



VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ

BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY



FAKULTA PODNIKATELSKÁ

ÚSTAV MANAGEMENTU

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT

DEPARTMENT OF MANAGEMENT

## ŘÍZENÍ NÁKLADŮ V PODNIKU

COST CONTROLLING IN COMPANY

DIPLMOVÁ PRÁCE

MASTERS'S THESIS

AUTOR PRÁCE: Bc. Petra Havlová

AUTHOR

VEDOUCÍ PRÁCE: Ing. Ondřej Žižlavský, PhD.

SUPERVISOR

BRNO 2013

## ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

**Havlová Petra, Bc.**

---

Řízení a ekonomika podniku (6208T097)

Ředitel ústavu Vám v souladu se zákonem č.111/1998 o vysokých školách, Studijním a zkušebním řádem VUT v Brně a Směrnicí děkana pro realizaci bakalářských a magisterských studijních programů zadává diplomovou práci s názvem:

**Řízení nákladů v podniku**

v anglickém jazyce:

**Cost Controlling in a Company**

Pokyny pro vypracování:

Úvod

Vymezení problému k řešení a cíle práce

Teoretická východiska práce

Analýza problému a současné situace

Vlastní konkrétní návrhy řešení a jejich přínos (efektivnost)

Závěr

Seznam použité literatury

Přílohy

Seznam odborné literatury:

FIBÍROVÁ, J., L. ŠOLJAKOVÁ a J. WAGNER. Manažerské účetnictví – nástroje a metody. 1. vyd. Praha: Wolters Kluwer, 2011. 391 s. ISBN 978-80-7357-712-4.

KONEČNÝ, M. Controlling. 4. vyd. Brno: CERM, 2007. 124 s. ISBN: 978-80-214-3346-5.

KONEČNÝ, M. Podniková ekonomika. 6. vyd. Brno: CERM, 2007. 184 s. ISBN 978-80-214-3465-3.

POPESKO, B. Moderní metody řízení nákladů. 1. vyd. Praha: Grada, 2009. 240 s. ISBN 978-80-247-2974-9.

VLČEK, R. Hodnota pro zákazníka. 1. vyd. Praha: Management Press, 2002. 443 s. ISBN 80-7261-068-6.

Vedoucí diplomové práce: Ing. Ondřej Žižlavský, Ph.D.

Termín odevzdání diplomové práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2012/2013.

L.S.

---

prof. Ing. Vojtěch Koráb, Dr., MBA  
Ředitel ústavu

---

doc. Ing. et Ing. Stanislav Škapa, Ph.D.  
Děkan fakulty

V Brně, dne 15.04.2013

### **Abstrakt**

Cílem diplomové práce je popsat a zanalyzovat současný stav řízení nákladů a navrhnout opatření pro zlepšení stavu. Teoretická část je věnována klasifikaci nákladů, kalkulacím a nástrojům pro řízení nákladů. Praktická část pak popisuje řízení nákladů v analyzované firmě. Dále je provedena vertikální a horizontální finanční analýza. Z analýz řízení nákladů jsou nadefinována opatření pro zlepšení stavu. Z vertikální a horizontální analýzy vyplynuly nákladové položky, kterým je vhodné věnovat pozornost.

Klíčová slova: Řízení nákladů, Kalkulace, Technicko-hospodářské normy, ABC metoda

### **Abstract**

The aim of the thesis, which is divided into a theoretical and a practical part, is to describe and analyze the current tendency in a company's cost management, and suggest a precaution leading to an improvement. The theoretical part compiles the classification of costs, calculations, and tools and processes of cost management. The practical part then describes cost management in the analyzed company. Both vertical and horizontal financial analysis are rendered – from the analyses, precautions are defined, as well as cost items, which are suggested to be paid attention to.

Keywords: Cost management, Calculation, Techno-economic standard, Activity Based Costing

### **Bibliografická citace**

HAVLOVÁ, P. Řízení nákladů v podniku. Brno: Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, 2013. 100 s. Vedoucí diplomové práce Ing. Ondřej Žižlavský, Ph.D.

### **Čestné prohlášení**

Prohlašuji, že předložená diplomová práce je původní a zpracovala jsem ji samostatně. Prohlašuji, že citace použitých pramenů je úplná, že jsem ve své práci neporušila autorská práva (ve smyslu Zákona č. 121/2000 Sb., o právu autorském a o právech souvisejících s právem autorským).

Ve Skalici nad Svitavou, dne 21. 5. 2013 .....

