového řízení

Nákladová kalkulace je v dnešní době jedním z nejstarších a nejvíce používaných nástrojů manažerského řízení. „Kalkulaci je možné definovat jako přiřazení nákladů, marže, zisku, ceny nebo jiné hodnotové veličiny k výrobku, službě, činnosti, operaci nebo jinak naturálně vyjádřené jednotce výkonu firmy, tj. kalkulační jednici či nákladovému objektu.“ [12, s. 55]

Kalkulace může být tedy podrobněji členěna až na dílčí části určitého výrobku, činnosti, operace, nebo také na větší celky, jako jsou investiční akce, projekty. [1]

„Kalkulace má význam pro zobrazení vzájemného vztahu věcné a hodnotové stránky podnikání, neboť zobrazuje vzájemný vztah mezi naturálně vyjádřeným výkonem a jeho finančním ohodnocením.“ [1, s. 86] Tyto informace jsou zásadní pro celý podnikatelský proces. Je důležité si uvědomit, že by každý výdej měl přinést určitou hodnotu podniku, takže musíme vědět, co a v jaké finanční hodnotě nám přinesou vynaložené prostředky. [1]

„Shrneme si tedy, co jsou to kalkulace:

1. činnost, která je směřována ke zjištění nákladů na konkrétní výkon podniku, který je přesně vymezen, co se týče druhu, množství a jakosti – říkáme tomu kalkulační jednice,
2. výsledek výpočtu celkových nákladů na kalkulační jednici,
3. část informačního systému podniku, kterou je možné vyčlenit a která je úzce spjata s manažerským (nákladovým) účetnictvím.“ [1, s. 86]

V literatuře (Popesko, 2010) se uvádí, že problémem těchto kalkulací je správné rozlišení nákladů na přímé a nepřímé, a dále je zde právě potíž s nákladovou alokací režijních nákladů. Pokud by totiž měly všechny náklady charakter přímý, tak bychom získali relativně věrný obraz o nákladech daného výkonu. Jednotlivé kalkulační metody se liší právě způsobem přiřazení režijních nákladů.

Kalkulace jsou sestavovány různými metodami, ale ty jsou závislé na určitých parametrech, např. předmětu kalkulace, způsobu přiřazování nákladů předmětu kalkulace, struktuře nákladů podniku. [7]

Podle účelu, ke kterému se bude kalkulace využívat, existuje několik variant:

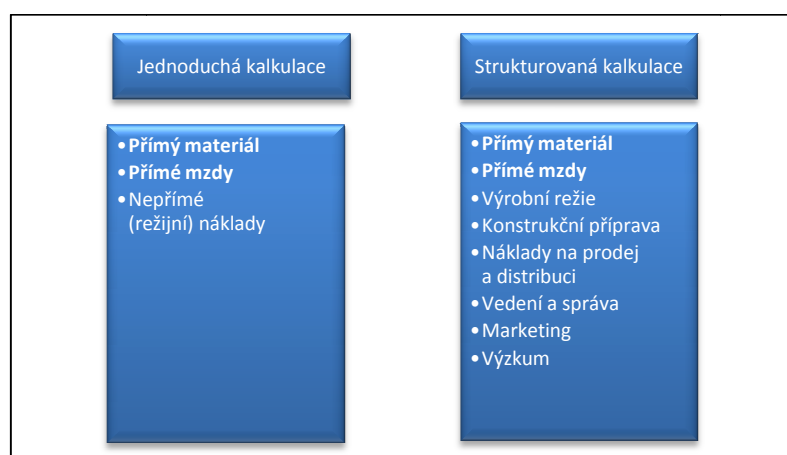
- předběžná kalkulace,
- výsledná kalkulace,
- operativní kalkulace. [12]

V podniku se ale nepoužívá pouze jeden druh kalkulací, ale tvoří se tzv. kalkulační systém, který představuje soustavu kalkulací s různým uplatněním a se stanovenými vazbami mezi nimi. Mnoho uživatelů v podniku pak bere informace právě z tohoto systému, např. pracovníci obchodu, výrobní ředitelé, vrcholoví manažeři atd. [12]

Cílem každého sestavitele je, aby informace vyplývající z kalkulací byly co nejvíce využitelné pro manažerská rozhodnutí. Lze tedy citovat prof. Synka (2001): „Přesnost a využitelnost kalkulací roste s přičítáním co nejvyššího podílu nákladů přímo na kalkulační jednici (nákladový objekt).“ [12, s. 57]

Je tedy logické, že se společnosti snaží o absolutní alokaci nákladů. Tudíž strukturovaná kalkulace by měla ukazovat nejenom informace o celkové výši nákladů na výkon, ale i úroveň ceny při různých situacích. [12]

Obr. č. 6 – Úrovně nákladů v rámci kalkulace



Zdroj: [12, s. 58]

Každý podnik má odlišnou strukturu nákladových položek, a tedy jiné požadavky na jejich evidenci, kategorizaci a způsoby alokace. Struktura těchto nákladů je většinou formulována v tzv. kalkulačním vzorci, který představuje soupis jednotlivých druhů nákladů doplněný o způsob kvantifikace těchto druhů ve vztahu k danému výkonu. [12]

V České republice je znám tzv. typový kalkulační vzorec, se kterým se většinou pracuje jako s konstantní strukturou bez znalosti souvislosti mezi náklady. Kvůli konkurenčním tlakům je často cena výrobku stanovena vzhledem k tržním cenám ostatních podniků a není tvořena jako přírážka k celkovým nákladům. K tomu se používá rozdílová nebo také retrogradní kalkulace. [12]

Obr. č. 7 – Typový a retrográdní kalkulační vzorec

Typový kalkulační vzorec	Retrográdní kalkulační vzorec
1. Přímý materiál	Základní cena výkonu:
2. Přímé mzdy	- Dočasné cenové zvýhodnění
3. Ostatní přímý materiál	- Slevy zákazníkům:
4. Výrobní (provozní) režie	- sezónní
Vlastní náklady výroby (provozu):	- množstevní
5. Správní režie a zásobovací režie	Cena po úpravách:
Vlastní náklady výkonu:	- Náklady
6. Odbytové náklady	Zisk
Úplné vlastní náklady výkonu:	
7. Zisk (ztráta)	
Cena výkonu (základní)	

Zdroj: [12, s. 59]

Základní typy nákladových kalkulací lze rozdělit podle dvou elementárních charakteristik. První vlastností je, zda kalkulace obsahuje všechny podnikové náklady, či jen jejich určitou část. [12]

- absorpční kalkulace = kalkulace úplných nákladů zahrnující plně všechny náklady podniku nebo organizační jednotky,
- neabsorpční kalkulace = kalkulace neúplných nákladů počítají jen s částí podnikových nákladů (variabilních) a ostatní náklady na výkon (fixní) se nepočítávají. [12]

Druhým typickým znakem je způsob rozdělení režijních nákladů objektu. Můžeme použít metodu:

- alokačního principu průměrování, tj. proporcionální přiřazení režijních nákladů k objemu přímých nákladů,
- alokačního principu příčinné souvislosti, tj. přiřazení režijních nákladů vzhledem k příčinnému vztahu mezi vznikem nákladu a jeho výkonem. [12]

Vzhledem k uvedeným vlastnostem budou v dalším textu probírány tři typy kalkulace:

- přírážková kalkulace (popř. zakázková),
- kalkulace variabilních nákladů,
- kalkulace podle aktivit.

2.2.1 Přirážková kalkulace

Jedna z nejpoužívanějších metod kalkulace v praxi, kdy je jí možné široce využít v heterogenní výrobě, popř. ve službách. Informace k této kalkulaci lze jednoduše najít v základních účetních výkazech podniku a v evidenci přímých nákladů výkonu. Nemusí se tedy zjišťovat či evidovat další dodatečné informace a data. [12]

Základem je proporcionální přičítání režijních nákladů výkonu podle stanovené rozvrhové základny (allocation base, recovery base), která je založena na konkrétním měřitelném přímém nákladu. Pomocí této základny se vyjádří přepočítaný koeficient, tzv. režijní přirážku (absorption rate). Čím vyšší bude výše vybrané rozvrhové základny u tohoto výkonu, tím vyšší podíl režijních nákladů bude přiřazen k tomuto nákladu. Než se začnou přiřazovat režijní náklady výkonu, je nejprve nutné stanovit veličinu, podle které bude prováděna alokace. Jelikož u heterogenní výroby se nemůžou režijní náklady rozpočítat jednoduše (např. kalkulace dělením), musí se nalézt veličina či měřítko (tj. rozvrhovou základnu), která by vyjadřovala podíl režijních nákladů, jejichž spotřebu daný výkon podnítil. [7]

Rozvrhová základna se stanoví v peněžní formě nebo naturální (tj. sazba režijních nákladů v peněžních jednotkách na jednu naturální jednotku základny). Základními typy přirážkové kalkulace jsou:

- sumační – používáme univerzální rozvrhovou základnu k přiřazení všech režijních nákladů (ve složitějších organizačních útvarech dochází ke zkreslení, nepřesnosti),
- diferencovaná – rozdělíme režijní náklady do určitých skupin a těm jsou určeny různé rozvrhové základny. [12]

Dále je důležité rozdělit režijní náklady do homogenních skupin, jejichž úkolem by bylo sdružování režijních nákladů spřízněného charakteru, tj. chovající se určitým jednotným způsobem. Většinou se člení tyto náklady podle elementárních funkcí podniku příznačných pro funkčně řízené organizace:

- zásobovací režie – jsou to takové náklady spojené se zajištěním nákupu, příjmu materiálu, evidence vstupní kontroly materiálu a jeho uskladnění,
- výrobní režie – náklady spojené s výrobním procesem společnosti a jeho přidruženými činnostmi,

- odbytová režie – patří sem náklady na prodej, expedici, reklamu a doprovodné činnosti,
- správní režie – můžou se zde nalézat náklady převážně fixního charakteru související s infrastrukturou podniku a jeho organizačními útvary, náklady zůstávají stejné bez ohledu na to, jaký objem výkonů podnik provede. [12]

Poté definujeme rozvrhové základny pro každou takto určenou režii. Aby byla kalkulace přesná a náklady spojující se k výkonu zobrazovaly skutečnou výši nákladů, musí se dávat pozor, aby zvolená rozvrhová základna vyjadřovala skutečný příčinný vztah mezi náklady a výkony. [12]

Primárním předpokladem pro přesnost této metody (sumační nebo diferencované varianty) je aktuálnost vypočtené režijní přírážky. Lze ji stanovit dvěma způsoby na základě:

- evidovaných nákladů minulých období společnosti,
- plánovaných nákladů uvedených v rámci rozpočtu. [12]

2.2.2 Kalkulace variabilní nákladů

Kalkulace variabilních nákladů (variable costing) je v praxi často označována jako kalkulace krycího příspěvku. Tato metoda vznikla jako reakce na nedostatky přírážkové kalkulace. Vychází z úvah, že pokud jsou režijní, resp. fixní náklady tím prvkem, který tradiční kalkulační postupy deformuje, je tedy logické, aby tyto náklady nebyly vůbec výkonu přičítány, jelikož s produkcí výkonu ani nesouvisí. Spíše je lepší pracovat pouze s variabilními náklady na výkon a pak posuzovat výkony podle toho, jaký příspěvek dokázaly vytvořit nad rámec svých variabilních nákladů, je to neabsorpční typ kalkulace, který nepřičítá výkonu všechny podnikové náklady. [8]

Také díky pořád se měnícímu se tržnímu prostředí, zkracujícímu se životnímu cyklu produktů a služeb a dále také kvůli kratším dodávkovým cyklům, se podniky musí více než dříve potýkat s velkými výkyvy využití svých kapacit. Je nutné investovat do vysoce výkonných a nákladných zařízení, které s sebou nesou fixní náklady. Ale díky výkyvům produkce je velice těžké správné rozvržení využití kapacit. Vzrůstá tím pádem význam odděleného sledování variabilních a fixních nákladů a potřeba ekonomických nástrojů, které by umožnily řízení volných kapacit a maximalizace zisku. [12]

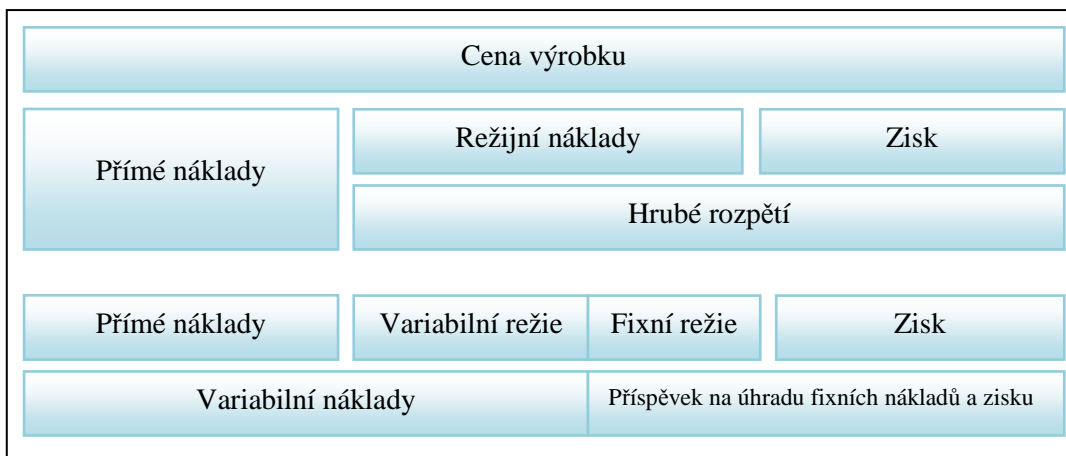
Základní principy kalkulace variabilních nákladů

Kvůli vyhnutí se negativním dopadům plné alokace fixních nákladů, považují se za skupinu nákladů spojené s provozem celého podniku, které je nutné zaplatit jednotlivými příspěvky generovanými individuálními výrobky. [12]

Prvním krokem je kvantifikace příspěvků na fixní náklady a tvorba zisku jednotlivých výrobků. Příspěvek vypočteme jako rozdíl jednotkové ceny výkonu a jeho variabilních nákladů. Dále jsou tyto jednotkové příspěvky na úhradu sečteny dle jednotlivých typů výkonů a poté je vyjádřen celkový příspěvek na úhradu produkovaný všemi prováděnými podnikovými výkony. Nakonec jsou fixní náklady, se kterými jsme doposud nekalkulovali, odečteny od hodnoty celkového příspěvku na úhradu. Dojde tak ke kvantifikaci hospodářského výsledku jako celku. [12]

Jelikož je evidence variabilních a fixních nákladů sledována odděleně, rozšiřuje se tak využitelnost této kalkulace. V této kalkulaci dochází k rozbití tradiční režie na variabilní složku, která je spolu s přímými náklady přiřazena variabilním nákladům, a dále fixní režii, jež se stává součástí fixních nákladů. [12]

Obr. č. 8 – Struktura náklad v kalkulaci variabilních nákladů



Zdroj: [12, s. 90]

Důležitým kritériem plánování a kontroly zisku je hrubá rentabilita neboli relativní příspěvek na úhradu.

Vypočteme tento příspěvek na úhradu jako poměr dosažené marže k ceně výrobku (v jednotkovém i celkovém pojetí):

$$R_h = \frac{U}{CV} \quad \text{nebo} \quad R_h = \frac{u}{c}$$

Kde R_hhrubá rentabilita,

Ucelková marže,

CV ... celkové výnosy,

upříspěvek na úhradu výrobku,

ccena jednotky výrobku. [12]

Řízení variabilních nákladů je založeno na určení jednotkových nákladů výkonu a na snaze o jejich optimalizaci a eliminaci odchylek v rámci těchto jednotkových nákladů. Taktéž sledování fixních nákladů nám umožňuje analyzovat dopad využití kapacit na náklady společnosti a důsledkem toho i jejich optimální využití. V praxi spíše tato metoda slouží k monitorování nákladů v krátkém období, protože podniky mohou disponovat jen s určitou již existující kapacitou výroby. Kalkulace variabilních nákladů je tedy velmi efektivním nástrojem operativního řízení a je využívána pro krátkodobá manažerská rozhodnutí. [12]

2.2.3 Kalkulace podle aktivit

Metoda kalkulace podle aktivit (Activity-Based Costing, zkráceně ABC) aplikuje princip příčinné souvislosti do kalkulační soustavy firmy takovým způsobem, že analyzuje a nákladově oceňuje procesy a aktivity provádějících organizací a popisuje vztahy mezi jednotlivými podnikovými výkony. Zprostředkovaný vztah mezi nákladem a výkonem nám netvoří rozvrhová základna, ale přiřazené aktivity a činnosti s cílem tvorby výkonů. Usiluje o odhalení skutečné příčiny vzniku nákladů či „hybné síly aktivit“ určující požadavky vedoucí ke specifickému užití společných zdrojů spojených s danou aktivitou. [12]

Kladem této metody je, že přináší vyšší přesnost kalkulace jako takové, ale také informace nevztahující se pouze na nákladové ocenění výkonů. Poskytuje údaje o nákladech, činnostech, aktivitách, výkonech a nákladových objektech využitelných nejenom pro účely nákladové kalkulace, ale i pro řízení činností prováděných v podniku

a pro restrukturalizaci podnikových procesů a aktivit. Z této kalkulace je vyvozen manažerský nástroj, který známe jako procesní řízení nákladů. [12]

Na druhou stranu musíme mít na paměti komplikovanější strukturu kalkulace a rozsáhlejší objem dat než je tomu u předchozích kalkulací, jelikož tyto údaje mají někdy nefinanční charakter a často se potýkáme s problémem jejich získání. [12]

Tok nákladů v ABC kalkulaci

Podstatou této metody je alokování režijních nákladů jednotlivým aktivitám, jejichž prostřednictvím jsou pak přiřazovány konkrétním nákladovým objektům. Postup kalkulace je následný:

1. V prvním kroku je vynaložený ekonomický zdroj (tj. nepřímý náklad) přiřazen ke konkrétním definovaným aktivitám. Přiřazení se provádí na základě vztahové veličiny (Resource Cost Driver), která vymezuje přepočtení nákladů z účetní evidence na jednotlivé definované aktivity.
2. Potom zjistíme celkové náklady na jednotlivé aktivity (Cost Pool), vymezíme vztahovou veličinu aktivity, resp. nákladového nositele (Activity Cost Driver) a stanovíme náklady na jednotku aktivity.
3. Nakonec se určí náklady na předmět alokace, tj. nákladový objekt (např. výkon, službu, zákazníka) na základě nákladů na jednotku aktivity a objemu těchto jednotek, jež jsou objekty alokace spotřebovány. [15]

Cílem je zobrazit a charakterizovat v rámci nákladového systému podniku veškeré existující vztahy mezi aktivitami a činnostmi, které jsou v podniku prováděny. Kvůli různorodějším komplexnějším vztahům v organizaci je stále těžší zkonstruovat jednoduchý ABC systém (Simple ABC, tj. spotřebovaný zdroj je přiřazen objektu skrze jedinou aktivitu, která by vyjadřovala úplný vztah mezi nákladem a objektem), proto se stále více využívá tzv. rozšířený ABC systém (Expanded ABC, tj. mezi aktivitami existují různé vazby a ty zprostředkovávají vzájemné spotřebovávání výstupů). [15]

Oproti tradičním nákladovým kalkulacím zde rozdělujeme náklady na jiné kategorie:

- přímé náklady (direct costs) – přímo spojené s nákladovým objektem, jednoduchý vztah,
- nealokovatelné náklady (non-traceable costs) – čistě fixní charakter a nejsou téměř v žádném účelovém vztahu k činnostem a aktivitám (např. náklady

na infrastrukturu), neexistence účelových vazeb, možnost proporcionálního přiřazení k objemu celkových nákladů nebo pokrytí vytvořenou marží,

- náklady alokovatelné pomocí aktivit (traceable costs) – v podstatě identické s tradičními režijními náklady. [15]

Aktivity můžeme obecně dělit na:

- primární aktivity (primary activities) – aktivity přidávající hodnotu produktu nebo službě; něco, co je zákazník ochoten zaplatit,
- podpůrné aktivity (secondary activities) – aktivity nepřidávající hodnotu z pohledu zákazníka, přinášejí pouze náklady a časové ztráty, ale v podniku jsou prováděny pro interní potřeby k podpoře primárních aktivit. [12]

Je důležité, abychom správně definovali aktivity v podniku, jelikož slouží jako základní stavební prvek pro ABC systém, a jejich správná formulace je podmínkou pro úspěšnou aplikaci tohoto nákladového systému. Můžeme také říct, že aktivity jsou určitou formou implementace procesního myšlení do kalkulačního systému podniku. [12]

Vztahové veličiny (příčiny)

Pro účely přiřazení nákladů aktivity konkrétním nákladovým objektům je potřeba výkon aktivity nějakým způsobem měřit a prostřednictvím zjištěných měřítek vyjádřit tento vztah, tj. používají se vztahové veličiny aktivit (activity-cost drivers). [12]

Tyto vztahové aktivity představují určité příčinné faktory, též příčiny, které způsobují změnu výše nákladů aktivity. Ve většině případů bývají členěny do třech elementárních skupin:

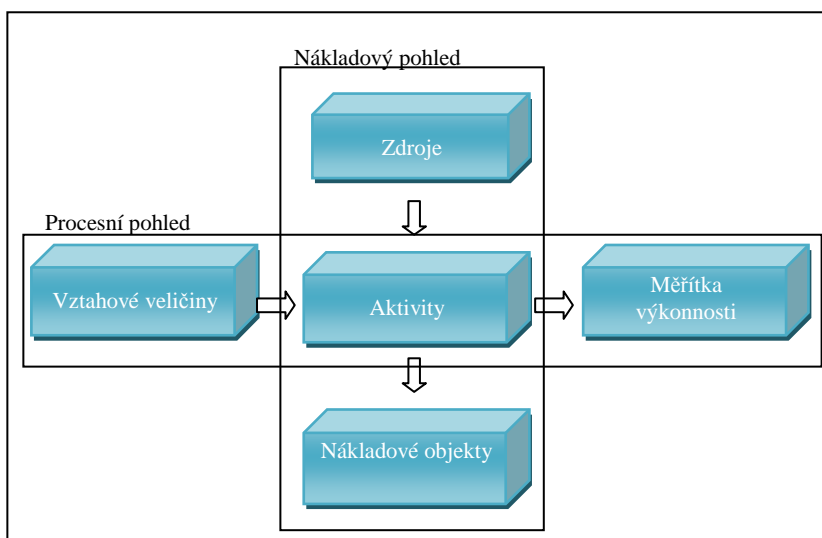
- Transakční veličiny (transaction drivers) kvantifikují počet výkonů dané aktivity (např. počet objednávek, počet kontrol).
- Časové veličiny (duration drivers) představují množství času, který byl pro výkon aktivity spotřebován (např. počet hodin seřízení strojů, počet hodin prezentace výrobků zákazníkům).
- Silové veličiny (intensity drivers) vztahují použité zdroje přímo nákladovému objektu vždy, když je aktivita použita. [12]

Podle typu výroby jsou vybrány takové veličiny, které relativně nejlépe vypovídají a zachycují příčiny spotřeby nákladů vázaných k dané aktivitě. Dále je nutné stanovit

jednotku, v níž je výkon aktivity měřen (output measure) a může být shodná se vztahovou jednotkou. Cílem je určit tzv. míru výkonu aktivity (activity recovery rate, MVA) představující počet měřitelných jednotek, který byl ve sledovaném období spotřebován. [12]

Pro tuto metodu je charakteristické spojení procesního a nákladového pohledu na chod podniku, kdy je hlavním spojovacím článkem aktivita jako ústřední prvek metody.

Obr. č. 9 – Activity-Based Costing z nákladového a procesního pohledu



Zdroj: [12, s. 112]

2.3 Rozpočty, plány

Na počátku devadesátých let 20. století mnohé podniky ustoupily od vytváření krátkodobých a dlouhodobých plánů a rozpočtů, jelikož je považovaly za určitý přežitek z dob minulých. V současné době však opět dochází k oblibě těchto nástrojů, jsou ve větší míře využívány a klade se na ně důraz při strategii podniku. [1]

Pojmy plán a rozpočet jsou si velice blízké, rozdíl je v tom, že plánování představuje širší pojetí vymezení cílů v oblasti jednotlivých činností podniku. [1]

„Naproti tomu rozpočty jsou sice také vázané na hlavní cíle podniku vyjádřené v plánovacích procesech, ale již mají konkrétnější podobu:

- sestavují se na určité časové období,
- vycházejí jednak z propočtených veličin (normy spotřeby nákladů), jednak z odhadovaných veličin,

- stanovují hodnotové ukazatele vyjádřené v peněžích,
- stanovují určité konkrétní úkoly.“ [1, s. 105]

Cílem rozpočtů rozhodně není stanovení kritérií, které musejí být bezpodmínečně splněny za jakékoliv okolnosti bez ohledu na vnitřní a vnější podmínky podnikání. Hlavním záměrem je omezit neurčitost a docílit zefektivnění rozhodovacího procesu. K tomu se má docílit prostřednictvím analýzy možných budoucích komplikací, zhodnocením variant jejich řešení a podporou takových alternativ, které dlouhodobě optimalizují činnost firmy, protože většina nákladů je následkem dlouhodobých rozhodnutí. [7]

V plánech a v rozpočtech se často používají směrné veličiny, jako jsou normy (veličiny stanoveny v naturálních jednotkách, a poté převedeny na peněžní formu) a limity (stanovení horní či spodní hranice veličiny). Rozpočty se vztahují k:

- časovému úseku – krátkodobé, střednědobé a dlouhodobé rozpočetnictví,
- základním ekonomickým veličinám – především krátkodobé rozpočty jsou vnímány jako nástroj řízení tokových veličin (tj. nákladů, výnosů, zisku, peněžních toků). Tokové veličiny se dále používají k odvození stavových veličin (tj. stálá aktiva, pracovní kapitál, dlouhodobý kapitál) pro potřeby rozpočtů. [2]

Dvě skupiny rozpočtů jsou spolu velice úzce spojeny:

1. vnitropodnikové – tyto rozpočty se týkají řízení konkrétního vnitropodnikového útvaru, projektu či dílčí činnosti:
 - rozpočty tokových a stavových veličin,
 - střediskové rozpočty,
2. podnikové – jedná se o rozpočty vztahované k celkovým aktivitám podniku, spjaté k finančnímu účetnictví, názvy korespondují s účetními výkazy závěrky:
 - rozpočetní výsledovka,
 - rozpočetní rozvaha,
 - rozpočet peněžních toků. [2]

Při tvorbě rozpočtu musíme respektovat určité vazby, především horizontální a vertikální. Horizontální vazbou se rozumí vazby napříč činnostmi podniku, tj. typický postup je od výroby k prodeji nebo opačný postup, marketingový. Vertikální vazby jsou takové vazby, které zajišťují provázanost vnitropodnikových rozpočtů na podnikové.

Pro sestavování rozpočtů je nutné brát na členění jednotlivých položek, tj. druhové a účelové. [2]

Dalším důležitým krokem je následná kontrola vnitropodnikových rozpočtů (pro krátké období), srovnání skutečnosti s absolutním rozpočtem, s rozpočtem přepočteným na reálný objem činnosti, s variantním rozpočtem či zjištění jednicových nákladů podle principů kalkulace s následnou kontrolou. [2]

Účinnost systému plánů a rozpočtů je zejména ovlivněna tím, zda jsou tyto nástroje řízení úspěšně transformovány na nižší odpovědnostní úrovně a zda jsou využity jako prostředky komunikace a koordinace. [7]

3 Charakteristika společnosti Nakladatelství Fraus, s.r.o.

Nakladatelství bylo založeno v roce 1991 panem Ing. Jiřím Frausem a dnes je to dynamicky se rozvíjející společnost, která má své hlavní zájmy v oblasti vydavatelské činnosti původních učebních pomůcek a slovníků cizích jazyků pro základní, střední a jazykové školy a víceletá gymnázia.

V současné době společnost zaměstnává až 100 zaměstnanců, spolupracuje s několika desítkami externích pracovníků na jazykových překladech a využívá nejnovější technické a informační nástroje pro prezentaci svých produktů jak pro školské subjekty, tak pro širokou veřejnost. [35]

Obr. č. 10 – Logo Nakladatelství Fraus, s.r.o.



Zdroj: Nakladatelství Fraus, s.r.o. [36, online, cit. 2011-11-07]

3.1 Základní údaje o společnosti

„Obchodní firma: Nakladatelství Fraus, s.r.o.

Identifikační číslo: 648 31 027

Právní forma: Společnost s ručením omezeným

Sídlo: Edvarda Beneše 2438/72, Plzeň, 301 00

Předmět podnikání:

- nakladatelská a vydavatelská činnost,
- nákup zboží za účelem jeho dalšího prodeje a prodej,
- reklamní činnost,
- sazba a příprava tisku,
- výuka německého jazyka,
- výuka anglického jazyka,

- poskytování softwaru,
- výroba a prodej nenahraných nosičů, zvukových nebo zvukově-obrazových záznamů a prodej a půjčování nahraných zvukových nebo zvukově-obrazových záznamů,
- činnost účetních poradců, vedení účetnictví, vedení daňové evidence.“ [26, online, cit. 2011-11-07]

Statutární orgán: Jednatel společnosti je Ing. Jiří Fraus, který jedná jménem právnické osoby samostatně a to i v rozhodnutích o obchodním vedení společnosti. Za společnost se jednatel podepisuje tak, že k napsané nebo vytištěné firmě připojí vlastnoruční podpis, uvede jméno a funkci. [26, online]

Společnost Nakladatelství Fraus, s.r.o., vlastní základní kapitál 2 000 000 Kč, který byl plně splacen společníky Ing. Jiřím Frausem (vklad 1 000 000 Kč s obchodním podílem 50 %) a společností Franz Cornelsen Bildungsholding GmbH & Co. KG (vklad 1 000 000 Kč s obchodním podílem 50 %). [26, online]

Dále má společnost Nakladatelství Fraus, s.r.o., 100 % vlastnický podíl ve společnostech, tj. dceřiné společnosti:

- AKADEMIE MODERNÍHO VZDĚLÁVÁNÍ, o.p.s. – IČ 27991806,
- TRIPOLIA, s.r.o. – IČ 26185156. [26, online]

3.2 Historie a vývoj společnosti

Na začátku 90. let 20. století, po pádu socialismu v našem státě, vznikla potřeba vytvoření kvalitních a moderních knih pro základní a střední školy v rámci volné soutěže na školním trhu. Dříve totiž veškeré učebnice byly zadávány a vyráběny státem v určených státních podnicích podle předem stanovených pětiletých plánů, tzv. pětiletky, za stanovené ceny bez ohledu na reálné potřeby a požadavky škol.