Podpis

### **Poděkování**

Ráda bych na tomto místě poděkovala vedoucímu diplomové práce Ing. Ondřeji Žižlavskému, PhD., za cenné rady a připomínky během zpracování této práce. Dále děkuji firmě BAUMÜLLER BRNO, s.r.o., jmenovitě Ing. Miroslavu Zubrovi, Ing. Evženu Holišovi a paní Bc. Sylvě Svobodové za poskytnuté materiály, informace a rady.

## Obsah

Úvod.....	11
1 Vymezení problému k řešení a cíle práce .....	12
2 Teoretická východiska práce .....	14
2.1 Manažerské účetnictví.....	14
2.2 Finanční účetnictví .....	14
2.3 Nákladové účetnictví.....	14
2.4 Vztah finančního, nákladového a manažerského účetnictví .....	15
2.5 Náklady .....	15
2.6 Kalkulace.....	19
2.6.1 Formy kalkulace .....	20
2.6.2 Kalkulační systém.....	21
2.7 Technicko-hospodářské normy .....	22
2.7.1 Normy spotřeby materiálu .....	22
2.7.2 Normy vázanosti materiálu.....	23
2.7.3 Normy spotřeby práce.....	23
2.8 Rozpočetnictví.....	24
2.8.1 Hlavní podnikový rozpočet.....	25
2.8.2 Dlouhodobé rozpočty.....	26
2.8.3 Formy rozpočtů.....	27
2.8.4 Kontrola rozpočtů .....	27
2.9 Limity nákladu .....	28
2.10 Moderní metody řízení nákladů.....	28
2.10.1 Activity Based Costing – kalkulace podle aktivit.....	28
2.10.2 Live Cycle Costing – Kalkulace životního cyklu .....	29

2.10.3	Targeting Costing – Cílová kalkulace .....	30
2.11	Finanční analýza .....	30
3	Analýza problému a současné situace .....	32
3.1	Charakteristika firmy .....	32
3.1.1	Historie koncernu BAUMÜLLER BRNO, s.r.o. ....	32
3.1.2	Historie společnosti BAUMÜLLER BRNO, s.r.o. v ČR .....	33
3.1.3	PESTE analýza .....	34
3.1.4	Porterův model pěti hybných sil .....	36
3.1.5	7S MC Kinsey .....	37
3.1.6	SWOT analýza .....	39
3.2	Manažerské účetnictví .....	42
3.3	Klasifikace nákladů v podniku .....	42
3.4	Kalkulace .....	44
3.5	Technickohospodářské normy .....	49
3.5.1	Normy spotřeby materiálu .....	49
3.5.2	Normy vázanosti materiálu .....	49
3.5.3	Normy spotřeby práce .....	50
3.6	Rozpočetnictví .....	52
3.7	Limity nákladů .....	54
3.8	Vývoj zaměstnanců .....	54
3.9	Vývoj výnosů, nákladů a výsledku hospodaření .....	55
3.10	Horizontální analýza .....	55
3.11	Vertikální analýza .....	58
3.12	Shrnutí analytické části .....	59
4	Vlastní konkrétní návrhy řešení a jejich přínos (efektivnost) .....	62

4.1	Kalkulace.....	64
4.2	Technickohospodářské normy .....	74
4.2.1	Pojistné zásoby a nastavení výše .....	74
4.2.2	Normy pracnosti .....	74
4.3	Rozpočetnictví.....	76
4.4	Limity nákladů .....	76
4.5	Výdejna náradí – nárad'ový management .....	77
4.6	Nákladová náročnost opatření.....	78
4.7	Časová náročnost realizace návrhů .....	79
	Závěr .....	80
	Seznam použité literatury .....	82
	Seznam tabulek a obrázků .....	86
	Seznam zkratk .....	88
	Seznam příloh .....	90

## Úvod

*Podnikáním se rozumí soustavná činnost prováděná samostatně podnikatelem vlastním jménem a na vlastní odpovědnost za účelem dosažení zisku (Zákon č. 513/1991 Sb. §2).*

Podle výše uvedené definice, je **zisk** jedním z primárních důvodů proč vůbec podnikat. Zisk je počítán jako rozdíl mezi celkovými výnosy a náklady. Je jedním z nejdůležitějších cílů firem. K tomu, aby se stal podnik ziskovým, existuje řada možností. Například mít kvalitní a konkurenceschopné výrobky, cenu, kterou jsou zákazníci ochotni akceptovat a také se zabývat **snižováním nákladů**. Pokud firma dosahuje ve výši nákladů výrazně lepších hodnot než konkurence, může začít snižovat ceny výrobků a mnohdy je tak schopná vytlačit konkurenci z trhu.

**Řízením nákladů** a jejich snižování se začíná zabývat stále více managementů firem. V některých firmách sice je zaveden systém řízení nákladů, ale je buď zastaralý, tedy již nevyhovuje podmínkám firmy anebo je neefektivní a nevhodný pro danou firmu. V jiných firmách naopak **systém řízení nákladů** není zaveden vůbec. Pokud firma nezná přesně svoje náklady a nemůže je analyzovat, jen stěží může prodávat výrobky za odpovídající ceny.

V minulosti nebyl **výši nákladů** přikládán velký význam. Řízení nákladů nebyl jeden z hlavních cílů podniků, byl spíše odsouván do ústraní. Na trhu se začala objevovat nová konkurence s **efektivním moderním systémem** řízení nákladů zacíleným na neustálé snižování nákladových položek. Mnohé firmy byly vystaveny problémům, neboť přestávaly být ziskovými, a bylo nutné začít hledat cesty, jak zůstat na trhu a znovu se prosadit. Takovouto cestou je i **snižování nákladů**. Bylo nutné odbourat neefektivní a mnohdy i zbytečné procesy a začít se zabývat strukturou a výši nákladových položek.

V podmínkách dnešních trhů, kdy na trh neustále vstupují noví konkurenti, mohou uspět pouze firmy, které **znají své náklady** a mají zaveden efektivní systém řízení nákladů. Tyto firmy se stávají ziskovějšími, úspěšnějšími a ve stále tvrdší konkurenci, jsou schopny přežít.

## 1 Vymezení problému k řešení a cíle práce

Diplomová práce se zabývá **problematikou řízení nákladů** ve výrobním podniku BAUMÜLLER BRNO, s.r.o. Náklady jsou jedním z důležitých ukazatelů kvality činnosti firmy. Dnešní management firem by se měl zabývat jejich **řízením a snižováním**. Vhodná metoda řízení nákladů a neustálé snižování nákladů může pro podnik znamenat konkurenční výhodu. Po konzultaci možných témat pro diplomovou práci jsem byla požádána zpracovat právě toto téma.

**Hlavním cílem práce je popsat a zanalyzovat současný stav řízení nákladů ve výrobním podniku a navrhnout opatření pro zlepšení stavu.**

**Dílčí cíle:**

- Zpracovat literární rešerši odpovídající zaměření práce.
- Charakteristika firmy
- Analýzy vnějšího a vnitřního prostředí.
- Zhodnocení vývoje nákladů.
- Navrhnout opatření pro snížení vybraných nákladových položek.

Práce bude rozdělena na dvě části, a to **teoretickou a praktickou**. V **teoretické části** práce jsou nejprve charakterizovány jednotlivé druhy účetnictví, dále pak náklady a jejich členění. Následující podkapitoly jsou věnovány přístupům pro řízení nákladů. Jedná se o **kalkulace, technicko-hospodářské normy, rozpočetnictví a limity nákladů**. Poslední podkapitola je věnována finanční analýze, podrobněji je vymezena **vertikální a horizontální analýza**. Finanční analýza bude použita pro zhodnocení vývoje nákladů v podniku. Teoretická část práce je vypracována na základě studia odborné literatury, výčet publikací je uveden v kapitole **Seznam použité literatury**. Vybrané publikace jsou dostatečné pro vypracování této práce.

V **praktické části** práce je nejprve představen analyzovaný podnik, jeho historii, cíle a vize. Následují analýzy vnitřního a vnějšího prostředí a z nich vyplývající SWOT analýza. Pro analýzu vnějšího prostředí je zvolena metoda **PESTE**. Poté následuje **Porterův model 5 - ti hybných sil** a pro analýzu vnitřního prostředí bude použita metoda **7 S**. V teoretické části práce tyto analýzy nejsou charakterizovány. Je to z toho

důvodu, že je považuji za obecně známé, a také proto, že jsou použity pouze pro bližší charakteristiku firmy a práce není zaměřena na strategie vyplývající ze SWOT analýzy.