V roce 1991 tedy pan Ing. Jiří Fraus založil malé nakladatelství v Plzni zaměřené na tvorbu a vydávání slovníků a učebnic pro výuku cizích jazyků pro základní školy. V průběhu dalších let rozšířil portfolio nabízených učebnic. Byly vytvořeny učebnice

pro nově vzniklé předměty (např. občanská a rodinná výuka) pro základní školy, ale i učební pomůcky pro víceletá gymnázia, střední a jazykové školy. [35, online]

Obr. č. 11 – Vzorek nabídky nakladatelství pro žáky ZŠ



Zdroj: Nakladatelství Fraus, s.r.o. [36, online, cit. 2011-11-07]

Společnost sice sídlí v Plzni, ale své prodejny má rozmístěny ve většině větších měst České republiky (např. Zlín, Hradec Králové, Ústí nad Labem, České Budějovice, Praha). A dále ve spolupráci s některými základními a středními školami zřídil tzv. informační centra, kde je možné se blíže seznámit s produkty a službami tohoto nakladatelství. [36, online]

Nakladatelství Fraus, s.r.o., také založilo v roce 2007 obecně prospěšnou společnost **AKADEMIE MODERNÍHO VZDĚLÁVÁNÍ**, o.p.s., se záměrem podpořit zkvalitnění výuky v souladu s moderními trendy a nástroji v oblasti školství. [36, online]

Obr. č. 12 – Logo společnosti **AKADEMIE MODERNÍHO VZDĚLÁNÍ**, o.p.s.



Zdroj: Nakladatelství Fraus, s.r.o. [36, online, cit. 2011-11-07]

„Pro pedagogickou veřejnost nabízí řadu odborných vzdělávacích programů, např. semináře zaměřené na vyučované předměty na základních školách, výpočetní techniku a internet, řízení školy, právo a osobní rozvoj. Akademie spolupracuje

s vysokoškolskými pracovišti, která se zabývají přípravou pedagogických pracovníků s ohledem na rozvoj manažerských dovedností a schopností řídit tuzemské i mezinárodní projekty.“ [35, online, cit. 2011-11-07]

Dále společnost v roce 2009 koupila české pedagogické nakladatelství TRIPOLIA, s.r.o., které se zaměřuje na vydávání učebnic českého jazyka a literatury pro základní a střední školy PhDr. Věry Martinkové, CSc., a dalších učebnic se společenskovědním zaměřením. [35, online]

Obr. č. 13 – Logo společnosti TRIPOLIA, s.r.o.



Zdroj: Nakladatelství Fraus, s.r.o. [36, online, cit. 2011-11-07]

Koupí tohoto pedagogického nakladatelství společnost Nakladatelství Fraus, s.r.o., rozšířila svou působnost na českém učebnicovém trhu především v oblasti výuky českého jazyka na středních školách, kde do té doby neměla tak velké zastoupení. Tituly z nakladatelství TRIPOLIA, s.r.o. vychází pod stávající značkou a jsou nabízeny společností Nakladatelství Fraus, s.r.o., jako výhradním distributorem. [35, online]

3.3 Určitá specifika trhu s učebnicemi

Jako každý trh má i trh s učebnicemi pro základní, víceletá gymnázia, střední a jazykové školy své specifické charakteristiky. Za jednu z nejdůležitějších lze považovat to, že pokud na tomto trhu chcete podnikat, tak každá učebnice musí mít tzv. schvalovací doložku Ministerstva školství, mládeže a tělovýchovy České republiky (zkráceně MŠMT ČR).

Znamená to tedy, že v soukromém nakladatelství autoři spolu s dalšími pracovníky (autory obrazového či multimediálního obsahu, didaktiky a profesionálními grafiky) vytváří učebnice, které řídí odpovědný redaktor (mnohdy bývalí učitelé s dlouholetou praxí v oboru). Hlavním požadavkem je, aby učebnice vyhovovala státem určeným osnovám, tj. Rámcovým vzdělávacím plánům. [32, online]

Jakmile je učebnice hotová jako celek, nakladatel ještě před vydáním žádá ministerstvo školství o udělení této tzv. schvalovací doložky. Proces týkající se tohoto udělení trvá

v současnosti zhruba půl roku a sestává z několika kroků, např. zpracování různých změn textu na základě recenzních posudků, které pracovníci ministerstva nechávají vyhotovit u externích pracovníků. [32, online]

Pokud je již vše v souladu s osnovami a shodnou se odborníci na slovo vzaté, vydává ministerstvo školství tuto doložku, na jejímž základě si mohou školy učebnici koupit za finance poskytnuté ze státního rozpočtu. „Zde je nutné se zastavit a zdůraznit slovo mohou. *Mohou* totiž neznámá *musí*. Škola koupí učebnici pro své žáky ve chvíli, kdy si ji vybere učitel, tedy (zatím) vysokoškolsky vzdělaný člověk.“ [32, online, cit. 2011-11-12]

Další výrazný rys trhu s učebnicemi je, že přibližně 90 % poptávky je tvořena různými školskými institucemi, tj. mateřskými, základními, středními, jazykovými školami. Tato zařízení jsou omezeny určitým, pevně stanoveným ročním rozpočtem, který by měly striktně dodržovat.

V ČR není obnova učebního fondu prvořadým zájmem politiků, ale ve státech založených na vzdělanostní ekonomice jsou učebnice zcela normálním spotřebním materiálem, který je nutný každý rok obnovit vzhledem k aktuálnímu dění v dané zemi a ve světě. V těchto zemích není důležitá úspora, neboť tyto celkové výdaje na učebnice jsou v řádu desetin procenta výdajů na celé školství. Pro ně jsou tyto výdaje investicemi do budoucího vzdělaného národa. [32, online]

Například v Rakousku nebo ve Finsku vláda přiděluje školám tolik finančních prostředků, že jsou schopny zakoupit kompletní sady nových učebnic v podstatě všem žákům ve všech ročnících základních a středních škol. Navíc tyto učebnice nezůstávají školám, ale po skončení školního roku zůstávají ve vlastnictví jednotlivých žáků. [32, online]

3.4 SWOT analýza společnosti

Každá společnost existuje v určitém prostředí, ve kterém na ni působí mnoho vlivů. Analýza prostředí je jedním z nástrojů, pomocí kterého může být manažer relativně připraven na možné komplikace s ním spojené. Podnikatelské prostředí lze dělit na externí prostředí, které lze členit na makroprostředí a mezoprostředí, a dále na interní prostředí, které představuje mikroprostředí vlastní společnosti.

3.5 Externí analýza

Cílem externí analýzy je zkoumání a prostudování makroprostředí podniku, které existuje nezávisle na vůli podniku, a mezoprostředí, které může podnik částečně ovlivnit prostřednictvím nástrojů marketingu. Hlavním úkolem externí analýzy je rozpoznávání příležitostí (**O**pportunities), které může podnik využít, a hrozeb (**T**hreats), kterým je třeba se vyhnout. Při provádění externí analýzy je důležité, aby byl respektován faktor času. [14]

3.5.1 Analýza makroprostředí

Mezi základní síly makroprostředí patří legislativa, demografie, ekonomika, sociologie a kultura, technologie, politika a ekologie. Tyto faktory existují nezávisle na vůli podniku, tudíž je nutné tyto síly respektovat. [14]

Legislativa

Z hlediska legislativy je zásadní vliv platných zákonů a nařízení v rámci ČR i Evropské unie, které mohou ovlivňovat daný podnik. Jedná se zejména o: Zákon č. 513/1991 Sb., obchodní zákoník, Zákon č. 455/1991 Sb., o živnostenském podnikání, Zákon č. 586/1992 Sb., o daních z příjmů, Zákon č. 588/1992 Sb., Zákon o dani z přidané hodnoty, Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce, Zákon č. 563/1991 Sb., o účetnictví, a samozřejmě příslušné novely zákonů. Dále existují různé normy, vyhlášky a standardy, které musí podniky dodržovat.

Nakladatelství Fraus, s.r.o., musí dále dodržovat následující legislativu:

- „Základním právním předpisem, který v České republice přímým způsobem upravuje vydavatelskou činnost, je zákon č. 37/1995 Sb., o neperiodických publikacích, a vyhláška č. 252/1995 Sb., kterou se provádí některá ustanovení

zákona č. 37/1995 Sb. o neperiodických publikacích. Vedle toho existují i další předpisy, které tuto činnost rovněž upravují, aniž by byla v jejich textu přímá zmínka o vydavatelské činnosti. Takovým předpisem je zákon č. 455/1991 Sb., o živnostenském podnikání ve smyslu jeho novely č. 356/1999 Sb., zákon č. 121/2000 Sb., o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (tzv. autorský zákon) ... Česká republika je členem celé řady mezinárodních autorskoprávních úmluv, především pak Bernské úmluvy o ochraně literárních a uměleckých děl z 9. září 1886, ve znění její pařížské revize z 24. července 1971, dále Všeobecné úmluvy o autorském právu z 8. září 1952, ve znění pařížské revize z 24. července 1971.“ [39, online, cit. 2011-11-08]

- „Právní záruky vydavatelské činnosti jsou v podstatě stejné, jako právní záruky jakéhokoli jiného podnikání. Není činěn rozdíl mezi vydavateli, kteří vydávají neperiodické publikace jako fyzická osoba anebo jako osoba právnická. V každém případě k tomu potřebují živnostenské oprávnění udělené podle zákona č. 455/1991 Sb., o živnostenském podnikání.“ [39, online, cit. 2011-11-08] Jedná se o živnost volnou ohlašovací, kdy je potřeba splnit obecné povinnosti k žádosti o vydání živnostenského oprávnění a doložit potřebné dokumenty.
- Podle vyhlášky č. 136/1998 Sb., o osvobození zboží od dovozního cla, dovoz knih nepodléhá osvobození podle uvedeného výčtu v této vyhlášce.
- „Pokud jde o učebnice pro použití při výuce žáků základních škol, speciálních základních škol, zvláštních škol, pomocných škol, středních škol a speciálních škol a žáků přípravných ročníků základních škol, jakož i učilišť, pak podmínkou pro jejich zařazení do seznamu učebnic je udělení schvalovací doložky příslušné učebnici Ministerstvem školství, mládeže a tělovýchovy ČR podle zákona č. 29/1994 Sb. O udělení doložky žádá nakladatel, a je-li vydána, má platnost 6 let s tím, že její platnost může být prodloužena.“ [39, online, cit. 2011-11-08]

Společnost Nakladatelství Fraus, s.r.o., je povinna provádět audit (Zákon o účetnictví č. 563/1991 Sb. ve znění pozdějších předpisů § 20). Kritéria pro povinnost auditu:

- aktiva celkem více než 40 mil. Kč,
- roční úhrn čistého obrátu více než 80 mil. Kč,
- průměrný přepočtený stav zaměstnanců více než 50.

Společnost splnila alespoň 2 ze 3 podmínek v období bezprostředně předcházejícímu běžnému účetnímu období.

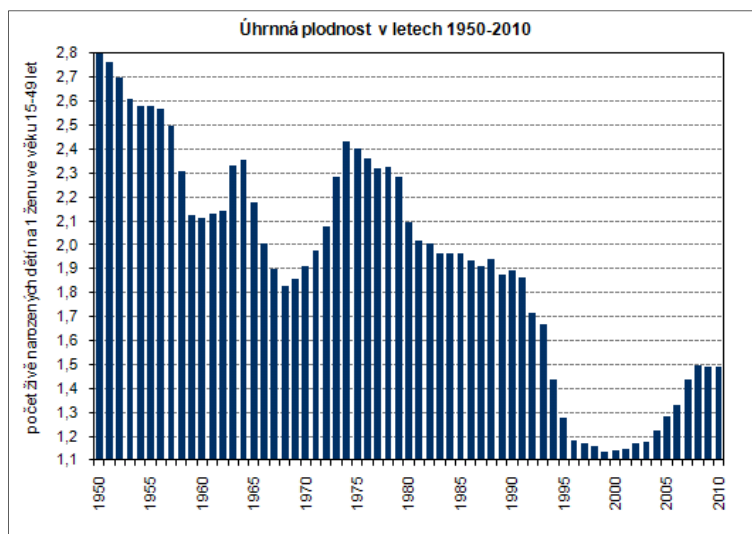
Zákony a normy se v ČR poměrně často mění, proto je nutné, aby společnost Nakladatelství Fraus, s.r.o., byla připravena na tyto změny:

- Zákon č. 586/1992 Sb., o daních z příjmů: Vývoj daně z příjmu právnických osob je velice důležitý pro všechny podnikatelské subjekty. V roce 2010 byla stanovena sazba ve výši 19 %, to představuje snížení sazby o 1 % vzhledem k předcházejícímu roku 2009. Toto snížení je pokračování klesajícího trendu vývoje sazby daně z příjmu právnických osob minulých let. V roce 2011 zůstala sazba daně z příjmů právnických osob ve stejné výši, tj. 19 %, a v roce 2012 je sazba daně zachována pro úroveň 19 %. Chystaná daňová reforma je odložena o 1 rok, tj. až na rok 2014.
- „Pro rok 2012 a následné roky je situace nejistá a výše sazeb DPH pro tyto roky je stále v jednání. Poslední projednávaná varianta z listopadu 2011 je taková, že od počátku roku 2012 budou nové sazby DPH 14 % a 20 % a dále od 1. ledna 2013 bude platit sjednocená sazba DPH 17,5 % bez výjimek. Úprava DPH v roce 2012 by se měla dotknout jen sazeb. Položky, které jsou v roce 2010 ve snížené sazbě, v ní zůstanou i v roce příštím.“ [29, online, cit. 2011-11-08]
- Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce: Podle § 192 zákoníku práce se v období od 1. ledna 2011 do 31. prosince 2013 přechodně prodlužuje doba, po kterou zaměstnavatel poskytuje zaměstnanci náhradu mzdy při dočasné pracovní neschopnosti ze současných 14 na 21 kalendářních dnů.

Demografie

Vzhledem k produktům, které společnost Nakladatelství Fraus, s.r.o., nabízí (tj. především učebnice určené školám), je důležité vědět, jaký je trend v plodnosti (viz obr. č. 14) a jaký je očekávaný vývoj počtu obyvatelstva podle hlavních věkových skupin (viz obr. č. 15):

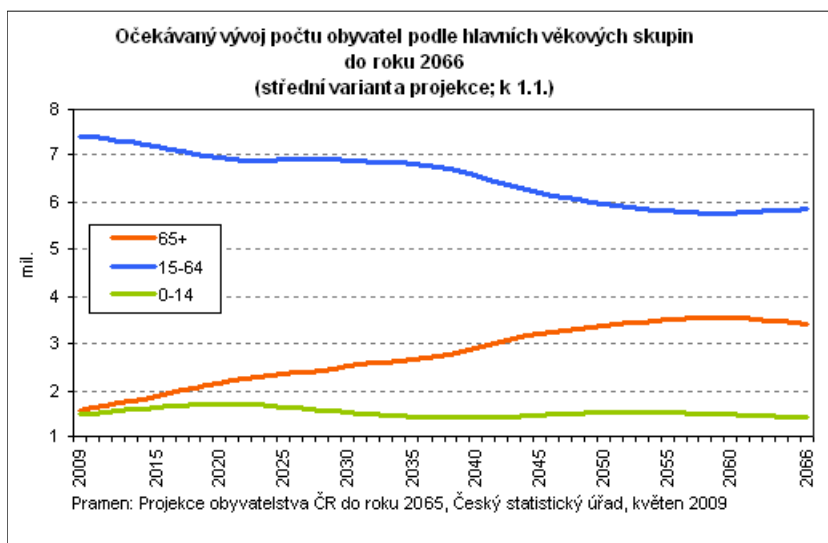
Obr. č. 14 – Úhrnná plodnost v letech 1950 – 2010



Zdroj: Český statistický úřad [30, online, cit. 2011-11-07]

Na obr. č. 15 je jasně vidět, že v období 2010 – 2015 nastoupí početně silnější ročníky do školních lavic (narozených v předchozím desetiletém období – obr. č. 14), tudíž bude postupně zvýšen nárok na výrobu učebnic pro ZŠ, a potom na víceletá gymnázia a SŠ. Podle obr. č. 15 lze usoudit, že minimálně až do roku 2025 bude narůstat počet obyvatel v cílové zákaznické skupině.

Obr. č. 15 – Očekávaný vývoj počtu obyvatelstva podle hlavních věkových skupin do roku 2066



Zdroj: Český statistický úřad [30, online, cit. 2011-11-10]

Ekonomika

Makroekonomické ukazatele a jejich vliv na externí prostředí podniku mohou výrazným způsobem ovlivnit jeho činnost. Jedná se zejména o vývoj inflace, tempo růstu HDP, kupní sílu obyvatelstva, úroveň nezaměstnanosti atd. Celosvětová finanční krize z roku 2008 se nezapomenutelně zapsala do ekonomického života. Podle dostupných údajů se však příliš neprojevila v počtu vydaných titulů některých typů literatury. Základní údaje o knižním trhu v ČR jsou znázorněny v následující tabulce č. 1.

Tab. č. 1 – Počet vydaných titulů některých typů literatury za roky 2006 – 2010

	2006	2007	2008	2009	2010
Beletrie	3 746	3 927	4 162	4 475	4 477
Literatura pro děti a mládež	1 209	1 187	1 385	1 367	1 336
Učebnice a vysokoškolská skripta	1 924	1 971	2 132	1 489	1 536

Zdroj: Svaz českých knihkupců a nakladatelů [39, online, cit. 2011-11-12]

Z těchto údajů je jasně vidět, že počet vydávaných knih typu beletrie má stoupající tendenci, i když v roce 2009 byl nárůst pouze o 2 tituly oproti předchozímu roku. Oproti tomu literatura pro děti a mládež střídavě kolísá, ale naproti počet titulů učebnic a vysokoškolských skript prudce klesl mezi roky 2008 a 2009 až o ¼ původní hodnoty z roku 2008. V roce 2010 není zaznamenána významná odchylka, proto je předpokládán postupný růst také vzhledem ke stabilizaci ostatních trhů.

Sociologie a kultura

Knihy mají nezastupitelné místo v životě obyvatelstva jak v ČR, tak v ostatních státech světa. Krásná a oddychová literatura pomáhá stále většímu počtu lidí unikat z každodenního stereotypu a nabízí odreagování.

Učebnice pak představují ze sociologického hlediska nástroj pro získání vyšší míry vzdělanosti. V současné době umí drtivá většina dětí číst, ale spíše u nich nastává problém s pochopením obsahu textu.

Technologie

V současné době hraje technologie v knižním průmyslu stále větší roli. Již nestačí jen „obyčejná papírová“ kniha, ale jsou k ní stále více a více využívány informační technologie, softwarové a multimediální nástroje pro výuku na školách.

Jednou z nejdůležitějších novinek v posledních letech je využití interaktivní tabule SMART board při výuce ve třídách. Tato tabule je vysoce odolná zobrazovací plocha reagující na dotyk, propojená s počítačem vyučujícího, který je vybaven příslušným softwarem. Obraz z počítače je prostřednictvím datového projektoru přenášen na tabuli, kde je možné pouhým dotykem na povrchu tabule ovládat různé počítačové aplikace, psát poznámky či kreslit. [27, online]

Obr. č. 16 – Interaktivní tabule SMART board



Zdroj: Nakladatelství Fraus, s.r.o. [36, online, cit. 2011-11-15]

Případně jsou v kombinaci s těmito tabulemi také používána další technická zařízení, jako jsou netbooky, tablety nebo iPady, ve kterých je nainstalován potřebný software a výukový materiál. S těmito výukovými prostředky nastává problém v oblasti jejich relativně náročného servisu a nabíjení baterií.

Politika

V České republice je politický systém relativně stabilní se střídající vládou levicově a pravicově orientovaných politických stran.

Povinná školní docházka je zákonná povinnost dětí, tzn. že je zákonem dané navštěvovat školu v určitém věkovém rozmezí. V současné době upravuje povinnou školní docházku v ČR zákon č. 49/2009 Sb. (vymezuje práva a povinnosti fyzických a právnických osob při vzdělávání), kterým se mění zákon č. 561/2004 Sb., o předškolním, základním, středním, vyšším odborném a jiném vzdělávání (zkráceně školský zákon) ve znění pozdějších změn a úprav.

Vláda ve školském zákoně deklaruje, že poskytuje učebnice základním školám bezplatně a jsou financovány ze státního rozpočtu v kapitole tzv. ostatní neinvestiční výdaje.

Jak podle různých nakladatelů, tak podle předních pracovníků škol, finanční prostředky poskytované státem pro nákup nových učebních pomůcek jsou nedostačující, že školy nejsou schopny obnovit svůj učebnicový fond ani v průběhu 10 let. „Výše tzv. ostatních neinvestičních prostředků od roku 1990 do roku 2007 meziročně mírně rostla, v posledních 4 letech však dramaticky poklesla o téměř 57 %! A to i přesto, že se z této částky hradí nejen učebnice, ale také odvody nemocenské za nemocné učitele, další vzdělávání učitelů a další položky. Zároveň stát zvýšil DPH učebnic z 5 % na 10 %, v příštím roce to bude již 14 % a od roku 2013 dokonce 17,5 %, tudíž z rozpočtu na učebnice inkasuje zpět okamžitě jednu pětinu, aniž by z toho měl občan jakýkoliv profit.“ [32, online, cit. 2011-11-12]

Nakladatelství specializovaná na tvorbu a vydávání učebnic pro školský trh jsou tak z větší části omezena rozpočty jednotlivých škol, které jsou většinou spjaty s časovým plánem čerpání, což je po dobu kalendářního roku.

Ekologie

V současnosti je otázce ekologie věnována velká pozornost nejenom ze strany ochránců přírody. Vzrůstající znečištění životního prostředí a hrozba globálního oteplování vyvíjí tlak na podnikatelské subjekty, aby vytvářely takové podnikatelské procesy a projekty šetrné k životnímu prostředí. Na knižním trhu je čím dál tím více kladen důraz na využívání obnovitelných materiálů, tj. recyklovaného papíru místo křídového papíru. Nicméně je recyklovaný papír stále používán v menší míře, než by si ochránci přírody přáli.

Tyto činnosti mají potom větší možnost úspěchu, jelikož jsou potom podpořeny jak finančními, tak i nefinančními prostředky z různých organizací zabývajících se ekologickými problémy.

3.5.2 Analýza mezoprostředí

Analýza mezoprostředí vychází z Porterova modelu pěti sil. Jedná se o konkurenci v oboru, potencionální nové konkurenty, substituční výrobky, zákazníci a dodavatele. Tyto síly může podnik částečně ovlivnit prostřednictvím svého marketingu. [14]

Konkurence v oboru

Mezi hlavní konkurenci v oboru jsou považována ostatní pedagogicky zaměřená nakladatelství, která nabízejí obdobný rozsah sortimentu a služeb za relativně stejné či nižší ceny, čemuž mohou určití zákazníci dávat přednost.

Za hlavní konkurenci Nakladatelství Fraus, s.r.o., lze označit Nakladatelství Fragment, s.r.o, které „se zaměřuje na původní i převzaté tituly zejména z oblasti populárně naučné literatury, beletrie pro děti a mládež a leporel pro nejmenší. Dále vydává doplňkové učebnice, slovníky a turistické průvodce. Nemalá část produkce nakladatelství je věnována také populárně naučné literatuře a beletrii pro dospělé čtenáře.“ [35, online, cit. 2011-11-12]

Obr. č. 17 – Logo společností Nakladatelství Fragment, s.r.o, a Didaktis spol. s r.o.



Zdroj: Nakladatelství Fragment, s.r.o. [34, online, cit. 2011-11-15], Didaktis, spol s r.o. [31, online, cit. 2011-11-15]

Dalším velkým konkurentem je společnost Didaktis spol. s r.o., nakladatelství, které „vzniklo v roce 1996 a navázalo na tradici dřívějšího nakladatelství s česko–slovenským působením. Jak napovídá sám název, zaměřuje se zejména na naučnou a pedagogickou literaturu, a to pro děti mateřských škol, žáky základních škol a studenty středních a jazykových škol.“ [31, online, cit. 2011-11-15]

Díky koupi konkurenčního nakladatelství TRIPOLIA, s.r.o., v roce 2009, mohla společnost Nakladatelství Fraus, s.r.o., rozšířit svůj podíl na trhu s učebnicemi pro střední školy. Jedná se především o učebnice češtiny a literatury.

Společnost sice vydává i další učebnice zaměřené právě na střední školy a víceletá gymnázia, ale zatím se jí nepodařilo zcela upevnit své postavení na tomto trhu. To by se mělo změnit právě prostřednictvím dceřiné společnosti TRIPOLIA, s.r.o.

Potenciální noví konkurenti

V současné době je velice těžké určit potenciální nové konkurenty v oboru, jelikož se mnoho nakladatelství spíše zaměřuje na tvorbu a vydávání jiných typů, např. beletrie pro dospělé, děti a mládež, sci-fi, fantasy, detektivní romány, historické romány.

Pokud nějaká menší nakladatelství tvoří a vydávají učební pomůcky, tak to dělají jen pouze jako doplňkovou činnost a v budoucnu se nechtějí zaměřit tímto směrem. Je totiž relativně složité a náročné vytvořit takové učebnice a materiály, aby vyhovovaly požadavkům a podmínkám pro získání tzv. schvalovací doložky od MŠMT ČR.

Substituční výrobky

Za substituty lze považovat v případě společnosti Nakladatelství Fraus, s.r.o., jiné učební nástroje či metodické pomůcky, které by přinesly stejné uspokojení jako učebnice.

V současné době již lze považovat za substituční výrobky elektronické materiály tzv. e-booky (knihy v elektronické podobě) a také výuková videa, ale jsou zde určité pochybnosti o pozornosti žáků/studentů a ohledně kvality daného materiálu.

Zákazníci

Aby společnost byla úspěšná v podmínkách tržního hospodářství, musí bezpodmínečně znát potřeby svých zákazníků a umět tak odhadnout jejich budoucí přání a požadavky.

Zákazníky tohoto nakladatelství lze rozdělit do několika skupin:

- školská zařízení:
 - mateřské školky,
 - základní školy,
 - střední školy, víceletá gymnázia a jazykové školy,
- rodiče žáků,
- čtenáři zájmové literatury.

Dodavatelé

Dodavateli jsou jednotlivé subjekty zajišťující dodávky produktů a svých služeb nutných pro tvorbu a vydávání jednotlivých knih a učebnic, a dále také pro jejich propagaci a prodej.

Jedná se především o konkrétní externí autory, kteří buď přímo dodají již hotovou učebnici (resp. holý text učebnice) či přímo spolupracují s nakladatelstvím a ostatními autory na společné učebnici.

Jelikož samotné Nakladatelství Fraus, s.r.o., neprovozuje vlastní tiskárnu pro tisky učebnic, využívá služeb externích tiskáren:

- D.R.J. TISKÁRNA RESL, s.r.o. (Náchod)
- PRIMA PRESS, s.r.o. (Plzeň)
- Tiskárny Havlíčkův Brod, a.s. (Havlíčkův Brod)

Při vývoji softwaru úzce spolupracují se společností IBA CZ, která ji pomáhá při řešení náročnějších projektů (např. některé části systému FlexiLearn®).

Jedním z nejdůležitějších faktorů rozhodujících o úspěchu daného produktu jsou dodavatelé poskytující kvalitní produkty a služby.

3.5.3 Určení příležitostí a hrozeb

Příležitosti (Opportunities):

- zlepšování konkurenční pozice na trhu s učebnicemi pro střední školy,
- rozvoj informačních a softwarových nástrojů pro prezentaci výukových materiálů,
- využití recyklovaného materiálu (ohled na ekologii),
- využití rostoucího trendu plodnosti, tj. rozšiřující se trh.

Hrozby (Threats):

- přechod současných zákazníků ke konkurenci,
- zvýšení daňových sazeb DPH – promítnutí se do konečné ceny jednotlivých produktů,

- omezení státního rozpočtu na obnovu učebnicového fondu jednotlivých zákazníků (škol),
- změna preferencí zákazníků a z toho vyplývající využití substitutů produktu.