V další podkapitole bude analyzován současný **stav řízení nákladů** v podniku, budou identifikovány metody a postupy řízení nákladů. Tato část práce bude zpracována nejen na základě výsledků rozhovorů s vedením firmy, ale také bude použito informací z vnitropodnikového účetnictví. Pro zpracování finančních analýz bude využit účetní výkaz - předvaha. V závěrečné části budou vymezeny **problematické oblasti řízení nákladů** a budou navržena opatření pro zlepšení **stávajícího systému řízení nákladů**. V této části budou rovněž uvedeny problematické nákladové položky, u kterých bude **vhodné eliminovat jejich výši**, a budou určena opatření pro jejich snížení.

V závěru práce bude provedeno zhodnocení návrhů.

V práci budou použity obecně známé vědecké metody – **analýza, dedukce, a syntéza**.

## 2 Teoretická východiska práce

### 2.1 Manažerské účetnictví

**Manažerské účetnictví** se zabývá shromažďováním, tříděním a interpretací informací, které pomáhají řídicím pracovníkům naplnit stanovené cíle (Hongren, 1978, s. 4).

**Hlavní cílem** manažerského účetnictví je zjišťování, třídění, analýza a vykazování informací, a to takovým způsobem, který umožní řídicím pracovníkům **řídít vztah** mezi vynaloženými zdroji a dosaženými výsledky. Umožňuje ovlivňovat základní faktory ekonomického vývoje podniku, podporovat výkonnost a zlepšit finanční situaci. Pro obsah informací manažerského účetnictví je důležité respektovat hierarchii a provázanost strategického, operativního a taktického řízení a jejich vzájemné vazby (Fíbrová, Šoljaková, Wágner, 2011, s. 31-32).

### 2.2 Finanční účetnictví

**Finanční účetnictví** je oblast účetnictví, která sleduje informace za podnik jako celek, tyto informace jsou určeny pro externí uživatele. Je upraveno závaznými normami, základní normou v ČR je zákon o účetnictví. Finanční účetnictví eviduje aktiva podniku, vlastní kapitál, závazky, výnosy, náklady a výsledek hospodaření. Z finančního účetnictví vychází daňové, které třídí náklady na daňově uznatelné, tedy ty, které se nezahrnují do základu daně a ty, které jsou určeny na rozdělení zisku (Synek, 2007, s. 82).

### 2.3 Nákladové účetnictví

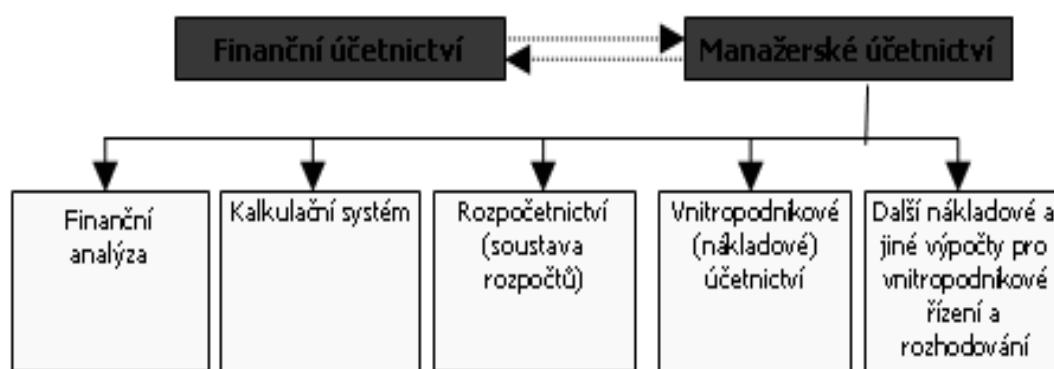
**Nákladové** neboli **provozní účetnictví** je tvořeno soustavou analytických účtů a slouží k řízení uvnitř podniku. Zachovává si podvojnost a souvztažnost hospodářských operací. Je spojeno s kalkulacemi, rozpočty, zaměřuje se na kontrolní činnost a také na procesy (Synek, 2007, s. 82).

## 2.4 Vztah finančního, nákladového a manažerského účetnictví

**Finanční účetnictví** je charakteristické svou preferencí stability vývoje podniku v čase. Je určeno pro externí uživatele (Fíbrová, Šoljaková, Wágner, 2011, s. 28).

**Manažerské účetnictví** vychází z finančního. Obsahuje účetní informace pro rozhodování – taktické i strategické. Je určeno pro interní uživatele (Fíbrová, Šoljaková, Wágner, 2011, s. 28).

**Nákladové účetnictví** obsahuje informace pro řízení podnikatelského procesu. O jeho parametrech bylo rozhodnuto. Jedná se o operativní řízení, které navazuje na taktické, tedy na manažerské účetnictví (Fíbrová, Šoljaková, Wágner, 2011, s. 28).



Obr. 1: Účetní systém. Zdroj: www.businessinfo.cz. Upraveno autorem.

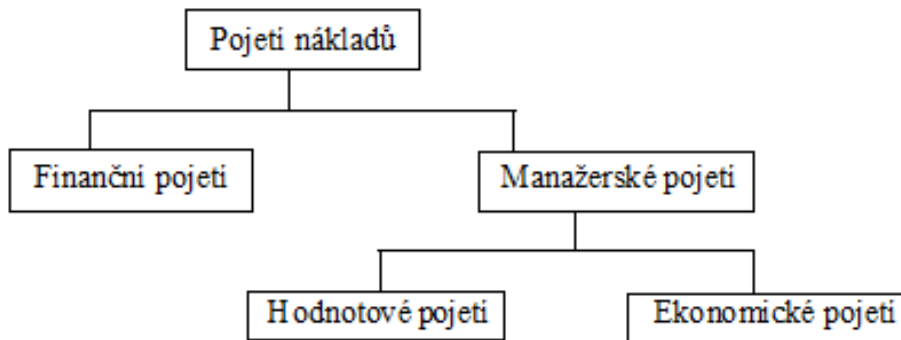
## 2.5 Náklady

*Náklady podniku vyjadřují synteticky v peněžních jednotkách účelově zaměřenou spotřebu vstupních faktorů při činnosti daného podniku za určité období, zaměřenou na určitý výsledek (vstupy, výnosy, výkony) činnosti daného podniku (na výrobky, služby) včetně dalších nutných nákladů spojených s činností podniku v tomto období* (Konečný, 2007a, s. 34).

Jiná definice nákladů říká: *Náklady chápeme jako hodnotové vyjádření, účelného vynaložení ekonomických zdrojů podniku, účelově souvisejícího s ekonomickou činností* (Kráal, 2008, s. 44).

K rozdělení nákladů můžeme přistupovat z pohledu externího uživatele – finanční účetnictví anebo z pohledu manažerského. Rozlišujeme dvě základní pojetí nákladů:

- **Finanční pojetí nákladů.**
- **Manažerské pojetí nákladů.**



Obr. 2: Vztah jednotlivých přístupů k pojetí nákladů. Zdroj:Popesko, 2009, s. 32.

**Finanční pojetí** – je založena na úbytku aktiv nebo přírůstku dluhů, v hodnoceném období vede ke snížení vlastního kapitálu. V tomto pojetí náklady vyjadřujeme v účetních cenách. Jsou to ceny, za které byla pořízena spotřebovávaná aktiva a ceny, ve kterých je evidována hodnota nárůstu pasiv (Popesko, 2009, s. 32).

**Manažerské pojetí** – je vyjádřeno jako hodnotové účelné vynaložení ekonomických zdrojů, které účelově souvisí s ekonomickou činností. V tomto pojetí rozlišujeme dva druhy nákladů a to:

- Hodnotové pojetí** – poskytuje informace pro běžné řízení a kontrolu průběhu uskutečňovaných procesů. Hodnotové pojetí zahrnuje náklady, které jsou shodné s finančním účetnictvím. Také zahrnuje náklady, které shodné nejsou, neboť v manažerském účetnictví jsou vykazovány v jiné výši anebo nejsou vykazovány vůbec – kalkulační náklady.
- Ekonomické pojetí** – souvisí s oportunitními náklady. Oportunitní náklady odpovídají hodnotě, která vzniká při nejefektivnějším využití těchto nákladů, nebo představují maximální ušlý efekt, který vzniká při použití omezených zdrojů na danou alternativu (Popesko, 2009, s. 32–33).

### **Klasifikace nákladů**

K tomu, abychom mohli náklady řídit, je nutné, aby je podnik třídil. Toto lze provést z řady hledisek, řada autorů např. Král (2006), Čechová (2006) se v klasifikaci třídění nákladů shodují.

### **Druhové třídění nákladů**

Toto **třídění** vychází z výrobních faktorů, jako je práce (osobní náklady), dlouhodobý hmotný majetek (odpisy), materiál (spotřeba materiálu, energie, atp.). V praxi se toto členění nákladů uvádí podrobněji a to ve výkazu zisku a ztráty. Ve VZZ se kombinuje dvojí třídění nákladů:

- **Oblast činností** – provozní, finanční a mimořádné.
- **Nákladové druhy** – např. spotřeba materiálu, odpisy DHM a DNM, finanční náklady aj.