3.6 Interní analýza

V rámci interní analýzy je nutné definovat mikroprostředí podniku. Interní analýza by měla poukázat na silné stránky (Strengths) a slabé stránky (Weaknesses) společnosti vzhledem ke strategickému záměru společnosti. [14]

3.6.1 Analýza mikroprostředí

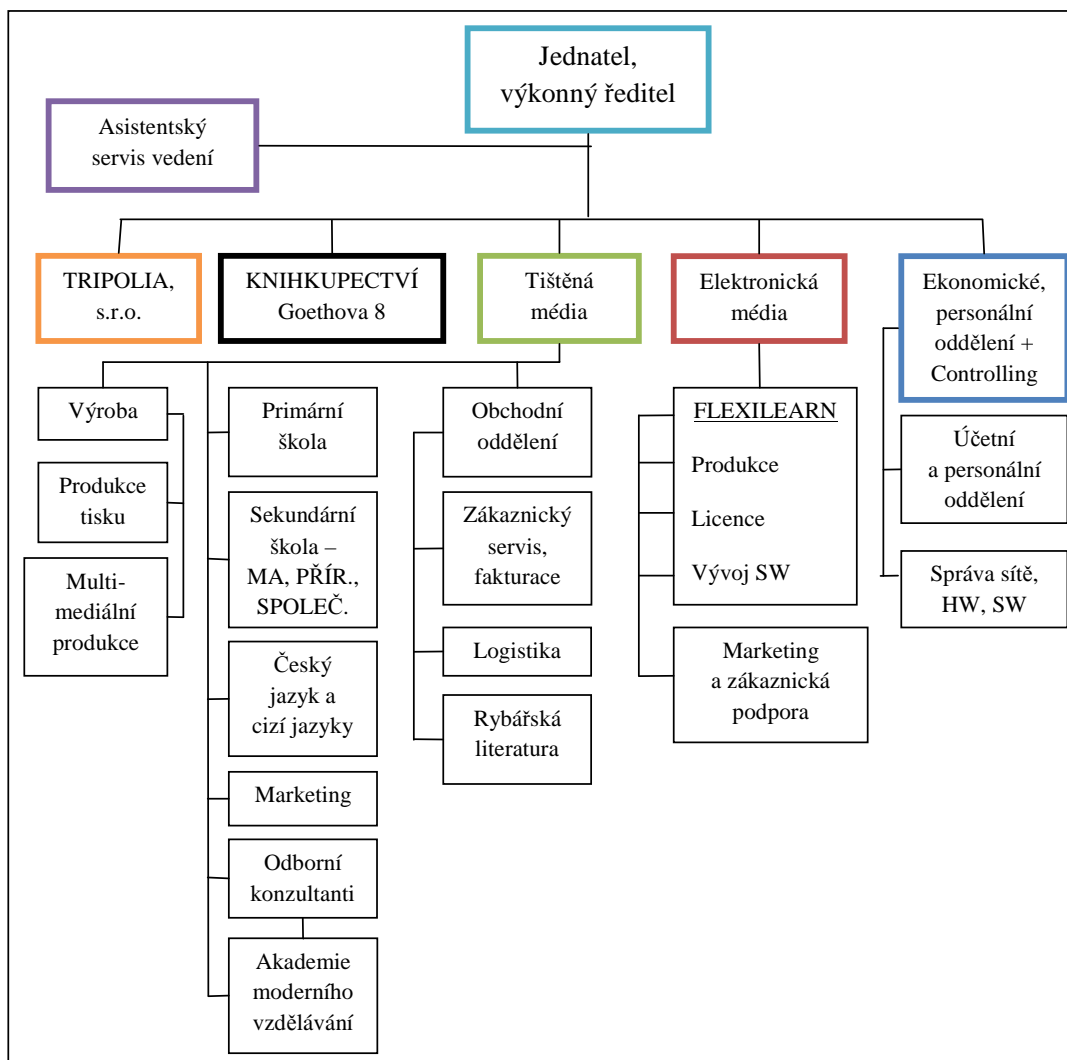
Mikroprostředí může podnik sám o sobě ovlivňovat prostřednictvím svých činností a marketingových nástrojů. Analýza prostředí je prováděna v těchto oblastech: management, marketing, finance a účetnictví, výroba/služby, výzkum, vývoj, inovace a informační systémy. [14]

Management

V čele společnosti Nakladatelství Fraus, s.r.o., stojí výkonný ředitel Ing. Jiří Fraus, který je zároveň jednatelem společnosti, vykonává hlavní organizační a plánovací činnosti a vede tuto dynamickou společnost již přes 20 let. Taktéž řídí dceřiné společnosti AKADEMIE MODERNÍHO VZDĚLÁNÍ, o.p.s., a nakladatelství TRIPOLIA, s.r.o. Nakladatelství Fraus se pak dále dělí na jednotlivá oddělení, která vedou vybraní pracovníci s potřebnou kvalifikací pro toto řízení a zajišťují každodenní provoz těchto oddělení.

Na konkrétní pozice ve společnosti jsou vybíráni zaměstnanci s důrazem na zkušenost v pedagogickém oboru a s citem pro jazykovou stránku tvorby knihy. Ale jsou zde i další oddělení, kde se spíše využívají technické a ekonomické znalosti pro zajištění tvorby multimediálních knih a učebnic.

Obr. č. 18 – Organizační schéma společnosti Nakladatelství Fraus, s.r.o.



Zdroj: Interní materiál společnosti Nakladatelství Fraus, s.r.o.

Motivace, personální práce

Nakladatelství Fraus, s.r.o., pokládá své zaměstnance a externí spolupracovníky za hnací sílu podniku. Snaží se získat zkušené, pečlivé a odpovědné zaměstnance, kterým nabízí práci ve stále dynamicky se rozvíjející společnosti. Důležitým nástrojem pro udržení stávajících a získání nových pracovníků je motivace. Tato motivace pracovníků je zajišťována jak finančními, tak nefinančními stimuly. Mezi ty nefinanční metody patří vytvoření příjemného pracovního prostředí, pořádání podnikových vánočních večírků a odměnami za dobře vykonanou práci ve formě „dárků pod stromečkem“. Společnost dále odměňuje pracovníky odpovídajícím platem a poskytuje jim slevy na veškeré produkty společnosti. Společnost dále pravidelně informuje své zaměstnance o mzdách a způsobu odměňování.

V rámci sociální politiky personální oddělení pořádá pravidelné porady, komunikuje s pracovníky a snaží se o řešení potřebných otázek se zaměstnanci. Bohužel, rychle se vyvíjející požadavky na produkt a neustále měnící se rozhodnutí, nedopřávají čas na budování vztahu k cílům společnosti. Často dochází k nedorozumění a ke komunikačnímu šumu mezi pracovníky a vedoucími jednotlivých oddělení. Z tohoto důvodu je kdykoliv možné se setkat s vedoucí personálního oddělení a probrat tyto problémy. Taktéž je možné využít způsobu skříňky pro anonymní oznámení, ke které má přístup právě tato vedoucí.

Marketing

Vytváří propagační plán pro veškerý sortiment nakladatelství počínaje učebnicemi pro základní a střední školy, přes encyklopedie a konče rybářskými knihami pro sportovní rybáře. Připravují rozsáhlé propagační plány, katalogy pro příslušné vzdělávací instituce, makety do prodejen, inzerci v novinách a časopisech s knižní tematikou.

Pokud kniha pochází od českého autora, pořádají se v knihkupectvích (prodejnách) společnosti Nakladatelství Fraus, s.r.o., doprovodné akce jako jsou křty a autogramiády. Tyto prodejny zákazníci upřednostňují a cení si jich kvůli vytvořené atmosféře, ve které se dobře tráví čas nad prohlížením, vybíráním a nakupováním knih a učebnic. Několikrát do roka se nakladatelství prezentuje na tuzemských knižních veletrzích jako např. pražský Svět knihy.

Webové stránky nakladatelství poskytují nejen informace o samotné společnosti, aktuálních propagačních akcích, ediční plány atd., ale umožňují propojení s e-shopem společnosti. Tento online systém je přímo propojen s webovými stránkami, kdy si zákazník může snadno, rychle a uživatelsky příjemně procházet konkrétní nabídky jednotlivých knih a vybírat produkty společnosti.

S produkty firmy se lze také blíže seznámit v informačních centrech, jež jsou zřízeny v prostorách vybraných základních a středních škol (např. Karlovy Vary, Ostrava, Liberec).

Finance a účetnictví

Finanční pozice společnosti, síla či bonita bývá obvykle jedním z nejdůležitějších parametrů interních analýz sledujících silné a slabé stránky podniku. Finanční analýza dává odpověď na to, jak společnost v minulosti hospodařila, kde jsou její silné a slabé stránky v této oblasti. Podrobná ekonomická analýza bude provedena v následující kapitole (tj. v 4. kapitole).

Společnost vede finanční účetnictví v systému ESO a manažerské účetnictví ve dvoookruhové formě, tj. účtování účetních případů jednotlivých středisek v 8. a 9. třídě.

Tvorba předběžných kalkulací a rozpočtů pro jednotlivé projekty, tj. pro tvorbu učebnic a knih, se zaznamenává ve formátu dokumentu aplikace MS Excel. Nevýhodou tohoto způsobu je, že při větším množství dat je tento formát nestabilní a že pro jednotlivé buňky chybí historie.

Výroba, služby

Tato společnost ročně vydává přes 100 nových učebních pomůcek, což je nejvíce ze všech učebnicových nakladatelství, a s prodejem více než 1 mil. kusů publikací a ostatních nosičů se řadí mezi největší nakladatelství v České republice. [35, online]

Tato společnost, s nejdelší tradicí ve vydávání učebnic pro výuku cizích jazyků, zaujímá přes 50% podíl na českém trhu s učebnicemi němčiny, francouzštiny, španělštiny a ruštiny. Jako první nakladatelství v České republice začalo vydávat učebnice pro výuku jazyků na základě principů Společného evropského referenčního rámce pro jazyky, tzv. SERR. [35, online]

Nabídka sortimentu učebnic byla rozšířena v roce 2003 o učebnice pro další předměty, tj. pro matematiku, přírodopis, dějepis, občanskou a rodinnou výuku atd. Pro vzdělávací systém, nejen v České republice, vytváří systematickou nabídku učebnic, výukových materiálů a profesionálních služeb pro školy I. až III. stupně (tj. pro mateřskou, základní a střední školu). Dále jako přední tuzemské lexikografické nakladatelství vyvíjí vlastní projekty, např. školní a studijní slovníky a odborné slovníky pro profesionály. [35, online]

Pro nejmenší vydávají knížky v edici Čti+, které se zaměřují na podporu čtení a porozumění, dále také encyklopedickou populárně-naučnou edici CO-JAK-PROČ a podle oblíbeného televizního večerníčku „Méd’ové“ pohádky a knížky o těchto hrdinech. [35, online]

Obr. č. 19 – Loga edicí CO-JAK-PROČ a Čti+



Zdroj: Nakladatelství Fraus, s.r.o. [36, online, cit. 2011-11-17]

Další cílovou skupinou jsou i milovníci přírody, techniky a historie, jimž je určena edice Památky. Tato edice je součástí unikátní encyklopedie na pokračování s cílem zmapovat významná místa České republiky. Ve spolupráci s předními profesionálními rybáři vydávají edici navrženou pro všechny sportovní rybáře. [35, online]

Výzkum, vývoj, inovace

Společnost využívá nejnovější technologie a software a pomocí nich zlepšuje nabídku svého sortimentu. Od roku 2007, kdy jako první společnost zavedla v českém školství pojem „interaktivní učebnice“, stvořila unikátní spojení klasických učebnic s jejich multimediální podobou. [35, online]

Pracovníci oddělení elektronická média mají na starosti hardwarovou a softwarovou přípravu tzv. interaktivní výuky pro ZŠ a SŠ. Tento systém se jmenuje FlexiLearn® a skládá se z několika částí a vztahů, které jsou popsány na následujícím obrázku. [35, online]

Obr. č. 20 – Systém interaktivního vyučování FlexiLearn®



Zdroj: Nakladatelství Fraus, s.r.o. [36, online, cit. 2011-11-15]

Tento systém umožňuje provádět všechny činnosti a aktivity jako jsou příprava učitele, zkoušení a testování, hodnocení, zadávání úkolů a komunikace s rodiči, v jediném systému. Pracovníci oddělení kooperují s učiteli a pracovníky základních a středních škol, kteří využívají tento systém, a poskytují veškerý servis spojený s tímto stylem výuky. [35, online]

Nicméně podle některých učitelů zde není výrazná zpětná vazba mezi nakladatelstvím a uživateli nejenom interaktivních, ale i „klasických papírových“ učebnic. To znamená, že zde chybí určitá zpětná vazba též od žáků a studentů učících se z těchto materiálů.

Informační systémy a technologie

V dnešní době je již nutné pro efektivní a stabilní fungování firmy v konkurenčním prostředí, aby společnost využívala kvalitní nástroje z oblasti informačních technologií. Z tohoto důvodu nakladatelství zakoupilo systém M/TeamBridge Workflow, což je flexibilní nástroj pro řešení interní i externí elektronické komunikace (tzv. workgroups funkcionalita, sdílený kalendář), řízení firemních procesů (workflow), ale také správu dokumentů (DMS). [33, online]

Pracovníci mají přístup do tohoto elektronického prostředí a využívají jeho funkce, aby mohli spolupracovat na tvorbě zadaných úkolů. M/TeamBridge Workflow poskytuje ucelený přehled komunikace mezi zaměstnanci, transparentně řídí a uchovává komunikaci mezi jednotlivými pracovníky a klienty. Můžeme zde sledovat a řídit procesy vedoucí k vytvoření daného výrobku. [33, online]

3.6.2 Určení silných a slabých stránek

Silné stránky (*Strengths*):

- nabídka systému interaktivní výuky FlexiLearn® a služeb spojených s ním,
- přehledné a aktualizované internetové stránky a e-shop,
- zkušení pracovníci s mnohaletou praxí v oboru tvorby učebnic,
- příjemné prostředí prodejen společnosti.

Slabé stránky (*Weaknesses*):

- komunikační problémy mezi pracovníky
- tvorba rozpočtů a kalkulací v dokumentu aplikace MS Office – Excel,
- absence výrazné zpětné vazby od učitelů a žáků.

4 Ekonomická analýza

Ekonomická analýza se zabývá jevy a procesy v podniku, které ovlivňují jeho ekonomické výsledky. Jejím úkolem je hodnotit ekonomickou situaci určitého podnikatelského subjektu, nalézt faktory odpovědné za ni a podrobit společnosti zkoumání a hodnocení za účelem nalezení možného zlepšení. [9]

Pro zpracování ekonomické analýzy jsou k dispozici účetní výkazy v plném rozsahu za rok 2006, 2007, 2008, 2009 a 2010. Údaje jsou uvedeny v tisících Kč a vztahují se k 31. 12. daného roku. Analyzované účetní výkazy v plném rozsahu jsou součástí přílohy této diplomové práce.

Obvykle jsou součástí finanční analýzy i výpočty poměrových ukazatelů, avšak dle vyjádření vedoucí ekonomického oddělení nejsou vypočtené hodnoty pro společnost směrodatné.

4.1 Vertikální analýza rozvahy

Vertikální analýza sleduje strukturu finančního výkazu vztahenou k určité ekonomické veličině, např. bilanční sumě, která slouží jako základ. Vertikální analýza rozvahy tedy zkoumá podíl vybraných položek rozvahy na celkové bilanční sumě. [6]

Tab. č. 2 – Vertikální analýza vybraných položek aktiv (v tis. Kč)

Položka	2006	%	2007	%	2008	%	2009	%	2010	%
Aktiva celkem	81 218	100	92 341	100	91 249	100	131 637	100	112 069	100
Dl. majetek	11 474	14,1	11 281	12,2	11 844	13	26 156	19,9	18 145	16,2
DNM	0	0	273	0,3	571	0,6	1 752	1,3	8 271	7,4
DHM	11 440	14,1	10 873	11,8	10 877	11,9	23 995	18,2	9 336	8,3
DFM	34	0	135	0,1	396	0,4	409	0,3	538	0,5
Oběžná aktiva	68 382	84,2	79 722	86,3	78 456	86	104 018	79	93 184	83,1
Zásoby	50 464	62,1	56 822	61,5	66 779	73,2	61 904	47	62 350	55,6
Dl. pohledávky	90	0,1	646	0,7	648	0,7	1 451	1,1	767	0,7
Kr. pohledávky	6 717	8,3	6 742	7,3	6 655	7,3	7 624	5,8	8 028	7,2
Kr. finanční majetek	11 111	13,7	15 612	16,9	4 374	4,8	33 039	25,1	22 039	19,7
Časové rozlišení	1 362	1,7	1 338	1,4	949	1	1 463	1,1	740	0,7

Zdroj: Vlastní zpracování, 2011

Z vertikální analýzy aktiv je možné vysledovat, že se v roce 2006 dlouhodobý majetek podílel na celkových aktivech pouze 14,1 %. Jedná se především o dlouhodobý hmotný majetek (tj. pozemek a budova Goethova 8, Plzeň). Oběžná aktiva činila v roce 2005 84,2 % z celkových aktiv, kdy největší podíl tvořily zásoby společnosti 62,1 % (jedná se

o nedokončené výrobky, výrobky a zboží na skladě a v prodejnách atd.). Časové rozlišení se podílelo jen nepatrně pouhými 1,7 %.

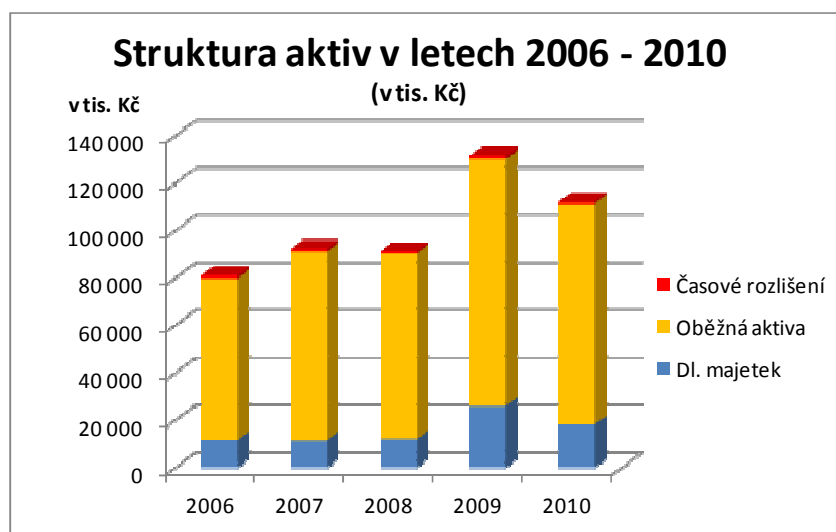
V roce 2007 a 2008 došlo k nárůstu hodnoty celkových aktiv. V prvním roce k tomu došlo hlavně díky nárůstu oběžných aktiv na 86,3 %, především kvůli krátkodobému finančnímu majetku 16,9 %. V druhém roce také vzrostl oběžný majetek, ale v tomto případě na tom měly zásluhu zásoby se svými 73,2 % z celkových aktiv, ale krátkodobý finanční majetek klesl. Účast dlouhodobého majetku a časového rozlišení na celkových aktivech se příliš nezměnila.

V roce 2009 došlo k výraznému zvýšení hodnoty celkových aktiv zejména díky nárůstu dlouhodobého hmotného majetku na 18,2 %, ale také kvůli krátkodobému finančnímu majetku 25,1 %. V tomto jediném roce ve sledovaném období klesl poměr mezi dlouhodobým a oběžným majetkem, tj. na 19,9 % a 79 %. Podíl časového rozlišení na celkových aktivech se opět výrazně nezměnila.

V roce 2010 podíl dlouhodobého majetku na celkových aktivech činil 16,2 % a v jeho rámci skoro rovným dílem dlouhodobý hmotný majetek a dlouhodobý nehmotný majetek. Oběžná aktiva tvořila 83,1 % s převahou zásob. Časové rozlišení se podílelo jen nepatrně pouhými 0,7 %.

V následujícím obrázku je znázorněn vývoj celkových aktiv a jeho struktura ve sledovaném období 2006 – 2010:

Obr. č. 21 – Struktura aktiv v letech 2006 – 2010



Zdroj: Vlastní zpracování, 2011

Z obrázku č. 21 je patrné, že ve sledovaném období 2006 – 2010 v celkové bilanční sumě aktiv výrazně převládají oběžná aktiva. Je to dáno tím, že i když je Nakladatelství Fraus, s.r.o., společnost výrobního charakteru, tak pro výrobu samotných knih využívá služeb externích dodavatelů. Až 4/5 celkových aktiv tedy připadá na oběžná aktiva, kde jsou zastoupeny v převážné míře zásoby, a pak následují krátkodobá finanční aktiva.

Tab. č. 3 – Vertikální analýza vybraných položek pasiv (v tis. Kč)

Položka	2006	%	2007	%	2008	%	2009	%	2010	%
Pasiva celkem	81 218	100	92 341	100	91 249	100	131 637	100	112 069	100
Vlastní kapitál	42 691	52,6	54 904	59,5	60 746	66,6	77 885	59,2	88 340	78,8
Základní kapitál	2 000	2,5	2 000	2,2	2 000	2,2	2 000	1,5	2 000	1,8
Kapitálové fondy	21 229	26,1	21 226	23	21 589	23,7	16 998	12,9	15 127	13,5
Rezervní fondy	0	0	100	0,1	200	0,2	200	0,2	200	0,2
VH min. let	9 191	11,3	19 362	21	31 478	34,5	36 957	28,1	58 688	52,4
VH běžného účetního období	10 271	12,6	12 216	13,2	5 479	6	21 730	16,5	12 325	11
Cizí zdroje	38 496	47,4	37 374	40,5	30 396	33,3	53 676	40,8	23 380	20,9
Rezervy	0	0	1 250	1,4	1 439	1,6	3 948	3	1 085	1
Dl. závazky	11 685	14,4	11 314	12,3	7 196	7,9	7 675	5,8	7 293	6,5
Kr. závazky	25 335	31,2	24 810	26,9	20 971	23	28 663	21,8	15 002	13,4
Dl. bankovní úvěry	1 476	1,8	0	0	0	0	12 170	9,2	0	0
Kr. bankovní úvěry	0	0	0	0	790	0,9	1 220	0,9	0	0
Časové rozlišení	31	0	63	0,1	107	0,1	76	0,1	349	0,3

Zdroj: Vlastní zpracování, 2011

Z vertikální analýzy pasiv je možné vypočítat, že v roce 2006 se vlastní kapitál podílel na celkových pasivech 52,6 % a v jeho rámci zaujímaly největší podíl kapitálové fondy, které se na celkové bilanční sumě podílely 26,1 %. Cizí zdroje činily 47,4 % celkových pasiv a to s největší položkou krátkodobých závazků s 31,2 %.

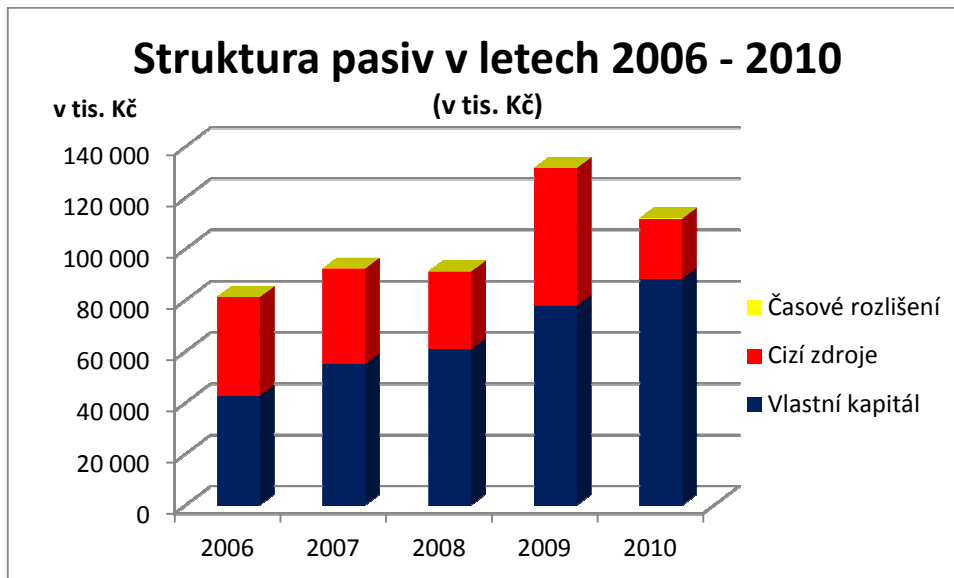
Ve sledovaném období 2006 – 2010 bylo časové rozlišení vůči celkovým pasivům zanedbatelné, tj. nebylo větší než 1 % celkové bilanční sumy.

V daném období dochází k postupnému zvyšování podílu vlastního kapitálu z hodnoty 52,6 % až na konečnou hodnotu 78,8 % celkových pasiv. V rámci vlastního kapitálu dochází k postupnému snižování kapitálových fondů z 26,1 % na 13,5 %, ale naopak každým rokem roste podíl hospodářského výsledku minulých let z 11,3 % na 52,4 %.

Cizí zdroje mají logicky ve sledovaném období klesající tendenci od 47,4 % až na 20,9 %. V rámci cizích zdrojů je nejvýznamnější položka krátkodobé závazky, která tvoří významnou část bilanční sumy, ale také vykazuje klesající tendenci.

V následujícím obrázku je znázorněn vývoj celkových pasiv a jeho struktura ve sledovaném období 2006 – 2010:

Obr. č. 22 – Struktura pasiv v letech 2006 – 2010



Zdroj: Vlastní zpracování, 2011

Z obrázku č. 22 je patrné, že v roce 2006 a 2007 je podíl vlastního kapitálu a cizích zdrojů relativně vyrovnaný, ale od roku 2007 dochází ke stále většímu procentuálnímu rozdílu a ke zvyšování podílu vlastního kapitálu vůči bilanční sumě. Největší podíl na této změně má výsledek hospodaření minulých let.

V rámci cizích zdrojů je nejvýznamnější položka krátkodobé a dlouhodobé závazky. Dle auditovaných příloh k účetní závěrce se jedná především o poskytnutí krátkodobého finančního úvěru u ČSOB Plzeň, u kterého společnost jako formu ručení zvolila nemovitost (Goethova 8, Plzeň – zřízeno zástavní právo k nemovitosti).

Společnost má dále dlouhodobou půjčku od firmy Cornelsen Verlagsholding GmbH & Co. v celkové výši 11 313 500 Kč při úrokové sazbě 5,2 % p.a. pro rok 2010. Tento dlouhodobý závazek společnost začala splácet v roce 2008 a bude plně splacen v roce 2014.

4.2 Horizontální analýza rozvahy

Pomocí horizontální analýzy lze sledovat časový vývoj určitých veličin, nejčastěji ve vztahu k několika minulým účetním obdobím. Horizontální rozbor je vhodné použít pro kvantifikaci meziročních změn ve sledovaném období. [6]

Tab. č. 4 – Horizontální analýza vybraných položek aktiv (v tis. Kč)

Položka	Změna 06/07		Změna 07/08		Změna 08/09		Změna 09/10	
	Rozdíl	%	Rozdíl	%	Rozdíl	%	Rozdíl	%
Aktiva celkem	11 123	13,7	-1 092	-1,2	40 388	44,3	-19 568	-14,9
Dl. majetek	-193	-1,7	563	5	14 312	120,8	-8 011	-30,6
DNM	273	x	298	109,2	1 181	206,8	6 519	372,1
DHM	-567	-5	4	0	13 118	120,6	-14 659	-61,1
DFM	101	297,1	261	193,3	13	3,3	129	31,5
Oběžná aktiva	11 340	16,6	-1 266	-1,6	25 562	32,6	-10 834	-10,4
Zásoby	6 358	12,6	9 957	17,5	-4 875	-7,3	446	0,7
Dl. pohledávky	556	617,8	2	0,3	803	123,9	-684	-47,1
Kr. pohledávky	25	0,4	-87	-1,3	969	14,6	404	5,3
Kr. finanční majetek	4 501	40,5	-11 238	-72	28 665	655,3	-11 000	-33,3
Časové rozlišení	-24	-1,8	-389	-29,1	514	54,2	-723	-49,4

Zdroj: Vlastní zpracování, 2011¹

V horizontální analýze aktiv jde o změření vývoje hodnot vybraných položek aktiv v rozvaze.

Mezi roky 2006 a 2007 celková aktiva vzrostla o 13,7 %, tj. o 11 123 tis. Kč. Bylo to způsobeno především nárůstem oběžných aktiv o 16,6 %, což v absolutním vyjádření činí 11 340 tis. Kč. Zvýšení stavu oběžných aktiv bylo zapříčiněno nárůstem zásob (12,6 %), dlouhodobých pohledávek (617,8 %) a krátkodobého finančního majetku (40,5 %). Naproti tomu dlouhodobý majetek poklesl o 1,8 %, tj. o 24 tis. Kč.

Mezi roky 2007 a 2008 klesla celková aktiva v absolutní hodnotě o 1 092 tis. Kč, tj. o 1,2 %. Dále se pak také snížila oběžná aktiva o 1 266 tis. Kč (1,6 %), v jejichž rámci klesl krátkodobý finanční majetek o 11 238 tis. Kč., tj. o 72 %, protože v prosinci 2008 byla zrušena bez likvidace společnost NAKLADATEĽSTVO FRAUS s.r.o. (Bratislava) a opravné položky na finanční majetek k této společnosti byly rozpuštěny.

Mezi roky 2008 a 2009 došlo k prudkému růstu celkových aktiv až o 40 388 tis. Kč, tj. o 44,3 %. To bylo převážně způsobeno zvýšením položky krátkodobý finanční majetek o 28 665 tis. Kč, tj. o 655,3 %, protože v lednu 2009 byla rozpuštěna opravná položka ve výši 4 604 tis. Kč, která byla vytvořena v celkové hodnotě 5 000 tis. Kč kvůli zaplacené záloze na obchodní podíly ve společnosti TRIPOLIA, s.r.o. Dále byla v únoru zakoupena nemovitost v Plzni (Guldenerova 15) v hodnotě 17 500 000 tis. Kč,

¹ U položek (výkazů horizontální analýzy), u kterých nelze spočítat procentní změnu, je uvedeno písmeno x. Důvodem je nulová hodnota položky v předchozím roce.

což se projevilo nárůstem dlouhodobého hmotného majetku o 120,6 %, a na tuto nemovitost byla vytvořena opravná položka.

Mezi roky 2009 a 2010 celková aktiva klesla o 19 588 tis. Kč, tj. o 14,9 %, díky snížení dlouhodobého hmotného majetku o 61,1 % (prodej nemovitosti v Plzni, Guldenerova 15) a krátkodobého finančního majetku.

Tab. č. 5 – Horizontální analýza vybraných položek pasiv (v tis. Kč)

Položka	Změna 06/07		Změna 07/08		Změna 08/09		Změna 09/10	
	Rozdíl	%	Rozdíl	%	Rozdíl	%	Rozdíl	%
Pasiva celkem	11 123	13,7	-1 092	-1,2	40 388	44,3	-19 568	-14,9
Vlastní kapitál	12 213	28,6	5 842	10,6	17 139	28,2	10 455	13,4
Základní kapitál	0	0	0	0	0	0	0	0
Kapitálové fondy	-3	0	363	1,7	-4 591	-21,3	-1 871	-11
Rezervní fondy	100	x	100	100	0	0	0	0
VH min. let	10 171	110,7	12 116	62,6	5 479	17,4	21 731	58,8
VH běžného účetního období	1 945	18,9	-6 737	-55,1	16 251	296,6	-9 405	-43,3
Cizí zdroje	-1 122	-2,9	-6 978	-18,7	23 280	76,6	-30 296	-56,4
Rezervy	1 250	x	189	15,1	2 509	174,4	-2 863	-72,5
Dl. závazky	-371	-3,2	-4 118	-36,4	479	6,7	-382	-5
Kr. závazky	-525	-2,1	-3 839	-15,5	7 692	36,7	-13 661	-47,7
Dl. bankovní úvěry	-1 476	-100	0	x	12 170	x	-12 170	-100
Kr. bankovní úvěry	0	x	790	x	430	54,4	-1 220	-100
Časové rozlišení	32	103,2	44	69,8	-31	-29	273	359,2

Zdroj: Vlastní zpracování, 2011

V horizontální analýze pasiv jde o změření vývoje hodnot vybraných položek pasiv v rozvaze.

Celkový nárůst pasiv společnosti mezi roky 2006 a 2007 činil 13,7 %. Tohoto efektu bylo docíleno především nárůstem výsledku hospodaření minulých let o 110,7 %, což je v absolutním vyjádření 10 171 tis. Kč. V cizích zdrojích došlo k relativně malému poklesu. Časové rozlišení stoupl o 103,2 %, tj. 32 tis. Kč.

Mezi roky 2007 a 2008 došlo k relativně mírnému snížení celkových pasiv o 1,2 %, tj. o 1 092 tis. Kč. V položce vlastní kapitál byl nárůst výsledku hospodaření min. let o 62,6 %, tj. o 12 116 tis. Kč, ale na druhé straně poklesl výsledek hospodaření běžného účetního období o 55,1 %, tj. 6 737 tis. Kč. V cizích zdrojích poklesly dlouhodobé závazky a krátkodobé závazky z důvodu úhrad poměrné části krátkodobých a dlouhodobých půjček vůči ČSOB Plzeň a německé společnosti Cornelsen Verlagsholding GmbH & Co. Časové rozlišení stoupl o 69,8 %, tj. 44 tis. Kč.

Mezi roky 2008 a 2009 došlo k prudkému zvýšení celkových pasiv až o 40 388 tis. Kč, tj. o 44,3 %. Na tomto zvýšení měl největší podíl v rámci vlastního kapitálu výsledek hospodaření běžného účetního období, který se zvýšil meziročně o 296 %, tj. o 16 251 tis. Kč, a výsledek hospodaření minulých let s 17,4 %, tj. 5 479 tis. Kč, ale naproti tomu se snížily kapitálové fondy o 21,3 %, tj. o 4 591 % tis. Kč., v důsledku zúčtování oceňovacího rozdílu z majetkové účasti (rozdíl mezi pořizovací cenou a výší vlastního kapitálu ovládané společnosti TRIPOLIA, s.r.o.).

V rámci cizích zdrojů došlo k zřetelnému nárůstu položky krátkodobé závazky o 36,7 %, tj. o 7 692 tis. Kč, a dlouhodobých bankovních úvěrů o 12 170 tis. Kč v důsledku koupi nemovitosti v Plzni (Guldenerova 15). Časové rozlišení kleslo o 29 %, tj. 31 tis. Kč.

Mezi roky 2009 a 2010 se snížila bilanční suma o 14,9 %, tj. o 19 568 tis. Kč. Meziročně hodnoty všech položek klesly s výjimkou výsledku hospodaření minulých let (58,8 %, 21 731 tis. Kč) a časového rozlišení (359,2 %, 273 tis. Kč).

K začátku roku 2006 byla společnost Nakladatelství Fraus přetransformována z komanditní společnosti na společnost s ručením omezeným. V roce 2006 společnost vykázala zisk, tudíž v dalším roce vytvořila rezervní fond ve výši 5 % základního kapitálu a dále v roce 2008 ho navýšila do hodnoty 10 % základního kapitálu. Od tohoto roku je rezervní fond udržován ve výši 200 tis. Kč.

4.3 Vertikální analýza výkazu zisku a ztráty

Vertikální rozbor výkazu zisku a ztráty má za cíl zkoumat podíl jednotlivých položek výkazu ke zvolené základně položené jako 100 %. Za základnu byl vybrán součet tržeb za prodej zboží s výkony. [6]

V následujícím textu z důvodu přehlednosti není uváděn celý výkaz, ale jen významné položky, které vzhledem k základně dosahují alespoň 1 % podílu.

Tab. č. 6 – Vertikální analýza vybraných položek výkazu zisku a ztráty (v tis. Kč)

Položka	2006	%	2007	%	2008	%	2009	%	2010	%
Výkony a tržby za pr.zboží	146 106	100	180 255	100	180 093	100	189 968	100	153 569	100
Tržby za prodej zboží	118 927	81,4	144 313	80,1	143 520	79,7	161 812	85,2	130 081	84,7
Náklady vynaložené na pr.zb.	59 240	40,5	67 294	37,3	57 529	31,9	67 343	35,4	50 000	32,6
Obchodní marže	59 687	40,9	77 019	42,7	85 991	47,7	94 469	49,7	80 081	52,1
Výkony	27 179	18,6	35 942	19,9	36 573	20,3	28 156	14,8	23 488	15,3
- Tržby za pr. vl. výrobků a sl.	3 598	2,5	5 146	2,9	4 524	2,5	4 122	2,2	3 782	2,5
- Aktivace	24 164	16,5	30 621	17	31 336	17,4	23 191	12,2	19 525	12,7
Výkonová spotřeba	41 388	28,3	53 374	29,6	60 985	33,9	48 544	25,6	41 313	26,9
- Spotřeba mat. a energie	4 957	3,4	6 289	3,5	6 470	3,6	4 853	2,6	4 254	2,8
- Služby	36 431	24,9	47 085	26,1	54 515	30,3	43 691	23	37 059	24,1
Přidaná hodnota	45 478	31,1	59 587	33,1	61 579	34,2	74 081	39	62 256	40,5
Osobní náklady	28 530	19,5	35 801	19,9	43 720	24,3	42 331	22,3	41 270	26,9
Tržby z pr. DHM a mat.	49	0	22	0	170	0,1	65	0	14 423	9,4
ZC prodaného DHM a mat.	0	0	0	0	1	0	0	0	18 082	11,8
Ostatní provozní náklady	2 024	1,4	4 601	2,6	3 121	1,7	3 865	2	2 690	1,8
Provozní VH	14 085	9,6	17 133	9,5	14 461	8	23 278	12,3	16 962	11
Finanční VH	-493	-0,3	-933	-0,5	-6 239	-3,5	2 902	1,5	-1 254	-0,8
Daň z příjmů za BČ	3 321	2,3	3 984	2,2	2 743	1,5	4 450	2,3	3 383	2,2
VH za BČ	10 271	7	12 216	6,8	5 479	3	21 730	11,4	12 325	8
Mimořádný VH	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
VH za účetní období	10 271	7	12 216	6,8	5 479	3	21 730	11,4	12 325	8
VH před zdaněním	13 592	9,3	16 200	9	8 222	4,6	26 180	13,8	15 708	10,2

Zdroj: Vlastní zpracování, 2011

Z vertikální analýzy výkazu zisku a ztráty je možné zjistit, že se výkonová spotřeba v roce 2006 podílela na výkonech a tržbách za prodej zboží 28,3 %. V letech 2007 a 2008 tento podíl mírně roste na 29,6 % a 33,9 %. V dalším roce se však podíl výkonové spotřeby na výkonech a tržbách za prodej zboží snižuje až na hodnotu 25,6 %, ale v roce 2010 opět mírně vzrostl na 26,9 %. Podíl výkonové spotřeby vůči základně osciluje pod hodnotou 30 %, což je dobrý signál, že nákladovost tržeb je v čase relativně vyrovnaná, což ovlivňuje „rentabilitu tržeb“ měřenou přidanou hodnotou, která ve sledovaném období roste na hodnoty 31,1 %, 33,1 %, 34,2 %, 39 % a 40,5 %.

Také položka obchodní marže je důležitým ukazatelem. Ve vertikální analýze výkazu je jasně vidět, že obchodní marže v čase roste. V roce 2006 začíná na hodnotě 40,9 % a postupně roste až na hodnotu 52,1 %, což je pozitivní signál.

Další významnou položkou jsou osobní náklady, které se zvyšují či snižují podle počtu právě zaměstnaných pracovníků. V roce 2006 činil podíl osobních nákladů vzhledem k základně 19,5 % (83 pracovníků, z toho 3 vedoucí), v roce 2007 19,9 % (96 prac., z toho 3 vedoucí), v roce 2008 24,3 % (105 prac., z toho 6 vedoucích), v roce

2009 dochází k snížení na 22,3 % (98 prac., z toho 5 vedoucích) a v roce 2010 26,9 % (83 pracovníků, z toho 5 vedoucích).

Ve sledovaném období 2006 – 2010 společnost vytváří v provozní oblasti zisk, který je dostatečně vysoký, aby pokryl v jednotlivých letech záporný finanční hospodářský výsledek, který je způsoben bankovními poplatky, úroky z kontokorentního úvěru u ČSOB Plzeň a úroky z půjčky od společnosti Cornelsen Verlagsholding GmbH & Co.

Provozní výsledek hospodaření je v období 2006 – 2010 tvořen převážně běžnou činností. V roce 2009 společnost koupila nemovitost v Plzni v celkové hodnotě 17 500 tis. Kč, na kterou vytvořila v témže roce opravnou položku, což ovlivnilo výši hospodářského výsledku v roce 2009. Dále společnost tuto nemovitost v roce 2010 prodala za cenu 14 090 tis. Kč., ale do nákladů zúčtovala částku 18 080 tis. Kč, do výnosů 14 090 tis. Kč a rozpustila opravnou položku, která byla vytvořena na pokrytí ztráty z prodeje nemovitosti. Tyto účetní případy výrazně ovlivnily jak provozní, tak finanční oblast.

4.4 Horizontální analýza výkazu zisku a ztráty

Z horizontálního rozboru výkazu zisku a ztráty lze vypořádat, jaký nárůst či pokles vykazují vybrané položky výkazu zisku a ztrát ve sledovaném období.

Tab. č. 7 – Horizontální analýza vybraných položek výkazu zisku a ztráty (v tis. Kč)

Položka	Změna 06/07		Změna 07/08		Změna 08/09		Změna 09/10	
	Rozdíl	%	Rozdíl	%	Rozdíl	%	Rozdíl	%
Tržby za prodej zboží	25 386	21,3	-793	-0,5	18 292	12,7	-31 731	-19,6
Náklady vynaložené na pr. zb.	8 054	13,6	-9 765	-14,5	9 814	17,1	-17 343	-25,8
Obchodní marže	17 332	29	8 972	11,6	8 478	9,9	-14 388	-15,2
Výkony	8 763	32,2	631	1,8	-8 417	-23	-4 668	-16,6
- Tržby za pr. vl. výrobků a sl.	1 548	43	-622	-12,1	-402	-8,9	-340	-8,2
- ZS zásob vl. činnosti	758	-130	538	307,4	130	18,2	-662	-78,5
- Aktivace	6 457	26,7	715	2,3	-8 145	-26	-3 666	-15,8
Výkonová spotřeba	11 986	29	7 611	14,3	-12 441	-20,4	-7 231	-14,9
- Spotřeba mat. a energie	1 332	26,9	181	2,9	-1 617	-25	-599	-12,3
- Služby	10 654	29,2	7 430	15,8	-10 824	-19,9	-6 632	-15,2
Přidaná hodnota	14 109	31	1 992	3,3	12 502	20,3	-11 825	-16
Osobní náklady	7 271	25,5	7 919	22,1	-1 389	-3,2	-1 061	-2,5
Daně a poplatky	0	0	7	9,3	30	36,6	374	333,9
Odpisy DNM a DHM	-370	-35,4	-26	-3,9	355	54,8	101	10,1
Tržby z pr. DHM a mat.	-27	-55,1	148	672,7	-105	-61,8	14 358	22089
ZC prodaného DHM a mat.	0	x	1	x	-1	-100	18 082	x
ZS rez., OP a KNPO	1 793	179300	-1 219	-67,9	3 561	619,3	-7 357	-177,9
Ostatní provozní výnosy	237	102,2	390	83,2	-280	-32,6	115	19,9
Ostatní provozní náklady	2 577	127,3	-1 480	-32,2	744	23,8	-1 175	-30,4
Provozní VH	3 048	21,6	-2 672	-15,6	8 817	61	-6 316	-27,1
Prodané CP a podíly	0	x	1 044	x	-1 044	-100	0	x
ZS rez. a OP ve FO	56	350	3 360	4666,7	-8 036	-234,1	4 604	-100
Výnosové úroky	15	71,4	-16	-44,4	17	85	19	51,4
Nákladové úroky	106	13	-277	-30,1	905	140,5	-800	-51,6
Ostatní finanční výnosy	-388	-38,1	-21	-3,3	-49	-8	46	8,2
Ostatní finanční náklady	-95	-13,5	1 142	188,1	-998	-57,1	417	55,5
Finanční VH	-440	89,2	-5 306	568,7	9 141	-146,5	-4 156	-143,2
Mimořádný VH	0	x	0	x	0	x	0	x
VH za účetní období	1 945	18,9	-6 737	-55,1	16 251	296,6	-9 405	-43,3
VH před zdaněním	2 608	19,2	-7 978	-49,2	17 958	218,4	-10 472	-40

Zdroj: Vlastní zpracování, 2011

Mezi roky 2006 a 2007 došlo u společnosti ke zvýšení výkonů o 32,2 %, tj. o 8 763 tis. Kč, a výkonová spotřeba o 29 %, což v konečném důsledku vedlo k tomu, že přidaná hodnota vzrostla o 31 %, tj. o 14 109 tis. Kč, vlivem růstu tržeb za prodej vlastních výrobků a služeb. Ve sledovaném období také docházelo k růstu položek osobních nákladů, ostatních provozních nákladů, ostatních provozních výnosů a změn stavu rezerv a opravních položek v provozní oblasti. Naopak se snížily odpisy DNM a DHM o 35,4 % a položka změnu stavu zásob vlastní výroby. Provozní výsledek hospodaření zaznamenal růst o 21,6 %, tj. v absolutním vyjádření 3 048 tis. Kč. Finanční výsledek hospodaření nabývá záporných hodnot, ale jelikož je ve svém rozměru menší než provozní výsledek hospodaření, nebude jeho vliv na výsledek

hospodaření za účetní období příliš výrazný. Tento VH za účetní období vykazuje růst o 18,9 %, tj. v absolutním vyjádření o 1 945 tis. Kč.

Mezi roky 2007 a 2008 se sice nepatrně snížily tržby za prodej zboží (0,5 %, 793 tis. Kč), avšak náklady vynaložené na prodej zboží se mnohonásobně snížily (14,5 %, 9 765 tis. Kč), což mělo pozitivní vliv na nárůst obchodní marže (11,6 %, 8 972 tis. Kč). Výkony se zvýšily o 1,8 %, tj. o 631 tis. Kč., a výkonová spotřeba se zvýšila o 14,3 %, tj. o 7 611 tis. Kč., načež přidaná hodnota se narostla o 3,3 % (1 992 tis. Kč). V provozní oblasti narostly hodnoty položek osobní náklady, daně a poplatky, tržby z prodeje DHM a materiálu a ostatní provozní výnosy, na druhou stranu došlo k ponížení položek odpisy DNM a DHM, změna stavu rezerv, OP a KNPO a ostatních provozních nákladů. Provozní výsledek hospodaření meziročně klesl o 15,6 %, tj. 2 672 tis. Kč., ale byl dostatečně vysoký, aby pokryl záporný finanční výsledek hospodaření, který vzrostl o 568,7 %, tj. 5 306 tis. Kč. Mezi roky 2007 a 2008 tedy VH za účetní období klesl o 55,1 %, tj. 6 737 tis. Kč.

Mezi roky 2008 a 2009 narostly tržby za prodej zboží (12,7 %, 18 292 tis. Kč) a náklady vynaložené na prodej zboží (17,1 %, 9 814 tis. Kč), tudíž se zvýšila obchodní marže o 9,9 %, tj. 8 478 tis. Kč. Z výkazu je zřejmé, že celková výkonnost podniku měřená prostřednictvím výkonů se snížila o 23 % (8 417 tis. Kč), avšak výkonová spotřeba se také snížila (20,4 %, 12 441 tis. Kč), ale o větší absolutní hodnotu, tudíž došlo k růstu přidané hodnoty o 20,3 % (12 502 tis. Kč). Provozní výsledek hospodaření stoupl o 61 %, tj. 8 817 tis. Kč, kdy poprvé za sledované období nemusel pokrývat záporný finanční VH, jelikož se tento VH dostal do kladných hodnot a vzrostl meziročně o 9 141 tis. Kč. Výsledek hospodaření za účetní období vrostl o 296,6 %, tj. 16 251 tis. Kč.

Mezi roky 2009 a 2010 došlo jak k poklesu tržeb (19,6 %, 31 731 tis. Kč), tak k poklesu nákladů na prodané zboží (25,8 %, 17 343 tis. Kč). V důsledku toho se obchodní marže snížila o 15,2 %, tj. 14 388 tis. Kč. Výkony se také ponížily o 16,6 % (4 668 tis. Kč) a výkonová spotřeba o 14,9 % (7 231 Kč), tudíž také klesla přidaná hodnota o 16 %. V provozní oblasti pozitivně vzrostly jen položky daně a poplatky, odpisy DNM a DHM, tržby z prodeje DHM a materiálu a ostatní provozní výnosy. Provozní výsledek hospodaření meziročně klesl o 27,1 %, tj. 6 316 tis. Kč., ale byl dostatečně vysoký, aby pokryl záporný finanční výsledek hospodaření, který vzrostl o 143,2 %, tj. 4 156 tis. Kč. Výsledek hospodaření za účetní období se snížil o 43,3 %, tj. 9 405 tis. Kč.

4.5 Analýza výnosů

Z výkazu zisku a ztráty byly vybrány jednotlivé výnosové položky, které jsou přehledně sestaveny v následující tabulce.

Tab. č. 8 – Výnosy v letech 2006 – 2010 (v tis. Kč)

Položka	2006	2007	2008	2009	2010
Tržby za prodej zboží	118 927	144 313	143 520	161 812	130 081
Výkony	27 179	35 942	36 573	28 156	23 488
- Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	3 598	5 146	4 524	4 122	3 782
- Změna stavu zásob vlastní činnosti	-583	175	713	843	181
- Aktivace	24 164	30 621	31 336	23 191	19 525
Tržby z prodeje DHM a materiálů	49	22	170	65	14 423
Ostatní provozní výnosy	232	469	859	579	694
Provozní výnosy celkem	146 387	180 746	181 122	190 612	168 686
Výnosové úroky	21	36	20	37	56
Ostatní finanční výnosy	1019	631	610	561	607
Finanční výnosy celkem	1040	667	630	598	663
Mimořádné výnosy celkem	0	0	0	0	0
Výnosy celkem	147 427	181 413	181 752	191 210	169 349

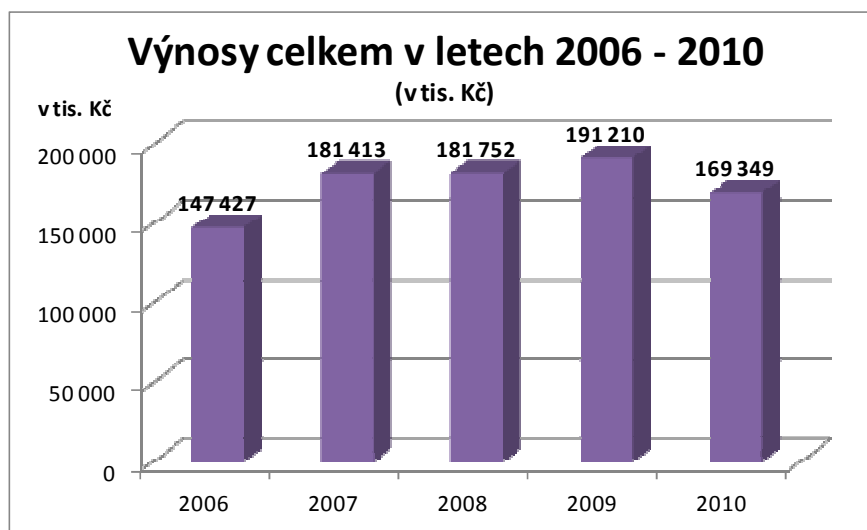
Zdroj: Vlastní zpracování, 2011

Z tabulky je zřejmé, že na celkových výnosech mají největší podíl provozní výnosy, které ve sledovaném období 2006 – 2010 postupně rostou, tedy s výjimkou posledního roku, kdy došlo v nakladatelství ke snížení výroby.

V oblasti provozních výnosů převážná část položek roste do roku 2008, popř. do roku 2009, ale v roce 2010 dochází ke snížení. Tomuto trendu neodpovídá vývoj tržeb za prodej vlastních výrobků a služeb, kdy v roce 2007 dosahuje své nejvyšší hodnoty, a poté již jen postupně klesá.

Také v roce 2010 je zde výrazná položka tržby z prodeje DHM a materiálů, došlo k tomu kvůli prodeji nemovitosti v Plzni. Finanční výnosy celkem mají oscilační trend kolem hodnoty 630 tis. Kč a společnost nemá žádné mimořádné výnosy. Vývoj celkových výnosů je zaznamenán v následujícím obrázku.

Obr. č. 23 – Struktura výnosů v letech 2006 – 2010 (v tis. Kč)



Zdroj: Vlastní zpracování, 2011

Z obrázku je patrné, že celkové výnosy společnosti rostly až do roku 2009, avšak v roce 2010 došlo k poklesu. To bylo způsobeno především výrazným snížením tržeb za prodej zboží a již menším snížením výkonů (především v položce aktivace).

4.6 Analýza řízení nákladů

V současné době společnost Nakladatelství Fraus, s.r.o., není příliš spokojena se systémem řízení nákladů. Problém se může vyskytovat ve výši nákladů na nákladový subjekt, způsob přiřazení přímých nákladů či nepřímých nákladů, způsob evidence atd.

Tuto problematiku má na starosti ředitelka ekonomického a personálního oddělení, controllingu, a podřízená tohoto oddělení. V další části se podíváme na náklady na výrobu učebnic podrobněji. Na žádost Nakladatelství Fraus, s.r.o., jsou použity v této práci pouze procentní údaje pro názornost systému řízení nákladů a pro provádění veškerých výpočtů.

4.6.1 Analýza celkových nákladů

Jak už bylo v předchozí kapitole zmíněno, společnost Nakladatelství Fraus, s.r.o., vede účetnictví v účetním a administrativním systému ESO. Pro potřeby evidence, účtování a vypracování účetní závěrky (resp. výkazu zisku a ztráty) dělí náklady a výnosy podle druhového členění, tj. členění zdrojů vstupujících do podniku na ekonomicky stejnorodé skupiny nákladů.

Z výkazu zisku a ztráty byly vybrány jednotlivé nákladové položky, které jsou přehledně sestaveny v následující tabulce.

Tab. č. 9 – Náklady v letech 2006 – 2010 (v tis. Kč)

Položka	2006	2007	2008	2009	2010
Náklady vynaložené na prodej zboží	59 240	67 294	57 529	67 343	50 000
Výkonová spotřeba	41 388	53 374	60 985	48 544	41 313
- Spotřeba materiálu a energie	4 957	6 289	6 470	4 853	4 254
- Služby	36 431	47 085	54 515	43 691	37 059
Osobní náklady	28 530	35 801	43 720	42 331	41 270
Daně a poplatky	75	75	82	112	486
Odpisy DNM a DHM	1 044	674	648	1 003	1 104
Zůstatková cena prodaného DHM a materiálu	0	0	1	0	18 082
Změna stavu rez., OP a KNPO	1	1 794	575	4 136	-3 221
Ostatní provozní náklady	2 024	4 601	3 121	3 865	2 690
Provozní náklady celkem	132 302	163 613	166 661	167 334	151 724
Prodané CP a podíly	0	0	1 044	0	0
Změna stavu rez. a OP ve FO	16	72	3 432	-4 604	0
Nákladové úroky	815	921	644	1 549	749
Ostatní finanční náklady	702	607	1 749	751	1 168
Finanční náklady celkem	1 533	1 600	6 869	-2 304	1 917
Mimořádné náklady celkem	0	0	0	0	0
Náklady celkem	133 835	165 213	173 530	165 030	153 641

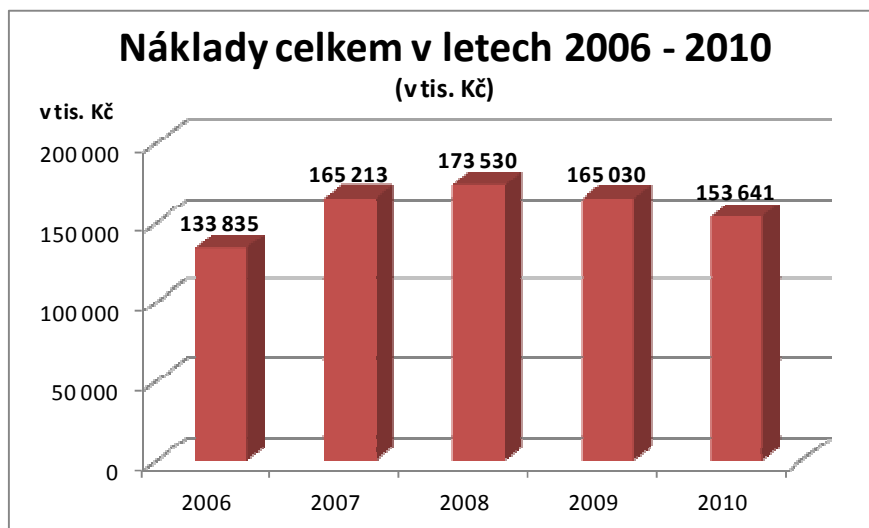
Zdroj: Vlastní zpracování, 2011

Z tabulky lze vypočítat, že na celkových nákladech mají největší podíl provozní náklady, které se do roku 2009 zvyšují, ale v roce 2010 dochází ke snížení. K velkému nárůstu právě provozních nákladů došlo v roce 2007, kdy společnost zintenzivněla výrobu své produkce a přijala dodatečné zaměstnance. V dalších letech tento trend pokračoval, ale v roce 2010 došlo k určitému omezení produkce, a to se odrazilo v klesajících nákladech. V rámci provozních nákladů jsou nejvýznamnějšími položkami náklady vynaložené na prodej zboží a výkonová spotřeba, kdy náklady na služby zaujímají největší prostor, jelikož společnost využívá služeb externích dodavatelů pro tisk a pro vývoj SW.

Dle vyjádření vedoucí ekonomického oddělení, která je ve své pozici od roku 2008, se v minulosti možnost provozu vlastní velkokapacitní tiskárny neprobírala. V současnosti se o tom též neuvažuje. Nebyla by využita dostatečně. Cena za ks by byla daleko vyšší než je v dané chvíli od externích tiskáren. Pro vlastní potřebu nakladatelství je k dispozici malokapacitní tiskárna/kopírovací stroj v hodnotě do 900 tis. Kč.

Mimořádné náklady nebyly ve sledovaném období vykázány. Cílem společnosti od roku 2008 je postupné snížení nákladů podniku při zachování přiměřeného obrátu a kvality výrobků.

Obr. č. 24 – Struktura nákladů v letech 2006 – 2010 (v tis. Kč)



Zdroj: Vlastní zpracování, 2011

Z obrázku je zřejmé, že celkové náklady společnosti rostly až do roku 2008, a poté dochází k postupnému snižování. To bylo způsobeno v roce 2009 především výrazným snížením výkonové spotřeby a v roce 2010 významně poklesly položky náklady vynaložené na prodej zboží a výkonová spotřeba.

Obecné účetní metody ovlivňující náklady

Použití určitých obecných metod a způsobů oceňování v účetnictví ovlivňuje některé nákladové položky. Společnost je registrována jako měsíční plátce DPH.

Jelikož je společnost výrobního charakteru a zásoby tvoří více než 50 % majetku společnosti, je důležité vědět, jakým způsobem se tento majetek oceňuje a jak se jejich spotřeba promítne do nákladů:

- zásoby nakoupené pořizovací ceny
- zásoby vytvořené ve vlastní režii vlastní náklady
- nedokončená výroba přímé náklady

Na jednotlivé položky zásob je během roku vedena přesná evidence jednotlivých složek nákladů. Na konci zdaňovacího období dojde k jejich zaúčtování podle zvoleného

postupu společnosti, tj. metodou B. Během účetního období jsou dokončené tituly aktivovány na sklad účetním zápisem 13x/62x.

Obr. č. 25 – Účtování zásob pomocí metody B

Op. č.	Popis operace	MD	Dal
1	Spotřeba materiálu a energií v souvislosti s výrobou ²	50x	11x, 32x
2	Osobní náklady vynaložené v souvislosti s výrobou	52x	33x
3	Převod počátečního stavu zásob vlastní výroby k rozvahovému dni	61x	12x
4	Převod konečného stavu zásob vlastní výroby na základě údajů z vnitropodnikového účetnictví nebo operativní evidence)	12x	61x
5	Tržby z prodeje zásob vlastní výroby (polotovary, výrobky)	21x, 31x	60x
6	Vyskladnění zásob vlastní výroby z důvodu reprezentace, darování a škody	51x, 54x, 58x	61x

Zdroj: [28, online, cit. 2011-11-22]

Společnost dále vytváří zákonné opravné položky pro pohledávky po splatnosti s nominální hodnotou nad 30 000 Kč (mimo pohledávky s plánovaným zápočtem) a pro neprodejné zásoby v hodnotě, kterou pro každý rok stanoví samo nakladatelství (př. snížena hodnota výrobků na skladě z důvodu dočasné neprodejnosti 55x/19x).