Tyto druhy jsou položkami ve finančním účetnictví. **Druhové třídění** umožňuje vazbu na plány podniku, je základním tříděním v plánu nákladů a ve VZZ (Synek, Kislíngrová, 2010, s. 39–40).

### **Účelové třídění nákladů**

Účelové třídění nákladů je záležitostí vnitropodnikového účetnictví a dává podklady finančnímu. Účelové třídění nákladů sleduje náklady podle účelu jejich vynaložení, a to:

- **po linii výkonů** – zde se sleduje proces uskutečňování výkonů a nákladů a výnosy se vztahují k těmto výkonům tj. kalkulační třídění nákladů,
- **po linii útvarů** – tedy podle vnitropodnikových středisek. Náklady a výnosy vztahujeme k místu jejich vzniku a sledujeme odpovědnostní hledisko za vznik (Lazar, 2012, s. 11).

### **Třídění nákladů po linii výkonů**

V tomto třídění rozlišujeme tyto typy nákladových vazeb:

#### **a) Technologické náklady a náklady na obsluhu a řízení**

Tyto náklady jsou obvykle vynakládány společně a bývají spojeny s více technologickými procesy.

#### **b) Přímé a nepřímé náklady (kalkulační třídění)**

Rozdíl mezi přímými a nepřímými náklady je ve způsobu přiřazení k jednotlivým aktivitám a výkonům, s nimiž souvisí. Přímé náklady jsou takové, které je možné jednoznačně a spolehlivě vyčíslit. Na kalkulační jednici se přiřazují přímo. Nepřímé

náklady nelze přiřadit k určitému výkonu, přiřazují se pomocí nepřímých postupů – matematickými výpočty.

### c) Jednicové a režijní náklady

Jednicové náklady jsou vykazovány v samostatných konkrétních položkách k jednici výkonu. Jsou to například náklady na spotřebu materiálu, náklady na mzdy. Režijní náklady jsou naopak vykazovány v komplexních položkách, jsou členěny podle funkce v daném procesu. Je to zásobovací režie, výrobní režie, správní režie, odbytová režie (Čechová, 2006, s. 71–74).

### Třídění po linii útvarů

V podniku je mnoho aktivit rozděleno do různých útvarů, organizačních složek. Sledování, organizace a regulace celého procesu je pak problematická ve vztahu k celému podniku. Náklady vždy vznikají v určitém útvaru, tedy je možné sledovat je podle místa vzniku. Ve větších organizačních útvarech je určena pravomoc pro rozhodování a odpovědnost za chod daného útvaru. Zde můžeme náklady členit podle odpovědnosti (Čechová, 2006, s. 75).

### Členění nákladů podle závislosti na změně objemu výkonu

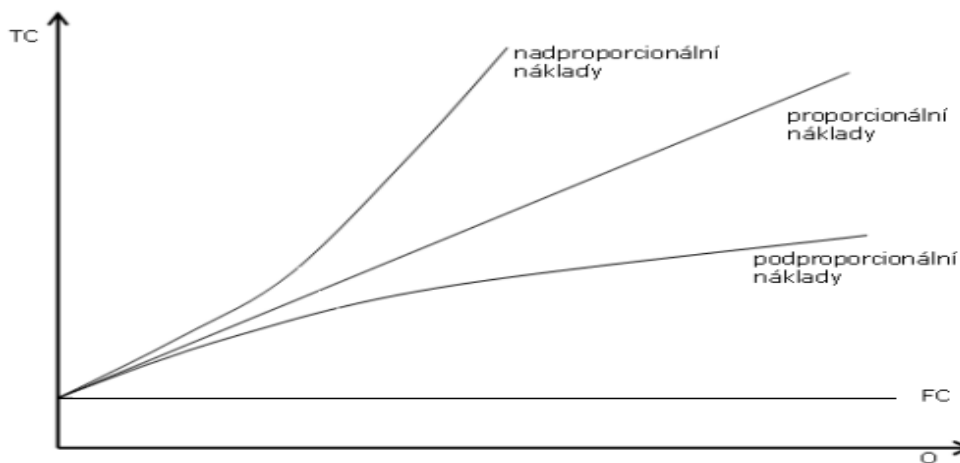
Toto členění rozlišuje náklady na variabilní a fixní. Používá se při pohledu na náklady v krátkém období. V dlouhém období fixní náklady neexistují (Konečný, 2007a, s. 40).