Jak již bylo v předchozích podkapitolách také zmíněno, společnost využívá u ČSOB Plzeň běžný účet, kde má k dispozici kontokorentní úvěr ve výši 15 000 000 Kč, a také splácí půjčku vůči společnosti Cornelsen Verlagsholding GmbH & Co. v celkové výši 11 313 500 Kč. Z těchto půjček plyne pro společnost povinnost splacení celé částky a nákladových úroků (př. běžný bankovní účet: úrok z úvěru 56x/22x).

Pro zúčtování devizových operací používá nakladatelství denní směnné kurzy ČNB a na konci účetního období je proveden přepočtení pohledávek a závazků příslušným kurzem, kdy kurzové rozdíly jsou zúčtovány na účty kurzových rozdílů (záporný rozdíl na 56x, kladný rozdíl 66x).

Manažerské účetnictví je vedeno ve dvouokruhové centralizované formě, tj. účtování účetních případů jednotlivých středisek v samostatném účetním okruhu „na jednom místě“.

8. účtová třída:

- 821100 vnitropodnikové mzdové náklady – redakce
- 821200 vnitropodnikové mzdové náklady – grafici
- 821300 vnitropodnikové mzdové náklady – MMR
- 821400 vnitropodnikové mzdové náklady

9. účtová třída:

- 921100 přeúčtování mzdových nákladů – redakce
- 921200 přeúčtování mzdových nákladů – grafici
- 921300 přeúčtování mzdových nákladů – MMR
- 921400 přeúčtování mzdových nákladů

V manažerském účetnictví společnosti se tedy především účtuje o mzdách jednotlivých pracovníků oddělení na právě připravované projekty, jelikož společnost má funkcionální strukturu organizace. Zároveň však pro interní potřeby účetního oddělení sledují náklady přímo přiřaditelné a náklady rozvrhované.

4.6.2 Vertikální analýza podnikových nákladů

Vertikální rozbor podnikových nákladů má za cíl zkoumat podíl jednotlivých položek nákladů ke zvolené základně položené jako 100 %. Za základnu byl vybrán čistý obrat společnosti. V následujícím textu z důvodu přehlednosti není uváděn podrobný výčet jednotlivých položek nákladů, ale jen jejich agregátní součty. Pokud bude vliv skupiny nákladů významný, bude dále podrobně probrán v následujícím textu.

Tab. č. 10 – Vertikální analýza nákladů přímo přiřaditelných (2008 – 2010)

Položka	2008	2009	2010
Čistý obrat	100,00%	100,00%	100,00%
Náklady na vlastní výrobky	30,0%	32,2%	28,4%
Náklady na pořízení zboží	5,5%	4,3%	4,4%
Náklady na služby ICT	0,0%	0,0%	5,7%
Náklady na služby ostatní	0,9%	0,2%	0,0%
Náklady na licence	0,0%	0,0%	0,0%
Licenční honoráře	3,5%	4,6%	3,5%
Celkem náklady na výkony	39,8%	41,3%	42,0%
Přidaná hodnota	60,2%	58,7%	58,0%
Personální náklady interní	17,0%	15,5%	9,2%
Personální náklady externí	1,8%	1,8%	2,1%
Reklama, PR	5,1%	1,3%	0,7%
Vzorky zdarma	1,2%	0,9%	1,0%
Provozní režie	4,3%	2,8%	0,8%
Odpisy nepotřebných zásob	0,1%	0,7%	0,4%
Reprezentační fond	0,0%	0,0%	0,0%
Úroky ze zásob	0,0%	0,0%	1,9%
Celkem náklady přímo přiřaditelné	69,3%	64,4%	58,1%
Provozní výsledek I	30,7%	35,6%	41,9%

Zdroj: Vlastní zpracování, 2011

Vertikální analýza nákladů podniku byla vypracována z údajů poskytnutých společností Nakladatelství Fraus, s.r.o. Od roku 2008 ekonomické oddělení podrobněji sleduje náklady podniku, které jsou zaznamenávány v přehledných sestavách. Sledované období je tedy 3leté (2008 – 2010). V roce 2010 byl cíl společnosti snížit náklady v absolutní hodnotě, tj. např. snížit personální náklady, dojednat nižší ceny od dodavatelů atd.

Z této analýzy nákladů podniku je možné vypořádat, že na celkových nákladech výkonu zaujímal největší podíl náklady na vlastní výrobky a dále skoro na stejné úrovni jsou podíly položek náklady na pořízení zboží a licenční honoráře, které oscilují kolem hodnoty 5 % a 4 % podílu na čistém obratu společnosti. Celkové náklady na výkon společnosti po dobu celého sledovaného období mají rostoucí trend.

Společnost sleduje v první řadě náklady přímo přiřaditelné jednici výkonu. Největšího podílu dosahují personální náklady interní, které se ve sledovaném období postupně snižují (17,0 %, 15,5 %, 9,2 %) podle počtu aktuálně pracujících zaměstnanců. Na druhou stranu mají personální náklady externí rostoucí tendenci. Dalšími většími položkami jsou náklady na reklamu a PR a provozní režie, jejichž podíl na čistém obratu je klesající z důvodu snahy společnosti o úsporu v těchto oblastech.

Tab. č. 11 – Vertikální analýza nákladů rozvrhovaných (2008 – 2010)

Položka	2008	2009	2010
Čistý obrat	100,00%	100,00%	100,00%
Logistika, fakturace	4,8%	4,2%	7,9%
Obchodně administrativní centrum	0,9%	0,9%	0,7%
Reprezentanti, IC	5,1%	3,3%	4,3%
Marketing, PR společný	0,0%	0,8%	2,9%
Poštovné a bankovní poplatky	1,4%	1,3%	1,8%
Správa (+TOP3, odpisy, repre nepřiz., ztrátové pohl.)	1,0%	0,7%	3,1%
MMR	0,0%	0,0%	3,0%
Grafická produkce	0,0%	0,0%	2,1%
Ekonomické služby, personalistika, controlling	1,2%	1,2%	x
Správa sítě SW + HW	1,3%	1,6%	2,6%
Kancelářský servis	1,7%	1,5%	2,5%
Vnější komunikace (spoje)	0,4%	0,4%	0,2%
Celkem rozvrhované náklady	17,9%	15,6%	31,1%
Provozní výsledek II pro výpočet prémie	12,8%	19,9%	10,8%
Prémie managementu a zaměstnanců	0,6%	0,8%	0,2%
Provozní výsledek II	12,1%	19,1%	10,6%

Zdroj: Vlastní zpracování, 2011

Dále nakladatelství sleduje rozvrhované náklady, u kterých můžeme najít opačný trend než u nákladů přímo přiřaditelných. Většina nákladů této skupiny má rostoucí trend, tj. ve sledovaném období jejich podíl na čistém obratu společnosti vzrostl, v roce 2010 v některých případech došlo až k 80% navýšení podílu oproti předcházejícímu roku. Největší podíl připadá na náklady na logistiku a fakturaci, která v roce 2010 nabyla hodnoty až 7,9 %. Další důležitou položkou jsou náklady na reprezentanty a osoby v informačních centrech.

V následující tabulce je přehled personálních nákladů, ve které je patrná tendence společnosti omezit tyto náklady. Ve všech kategoriích interních nákladů personálu došlo ke snížení podílu na čistém obratu.

Tab. č. 12 – Přehled personálních nákladů společnosti

Položka	2008	2009	2010
Čistý obrat	100,00%	100,00%	100,00%
Personální náklady interní	17,0%	15,5%	9,2%
Základní mzdy vč. odvodů ZP, SZ	15,8%	14,4%	8,1%
Nárokové prémie (docházka, nekouření, cílové, obrátové)	0,6%	0,6%	0,9%
Benefity	0,6%	0,5%	0,2%
- penzijní připojištění, životní pojištění	0,1%	0,0%	0,0%
- stravenky	0,4%	0,4%	0,2%
- vzdělávání	0,1%	0,1%	0,0%
Personální náklady externí	1,8%	1,8%	2,1%

Zdroj: Vlastní zpracování, 2011

4.6.3 Kalkulace

Nakladatelství sestavuje kalkulace pomocí přírážkové metody (předběžné, výsledné kalkulace). Využívá upravený typový kalkulační vzorec, kdy se snaží o reálné zachycení jak přímých, tak nepřímých nákladů na nákladový subjekt, tj. na učební pomůcku, knihu. Náklady tedy pro potřeby kalkulace organizace rozděluje:

- přímé náklady,
- nepřímé náklady (režie).

Přímé náklady

Pro společnost jsou to náklady přímo přiřaditelné k objektu alokace, tj. náklady jednicové. Jedná se o tyto položky:

- jednicový materiál – patří sem veškerý materiál, který je součástí učebnice, nebo přispívá k její výrobě, v tomto případě se jedná o jednotkovou cenu výtisku finální knihy (danou zvoleným externím dodavatelem, tj. tiskárnou),
- jednicové mzdy – lze sem zahrnout všechny evidované mzdy pracovníků podílejících se na výrobě konkrétní publikace, tj. honorář autora přepočítaného na jednici, mzda redaktora, designéra obálky/ilustrátora atd. (mzdy pro technické, multimediální oddělení nepočítáme, přestože je možné přiřadit mzdové náklady na jednici, ale jelikož není v současnosti systém evidence těchto mzdových nákladů, není možné alokovat tyto mzdy),
- ostatní jednicové náklady – nezařazují se sem všechny ostatní náklady související s výrobou publikace, v tomto případě sem patří náklady na licence atd.

Nepřímé náklady

Jsou to náklady, které lze přímo přiřadit k objektu alokace. Lze je také nazývat náklady režijními. Podle místa vzniku je můžeme rozdělit na tyto režie:

- výrobní režie – organizace sem řadí položky spotřeba režijního materiálu (čistící prostředky, materiál na údržbu atd.), spotřeba energie, režijní mzdy pracovníků výrobního FlexiLearn® oddělení atd., prémie a odměny pracovníků, sociální

a zdravotní pojištění všech pracovníků, odpisy dlouhodobého hmotného i nehmotného majetku,

- správní režie – obsahuje náklady na kancelářské potřeby, odpisy administrativních budov, platy manažerů a administrativních pracovníků,
- odbytová (prodejná) režie – zahrnuje náklady na provoz skladů hotových výrobků, logistiku a expedici, náklady obchodního oddělení, marketingu a fakturace atd.

V současné době ekonomické oddělení sleduje přímé náklady na nákladový subjekt, tj. především přímé mzdy pracovníků, podle jednotlivých oddělení nakladatelství. Jedná se o pracovníky, např. honorář autora, odpovědného redaktora, designéra obálky/ilustrátora atd., kteří vykazují konkrétní počet hodin strávených prací nad publikací.

U ostatních oddělení a pracovníků se mzdy vykazují jako součást režie, ke které dané oddělení patří. Tyto nepřímé mzdové náklady se vypočítají jako souhrn počtu hodin za měsíc dělený počtem publikací, na kterých se v daném období pracuje.

Používá se k tomu jednoduchý výkaz (dokument vytvořený v aplikaci MS Excel), ve kterém jednotliví vedoucí oddělení zaznamenávají celkové odpracované výkony všech pracovníků oddělení. Dále tyto výkony ocení a předají do ekonomického a personálního oddělení ke kontrole, zaevidování a zúčtování.

Nepřímé náklady jsou přiřazovány jednotlivým nákladovým objektům prostřednictvím diferencované přírážkové kalkulace, kdy každé režii je přiřazena odpovídající rozvrhová základna.

Výpočet režijní přírážky je prováděn na základě evidovaných nákladů minulého období společnosti, tj. z údajů předcházejícího ročního účetního období. Aby tyto režijní přírážky byly stále aktuální a věrné realitě, dochází vždy k začátku období k přepočtu režie, a pokud dojde k výraznému odchýlení, musí vedoucí ekonomického oddělení provést korekci.

4.6.4 Rozpočty a evidence

Rozpočet společnosti

Společnost vytváří každý rok předběžně vyjádřenou obdobu účetní závěrky finančního účetnictví. Sestavuje rozpočet pro veličiny (tj. pro aktiva, závazky, vlastní kapitál, náklady, výnosy a zisk), které jsou vymezeny a strukturovány stejně jako ve výkazech finančního účetnictví. Vytváří především rozpočet ve formě rozvahy a výsledovky pro časový úsek jednoho roku, kdy největší pozornost věnuje právě výkazu zisku a ztráty.

Mezi nejdůležitější části rozpočtové výsledovky nakladatelství patří rozpočet zisku či ztráty z hlavní výdělečné činnosti, tj. z prodeje vlastních výrobků, zboží, služeb ICT a ostatních služeb, a z prodeje licencí pro systém FlexiLearn®.

V první řadě se udělají dílčí rozpočty pro tištěná média a pro elektronická média, a až poté se odvodí souhrnný rozpočet pro celou společnost Nakladatelství Fraus, s.r.o.

Části tohoto ročního rozpočtu jsou:

- rozpočet výnosů – vychází z plánu prodeje jednotlivých výrobků a služeb společnosti a zboží,
- rozpočet přímo přiřaditelných nákladů – vychází z plánu výroby, plánů projektů a z informací ohledně odhadu využití interních a externích pracovníků, ohledně vztahů s dodavateli (především tiskárny) a nákupu licencí na SW od externích dodavatelů,
- rozpočet rozvrhovaných nákladů – zde se sleduje fixní a variabilní složka režijních nákladů.

Rozpočet výkazu zisku a ztráty je připraven. Po uplynutí daného období ekonomické oddělení provede srovnání skutečnosti s plánovaným rozpočtem, zjistí významné odchylky a provede analýzu příčin těchto odchylek a přijme opatření pro další roky.

Plány projektů

Jak již bylo řečeno v předchozí kapitole, společnost tvoří předběžné a výsledné kalkulace a rozpočty pro jednotlivé projekty, tj. pro tvorbu učebnic a knih, ve formátu dokumentu MS Excel. Nevýhodou tohoto způsobu je, že při větším množství dat je tento formát nestabilní a že pro jednotlivé buňky chybí historie.

Pro samotnou evidenci nákladů na konkrétní publikaci nevyužívá účetní společnosti žádnou specializovanou softwarovou aplikaci pro sledování nákladů.

Vypracovává v tabulkovém procesoru MS Excel pro jednotlivé knihy či edice učebnic tzv. plány projektů, které obsahují několik detailně propracovaných listů. Zde lze nalézt:

- popis projektu – charakteristika, odhad konkurenčních výrobků a rizik spojených právě s konkurencí,
- jméno odpovědného pracovníka za projekt,
- počet dílů učebnice (většinou pro 1. – 5. ročník) s přesně vyjmenovanými částmi (učebnice, pracovní sešit atd.) a jejich polygrafickými údaji,

Obr. č. 26 – Ediční plán pro I. stupeň ZŠ (ukázka)

	jazyk a jazyková komunikace	matematika a její aplikace	člověk a jeho svět
5	ČESKÝ JAZYK 5 ČÍTANKA 5 START WITH CLICK new	MATEMATIKA 5 připravujeme	PŘÍRODA 5 SPOLEČNOST 5
4	ČESKÝ JAZYK 4 ČÍTANKA 4 START WITH CLICK new	MATEMATIKA 4 připravujeme	PŘÍRODA 4 SPOLEČNOST 4
3	ČESKÝ JAZYK 3 ČÍTANKA 3 START WITH CLICK new	MATEMATIKA 3 připravujeme	PRVOUKA 3
2	ČESKÝ JAZYK 2 ČÍTANKA 2	MAT MATEMATIKA 2 připravujeme	PRVOUKA 2
1	ZIVÁ ABECEDA SLABIČNÍK ČÍTANKA 1	MAT MATEMATIKA 1 MAT MATEMATIKA 1	PRVOUKA 1

Zdroj: Nakladatelství Fraus, s.r.o. [37, online, cit. 2011-11-30]

- průměrný plánovaný roční prodej u každé z učebnic a odhad tiskové ceny na určitou učebnici podle zkušenosti pracovníka,
- přiřazení přímých a nepřímých (variabilní a fixní složka) nákladů na jednici atd. ke každému dílu a části, což je možné názorně vidět v následující tabulce.

Tab. č. 13 – Výřez části plánu projektu

Název UČEBNICE							2010
Čistý obrat							0
Variabilní náklady - tisk							0
Fixní náklady	interní			externí			celkem
	počet hod.	sazba	náklady	počet hod.	sazba	náklady	
Licenční a autorské honoráře - jednorázové							0
Licenční a autorské honoráře - %						0	0
MMR - obrazový a multimediální materiál							0
Redakční práce		250,00	0				0
Předtisková příprava (grafika, sazba)		220,00	0				0
MMR - práce		220,00	0				0
e-publishing - produkce		250,00	0				0
e-publishing - programování/vývoj		280,00	0				0
Ostatní (příjmy +, výdaje -)							0
Celkem fixní náklady							0
Režijní náklady		39%	0				0
Provozní výsledek							0

Zdroj: Interní dokument společnosti Nakladatelství Fraus, s.r.o.

Úplně na závěr tohoto projektového plánu je sumarizační list, ve kterém lze najít přehled celkových nákladů na jednotlivé díly učebnic sečtené pro jednotlivé druhy nákladů. Rovněž je tu sestaven plán rentability, kdy jsou stanovena určitá omezení:

- do tří let od začátku prodeje musí určitý díl učebnice dosáhnout kladný zisk (nultý rok je určen pro přípravu učebnice a získání schvalovací doložky),
- průměrná délka prodeje učebnice je 5 let.

Pokud již v momentě přípravy rozpočtu na projekt není splněna první podmínka, bere se projekt jako neziskový a již se s ním dále nepočítá. Může se však stát, že tento projekt neprojde kvůli špatně rozvrženým nákladům, což je současný problém společnosti.

Dále je ve společnosti využíván systém pracovního prostředí, ve kterém spolu komunikují a pracují zaměstnanci nakladatelství. Účetní tak má přehled o odvedené práci a může kontrolovat splnění termínů a následné přiřazení nákladů objektu alokace.

5 Zhodnocení efektivity řízení nákladů a možná řešení některých problémů

Nakladatelství Fraus, s.r.o., je rozvíjející se moderní společnost s 20letou tradicí v oblasti vydavatelské činnosti původních učebních pomůcek a slovníků cizích jazyků.

Prostřednictvím SWOT analýzy byly identifikovány silné a slabé stránky, příležitosti a hrozby spojené se zkoumaným podnikatelským subjektem. V následující tabulce jsou uspořádány silné a slabé stránky společnosti Nakladatelství Fraus, s.r.o. A dále také ukazuje příležitosti, které může společnost využít ve svůj prospěch, nebo hrozby pro její činnost.

Tab. č. 14 – SWOT analýza společnosti Nakladatelství Fraus, s.r.o.

	Příležitosti (Opportunities)	Hrozby (Threats)
Vnější prostředí	zlepšování konkurenční pozice na trhu s učebnicemi pro střední školy	přechod současných zákazníků ke konkurenci
	rozvoj informačních a softwarových nástrojů pro prezentaci výukových materiálů	zvýšení daňových sazeb DPH – promítnutí se do konečné ceny jednotlivých produktů
	využití recyklovaného materiálu (ohled na ekologii)	omezení státního rozpočtu na obnovu učebnicového fondu jednotlivých zákazníků (škol)
	využití rostoucího trendu plodnosti, tj. rozšiřující se trh	změna preferencí zákazníků a z toho vyplývající využití substitutů produktu
	Silné stránky (Strengths)	Slabé stránky (Weaknesses)
Vnitřní prostředí	nabídka systému interaktivní výuky FlexiLearn® a služeb spojených s ním	komunikační problémy mezi pracovníky
	přehledné a aktualizované internetové stránky a e-shop	tvorba rozpočtů a kalkulací v dokumentu aplikace MS Office - Excel
	zkušenosti pracovníci s mnohaletou praxí v oboru tvorby učebnic	absence výrazné zpětné vazby od učitelů a žáků
	příjemné prostředí prodejen společnosti	problém s přesnějším přiřazováním přímých a nepřímých nákladů

Zdroj: Vlastní zpracování, 2011

Příležitosti a hrozby nemůže nakladatelství ze své vlastní vůle ovlivnit pomocí marketingových nástrojů, tudíž je potřeba se zaměřit na silné a slabé stránky společnosti, na které tak působit lze.

Nakladatelství nabízí širokou škálu učebnic, učebních pomůcek, semináře s akreditací od MŠMT ČR a jako první v republice začalo nabízet komplexní systém interaktivní výuky s názvem FlexiLearn® a služeb spojených s ním. Zákazníci se vždy dobře cítí v příjemném prostředí prodejen společnosti a oblíbili si i přehledné a aktualizované internetové stránky. Rádi využívají možnosti nákupu produktů společnosti a nabízeného zboží přes intuitivně sestavený e-shop.

Společnost si mimo jiné cení svých zkušených pracovníků, kteří nemají jenom mnohaletou praxi v oboru tvorby učebnic, ale jsou také zkušení pedagogové a didaktici. Na druhou stranu se nakladatelství potýká s jistými nedorozuměními, tj. komunikačním šumem, mezi pracovníky a vedoucími oddělení při vyjasňování cílů, jelikož v dnešní době neustálých změn je potřeba reagovat rychle a není čas všechny detailně informovat o záměru.

V důsledku nástupu nové progresivní vedoucí ekonomického, personálního a controllingového oddělení v roce 2008 se začaly podrobně sledovat a analyzovat náklady společnosti. Výsledkem rozboru bylo zjištění, že některé složky nákladů jsou příliš vysoké a z hlediska zdárného budoucího vývoje společnosti je nutné tyto náklady redukovat.

Společnost zavedla ve větší míře užívání kalkulací a rozpočtů v systému řízení nákladů a podrobněji začala sledovat jednotlivé složky podnikových nákladů. V roce 2010 však bylo zjištěno, že není zcela vyřešena alokace přímých a nepřímých nákladů na jednici výroby.

Návrhy řešení

- pro přesnější identifikaci přímých a nepřímých nákladů zavést výkaz pracovních výkonů pro jednotlivé pracovníky, kteří jsou součástí procesu tvorby, výroby a prodeje produktu,
- pro snadnější zaznamenávání jednotlivých podnikových nákladů na produkt implementovat informační systém pro evidenci a kontrolu těchto nákladů (místo současného nestabilního dokumentu v aplikaci MS Excel).

5.1 Systém řízení nákladů na učebnici

Jak již bylo řečeno v předchozí kapitole, společnost je nespokojena se systémem řízení nepřímých nákladů. Touto záležitostí je určité zkreslení velikosti nepřímých nákladů daného nákladového objektu v důsledku tzv. efektu průměrování nákladů přiřazených předmětu, který byl popsán v podkapitole přírážkové kalkulace.

Je možné se této záležitosti částečně vyhnout, kdyby došlo k navržení úplně nového systému řízení nákladů, např. ABC/M systém. Společnost Nakladatelství Fraus, s.r.o., se ale rozhodla po důkladném zvážení, že stávající systém je osvědčený a nebylo by příliš vhodné ho tak radikálně měnit.

Organizace se tedy rozhodla věnovat se více zlepšení současného systému, a to v problematice identifikace přímých a nepřímých nákladů. V této oblasti nákladového řízení společnosti dochází k největším finančním zkreslením právě díky průměrování režijních nákladů.

Může nastat situace, že velice slibný projekt, u něhož se očekává relativně vysoká poptávka odběratelů, je zamítnut. Příčinou by bylo, že nebyla splněna podmínka společnosti, tj. dosažení ziskovosti produktu do 3 let od začátku prodeje konkrétní publikace, a to díky tomu, že náklady na publikaci by byly příliš nereálně, zkresleně vysoké.

S touto záležitostí se lze vypořádat tak, že by se navrhla taková evidence, systém, kdy by šlo přeměnit nepřesně definované režijní náklady na náklady přímo přiřaditelné dané publikaci.

5.1.1 Výkaz pracovních výkonů

Základní myšlenkou je tedy vytvořit takový výkaz (podle potřeby v listinné či elektronické podobě), do něhož by jednotliví pracovníci oddělení přesně zaznamenali počet hodin strávených prací na konkrétní publikaci a dále by zbývající počet hodin plynul do příslušné režie (např. u technického oddělení by část nákladů patřila do přímých a část by spadala do výrobní režie).

Účelem tohoto navrženého výkazu by mělo být přehledné zaznamenání jednotlivých činností pracovníka prováděné s konkrétními publikacemi za určité časové období (tj. předpokládá se 1 měsíc). Poté by se s ním dalo pracovat v ekonomickém oddělení,

kde by jednotlivé náklady přiřadili nákladovým objektům a upravili jednotlivé kalkulace, aby více odrážely skutečné náklady na výrobu.

Obr. č. 27 – Návrh pracovního výkazu zaměstnance

Pracovní výkaz zaměstnance							
Oddělení:		Výtvarné a grafické studio			Měsíc a rok:		03/2011
Jméno a příjmení:		Zdeněk Sušina			Pracovní pozice:		grafik
					Číslo prac.:		0073
Datum	Od	Do	Počet hodin	Publikace (Kód)	Popis činnosti	Celkem hodin	Náklad
1.3.	8:00	12:00	4	Slovník 0786	Zpracování ilustrací - střed	8	
1.3.	12:30	16:30	4	Slovník 0786	Návrh vnitřních desek		
2.3.	8:00	10:30	2,5	Dějepis 0898	Scanner ilustrací, str. 20 - 30	8,5	
2.3.	10:30	12:00	1,5	Občan 0045	Výroba makety		
2.3.	12:30	17:00	4,5	Občan 0045	Výroba makety		

Zdroj: Vlastní zpracování, 2011

Tento výkaz by bylo možné vyplňovat v listinné podobě, ale v praxi by asi bylo lepší využívat elektronickou podobu, např. dokument v tabulkovém procesoru MS Excel.

Tyto dokumenty by se po vyplnění a schválení zasílaly prostřednictvím softwarového prostředí M/TeamBridge Workflow do ekonomického a personálního oddělení. Jakmile by byl tento výkaz již jednou uložen v prostředí systému M/TeamBridge Workflow, tak by bylo možné se k němu opakovaně vracet a měnit ho, pokud by to bylo dovoleno.

Kalkulační vzorec a jeho položky

Vytvoření jednoduchého výkazu práce pro každého pracovníka ve společnosti přináší jisté zlepšení. Důležité však je, aby tyto výkazy byly zpracovány a využity pro zpřesnění kalkulace konkrétních výrobků.

Dalším úkolem je tedy upravení identifikace jednotlivých položek kalkulačního vzorce používaného pro výrobu jednotlivých publikací. Je potřeba identifikovat tyto náklady na objekt alokace a konkrétně vypsát položky, které do těchto skupin patří.

5.2 Evidence nákladů na projekty

Konkrétní změny v systému řízení nákladů ve společnosti Nakladatelství Fraus, s.r.o., byly probrány v předcházející podkapitole. Jak již bylo zmíněno, v dnešní dynamické době je velice těžké udržet konkurenční výhodu nad ostatními nakladatelstvími a vydavatelstvími.

K transparentnímu a přehlednému řízení nákladů z pohledu účetního a personálního oddělení, tak k ostatním vedoucím oddělení, by mohl dopomoci moderní a kvalitní nástroj z oblasti informační technologie. Jednalo by se především o jednoduchou, ale komplexní aplikaci, která by shromažďovala informace potřebné pro vytváření kalkulací na publikace i jednotlivé edice knih.

Vzhledem k těmto požadavkům, je možné buď upravení stávajících aplikací, nebo objednání nových, které jsou k dostání na trhu s firemními softwary. Podmínkou by samozřejmě byla také alespoň částečná kompatibilita a kooperace programového vybavení s již zavedeným systémem M/TeamBridge Workflow.

5.2.1 Program pro sledování procesů výroby a nákladů

Jedním z nabízených softwarů pro firmy je program vytvářený společností Notia Informační systémy spol. s r.o. Tento program se nazývá „Notia Business Server“.

Tato softwarová společnost s ohledem na potřeby konkrétního zákazníka nabízí aplikace pro podporu chytrého podnikání: finance, obchod, logistiku a elektronické obchodování. Podnikům a institucím přináší řešení oběhu a výměny informací, které usnadňuje pořízení dat a nabízí jejich účelné využití. Cílem je podpořit obchodní aktivity a praktiky a umožnit zavedení nových postupů a technologií podnikání. [38, online]

Základem jejich nabídky je tedy systém „Notia Business Server“, tj. sada typových ekonomických a obchodních aplikací pro obchodní podniky a podniky poskytující služby. Tyto aplikace společnost přizpůsobuje a rozšiřuje podle požadavků konkrétního klienta. Zákazník tedy na základě univerzální aplikace získává specifické řešení svých problémů. [38, online]

Záměrem je pokrýt reálný oběh informací a jeho automatizaci na jednotlivých funkčních místech. Obvyklým východiskem implementace je projekt, který je založen

na analýze potřeb a který definuje vlastnosti jednotlivých částí informačního systému, postup jeho tvorby a možnosti rozšiřování. [38, online]

5.2.2 Modul Nakladatelství

Tento modul představuje ucelené řešení agend spojených s přípravou a produkcí knih a jiných mediálních nosičů, skladováním, obchodem a účetnictvím. Specializované části tohoto odvětvového řešení jsou plně integrované do standardních modulů Notia business system.