**Variabilní náklady** – za určité období se mění v závislosti na změně objemu výkonů. Vznikají v souvislosti s proměnnými výrobními činiteli, které je možné v krátkém období měnit. Patří sem jednicové náklady a variabilní část režijních nákladů – např. spotřeba energie k technologickým účelům, režijní mzdy.

Rozlišujeme 3 typy variabilních nákladů:

- 1) **Proporcionální** – za období se mění přímo úměrně se změnou objemu výkonů.
- 2) **Podproporcionální** – za období s růstem objemu výkonů rostou pomalejším tempem než objem výkonů.
- 3) **Nadproporcionální** – za období s růstem objemu výkonů rostou rychlejším tempem než objem výkonů (Konečný, 2007a, s. 40).

**Fixní náklady** – úroveň fixních nákladů je možné měnit pouze v dlouhém období. Vznikají v souvislosti s vynakládáním nedělitelných ekonomických zdrojů. Fixní náklady se za určité období nemění. Závisí na souboru fixních činitelů a na délce časového období, nikoli na změnách objemu výroby v rámci existující výrobní kapacity. Podnik usiluje o co nejlepší využití výrobní kapacity, protože jen tak dojde k co nejmenšímu podílu fixních nákladů na jednotku objemu výkonů (Konečný, 2007a, s. 40).



Obr. 1: Variabilní a fixní náklady. Zdroj:www. nopsid.com.

## 2.6 Kalkulace

Kalkulace jsou nástrojem, který slouží ke stanovení nákladů a z nich vyplývající ceny výkonu. Z toho pak vyplývá stěžejní význam pro řízení vývoje nákladů výkonů.

**Kalkulace jsou informační nástroj, a:**

- představují informační podklad pro řízení nákladů jednotlivých výkonů,
- jsou základem při plánování a kontrole v operativním řízení,
- slouží jako významný podklad pro rozhodování o struktuře a sortimentu produkovaných výkonů,
- slouží jako základ pro rozhodování, které se týká cenové politiky,
- je to podklad pro stanovení vnitropodnikových cen (Hradecký, Lanča, Šiška, 2008, s. 175).

### 2.6.1 Formy kalkulace

Jednotlivé kalkulace se vyjadřují pomocí **kalkulačního vzorce**. Tento vzorec se skládá z jednotlivých kalkulačních položek, které jsou seříděné v daném sledu a obsahují peněžní částky vztahující se k danému výkonu (Hradecký, Lanča, Šiška, 2008, s. 177).

#### Kalkulace úplných nákladů (absorpční kalkulace)

Kalkulace úplných nákladů umožňuje přiřazovat náklady k jednotlivým výrobkům. V této kalkulaci se vyčísľují všechny náklady (přímé a nepřímé). Kalkulace se sestavuje metodou úhrnnou anebo rozdílovou. Rozdílová metoda kalkulace zjišťuje rozdíly mezi skutečnými a předem stanovenými náklady. Kalkulace úplných nákladů nejsou zcela přesné, protože nelze přesně vyčísľit nepřímé náklady na jednotku produkce (Konečný, 2007a, s. 37 a 53).

Tab. 1: Kalkulační vzorec úplných nákladů. Zdroj: Konečný, M.2007a.s. 28, upraveno autorem.

Možný kalkulační vzorec úplných vlastních nákladů		
1.	Přímý materiál	
2.	Přímé mzdy	
3.	ostatní přímé náklady	
<b>Přímé náklady</b>		<b>(součet položek 1 až 3)</b>
4.	výrobní (provozní režie)	
5.	správní režie	
6.	odbytová režie	
<b>Nepřímé náklady</b>		<b>(součet položek 4 až 6)</b>
<b>Úplné vlastní náklady výkonu</b>		<b>(součet položek 1 až 6)</b>

#### Kalkulace neúplných nákladů (neabsorpční kalkulace)

Kalkulace neúplných nákladů odstraňuje nepřesnosti, které vznikají při rozvrhování nepřímých nákladů na jednotlivé výkony. Část nepřímých nákladů tvoří fixní náklady, které nevznikají jako příčinná souvislost s konkrétním výkonem. Kalkulace neúplných nákladů má dvě základní položky (Konečný, 2007a, s. 54).

##### 1) Metoda kalkulace variabilních nákladů

Tab. 2: Kalkulace variabilních nákladů. Zdroj: Konečný, M. 2007. s. 54, upraveno autorem.