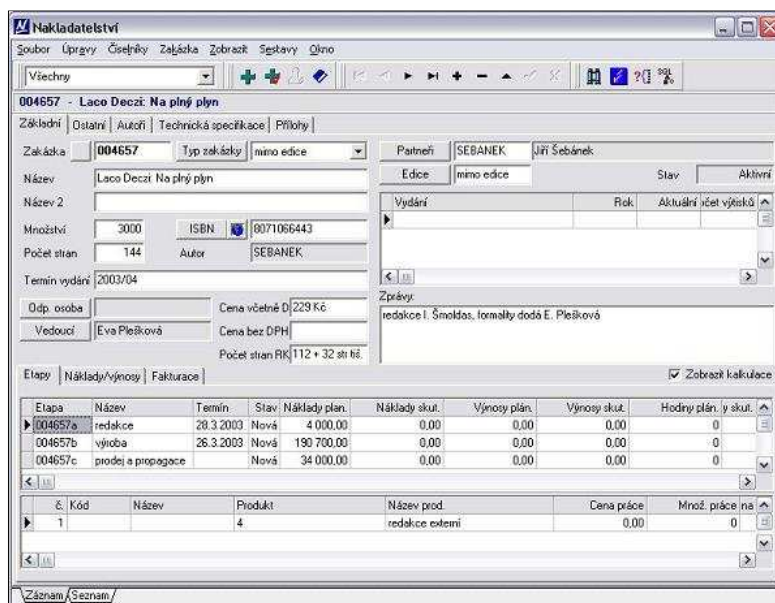
Je jedním ze specializovaných modulů v NOTIA Systému II: Slouží k evidenci jednotlivých zakázek a procesů souvisejících s nakladatelskou činností. Eviduje zde veškeré informace o jednotlivých publikacích, údaje o příslušných autorech a dalších pracovnících, kteří jsou zapojeni do procesu výroby knihy či edice. Dále se sledují jednotlivé výroby publikací včetně výkazů práce na konkrétních etapách, a tím modul poskytuje veškerou agendu pro výpočet a sledování mezd pracovníků a vyúčtování honorářů. Díky výkazům práce lze zpracovat podklady pro mzdy, či je zohlednit do výpočtu skutečných nákladů na zakázku. [38, online]

Dále je uveden přehled funkcí, který tento modul NOTIA Systém II. obsahuje a lze ho uzpůsobit právě společnosti Nakladatelství Fraus, s.r.o.:

Evidence publikací

- sledování publikací včetně mnoha doplňujících údajů (od názvu, edice, ISBN, počtu stran, přes odpovědné osoby až po pracovní název, různé zprávy a interní poznámky),
- plánování nákladů a výnosů,
- automatické přiřazování skutečných nákladů a výnosů z účetnictví a porovnání se skutečností včetně přepočtu na jeden výtisk,
- přímé propojení do finančního účetnictví na faktury vydané a došlé spojené se zakázkou. [38, online]

Obr. č. 28 – Základní okno agendy Nakladatelství



Zdroj: NOTIA Systému II [38, online, cit. 2011-11-28]

- zachycení až tří anotací publikace,
- přiřazení obrázku publikace v originální kvalitě,
- detailní rozpis činností souvisejících s vydáním knihy včetně plánování nákladů a výnosů v jednotlivých etapách,
- detailní rozpis všech osob podílejících se na tvorbě knihy (autoři, grafici apod.) s podrobným rozpisem jejich činnosti, trváním smlouvy a možností zadání podrobných podkladů pro výpočet honoráře. [38, online]

Obr. č. 29 – Dialog etapy agendy Nakladatelství



Zdroj: NOTIA Systému II [38, online, cit. 2011-11-28]

Obr. č. 30 – Dialog kalkulace etapy v Nakladatelství

Zdroj: NOTIA Systému II [38, online, cit. 2011-11-28]

- evidování dalších osob pracujících na publikaci (editor, korektor, redaktoři atd.),
- evidence držitelů autorských práv včetně institucí, přiřazení grantů,
- evidence dotisků a dalších vydání, možnost přiložení souborů v libovolném formátu (obrázky, texty, zvuky atd.) a šablon příloh,
- tvorba edičního plánu, generování web katalogu publikací. [38, online]

Výpočet honorářů

- rozpis jednotlivých forem honorářů k autorům, grafikům nebo tvůrcům,
- rozpis honorářů obsahuje absolutní honoráře, honoráře jako procento z prodeje, autorské výtisky, procenta z grantu a maximální výši naturálního plnění. [38, online]

Obr. č. 31 – Číselník honoráře v modulu Nakladatelství

Zdroj: NOTIA Systému II [38, online, cit. 2011-11-28]

- automatické generování dokladů, generování příkazů k úhradě,
- vyúčtování honorářů za období k požadovanému datu, výpočet nároku na honorář z vyúčtování,
- statistika nároku a výplaty honorářů za období, možnost odpočtu srážkové daně. [38, online]

Výkazy práce

- nástroj pro evidenci odpracovaných hodin ve vazbě na publikace a etapy realizace, podklad pro mzdy,
- zobrazení detailu odpracovaných hodin v detailu publikace. [38, online]

Obr. č. 32 – Záznam výkazu práce

Zdroj: NOTIA Systému II [38, online, cit. 2011-11-28]

6 Závěr

V diplomové práci vypracované na téma „Systém řízení nákladů v podnikatelském subjektu“ byl základním cílem rozbor systému řízení nákladů společnosti Nakladatelství Fraus, s.r.o. Tato společnost je jedním z největších českých učebnicových nakladatelství a patří mezi hlavní propagátory interaktivní výuky v České republice. Hlavní část portfolia produktů tvoří ucelené řady tištěných a interaktivních učebnic a vzdělávacích materiálů pro základní a střední školy.

V souladu se základním cílem diplomové práce a dílčích cílů formulovaných v úvodu práce byla první kapitola věnována významu nákladů v podnikovém řízení. Byly zde vymezeny základní pojmy spojené s problematikou nákladů, jejich členění podle daných kritérií a praktické využití jejich vlastností. V druhé kapitole byly prezentovány různé nástroje a kritéria v oblasti řízení nákladů. Pozornost se zaměřila především na jednotlivé metody kalkulace a rozpočet.

Třetí kapitola obsahuje charakteristiku analyzovaného podnikatelského subjektu. Jsou zde uvedeny základní údaje o společnosti, její historie a vývoj v průběhu úspěšných 20 let a určitá specifika trhu s učebnicemi v ČR. Dále byla provedena analýza podnikatelského prostředí pomocí SWOT analýzy. Na základě externí analýzy pak byly určeny příležitosti a hrozby. Prostřednictvím interní analýzy byly identifikovány silné a slabé stránky společnosti, jež mohou být ovlivněny činností podniku či marketingovými nástroji.

Ekonomická analýza společnosti Nakladatelství Fraus, s.r.o., byla provedena ve čtvrté kapitole práce pro sledované období 2006 až 2010. Součástí je vertikální a horizontální analýza rozvahy a výkazu zisku a ztráty, kde jsou nejdůležitější informace o struktuře majetku a zdrojích financování. Pozornost byla věnována i analýze výnosů. V následujících podkapitolách byl kladen důraz na analýzu nákladů. Zde byl podrobně rozebrán jejich vývoj od roku 2008, kdy se začaly důkladně sledovat, evidovat a systematicky řídit.

V poslední páté kapitole jsou shrnuty poznatky ze SWOT analýzy a ekonomické analýzy a byly rozpoznány nedostatky v systému řízení nákladů. Společnost sice začala od roku 2008 ve větší míře užívat kalkulace a rozpočty a začala sledovat jednotlivé složky podnikových nákladů, ale v roce 2010 společnost zjistila, že nebyly správně nastaveny parametry pro identifikaci a evidenci přímých a nepřímých nákladů.

Rozpoznáním těchto nedostatků bylo možné navrhnout určitá zlepšení, která by měla společnosti napomoci v budoucnosti k efektivnějšímu řízení nákladů.

Bylo doporučeno využít nově sestaveného výkazu pracovních výkonů pro jednotlivé pracovníky oddělení, kteří jsou součástí procesu tvorby, výroby a prodeje produktu.

Dalším návrhem bylo doporučení implementace informačního programu vytvářeného společností Notia Informační systémy spol. s r.o., pro evidenci a kontrolu podnikových nákladů na produkt.

Závěrem této diplomové práce mohu konstatovat, že se mi podařilo naplnit cíle, které jsem si v úvodu práce stanovila, a že zpracování zvolené problematiky přispělo k rozšíření mých znalostí a vědomostí o této problematice. Doufám, že navržená zlepšení budou implementována do struktury systému řízení nákladů a přinesou kladný efekt pro společnost Nakladatelství Fraus, s.r.o.

7 Seznam tabulek

Tab. č. 1 – Počet vydaných titulů některých typů literatury za roky 2006 – 2010	48
Tab. č. 2 – Vertikální analýza vybraných položek aktiv (v tis. Kč)	61
Tab. č. 3 – Vertikální analýza vybraných položek pasiv (v tis. Kč).....	63
Tab. č. 4 – Horizontální analýza vybraných položek aktiv (v tis. Kč)	65
Tab. č. 5 – Horizontální analýza vybraných položek pasiv (v tis. Kč).....	66
Tab. č. 6 – Vertikální analýza vybraných položek výkazu zisku a ztráty (v tis. Kč)	68
Tab. č. 7 – Horizontální analýza vybraných položek výkazu zisku a ztráty (v tis. Kč) .	70
Tab. č. 8 – Výnosy v letech 2006 – 2010 (v tis. Kč)	72
Tab. č. 9 – Náklady v letech 2006 – 2010 (v tis. Kč)	74
Tab. č. 10 – Vertikální analýza nákladů přímo přiřaditelných (2008 – 2010).....	77
Tab. č. 11 – Vertikální analýza nákladů rozvrhovaných (2008 – 2010).....	78
Tab. č. 12 – Přehled personálních nákladů společnosti	79
Tab. č. 13 – Výřez části plánu projektu	84
Tab. č. 14 – SWOT analýza společnosti Nakladatelství Fraus, s.r.o.	85

8 Seznam obrázků

Obr. č. 1 – Vztah mezi podnikovými náklady, činnostmi a výkony.....	12
Obr. č. 2 – Závislost různých forem variabilních nákladů na změnách objemu výkonu – průběh celkových nákladů	19
Obr. č. 3 – Grafické zobrazení průběhu celkových fixních nákladů na objem výkonu a jejich zvýšení skokem.....	20
Obr. č. 4 – Grafické zobrazení průběhu jednotkových fixních nákladů na objem výkonu a jejich zvýšení skokem	20
Obr. č. 5 – Grafické znázornění bodu zvratu, rozpočtované úrovně zisku a marže	22
Obr. č. 6 – Úrovně nákladů v rámci kalkulace	28
Obr. č. 7 – Typový a retrográdní kalkulační vzorec	29
Obr. č. 8 – Struktura náklad v kalkulaci variabilních nákladů	32
Obr. č. 9 – Activity-Based Costing z nákladového a procesního pohledu	36
Obr. č. 10 – Logo Nakladatelství Fraus, s.r.o.	39
Obr. č. 11 – Vzorek nabídky nakladatelství pro žáky ZŠ	41
Obr. č. 12 – Logo společnosti AKADEMIE MODERNÍHO VZDĚLÁNÍ, o.p.s.	41
Obr. č. 13 – Logo společnosti TRIPOLIA, s.r.o.	42
Obr. č. 14 – Úhrnná plodnost v letech 1950 – 2010	47
Obr. č. 15 – Očekávaný vývoj počtu obyvatelstva podle hlavních věkových skupin do roku 2066	47
Obr. č. 16 – Interaktivní tabule SMART board	49
Obr. č. 17 – Logo společností Nakladatelství Fragment, s.r.o, a Didaktis spol. s r.o.....	51
Obr. č. 18 – Organizační schéma společnosti Nakladatelství Fraus, s.r.o.	55
Obr. č. 19 – Loga edicí CO-JAK-PROČ a Čti+.....	58
Obr. č. 20 – Systém interaktivního vyučování FlexiLearn®	59
Obr. č. 21 – Struktura aktiv v letech 2006 – 2010	62
Obr. č. 22 – Struktura pasiv v letech 2006 – 2010.....	64

Obr. č. 23 – Struktura výnosů v letech 2006 – 2010 (v tis. Kč)	73
Obr. č. 24 – Struktura nákladů v letech 2006 – 2010 (v tis. Kč)	75
Obr. č. 25 – Účtování zásob pomocí metody B	76
Obr. č. 26 – Ediční plán pro I. stupeň ZŠ (ukázka)	83
Obr. č. 27 – Návrh pracovního výkazu zaměstnance	88
Obr. č. 28 – Základní okno agendy Nakladatelství.....	91
Obr. č. 29 – Dialog etapy agendy Nakladatelství	91
Obr. č. 30 – Dialog kalkulace etapy v Nakladatelství	92
Obr. č. 31 – Číselník honoráře v modulu Nakladatelství.....	92
Obr. č. 32 – Záznam výkazu práce	93

9 Seznam použitých zkratk

BČ	běžná činnost
CNV	celkem náklady na výkon
CP	cenné papíry
dl.	dlouhodobý/é/á
DFM	dlouhodobý finanční majetek
DHM	dlouhodobý hmotný majetek
DNM	dlouhodobý nehmotný majetek
FO	finanční oblast
HW	hardware
ICT	informační a komunikační technologie
IC	informační centrum
KNPO	komplexní náklady příštích období
kr.	krátkodobý/é/á
mat.	materiál
MŠMT ČR	Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy České republiky
MMR	multimediální redakce
OP	opravná položka
pr.	prodáný/é/á
PR	public relation
rez.	rezervy
sl.	služby
SW	software
SŠ	střední škola
vl.	vlastní
VH	výsledek hospodaření
ZŠ	základní škola
zb.	zboží
ZS	změna stavu
ZC	zůstatková cena

10 Seznam použité literatury

Knižní publikace

- [1] ČECHOVÁ, A. *Manažerské účetnictví*. Brno: Computer Press, 2011, 194 s. ISBN 978-80-251-2831-2
- [2] ČERVENÝ, J., SKÁLOVÁ P. *Manažerské účetnictví*. Plzeň: ZČU v Plzni, 2006, 206 s. ISBN 80-7082-998-2
- [3] FIBÍROVÁ J. a kol. *Nákladové účetnictví*. Praha: Oeconomica, 2004, 374 s. ISBN 978-80-245-0746-3
- [4] HRADECKÝ, M., LANČA, J. ŠIŠKA, L. *Manažerské účetnictví*. GRADA, 264 s. 2008. ISBN 978-80-247-2471-3
- [5] JINDRÁK, J. *Sbírka souvztažností k účtům směrné účtové osnovy s opravami pro rok 2011*. Praha: ANAG, 2011, 312 s. ISBN 978-80-904256-2-0
- [6] KISLINGEROVÁ, E., HNILICA, J. *Finanční analýza: krok za krokem*. Praha: C. H. Beck, 2008, 135 s. ISBN 978-80-7179-713-5
- [7] KRÁL, B. *Manažerské účetnictví*. Praha: Management Press, 2010, 660 s. ISBN 978-80-7261-217-8
- [8] LANG, H. *Theory and practice of cost analysis*. Praha: Oeconomica, 2008, 78 s. ISBN 978-80-245-1409-3
- [9] MACEK, J., KOPEK, R., KRÁLOVÁ, J. *Ekonomická analýza podniku*. Plzeň: ZČU v Plzni, 2006, 158 s. ISBN 80-7043-446-5
- [10] MIKOVCOVÁ, H. *Controlling v praxi*. Plzeň: Aleš Čeněk, 2007, 183 s. ISBN 978-80-7380-049-9
- [11] PETŘÍK, T. *Ekonomické a finanční řízení firmy, Manažerské účetnictví v praxi*. Praha: Grada, 2009, 735 s. ISBN 978-80-247-3024-0
- [12] POPEŠKO, B. *Moderní metody řízení nákladů*. Praha: Grada Publishing, 2009, 233 s. ISBN 978-80-247-2974-9
- [13] ŠOLJAKOVÁ, L. *Strategicky zaměřené manažerské účetnictví*. Praha: Management Press, 2009, 206 s. ISBN 978-80-7261-199-7
- [14] ŠULÁK, M., VACÍK, E. *Strategické řízení v podnicích a projektech*. Praha: Vysoká škola finanční a správní, 2005, 233 s. ISBN 978-80-7043-258-6
- [15] WILEMAN, A. *Driving down costs – How to manage and cut costs*. London: Nicolas Barley Publishing, 2008, 250 s. ISBN 978-1-85788-512-5

- [16] Zákon č. 37/1995 Sb., o neperiodických publikacích, ve znění pozdějších předpisů
- [17] Zákon č. 121/2000 Sb., o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským, ve znění pozdějších předpisů
- [18] Zákon č. 235/2004 Sb., o dani z přidané hodnoty, ve znění pozdějších předpisů
- [19] Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce, ve znění pozdějších předpisů
- [20] Zákon č. 455/191 Sb., o živnostenském podnikání, ve znění pozdějších předpisů
- [21] Zákon č. 513/1991 Sb., obchodní zákoník, ve znění pozdějších předpisů
- [22] Zákon č. 561/2004 Sb., o předškolním, základním, středním, vyšším odborném a jiném vzdělání, ve znění pozdějších předpisů
- [23] Zákon č. 563/1991 Sb., o účetnictví, ve znění pozdějších předpisů
- [24] Zákon č. 586/1992 Sb., o dani z příjmů, ve znění pozdějších předpisů
- [25] Zákon č. 588/1992 Sb., o dani z přidané hodnoty, ve znění pozdějších předpisů

Internetové zdroje

- [26] Administrativní registr ekonomických subjektů ARES [online], ©2010, [cit. 2011-11-07]. Dostupné z <<http://www.info.mfcr.cz/ares/>>
- [27] AV MEDIA, a.s. [online], ©2011, [cit. 2011-11-03]. Dostupné z <<http://www.avmedia.cz/smart-produkty/interaktivni-tabule-smart-board.html>>
- [28] BOHUŠOVÁ, H., SVOBODA, P. *Zásoby vlastní výroby*. [online], Wolters Kluwer ČR, a. s., ©2011, [cit. 2011-11-22]. Dostupné z <<http://www.mzdovapraxe.cz/archiv/dokument/doc-d2490v3256-zasoby-vlastni-vyroby/>>
- [29] Daňový poradce Běhounek [online]. ©2009, [cit. 2011-11-10]. Dostupné z <<http://www.behounek.eu/news/novela-dph-2012/>>
- [30] Český statistický úřad [online], ©2011, [cit. 2011-11-07]. Dostupné z <http://www.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/grafy_kartogramy_demografie>
- [31] Didaktis, spol. s r.o. [online], ©2005, [cit. 2011-11-07]. Dostupné z <<http://www.didaktis.cz/article.asp?nArticleID=28&nDepartmentID=2&nLanguageID=1>>
- [32] FRAUS, J. *Tiskové prohlášení Nakladatelství Fraus k článku Mladé fronty Dnes Stejně knihy všem. Dostanou školy státní učebnice? ze dne 19. 10. 2011* [online], Plzeň: Nakladatelství Fraus, s.r.o., 2011, [cit. 2011-11-12] Dostupné z

- <http://www.fraus.cz/download/4422-fraus_prohlasenimfd_20111020_korektura2.pdf>
- [33] KadeL Data servis, spol. s r.o. [online], ©2011, [cit. 2011-11-12]. Dostupné z <<http://www.kadel.cz/kadel09/index.php?page=mtb>>
- [34] Nakladatelství Fragment, s.r.o. [online], ©2007-2011, [cit. 2011-11-07]. Dostupné z <<http://www.fragment.cz/o-nas/>>
- [35] Nakladatelství Fraus, s.r.o. [online]. ©2011, [cit. 2011-11-07]. Dostupné z <<http://www.fraus.cz/o-nas/>>
- [36] Nakladatelství Fraus, s.r.o. [online]. ©2011, [cit. 2011-11-07]. Dostupné z <<http://www.fraus.cz/loga-a-fotografie-ke-stazeni/>>
- [37] Nakladatelství Fraus, s.r.o. *Ediční plány pro rok 2011 – 1. stupeň ZŠ*. [online], Plzeň: Nakladatelství Fraus, s.r.o., 2011, [cit. 2011-11-12] Dostupné z <http://www.fraus.cz/download/4134-ep1-2011_na-web.pdf>
- [38] Notia Informační systémy spol. s r.o. [online], ©2011, [cit. 2011-11-26]. Dostupné z <<http://www.notia.com/reseni#>>
- [39] Svaz českých knihkupců a nakladatelů [online], ©2009, [cit. 2011-11-07]. Dostupné z <<http://www.sckn.cz/ckt/legislativa.php?lang=cz>> nebo <<http://sckn.cz/index.php?p=fakta2010>>
- [40] Účetní závěrky společnosti Nakladatelství Fraus, s.r.o., pro 2006 – 2010 [online], Obchodní rejstřík a Sbírka listin, Ministerstvo spravedlnosti V ČR, 2011, [cit. 2011-11-12] Dostupné z <<http://www.justice.cz/xqw/xervlet/insl/index?sysinf.@typ=sbirka&sysinf.@strana=documentList&vypisListin.@cEkSub=400005896&sysinf.klic=a85c20744a4d07ecc0765266991e050e&sysinf.spis.@oddil=C&sysinf.spis.@vlozka=17951&sysinf.spis.@soud=Krajsk%FDm%20soudem%20v%20Plzni&sysinf.platnost=02.12.2011>>

11 Seznam příloh

- Příloha A: Účetní výkazy společnosti Nakladatelství Fraus, s.r.o., za rok 2006
- Příloha B: Účetní výkazy společnosti Nakladatelství Fraus, s.r.o., za rok 2007
- Příloha C: Účetní výkazy společnosti Nakladatelství Fraus, s.r.o., za rok 2008
- Příloha D: Účetní výkazy společnosti Nakladatelství Fraus, s.r.o., za rok 2009
- Příloha E: Účetní výkazy společnosti Nakladatelství Fraus, s.r.o., za rok 2010

Příloha A: Účetní výkazy společnosti Nakladatelství Fraus, s.r.o., za rok 2006

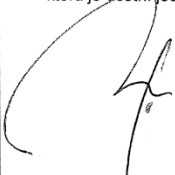
ROZVAHA				
v plném rozsahu				
k 31.12. 2006				
(v celých tisících Kč)				
		Rok	Měsíc	IC
		2006	12	64831027

Název a sídlo účetní jednotky
 Nakladatelství Fraus
 s.r.o.
 Goethova 8
 301 31 Plzeň

označ. a	AKTIVA b	Běžné účetní období			Minulé úč.období Netto 4
		Brutto 1	Korekce 2	Netto 3	
	AKTIVA CELKEM	92 953	-11 735	81 218	71 013
B.	Dlouhodobý majetek	23 153	-11 678	11 475	12 110
B. I.	Dlouhodobý nehmotný majetek	1 622	-1 622		193
3.	Software	1 622	-1 622		193
B. II.	Dlouhodobý hmotný majetek	20 398	-8 957	11 441	11 842
B. II. 1.	Pozemky	1 189		1 189	1 189
2.	Stavby	14 461	-4 523	9 938	10 429
3.	Samostatné movité věci a soubory movitých věcí	4 748	-4 434	314	224
B. III.	Dlouhodobý finanční majetek	1 133	-1 099	34	75
B. III. 1.	Podíly v ovládaných a řízených osobách	399	-399		
4.	Půjčky a úvěry - ovládaná a řídicí osoba, podstatný vliv	734	-700	34	75
C.	Oběžná aktiva	68 438	-57	68 381	57 800
C. I.	Zásoby	50 464		50 464	45 491
2.	Nedokončená výroba a polotovary	4 488		4 488	5 071
5.	Zboží	45 976		45 976	40 420
C. III.	Krátkodobé pohledávky	6 863	-57	6 806	4 359
C. III. 1.	Pohledávky z obchodních vztahů	6 172	-57	6 115	3 852
6.	Stát - daňové pohledávky	140		140	176
7.	Krátkodobé poskytnuté zálohy	476		476	331
8.	Dohadné účty aktivní	75		75	
C. IV.	Finanční majetek	11 111		11 111	7 950
C. IV. 1.	Peníze	198		198	144
2.	Účty v bankách	10 913		10 913	7 806
D. I.	Časové rozlišení	1 362		1 362	1 103
D. I. 1.	Náklady příštích období	1 125		1 125	1 008
3.	Příjmy příštích období	237		237	95

ADDIT CONSULTING, S.P.A.

Označ. a	PASIVA b	Stav v běžném účet. období 5	Stav v minulém účet. období 6
	PASIVA CELKEM	81 218	71 013
A.	Vlastní kapitál	42 691	28 472
A. I.	Základní kapitál	2 000	18 000
A. I. 1.	Základní kapitál	2 000	18 000
A. II.	Kapitálové fondy	21 230	1 282
2.	Ostatní kapitálové fondy	21 206	1 275
3.	Oceňovací rozdíly z přecenění majetku a závazků	24	7
A. IV.	Výsledek hospodaření minulých let	9 190	7 617
A. IV. 1.	Nerozdělený zisk minulých let	9 190	7 617
A. V.	Výsledek hospodaření běžného účetního období /+ -/	10 271	1 573
B.	Cizí zdroje	38 496	42 454
B. II.	Dlouhodobé závazky	791	4 192
9.	Jiné závazky	791	4 192
B. III.	Krátkodobé závazky	24 544	23 603
B. III. 1.	Závazky z obchodních vztahů	17 092	16 955
4.	Závazky ke společníkům, členům družstva a k účastníkům sdružení	1 000	3 381
5.	Závazky k zaměstnancům	2 036	1 415
6.	Závazky ze sociálního zabezpečení a zdravotního pojištění	1 022	773
7.	Stát - daňové závazky a dotace	2 461	360
8.	Krátkodobé přijaté zálohy	431	477
10.	Dohadné účty pasivní	347	147
11.	Jiné závazky	155	95
B. IV.	Bankovní úvěry a výpomoci	13 161	14 659
B. IV. 1.	Bankovní úvěry dlouhodobé	13 161	14 659
C. I.	Časové rozlišení	31	87
C. I. 1.	Výdaje příštích období	31	87

Účetní závěrka sestavena: 24.5.2007	Podpisový záznam statutárního orgánu účetní jednotky nebo podpisový záznam fyzické osoby, která je účetní jednotkou 	Osoba odpovědná za účetní závěrku Ing. Jiří Fraus, jednatel tel.: linka:
--	--	---

VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY

v plném rozsahu
k 31.12.2006
(v celých tisících Kč)

Název a sídlo účetní jednotky

Nakladatelství FRAUS

s.r.o.

Goethova 8

301 31 Pízeň

Čís. ř.	IKF	Rok	Měsíc	IC
		2006	12	64831027

Označení a	TEXT b	Skutečnost v účetním období	
		sledovaném 1	minulém 2
I.	Tržby za prodej zboží	118 927	95 719
A.	Náklady vynaložené na prodané zboží	59 240	50 901
+	Obchodní marže	59 687	44 818
II.	Výkony	27 179	26 959
II. 1.	Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	3 598	3 774
2.	Změna stavu zásob vlastní činnosti	-583	1 461
3.	Aktivace	24 164	21 724
B.	Výkonová spotřeba	41 388	40 059
1.	Spotřeba materiálu a energie	4 957	4 374
2.	Služby	36 431	35 685
+	Přidaná hodnota	45 478	31 718
C.	Osobní náklady	28 530	22 546
1.	Mzdové náklady	21 342	16 835
3.	Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	6 371	5 005
4.	Sociální náklady	817	706
D.	Daně a poplatky	75	64
E.	Odpisy dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	1 044	1 036
III.	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku a materiálu	49	
III. 1.	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku	49	
G.	Změna stavu rezerv a opravných položek v provozní oblasti a komplexních nákladů příštích období	1	-279
IV.	Ostatní provozní výnosy	232	179
H.	Ostatní provozní náklady	2 024	2 175
*	Provozní výsledek hospodaření	14 085	6 355
M.	Změna stavu rezerv a opravných položek ve finanční oblasti	16	1 082
X.	Výnosové úroky	21	20
N.	Nákladové úroky	815	716
XI.	Ostatní finanční výnosy	1 019	1 016
O.	Ostatní finanční náklady	702	829
*	Finanční výsledek hospodaření	-493	-1 591
Q.	Daň z příjmů za běžnou činnost	3 321	809
Q. 1.	-splatná	3 321	809
**	Výsledek hospodaření za běžnou činnost	10 271	3 955
***	Výsledek hospodaření za účetní období (+/-)	10 271	3 955
****	Výsledek hospodaření před zdaněním	13 592	4 764

Příloha B: Účetní výkazy společnosti Nakladatelství Fraus, s.r.o., za rok 2007

ROZVAHA	
v plném rozsahu	
ke dni	31.12.2007
(v celých tisících Kč)	
IČ	
64831027	
Obchodní firma nebo jiný název účetní jednotky	
Nakladatelství Fraus, s.r.o.	
Sídlo nebo bydliště účetní jednotky a místo podnikání liší-li se od bydliště	
Goethova 8	
Plzeň	
301 31	

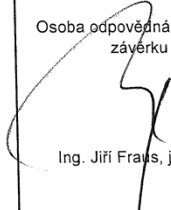
Označení a	AKTIVA b	Číslo řádku c	Běžné účetní období			Minulé úč. období
			Brutto 1	Korekce 2	Netto 3	Netto 4
	AKTIVA CELKEM (ř. 02 + 03 + 31 + 63) = ř. 67	001	105363	-13022	92341	81218
A.	Pohledávky za upsaný základní kapitál	002			0	
B.	Dlouhodobý majetek (ř. 04 + 13 + 23)	003	23703	-12422	11281	11474
B. I.	Dlouhodobý nehmotný majetek (ř. 05 až 12)	004	1915	-1642	273	0
B. I. 1.	Zřizovací výdaje	005			0	
	Nehmotné výsledky výzkumu a vývoje	006			0	
	Software	007	1769	-1642	127	
	Ocenitelná práva	008			0	
	Goodwill (+/-)	009			0	
	Jiný dlouhodobý nehmotný majetek	010			0	
	Nedokončený dlouhodobý nehmotný majetek	011	146		146	
	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý nehmotný majetek	012				
B. II.	Dlouhodobý hmotný majetek (ř. 14 až 22)	013	20481	-9608	10873	11440
B. II. 1.	Pozemky	014	1189		1189	1189
	Stavby	015	14460	-5014	9446	9938
	Samostatné movité věci a soubory movitých věcí	016	4832	-4594	238	313
	Pěstitelské celky trvalých porostů	017			0	
	Základní stádo a tažná zvířata	018			0	
	Jiný dlouhodobý hmotný majetek	019			0	
	Nedokončený dlouhodobý hmotný majetek	020			0	
	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý hmotný majetek	021			0	
	Oceňovací rozdíly k nabytému majetku (+/-)	022			0	
B. III.	Dlouhodobý finanční majetek (ř. 24 až 30)	023	1307	-1172	135	34
B. III. 1.	Podíly v ovládaných a řízených osobách	024	596	-461	135	
	Podíly v účetních jednotkách pod podstatným vlivem	025			0	
	Ostatní dlouhodobé cenné papíry a podíly	026			0	
	Půjčky a úvěry - ovládající a řídicí osoba, podstatný vliv	027	711	-711	0	34
	Jiný dlouhodobý finanční majetek	028			0	
	Požizovaný dlouhodobý finanční majetek	029			0	
	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý finanční majetek	030			0	

VALENTA-NOCAR, s.r.o.

Označení a	AKTIVA b	Číslo řádku c	Běžné účetní období			Minulé úč. období
			Brutto 1	Korekce 2	Netto 3	Netto 4
C.	Oběžná aktiva (ř. 32 + 39 + 48 + 58)	031	80322	-600	79722	68382
C. I.	Zásoby (ř. 33 až 38)	032	56922	-100	56822	50464
C. I. 1.	Materiál	033			0	
2.	Nedokončená výroba a polotovary	034	3844		3844	4488
3.	Výrobky	035			0	
4.	Zvířata	036			0	
5.	Zboží	037	53078	-100	52978	45976
6.	Poskytnuté zálohy na zásoby	038			0	
C. II.	Dlouhodobé pohledávky (ř. 40 až 47)	039	546	0	546	90
C. II. 1.	Pohledávky z obchodních vztahů	040			0	
2.	Pohledávky - ovládající a řídicí osoba	041			0	
3.	Pohledávky - podstatný vliv	042			0	
4.	Pohledávky za společníky, členy družstva a za účastníky sdružení	043			0	
5.	Dlouhodobé poskytnuté zálohy	044	197		197	90
6.	Dohadné účty aktivní	045			0	
7.	Jiné pohledávky	046			0	
8.	Odložená daňová pohledávka	047	349		349	
C. III.	Krátkodobé pohledávky (ř. 49 až 57)	048	7242	-500	6742	6717
C. III. 1.	Pohledávky z obchodních vztahů	049	6354	-500	5854	6116
2.	Pohledávky - ovládající a řídicí osoba	050			0	
3.	Pohledávky - podstatný vliv	051			0	
4.	Pohledávky za společníky, členy družstva a za účastníky sdružení	052			0	
5.	Sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	053			0	
6.	Stát - daňové pohledávky	054	11		11	140
7.	Krátkodobé poskytnuté zálohy	055	704		704	386
8.	Dohadné účty aktivní	056	169		169	75
9.	Jiné pohledávky	057	4		4	
C. VI.	Krátkodobý finanční majetek (ř. 59 až 62)	058	15612	0	15612	11111
C. IV. 1.	Peníze	059	269		269	198
2.	Účty v bankách	060	15343		15343	10913
3.	Krátkodobé cenné papíry a podíly	061			0	
4.	Pořizovaný krátkodobý finanční majetek	062			0	
D. I.	Časové rozlišení (ř. 64 až 66)	063	1338	0	1338	1362
D. I. 1.	Náklady příštích období	064	1137		1137	1125
2.	Komplexní náklady příštích období	065			0	
3.	Příjmy příštích období	066	201		201	237

Označení a	PASIVA b	Číslo řádku c	Stav v běžném účet. období 5	Stav v minulém účet. období 6
	PASIVA CELKEM (ř. 68 + 85 + 118) = ř. 001	067	92341	81218
A.	Vlastní kapitál (ř. 69 + 73 + 78 + 81 + 84)	068	54904	42691
A. I.	Základní kapitál (ř. 70 až 72)	069	2000	2000
A. I. 1.	Základní kapitál	070	2000	2000
	2. Vlastní akcie a vlastní obchodní podíly (-)	071		
	3. Změny základního kapitálu (+/-)	072		
A. II.	Kapitálové fondy (ř. 74 až 77)	073	21226	21229
A. II. 1.	Emisní ážio	074		
	2. Ostatní kapitálové fondy	075	21206	21206
	3. Oceňovací rozdíly z přecenění majetku a závazků (+/-)	076	20	23
	4. Oceňovací rozdíly z přecenění při přeměnách (+/-)	077		
A. III.	Rezervní fondy, nedělitelný fond a ostatní fondy ze zisku (ř. 79 až 80)	078	100	0
A. III. 1.	Zákonný rezervní fond / Nedělitelný fond	079	100	
	2. Statutární a ostatní fondy	080		
A. IV.	Výsledek hospodaření minulých let (ř. 82 + 83)	081	19362	9191
A. IV. 1.	Nerozdělený zisk minulých let	082	19362	9191
	2. Neuhrazená ztráta minulých let (-)	083		
A. V.	Výsledek hospodaření běžného účetního období (+/-) (ř. 01 - 69 - 73 - 78 - 81 - 85 - 118) = ř. 01 výkazu zisku a ztráty v plném rozsahu	084	12216	10271
B.	Cizí zdroje (ř. 86 + 91 + 102 + 114)	085	37374	38496
B. I.	Rezervy (ř. 87 až 90)	086	1250	0
B. I. 1.	Rezervy podle zvláštních právních předpisů	087		
	2. Rezerva na důchody a podobné závazky	088		
	3. Rezerva na daň z příjmů	089		
	4. Ostatní rezervy	090	1250	
B. II.	Dlouhodobé závazky (ř. 92 až 101)	091	11314	11685
B. II. 1.	Závazky z obchodních vztahů	092		
	2. Závazky - ovládající a řídicí osoba	093		
	3. Závazky - podstatný vliv	094	11314	11685
	4. Závazky ke společníkům, členům družstva a účastníkům sdružení	095		
	5. Dlouhodobé přijaté zálohy	096		
	6. Vydané dluhopisy	097		
	7. Dlouhodobé směnky k úhradě	098		
	8. Dohadné účty pasivní	099		
	9. Jiné závazky	100		
	10. Odložený daňový závazek	101		

Označení a	PASIVA b	Číslo řádku c	Stav v běžném účet. období 5	Stav v minulém účet. období 6
B. III.	Krátkodobé závazky (ř. 103 až 113)	102	24810	25335
B. III. 1.	Závazky z obchodních vztahů	103	16655	17092
	2. Závazky - ovládající a řídicí osoba	104		
	3. Závazky - podstatný vliv	105		
	4. Závazky ke společníkům, členům družstva a účastníkům sdružení	106		1000
	5. Závazky k zaměstnancům	107	2600	2036
	6. Závazky ze sociálního zabezpečení a zdravotního pojištění	108	1340	1022
	7. Stát - daňové závazky a dotace	109	2446	2461
	8. Krátkodobé přijaté zálohy	110	457	431
	9. Vydané dluhopisy	111		
	10. Dohadné účty pasivní	112	331	347
	11. Jiné závazky	113	981	946
B. IV.	Bankovní úvěry a výpomoci (ř. 115 až 117)	114	0	1476
B. IV. 1.	Bankovní úvěry dlouhodobé	115		1476
	2. Krátkodobé bankovní úvěry	116		
	3. Krátkodobé finanční výpomoci	117		
C. I.	Časové rozlišení (ř. 119 až 120)	118	63	31
C. I. 1.	Výdaje příštích období	119	63	31
	2. Výnosy příštích období	120		

Účetní závěrka sestavena: 28.5.2008	Podpisový záznam statutárního orgánu účetní jednotky nebo podpisový záznam fyzické osoby, která je účetní jednotkou	Osoba odpovědná za účetní závěrku  Ing. Jiří Fraňs, jednatel
--	---	---

VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY
v plném rozsahu

ke dni **31.12.2007**
(v celých tisících Kč)

IČ
64831027

Obchodní firma nebo jiný název
účetní jednotky

Nakladatelství Fraus, s.r.o.

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

Goethova 8

Plzeň

301 31

Označení a	TEXT b	Číslo řádku c	Skutečnost v účetním období	
			běžném 1	minulém 2
I.	Tržby za prodej zboží	01	144313	118927
A.	Náklady vynaložené na prodané zboží	02	67294	59240
+	Obchodní marže (f. 01 - 02)	03	77019	59687
II.	Výkony (f. 05 + 06 + 07)	04	35942	27179
II. 1.	Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	05	5146	3598
2.	Změna stavu zásob vlastní činnosti	06	175	-583
3.	Aktivace	07	30621	24164
B.	Výkonová spotřeba (f. 09 + 10)	08	53374	41388
B. 1.	Spotřeba materiálu a energie	09	6289	4957
B. 2.	Služby	10	47085	36431
+	Přidaná hodnota (f. 03 + 04 - 08)	11	59587	45478
C.	Osobní náklady (f. 13 až 16)	12	35801	28530
C. 1.	Mzdové náklady	13	26919	21342
C. 2.	Odměny členům orgánu společnosti a družstva	14		
C. 3.	Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	15	8016	6371
C. 4.	Sociální náklady	16	866	817
D.	Daně a poplatky	17	75	75
E.	Odpisy dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	18	674	1044
III.	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku a materiálu (f. 20 + 21)	19	22	49
III. 1.	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku	20	22	49
III. 2.	Tržby z prodeje materiálu	21		
F.	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku a materiálu (f. 23 + 24)	22	0	0
F.1	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku	23		
F.2	Prodáván materiál	24		
G.	Změna stavu rezerv a opravných položek v provozní oblasti a komplexních nákladů příštích období (+/-)	25	1794	1
IV.	Ostatní provozní výnosy	26	469	232
H.	Ostatní provozní náklady	27	4601	2024
V.	Převod provozních výnosů	28		
I.	Převod provozních nákladů	29		
*	Provozní výsledek hospodaření [f. 11 - 12 - 17 - 18 + 19 - 22 - (+/-25) + 26 - 27 + (-28) - (-29)]	30	17133	14085

Označení a	TEXT b	Číslo řádku	běžném 1	minulém 2
VI.	Tržby z prodeje cenných papírů a podílů	31		
J.	Prodané cenné papíry a podíly	32		
VII.	Výnosy z dlouhodobého finančního majetku (ř. 34 až 36)	33	0	0
VII. 1.	Výnosy z podílů ovládaných a řízených osobách a v účetních jednotkách pod podstatným vlivem	34		
VII. 2.	Výnosy z ostatních dlouhodobých cenných papírů a podílů	35		
VII. 3.	Výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku	36		
VIII.	Výnosy z krátkodobého finančního majetku	37		
K.	Náklady z finančního majetku	38		
IX.	Výnosy z přecenění cenných papírů a derivátů	39		
L.	Náklady z přecenění majetkových papírů a derivátů	40		
M.	Změna stavu rezerv a opravných položek ve finanční oblasti (+/-)	41	72	16
X.	Výnosové úroky	42	36	21
N.	Nákladové úroky	43	921	815
XI.	Ostatní finanční výnosy	44	631	1019
O.	Ostatní finanční náklady	45	607	702
XII.	Převod finančních výnosů	46		
P.	Převod finančních nákladů	47		
*	Finanční výsledek hospodaření (ř. 31 - 32 + 33 + 37 - 38 + 39 - 40 - (+/- 41) + 42 - 43 + 44 - 45 + (- 46) - (- 47)]	48	-933	-493
Q.	Daň z příjmu za běžnou činnost (ř. 50 + 51)	49	3984	3321
Q. 1.	- splatná	50	4333	3321
Q. 2.	- odložená	51	-349	
**	Výsledek hospodaření za běžnou činnost (ř. 30 + 48 - 49)	52	12216	10271
XIII.	Mimořádné výnosy	53		
R.	Mimořádné náklady	54		
S.	Daň z příjmu z mimořádné činnosti (ř. 56 + 57)	55	0	0
S.1.	- splatná	56		
S.2.	- odložená	57		
*	Mimořádný výsledek hospodaření (ř. 53 - 54 - 55)	58	0	0
T.	Převod podílů na výsledku hospodaření společníkům (+/-)	59		
***	Výsledek hospodaření za účetní období (+/-) (ř. 52 + 58 - 59)	60	12216	10271
****	Výsledek hospodaření před zdaněním (ř. 30 + 48 + 53 - 54)	61	16200	13592

Pozn.:

Účetní závěrka sestavena: 28.5.2008	Podpisový záznam statutárního orgánu účetní jednotky nebo podpisový záznam fyzické osoby, která je účetní jednotkou	Osoba odpovědná za účetní závěrku Ing. Jiří Fraus, jednatel
--	---	--

Příloha C: Účetní výkazy společnosti Nakladatelství Fraus, s.r.o., za rok 2008

ROZVAHA v plném rozsahu	Obchodní firma nebo jiný název účetní jednotky
ke dni 31.12.2008 (v celých tisících Kč)	Nakladatelství Fraus, s.r.o.
IČ	Sídlo nebo bydliště účetní jednotky a místo podnikání liší-li se od bydliště
64831027	Goethova 8
	Plzeň
	30131

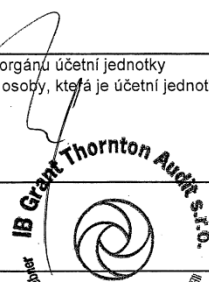
Označení a	AKTIVA b	Číslo řádku c	Běžné účetní období			Minulé úč. období
			Brutto 1	Korekce 2	Netto 3	Netto 4
	AKTIVA CELKEM (ř. 02 + 03 + 31 + 63) = ř. 67	001	108737	-17488	91249	92341
A.	Pohledávky za upsaný základní kapitál	002			0	
B.	Dlouhodobý majetek (ř. 04 + 13 + 23)	003	28344	-16500	11844	11281
B. I.	Dlouhodobý nehmotný majetek (ř. 05 až 12)	004	2268	-1697	571	273
B. I. 1.	Zřizovací výdaje	005			0	
	2. Nehmotné výsledky výzkumu a vývoje	006			0	
	3. Software	007	1994	-1697	297	127
	4. Ocenitelná práva	008			0	
	5. Goodwill (+/-)	009			0	
	6. Jiný dlouhodobý nehmotný majetek	010			0	
	7. Nedokončený dlouhodobý nehmotný majetek	011	274		274	146
	8. Poskytnuté zálohy na dlouhodobý nehmotný majetek	012			0	
B. II.	Dlouhodobý hmotný majetek (ř. 14 až 22)	013	21076	-10199	10877	10873
B. II. 1.	Pozemky	014	1189		1189	1189
	2. Stavby	015	14460	-5506	8954	9446
	3. Samostatné movité věci a soubory movitých věcí	016	4927	-4693	234	238
	4. Pěstítkelské celky trvalých porostů	017			0	
	5. Základní stádo a tažná zvířata	018			0	
	6. Jiný dlouhodobý hmotný majetek	019			0	
	7. Nedokončený dlouhodobý hmotný majetek	020			0	
	8. Poskytnuté zálohy na dlouhodobý hmotný majetek	021	500		500	
	9. Oceňovací rozdíl k nabytému majetku (+/-)	022			0	
B. III.	Dlouhodobý finanční majetek (ř. 24 až 30)	023	5000	-4604	396	135
B. III. 1.	Podíly v ovládaných a řízených osobách	024			0	135
	2. Podíly v účetních jednotkách pod podstatným vlivem	025			0	
	3. Ostatní dlouhodobé cenné papíry a podíly	026			0	
	4. Půjčky a úvěry - ovládající a řídicí osoba, podstatný vliv	027			0	
	5. Jiný dlouhodobý finanční majetek	028			0	
	6. Pořizovaný dlouhodobý finanční majetek	029			0	
	7. Poskytnuté zálohy na dlouhodobý finanční majetek	030	5000	-4604	396	

Označení a	AKTIVA b	Číslo řádku c	Běžné účetní období			Minulé úč. období
			Brutto 1	Korekce 2	Netto 3	Netto 4
C.	Oběžná aktiva (ř. 32 + 39 + 48 + 58)	031	79444	-988	78456	79722
C. I.	Zásoby (ř. 33 až 38)	032	67184	-405	66779	56822
C. I. 1.	Materiál	033			0	
	2. Nedokončená výroba a polotovary	034	4442		4442	3844
	3. Výrobky	035			0	
	4. Zvířata	036			0	
	5. Zboží	037	62742	-405	62337	52978
	6. Poskytnuté zálohy na zásoby	038			0	
C. II.	Dlouhodobé pohledávky (ř. 40 až 47)	039	648	0	648	546
C. II. 1.	Pohledávky z obchodních vztahů	040			0	
	2. Pohledávky - ovládající a řídicí osoba	041			0	
	3. Pohledávky - podstatný vliv	042			0	
	4. Pohledávky za společníky, členy družstva a za účastníky sdružení	043			0	
	5. Dlouhodobé poskytnuté zálohy	044	204		204	197
	6. Dohadné účty aktivní	045			0	
	7. Jiné pohledávky	046			0	
	8. Odložená daňová pohledávka	047	444		444	349
C. III.	Krátkodobé pohledávky (ř. 49 až 57)	048	7238	-583	6655	6742
C. III. 1.	Pohledávky z obchodních vztahů	049	5697	-583	5114	5854
	2. Pohledávky - ovládající a řídicí osoba	050			0	
	3. Pohledávky - podstatný vliv	051			0	
	4. Pohledávky za společníky, členy družstva a za účastníky sdružení	052			0	
	5. Sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	053			0	
	6. Stát - daňové pohledávky	054	1000		1000	11
	7. Krátkodobé poskytnuté zálohy	055	466		466	704
	8. Dohadné účty aktivní	056	75		75	169
	9. Jiné pohledávky	057			0	4
C. VI.	Krátkodobý finanční majetek (ř. 59 až 62)	058	4374	0	4374	15612
C. IV. 1.	Peníze	059	318		318	269
	2. Účty v bankách	060	4056		4056	15343
	3. Krátkodobé cenné papíry a podíly	061			0	
	4. Pořizovaný krátkodobý finanční majetek	062			0	
D. I.	Časové rozlišení (ř. 64 až 66)	063	949	0	949	1338
D. I. 1.	Náklady příštích období	064	903		903	1137
	2. Komplexní náklady příštích období	065			0	
	3. Příjmy příštích období	066	46		46	201

Označení a	PASIVA b	Číslo řádku c	Stav v běžném účet. období 5	Stav v minulém účet. období 6
	PASIVA CELKEM (ř. 68 + 85 + 118) = ř. 001	067	91249	92341
A.	Vlastní kapitál (ř. 69 + 73 + 78 + 81 + 84)	068	60746	54904
A. I.	Základní kapitál (ř. 70 až 72)	069	2000	2000
A. I. 1.	Základní kapitál	070	2000	2000
	2. Vlastní akcie a vlastní obchodní podíly (-)	071		
	3. Změny základního kapitálu (+/-)	072		
A. II.	Kapitálové fondy (ř. 74 až 77)	073	21589	21226
A. II. 1.	Emisní ážio	074		
	2. Ostatní kapitálové fondy	075	21789	21206
	3. Oceňovací rozdíly z přecenění majetku a závazků (+/-)	076	-200	20
	4. Oceňovací rozdíly z přecenění při přeměnách (+/-)	077		
A. III.	Rezervní fondy, nedělitelný fond a ostatní fondy ze zisku (ř. 79 až 80)	078	200	100
A. III. 1.	Zákonný rezervní fond / Nedělitelný fond	079	200	100
	2. Statutární a ostatní fondy	080		
A. IV.	Výsledek hospodaření minulých let (ř. 82 + 83)	081	31478	19362
A. IV. 1.	Nerozdělený zisk minulých let	082	31478	19362
	2. Neuhrazená ztráta minulých let (-)	083		
A. V.	Výsledek hospodaření běžného účetního období (+/-) (ř. 01 - 69 - 73 - 78 - 81 - 85 - 118) = ř. 61 výkazu zisku a ztráty v plném rozsahu	084	5479	12216
B.	Cizí zdroje (ř. 86 + 91 + 102 + 114)	085	30396	37374
B. I.	Rezervy (ř. 87 až 90)	086	1439	1250
B. I. 1.	Rezervy podle zvláštních právních předpisů	087		
	2. Rezerva na důchody a podobné závazky	088		
	3. Rezerva na daň z příjmů	089		
	4. Ostatní rezervy	090	1439	1250
B. II.	Dlouhodobé závazky (ř. 92 až 101)	091	7196	11314
B. II. 1.	Závazky z obchodních vztahů	092		
	2. Závazky - ovládající a řídicí osoba	093		
	3. Závazky - podstatný vliv	094	7196	11314
	4. Závazky ke společníkům, členům družstva a účastníkům sdružení	095		
	5. Dlouhodobé přijaté zálohy	096		
	6. Vydané dluhopisy	097		
	7. Dlouhodobé směnky k úhradě	098		
	8. Dohadné účty pasivní	099		
	9. Jiné závazky	100		
	10. Odložený daňový závazek	101		

Označení a	PASIVA b	Číslo řádku c	Stav v běžném účet. období 5	Stav v minulém účet. období 6
B. III.	Krátkodobé závazky (ř. 103 až 113)	102	20971	24810
B. III. 1.	Závazky z obchodních vztahů	103	12166	16655
	2. Závazky - ovládající a řídicí osoba	104		
	3. Závazky - podstatný vliv	105	2569	
	4. Závazky ke společníkům, členům družstva a účastníkům sdružení	106		
	5. Závazky k zaměstnancům	107	2841	2600
	6. Závazky ze sociálního zabezpečení a zdravotního pojištění	108	1224	1340
	7. Stát - daňové závazky a dotace	109	1177	2446
	8. Krátkodobé přijaté zálohy	110	176	457
	9. Vydané dluhopisy	111		
	10. Dohadné účty pasivní	112	419	331
	11. Jiné závazky	113	399	981
B. IV.	Bankovní úvěry a výpomoci (ř. 115 až 117)	114	790	0
B. IV. 1.	Bankovní úvěry dlouhodobé	115		
	2. Krátkodobé bankovní úvěry	116	790	
	3. Krátkodobé finanční výpomoci	117		
C. I.	Časové rozlišení (ř. 119 až 120)	118	107	63
C. I. 1.	Výdaje příštích období	119	107	63
	2. Výnosy příštích období	120		

Sestaveno dne: 31.3.2009	Podpisový záznam statutárního orgánu účetní jednotky nebo podpisový záznam fyzické osoby, která je účetní jednotkou
Právní forma účetní jednotky	Předmět podnikání



VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY
v plném rozsahu

ke dni 31.12.2008
(v celých tisících Kč)

IČ
64831027

Obchodní firma nebo jiný název
účetní jednotky

Nakladatelství Fraus, s.r.o.

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

Goethova 8

Plzeň

30131

Označení a	TEXT b	Číslo řádku c	Skutečnost v účetním období	
			běžném 1	minulém 2
I.	Tržby za prodej zboží	01	143520	144313
A.	Náklady vynaložené na prodané zboží	02	57529	67294
+	Obchodní marže (ř. 01 - 02)	03	85991	77019
II.	Výkony (ř. 05 + 06 + 07)	04	36573	35942
II. 1.	Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	05	4524	5146
2.	Změna stavu zásob vlastní činnosti	06	713	175
3.	Aktivace	07	31336	30621
B.	Výkonová spotřeba (ř. 09 + 10)	08	60985	53374
B. 1.	Spotřeba materiálu a energie	09	6470	6289
B. 2.	Služby	10	54515	47085
+	Přidaná hodnota (ř. 03 + 04 - 08)	11	61579	59587
C.	Osobní náklady (ř. 13 až 16)	12	43720	35801
C. 1.	Mzdové náklady	13	33443	26919
C. 2.	Odměny členům orgánu společnosti a družstva	14		
C. 3.	Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	15	9317	8016
C. 4.	Sociální náklady	16	960	866
D.	Daně a poplatky	17	82	75
E.	Odpisy dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	18	648	674
III.	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku a materiálu (ř. 20 + 21)	19	170	22
III. 1.	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku	20	170	22
III. 2.	Tržby z prodeje materiálu	21		
F.	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku a materiálu (ř. 23 + 24)	22	1	0
F.1	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku	23	1	0
F.2	Prodáváný materiál	24		
G.	Změna stavu rezerv a opravných položek v provozní oblasti a komplexních nákladů příštích období (+/-)	25	575	1794
IV.	Ostatní provozní výnosy	26	859	469
H.	Ostatní provozní náklady	27	3121	4601
V.	Převod provozních výnosů	28		
I.	Převod provozních nákladů	29		
*	Provozní výsledek hospodaření (ř. 11 - 12 - 17 - 18 + 19 - 22 - (+/-)25 + 26 - 27 + (-28) - (-29))	30	14461	17133

Označení a	TEXT b	Číslo řádku c	Skutečnost v účetním období	
			běžném 1	minulém 2
VI.	Tržby z prodeje cenných papírů a podílů	31		
J.	Prodané cenné papíry a podíly	32	1044	
VII.	Výnosy z dlouhodobého finančního majetku (ř. 34 až 36)	33	0	0
VII. 1.	Výnosy z podílů ovládaných a řízených osobách a v účetních jednotkách pod podstatným vlivem	34		
VII. 2.	Výnosy z ostatních dlouhodobých cenných papírů a podílů	35		
VII. 3.	Výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku	36		
VIII.	Výnosy z krátkodobého finančního majetku	37		
K.	Náklady z finančního majetku	38		
IX.	Výnosy z přecenění cenných papírů a derivátů	39		
L.	Náklady z přecenění majetkových papírů a derivátů	40		
M.	Změna stavu rezerv a opravných položek ve finanční oblasti (+/-)	41	3432	72
X.	Výnosové úroky	42	20	36
N.	Nákladové úroky	43	644	921
XI.	Ostatní finanční výnosy	44	610	631
O.	Ostatní finanční náklady	45	1749	607
XII.	Převod finančních výnosů	46		
P.	Převod finančních nákladů	47		
*	Finanční výsledek hospodaření (ř. 31 - 32 + 33 + 37 - 38 + 39 - 40 - (+/- 41) + 42 - 43 + 44 - 45 + (- 46) - (- 47)]	48	-6239	-933
Q.	Daň z příjmů za běžnou činnost (ř. 50 + 51)	49	2743	3984
Q. 1.	- splatná	50	2838	4333
Q. 2.	- odložená	51	-95	-349
**	Výsledek hospodaření za běžnou činnost (ř. 30 + 48 - 49)	52	5479	12216
XIII.	Mimořádné výnosy	53		
R.	Mimořádné náklady	54		
S.	Daň z příjmů z mimořádné činnosti (ř. 56 + 57)	55	0	0
S.1.	- splatná	56		
S.2.	- odložená	57		
*	Mimořádný výsledek hospodaření (ř. 53 - 54 - 55)	58	0	0
T.	Převod podílů na výsledku hospodaření společníkům (+/-)	59		
***	Výsledek hospodaření za účetní období (+/-) (ř. 52 + 58 - 59)	60	5479	12216
****	Výsledek hospodaření před zdaněním (ř. 30 + 48 + 53 - 54)	61	8222	16200

Pozn.:

Sestaveno dne: 31.3.2009	Podpisový záznam statutárního orgánu účetní jednotky nebo podpisový záznam fyzické osoby, která je účetní jednotkou
Právní forma účetní jednotky	Předmět podnikání



Příloha D: Účetní výkazy společnosti Nakladatelství Fraus, s.r.o., za rok 2009

<p>ROZVAHA v plném rozsahu</p> <p>ke dni 31.12.2009 (v celých tisících Kč)</p> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; margin: 10px auto; width: 150px; text-align: center;"> IČ 64831027 </div>	Obchodní firma nebo jiný název účetní jednotky Nakladatelství Fraus, s.r.o. Sídlo nebo bydliště účetní jednotky a místo podnikání liší-li se od bydliště Edvarda Beneše 2438/72 Plzeň 30100
--	---

Označení a	AKTIVA b	Číslo řádku c	Běžné účetní období			Minulé úč. období
			Brutto 1	Korekce 2	Netto 3	Netto 4
	AKTIVA CELKEM (ř. 02 + 03 + 31 + 63) = ř. 67	001	149735	-18098	131637	91249
A.	Pohledávky za upsaný základní kapitál	002			0	
B.	Dlouhodobý majetek (ř. 04 + 13 + 23)	003	43325	-17169	26156	11844
B. I.	Dlouhodobý nehmotný majetek (ř. 05 až 12)	004	3613	-1861	1752	571
B. I. 1.	Zřizovací výdaje	005			0	
B. I. 2.	Nehmotné výsledky výzkumu a vývoje	006			0	
B. I. 3.	Software	007	2280	-1861	419	297
B. I. 4.	Ocenitelná práva	008			0	
B. I. 5.	Goodwill (+/-)	009			0	
B. I. 6.	Jiný dlouhodobý nehmotný majetek	010			0	
B. I. 7.	Nedokončený dlouhodobý nehmotný majetek	011	1333		1333	274
B. I. 8.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý nehmotný majetek	012			0	
B. II.	Dlouhodobý hmotný majetek (ř. 14 až 22)	013	39303	-15308	23995	10877
B. II. 1.	Pozemky	014	8509		8509	1189
B. II. 2.	Stavby	015	24640	-10413	14227	8954
B. II. 3.	Samostatné movité věci a soubory movitých věcí	016	5292	-4895	397	234
B. II. 4.	Pěstitelské celky trvalých porostů	017			0	
B. II. 5.	Základní stádo a tažná zvířata	018			0	
B. II. 6.	Jiný dlouhodobý hmotný majetek	019			0	
B. II. 7.	Nedokončený dlouhodobý hmotný majetek	020	862		862	
B. II. 8.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý hmotný majetek	021			0	500
B. II. 9.	Oceňovací rozdíl k nabytému majetku (+/-)	022			0	
B. III.	Dlouhodobý finanční majetek (ř. 24 až 30)	023	409	0	409	396
B. III. 1.	Podíly v ovládaných a řízených osobách	024	409		409	
B. III. 2.	Podíly v účetních jednotkách pod podstatným vlivem	025			0	
B. III. 3.	Ostatní dlouhodobé cenné papíry a podíly	026			0	
B. III. 4.	Půjčky a úvěry - ovládající a řídicí osoba, podstatný vliv	027			0	
B. III. 5.	Jiný dlouhodobý finanční majetek	028			0	
B. III. 6.	Požizovaný dlouhodobý finanční majetek	029			0	
B. III. 7.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý finanční majetek	030			0	396

Označení a	AKTIVA b	Číslo řádku c	Běžné účetní období			Minulé úč. období
			Brutto 1	Korekce 2	Netto 3	Netto 4
C.	Oběžná aktiva (ř. 32 + 39 + 48 + 58)	031	104947	-929	104018	78456
C. I.	Zásoby (ř. 33 až 38)	032	62256	-352	61904	66779
C. I. 1.	Materiál	033			0	
C. I. 2.	Nedokončená výroba a polotovary	034	5165		5165	4442
C. I. 3.	Výrobky	035			0	
C. I. 4.	Zvířata	036			0	
C. I. 5.	Zboží	037	57091	-352	56739	62337
C. I. 6.	Poskytnuté zálohy na zásoby	038			0	
C. II.	Dlouhodobé pohledávky (ř. 40 až 47)	039	1451	0	1451	648
C. II. 1.	Pohledávky z obchodních vztahů	040			0	
C. II. 2.	Pohledávky - ovládající a řídicí osoba	041			0	
C. II. 3.	Pohledávky - podstatný vliv	042			0	
C. II. 4.	Pohledávky za společníky, členy družstva a za účastníky sdružení	043			0	
C. II. 5.	Dlouhodobé poskytnuté zálohy	044	204		204	204
C. II. 6.	Dohadné účty aktivní	045			0	
C. II. 7.	Jiné pohledávky	046			0	
C. II. 8.	Odloužená daňová pohledávka	047	1247		1247	444
C. III.	Krátkodobé pohledávky (ř. 49 až 57)	048	8201	-577	7624	6655
C. III. 1.	Pohledávky z obchodních vztahů	049	7182	-577	6605	5114
C. III. 2.	Pohledávky - ovládající a řídicí osoba	050			0	
C. III. 3.	Pohledávky - podstatný vliv	051			0	
C. III. 4.	Pohledávky za společníky, členy družstva a za účastníky sdružení	052			0	
C. III. 5.	Sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	053			0	
C. III. 6.	Stát - daňové pohledávky	054	38		38	1000
C. III. 7.	Krátkodobé poskytnuté zálohy	055	661		661	466
C. III. 8.	Dohadné účty aktivní	056	319		319	75
C. III. 9.	Jiné pohledávky	057	1		1	
C. VI.	Krátkodobý finanční majetek (ř. 59 až 62)	058	33039	0	33039	4374
C. IV. 1.	Peníze	059	188		188	318
C. IV. 2.	Účty v bankách	060	32851		32851	4056
C. IV. 3.	Krátkodobé cenné papíry a podíly	061			0	
C. IV. 4.	Pořízovaný krátkodobý finanční majetek	062			0	
D. I.	Časové rozlišení (ř. 64 až 66)	063	1463	0	1463	949
D. I. 1.	Náklady příštích období	064	1449		1449	903
D. I. 2.	Komplexní náklady příštích období	065			0	
D. I. 3.	Příjmy příštích období	066	14		14	46

Označení a	PASIVA b	Číslo řádku c	Stav v běžném účet. období 5	Stav v minulém účet. období 6
	PASIVA CELKEM (ř. 68 + 85 + 118) = ř. 001	067	131637	91249
A.	Vlastní kapitál (ř. 69 + 73 + 78 + 81 + 84)	068	77885	60746
A. I.	Základní kapitál (ř. 70 až 72)	069	2000	2000
A. I. 1.	Základní kapitál	070	2000	2000
	2. Vlastní akcie a vlastní obchodní podíly (-)	071		
	3. Změny základního kapitálu (+/-)	072		
A. II.	Kapitálové fondy (ř. 74 až 77)	073	16998	21589
A. II. 1.	Emisní ážio	074		
	2. Ostatní kapitálové fondy	075	21789	21789
	3. Oceňovací rozdíly z přecenění majetku a závazků (+/-)	076	-4791	-200
	4. Oceňovací rozdíly z přecenění při přeměnách (+/-)	077		
	5. Rozdíly z přeměn společností	078		
A. III.	Rezervní fondy, nedělitelný fond a ostatní fondy ze zisku (ř. 79 až 80)	079	200	200
A. III. 1.	Zákonný rezervní fond / Nedělitelný fond	080	200	200
	2. Statutární a ostatní fondy	081		
A. IV.	Výsledek hospodaření minulých let (ř. 82 + 83)	082	36957	31478
A. IV. 1.	Nerozdělený zisk minulých let	083	36957	31478
	2. Neuhrazená ztráta minulých let (-)	084		
A. V.	Výsledek hospodaření běžného účetního období (+/-) (ř. 01 - 69 - 73 - 78 - 81 - 85 - 118) = ř. 61 výkazu zisku a ztráty v plném rozsahu	085	21730	5479
B.	Cizí zdroje (ř. 86 + 91 + 102 + 114)	086	53676	30396
B. I.	Rezervy (ř. 87 až 90)	087	3948	1439
B. I. 1.	Rezervy podle zvláštních právních předpisů	088		
	2. Rezerva na důchody a podobné závazky	089		
	3. Rezerva na daň z příjmů	090	2587	
	4. Ostatní rezervy	091	1361	1439
B. II.	Dlouhodobé závazky (ř. 92 až 101)	092	7675	7196
B. II. 1.	Závazky z obchodních vztahů	093		
	2. Závazky - ovládající a řídicí osoba	094		
	3. Závazky - podstatný vliv	095	7675	7196
	4. Závazky ke společníkům, členům družstva a účastníkům sdružení	096		
	5. Dlouhodobé přijaté zálohy	097		
	6. Vydané dluhopisy	098		
	7. Dlouhodobé směnky k úhradě	099		
	8. Dohadné účty pasivní	100		
	9. Jiné závazky	101		
	10. Odložený daňový závazek	102		

Označení a	PASIVA b	Číslo řádku c	Stav v běžném účet. období 5	Stav v minulém účet. období 6
B. III.	Krátkodobé závazky (ř. 103 až 113)	103	28663	20971
B. III. 1.	Závazky z obchodních vztahů	104	15798	12166
	2. Závazky - ovládající a řídicí osoba	105		
	3. Závazky - podstatný vliv	106	5293	2569
	4. Závazky ke společníkům, členům družstva a účastníkům sdružení	107		
	5. Závazky k zaměstnancům	108	3587	2841
	6. Závazky ze sociálního zabezpečení a zdravotního pojištění	109	1780	1224
	7. Stát - daňové závazky a dotace	110	1574	1177
	8. Krátkodobé přijaté zálohy	111	13	176
	9. Vydané dluhopisy	112		
	10. Dohadné účty pasivní	113	466	419
	11. Jiné závazky	114	152	399
B. IV.	Bankovní úvěry a výpomoci (ř. 115 až 117)	115	13390	790
B. IV. 1.	Bankovní úvěry dlouhodobé	116	12170	
	2. Krátkodobé bankovní úvěry	117	1220	790
	3. Krátkodobé finanční výpomoci	118		
C. I.	Časové rozlišení (ř. 119 až 120)	119	76	107
C. I. 1.	Výdaje příštích období	120	76	107
	2. Výnosy příštích období	121		

Sestaveno dne: 23.3.2010	Podpisový záznam statutárního orgánu účetní jednotky nebo podpisový záznam fyzické osoby, která je účetní jednotkou
Právní forma účetní jednotky	Předmět podnikání

VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY
v plném rozsahu

ke dni 31.12.2009
(v celých tisících Kč)

IČ
64831027

Obchodní firma nebo jiný název
účetní jednotky

Nakladatelství Fraus, s.r.o.

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

Edvarda Beneše 2438/72

Plzeň

301 00

Označení a	TEXT b	Číslo řádku c	Skutečnost v účetním období	
			běžném 1	minulém 2
I.	Tržby za prodej zboží	01	161812	143520
A.	Náklady vynaložené na prodané zboží	02	67343	57529
+	Obchodní marže (ř. 01 - 02)	03	94469	85991
II.	Výkony (ř. 05 + 06 + 07)	04	28156	36573
II. 1.	Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	05	4122	4524
II. 2.	Změna stavu zásob vlastní činnosti	06	843	713
II. 3.	Aktivace	07	23191	31336
B.	Výkonová spotřeba (ř. 09 + 10)	08	48544	60985
B. 1.	Spotřeba materiálu a energie	09	4853	6470
B. 2.	Služby	10	43691	54515
+	Přidaná hodnota (ř. 03 + 04 - 08)	11	74081	61579
C.	Osobní náklady (ř. 13 až 16)	12	42331	43720
C. 1.	Mzdové náklady	13	32051	33443
C. 2.	Odměny členům orgánu společnosti a družstva	14		
C. 3.	Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	15	9321	9317
C. 4.	Sociální náklady	16	959	960
D.	Daně a poplatky	17	112	82
E.	Odpisy dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	18	1003	648
III.	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku a materiálu (ř. 20 + 21)	19	65	170
III. 1.	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku	20	65	170
III. 2.	Tržby z prodeje materiálu	21		
F.	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku a materiálu (ř. 23 + 24)	22	0	1
F.1	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku	23		1
F.2	Prodaný materiál	24		
G.	Změna stavu rezerv a opravných položek v provozní oblasti a komplexních nákladů příštích období (+/-)	25	4136	575
IV.	Ostatní provozní výnosy	26	579	859
H.	Ostatní provozní náklady	27	3865	3121
V.	Převod provozních výnosů	28		
I.	Převod provozních nákladů	29		
*	Provozní výsledek hospodaření (ř. 11 - 12 - 17 - 18 + 19 - 22 - (+/-25) + 26 - 27 + (-28) - (-29))	30	23278	14461

Označení a	TEXT b	Číslo řádku c	Skutečnost v účetním období	
			běžném 1	minulém 2
VI.	Tržby z prodeje cenných papírů a podílů	31		
J.	Prodané cenné papíry a podíly	32		1044
VII.	Výnosy z dlouhodobého finančního majetku (ř. 34 až 36)	33	0	0
VII. 1.	Výnosy z podílů ovládaných a řízených osobách a v účetních jednotkách pod podstatným vlivem	34		
VII. 2.	Výnosy z ostatních dlouhodobých cenných papírů a podílů	35		
VII. 3.	Výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku	36		
VIII.	Výnosy z krátkodobého finančního majetku	37		
K.	Náklady z finančního majetku	38		
IX.	Výnosy z přecenění cenných papírů a derivátů	39		
L.	Náklady z přecenění majetkových papírů a derivátů	40		
M.	Změna stavu rezerv a opravných položek ve finanční oblasti (+/-)	41	-4604	3432
X.	Výnosové úroky	42	37	20
N.	Nákladové úroky	43	1549	644
XI.	Ostatní finanční výnosy	44	561	610
O.	Ostatní finanční náklady	45	751	1749
XII.	Převod finančních výnosů	46		
P.	Převod finančních nákladů	47		
*	Finanční výsledek hospodaření (ř. 31 - 32 + 33 + 37 - 38 + 39 - 40 - (+/- 41) + 42 - 43 + 44 - 45 + (- 46) - (- 47))	48	2902	-6239
Q.	Daň z příjmů za běžnou činnost (ř. 50 + 51)	49	4450	2743
Q. 1.	- splatná	50	5252	2838
Q. 2.	- odložená	51	-802	-95
**	Výsledek hospodaření za běžnou činnost (ř. 30 + 48 - 49)	52	21730	5479
XIII.	Mimořádné výnosy	53		
R.	Mimořádné náklady	54		
S.	Daň z příjmů z mimořádné činnosti (ř. 56 + 57)	55	0	0
S.1.	- splatná	56		
S.2.	- odložená	57		
*	Mimořádný výsledek hospodaření (ř. 53 - 54 - 55)	58	0	0
T.	Převod podílu na výsledku hospodaření společníkům (+/-)	59		
***	Výsledek hospodaření za účetní období (+/-) (ř. 52 + 58 - 59)	60	21730	5479
****	Výsledek hospodaření před zdaněním (ř. 30 + 48 + 53 - 54)	61	26180	8222

Pozn.:

Sestaveno dne: 23.3.2010	Podpisový záznam statutárního orgánu účetní jednotky nebo podpisový záznam fyzické osoby, která je účetní jednotkou
Právní forma účetní jednotky	Předmět podnikání

IB Grant Thornton Audit s.r.o.

Příloha E: Účetní výkazy společnosti Nakladatelství Fraus, s.r.o., za rok 2010

ROZVAHA
v plném rozsahu
ke dni 31.12.2010
(v celých tisících Kč)

IČ
64831027

Obchodní firma nebo jiný název
účetní jednotky

Nakladatelství Fraus, s.r.o.

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

Edvarda Beneše 2438/72

Píseň

30100

Označení a	AKTIVA b	Číslo řádku c	Běžné účetní období			Minulé úč. období
			Brutto 1	Korekce 2	Netto 3	Netto 4
	AKTIVA CELKEM (ř. 02 + 03 + 31 + 63) = ř. 67	001	127681	-15612	112069	131637
A.	Pohledávky za upsaný základní kapitál	002			0	
B.	Dlouhodobý majetek (ř. 04 + 13 + 23)	003	31500	-13355	18145	26156
B. I.	Dlouhodobý nehmotný majetek (ř. 05 až 12)	004	10332	-2061	8271	1752
B. I. 1.	Zřizovací výdaje	005			0	
2.	Nehmotné výsledky výzkumu a vývoje	006			0	
3.	Software	007	2280	-2061	219	419
4.	Ocenitelná práva	008			0	
5.	Goodwill (+/-)	009			0	
6.	Jiný dlouhodobý nehmotný majetek	010			0	
7.	Nedokončený dlouhodobý nehmotný majetek	011	8052		8052	1333
8.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý nehmotný majetek	012			0	
B. II.	Dlouhodobý hmotný majetek (ř. 14 až 22)	013	20630	-11294	9336	23995
B. II. 1.	Pozemky	014	1189		1189	8509
2.	Stavby	015	14460	-6489	7971	14227
3.	Samostatné movité věci a soubory movitých věcí	016	4981	-4805	176	397
4.	Pěstitelské celky trvalých porostů	017			0	
5.	Základní stádo a tažná zvířata	018			0	
6.	Jiný dlouhodobý hmotný majetek	019			0	
7.	Nedokončený dlouhodobý hmotný majetek	020			0	862
8.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý hmotný majetek	021			0	
9.	Oceňovací rozdíl k nabytému majetku (+/-)	022			0	
B. III.	Dlouhodobý finanční majetek (ř. 24 až 30)	023	538	0	538	409
B. III. 1.	Podíly v ovládaných a řízených osobách	024	538		538	409
2.	Podíly v účetních jednotkách pod podstatným vlivem	025			0	
3.	Ostatní dlouhodobé cenné papíry a podíly	026			0	
4.	Půjčky a úvěry - ovládající a řídicí osoba, podstatný vliv	027			0	
5.	Jiný dlouhodobý finanční majetek	028			0	
6.	Pořizovaný dlouhodobý finanční majetek	029			0	
7.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý finanční majetek	030			0	

Označení a	AKTIVA b	Číslo řádku c	Běžné účetní období			Minulé úč. období
			Brutto 1	Korekce 2	Netto 3	Netto 4
C.	Oběžná aktiva (ř. 32 + 39 + 48 + 58)	031	95441	-2257	93184	104018
C. I.	Zásoby (ř. 33 až 38)	032	64102	-1752	62350	61904
C. I. 1.	Materiál	033			0	
	2. Nedokončená výroba a polotovary	034	5279	-1509	3770	5165
	3. Vyroby	035			0	
	4. Zvířata	036			0	
	5. Zboží	037	58823	-243	58580	56739
	6. Poskytnuté zálohy na zásoby	038			0	
C. II.	Dlouhodobé pohledávky (ř. 40 až 47)	039	767	0	767	1451
C. II. 1.	Pohledávky z obchodních vztahů	040			0	
	2. Pohledávky - ovládající a řídicí osoba	041			0	
	3. Pohledávky - podstatný vliv	042			0	
	4. Pohledávky za společníky, členy družstva a za účastníky sdružení	043			0	
	5. Dlouhodobé poskytnuté zálohy	044	161		161	204
	6. Dohadné účty aktivní	045			0	
	7. Jiné pohledávky	046			0	
	8. Odložená daňová pohledávka	047	606		606	1247
C. III.	Krátkodobé pohledávky (ř. 49 až 57)	048	8533	-505	8028	7624
C. III. 1.	Pohledávky z obchodních vztahů	049	6563	-505	6058	6605
	2. Pohledávky - ovládající a řídicí osoba	050			0	
	3. Pohledávky - podstatný vliv	051			0	
	4. Pohledávky za společníky, členy družstva a za účastníky sdružení	052			0	
	5. Sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	053			0	
	6. Stát - daňové pohledávky	054	1344		1344	38
	7. Krátkodobé poskytnuté zálohy	055	398		398	661
	8. Dohadné účty aktivní	056	228		228	319
	9. Jiné pohledávky	057	0		0	1
C. VI.	Krátkodobý finanční majetek (ř. 59 až 62)	058	22039	0	22039	33039
C. IV. 1.	Peníze	059	193		193	188
	2. Účty v bankách	060	21846		21846	32851
	3. Krátkodobé cenné papíry a podíly	061			0	
	4. Pofizovaný krátkodobý finanční majetek	062			0	
D. I.	Časové rozlišení (ř. 64 až 66)	063	740	0	740	1463
D. I. 1.	Náklady příštích období	064	740		740	1449
	2. Komplexní náklady příštích období	065			0	
	3. Příjmy příštích období	066	0		0	14

Označení a	PASIVA b	Číslo řádku c	Stav v běžném účet. období 5	Stav v minulém účet. období 6
	PASIVA CELKEM (ř. 68 + 85 + 118) = ř. 001	067	112069	131637
A.	Vlastní kapitál (ř. 69 + 73 + 78 + 81 + 84)	068	88340	77885
A. I.	Základní kapitál (ř. 70 až 72)	069	2000	2000
A. I. 1.	Základní kapitál	070	2000	2000
	2. Vlastní akcie a vlastní obchodní podíly (-)	071		
	3. Změny základního kapitálu (+/-)	072		
A. II.	Kapitálové fondy (ř. 74 až 77)	073	15127	16998
A. II. 1.	Emisní ážio	074		
	2. Ostatní kapitálové fondy	075	19789	21789
	3. Oceňovací rozdíly z přecenění majetku a závazků (+/-)	076	-4662	-4791
	4. Oceňovací rozdíly z přecenění při přeměnách (+/-)	077		
	5. Rozdíly z průměrn společností	078		
A. III.	Rezervní fondy, nedělitelný fond a ostatní fondy ze zisku (ř. 79 až 80)	079	200	200
A. III. 1.	Zákonný rezervní fond / Nedělitelný fond	080	200	200
	2. Statutární a ostatní fondy	081		
A. IV.	Výsledek hospodaření minulých let (ř. 82 + 83)	082	58688	36957
A. IV. 1.	Nerozdělený zisk minulých let	083	58688	36957
	2. Neuhrazená ztráta minulých let (-)	084		
A. V.	Výsledek hospodaření běžného účetního období (+/-) (ř. 01 - 69 - 73 - 78 - 81 - 85 - 118) = ř. 61 výkazu zisku a ztráty v plném rozsahu	085	12325	21730
B.	Cizí zdroje (ř. 86 + 91 + 102 + 114)	086	23380	53676
B. I.	Rezervy (ř. 87 až 90)	087	1085	3948
B. I. 1.	Rezervy podle zvláštních právních předpisů	088		
	2. Rezerva na důchody a podobné závazky	089		
	3. Rezerva na daň z příjmů	090		2587
	4. Ostatní rezervy	091	1085	1361
B. II.	Dlouhodobé závazky (ř. 92 až 101)	092	7293	7675
B. II. 1.	Závazky z obchodních vztahů	093		
	2. Závazky - ovládající a řídicí osoba	094		
	3. Závazky - podstatný vliv	095	7267	7675
	4. Závazky ke společníkům, členům družstva a účastníkům sdružení	096		
	5. Dlouhodobé přijaté zálohy	097	26	
	6. Vydané dluhopisy	098		
	7. Dlouhodobé směnky k úhradě	099		
	8. Dohadné účty pasivní	100		
	9. Jiné závazky	101		
	10. Odložený daňový závazek	102		

Označení a	PASIVA b	Číslo řádku c	Stav v běžném účet. období 5	Stav v minulém účet. období 6
B. III.	Krátkodobé závazky (ř. 103 až 113)	103	15002	28663
B. III. 1.	Závazky z obchodních vztahů	104	9411	15798
	2. Závazky - ovládající a řídicí osoba	105		
	3. Závazky - podstatný vliv	106		5293
	4. Závazky ke společníkům, členům družstva a účastníkům sdružení	107		
	5. Závazky k zaměstnancům	108	2497	3587
	6. Závazky ze sociálního zabezpečení a zdravotního pojištění	109	1381	1780
	7. Stát - daňové závazky a dotace	110	1095	1574
	8. Krátkodobé přijaté zálohy	111	248	13
	9. Vydané dluhopisy	112		
	10. Dohadné účty pasivní	113	295	466
	11. Jiné závazky	114	75	152
B. IV.	Bankovní úvěry a výpomoci (ř. 115 až 117)	115	0	13390
B. IV. 1.	Bankovní úvěry dlouhodobé	116	0	12170
	2. Krátkodobé bankovní úvěry	117	0	1220
	3. Krátkodobé finanční výpomoci	118		
C. I.	Časové rozlišení (ř. 119 až 120)	119	349	76
C. I. 1.	Výdaje příštích období	120	92	76
	2. Výnosy příštích období	121	257	

Sestaveno dne: 23.3.2010	Podpisový záznam statutárního orgánu účetní jednotky nebo podpisový záznam fyzické osoby, která je účetní jednotkou
Právní forma účetní jednotky	Předmět podnikání



VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY
v plném rozsahu

ke dni 31.12.2010
(v celých tisících Kč)

IČ
64831027

Obchodní firma nebo jiný název
účetní jednotky

Nakladatelství Fraus, s.r.o.

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

Edvarda Beneše 2438/72

Plzeň

301 00

Označení a	TEXT b	Číslo řádku c	Skutečnost v účetním období	
			běžném 1	minulém 2
I.	Tržby za prodej zboží	01	130081	161812
A.	Náklady vynaložené na prodané zboží	02	50000	67343
+	Obchodní marže (ř. 01 - 02)	03	80081	94469
II.	Výkony (ř. 05 + 06 + 07)	04	23488	28156
II. 1.	Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	05	3782	4122
II. 2.	Změna stavu zásob vlastní činnosti	06	181	843
II. 3.	Aktivace	07	19525	23191
B.	Výkonová spotřeba (ř. 09 + 10)	08	41313	48544
B. 1.	Spotřeba materiálu a energie	09	4254	4853
B. 2.	Služby	10	37059	43691
+	Přidaná hodnota (ř. 03 + 04 - 08)	11	62256	74081
C.	Osobní náklady (ř. 13 až 16)	12	41270	42331
C. 1.	Mzdové náklady	13	31040	32051
C. 2.	Odměny členům orgánu společnosti a družstva	14		
C. 3.	Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	15	9329	9321
C. 4.	Sociální náklady	16	901	959
D.	Daně a poplatky	17	486	112
E.	Odpisy dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	18	1104	1003
III.	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku a materiálu (ř. 20 + 21)	19	14423	65
III. 1.	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku	20	14423	65
III. 2.	Tržby z prodeje materiálu	21		
F.	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku a materiálu (ř. 23 + 24)	22	18082	0
F.1	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku	23	18082	
F.2	Prodáný materiál	24		
G.	Změna stavu rezerv a opravných položek v provozní oblasti a komplexních nákladů příštích období (+/-)	25	-3221	4136
IV.	Ostatní provozní výnosy	26	694	579
H.	Ostatní provozní náklady	27	2690	3865
V.	Převod provozních výnosů	28		
I.	Převod provozních nákladů	29		
*	Provozní výsledek hospodaření (ř. 11 - 12 - 17 - 18 + 19 - 22 - (+/-25) + 26 - 27 + (-28) - (-29))	30	16962	23278

Čznačení a	TEXT b	Číslo řádku c	Skutečnost v účetním období	
			běžném 1	minulém 2
VI.	Tržby z prodeje cenných papírů a podílů	31		
J.	Prodané cenné papíry a podíly	32		
VII.	Výnosy z dlouhodobého finančního majetku (ř. 34 až 36)	33	0	0
VII. 1.	Výnosy z podílů ovládaných a řízených osobách a v účetních jednotkách pod podstatným vlivem	34		
VII. 2.	Výnosy z ostatních dlouhodobých cenných papírů a podílů	35		
VII. 3.	Výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku	36		
VIII.	Výnosy z krátkodobého finančního majetku	37		
K.	Náklady z finančního majetku	38		
IX.	Výnosy z přecenění cenných papírů a derivátů	39		
L.	Náklady z přecenění majetkových papírů a derivátů	40		
M.	Změna stavu rezerv a opravných položek ve finanční oblasti (+/-)	41		-4604
X.	Výnosové úroky	42	56	37
N.	Nákladové úroky	43	749	1549
XI.	Ostatní finanční výnosy	44	607	561
O.	Ostatní finanční náklady	45	1168	751
XII.	Převod finančních výnosů	46		
P.	Převod finančních nákladů	47		
*	Finanční výsledek hospodaření (ř. 31 - 32 + 33 + 37 - 38 + 39 - 40 - (+/- 41) + 42 - 43 + 44 - 45 + (- 46) - (- 47))	48	-1254	2902
Q	Daň z příjmů za běžnou činnost (ř. 50 + 51)	49	3383	4450
Q 1.	- splatná	50	2742	5252
Q 2.	- odložená	51	641	-802
**	Výsledek hospodaření za běžnou činnost (ř. 30 + 48 - 49)	52	12325	21730
XIII.	Mimořádné výnosy	53		
R.	Mimořádné náklady	54		
S.	Daň z příjmů z mimořádné činnosti (ř. 56 + 57)	55	0	0
S. 1.	- splatná	56		
S. 2.	- odložená	57		
*	Mimořádný výsledek hospodaření (ř. 53 - 54 - 55)	58	0	0
T.	Převod podílů na výsledku hospodaření společníkům (+/-)	59		
***	Výsledek hospodaření za účetní období (+/-) (ř. 52 + 58 - 59)	60	12325	21730
****	Výsledek hospodaření před zdaněním (ř. 30 + 48 + 53 - 54)	61	15708	26180

Pozn.:

Sestaveno dne: 23.3.2010	Podpisový záznam statutárního orgánu účetní jednotky nebo podpisový záznam fyzické osoby, která je účetní jednotkou
Právní forma účetní jednotky	Předmět podnikání

IB Grant Thornton Audit s.r.o.

OSV. č. 85

Abstrakt

ŠÍMOVÁ, M. Systém řízení nákladů v podnikatelském subjektu. Diplomová práce. Plzeň: Fakulta ekonomická ZČU v Plzni, 132 s., 2011

Klíčová slova: náklady, systém řízení nákladů, SWOT analýza, ekonomická analýza, rozvaha, výkaz zisku a ztráty

Předložená diplomová práce je zaměřena na analýzu systému řízení nákladů ve společnosti Nakladatelství Fraus, s.r.o., v letech 2006 – 2010. V teoretické části je uveden význam nákladů v podnikovém řízení a vymezeny s tím spojené základní pojmy a členění nákladů podle kritérií. Dále jsou prezentovány různé nástroje a kritéria v oblasti řízení nákladů. Praktická část je zaměřena na vybranou společnost, která patří mezi největší didaktická nakladatelství v České republice. V rámci SWOT analýzy jsou určeny silné a slabé stránky společnosti a možné příležitosti a hrozby. V ekonomické analýze je provedena vertikální a horizontální analýza rozvahy a výkazu zisku a ztráty s následnou analýzou výnosů a podrobným rozbořením systému řízení nákladů. Závěr práce je věnován zhodnocení efektivity řízení nákladů a návrhu doporučení zlepšení stávajícího systému.

Abstract

ŠÍMOVÁ, M. The System of Cost Management in the Company. Thesis. Pilsen: The Faculty of Economics, University of West Bohemia in Pilsen, 132 p., 2011.

Key words: Costs, system of cost management, SWOT analysis, economic analysis, balance sheet

The submitted thesis is focused on the analysis of the system of cost management in Fraus Publishing company, Ltd., between years 2006 – 2010. In the theoretical part is given importance of the corporate management costs and restricted the associated basic terms and classification of costs according to the criteria. Further various tools are presented and the criteria of cost control. The practical part is focused on the selected company, one of the greatest publishing house of didactics in the Czech Republic. As part of SWOT analysis are intended strengths and weaknesses of the company and possible opportunities and threats. In the economic analysis is carried out vertical and horizontal analysis of balance sheets and profit and loss account with subsequent analysis income and detailed analysis of the system of management costs. The conclusion of this thesis is dedicated to evaluation of the effectiveness of cost management and design recommendations to improve the current system.