Kalkulace variabilních nákladů		
+	Tržní cena	
-	Jednicový materiál	
-	Jednicové mzdy	
-	Variabilní část výrobní režie	
=	Příspěvek ke krytí fixních nákladů a tvorbě zisku	

## 2) Metoda kalkulace přímých nákladů

Tab. 3: Metoda kalkulace přímých nákladů. Zdroj: Konečný, M. 2007. s. 54, upraveno autorem.

Metoda kalkulace přímých nákladů		
+	Tržní cena	} Přímé náklady
-	Jednicový materiál	
-	Jednicové mzdy	
=	Hrubé rozpětí	

### 2.6.2 Kalkulační systém

Kalkulační systém by měl být **efektivní** a vytvořený tak, aby byl orientovaný na potřeby manažerů včetně třídění působení různých vlivů na kalkulace. Rozlišují se především:

- **nákupní kalkulace,**
- **výrobní kalkulace** – dále se člení na předběžné a výsledné,
- **prodejní kalkulace** (Konečný, 2007b, s. 38).

Jednotlivé prvky kalkulačního systému jsou kalkulace, které se liší tím, zda zobrazují vztah plných nebo dílčích nákladů ke kalkulační jednici, nebo zda se liší metodami přiřazení nákladů předmětu kalkulace, ale také podle doby sestavení a svým vztahem k časovému horizontu (Král, 2008, s. 187). Král (2008) ve své publikaci uvádí stejné členění nákladů jako Konečný (2007a), viz níže.

**Predběžná kalkulace** se sestavuje před provedením výkonu, jako vyjádření, zda bude dosaženo požadované úrovně nákladů. Do předběžných kalkulací patří:

- **Operativní** – je založena na THN a mění se s každou normou, je podrobná a slouží jako nástroj krátkodobého řízení jednicových nákladů, nikoliv úplných.
- **Základní** – slouží jako základ pro stanovení vnitropodnikové ceny a je to nástroj kontroly vývoje nákladů na výkony za delší časové období.
- **Plánová** – je založena na THN, slouží jako nástroj intervalového řízení a je průměrným úkolem na určité časové období.
- **Propočtová** – vyjadřuje náklady na nový výrobek a plynou z ní limity jednicových nákladů pro konstrukci a technologii, je limitem pro kalkulaci operativní či plánovou (Konečný, 2007a, s. 37).

**Výsledná kalkulace** tvoří podklad ke stanovení vlastních nákladů a ke stanovení konečné ceny výrobku. Zásadně se propočítávají (Hunčová, 1999, s. 67).

## 2.7 Technicko-hospodářské normy

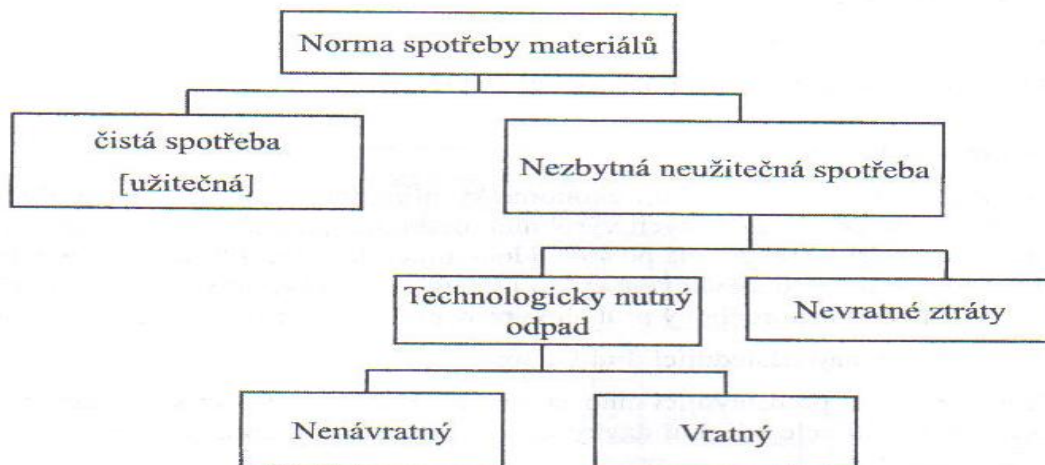
Technicko-hospodářské normy vyjadřují optimální spotřebu výrobních zdrojů na vymezenou jednici výroby nebo na vázanost zdrojů v konkrétních výrobních podmínkách. Normy je možné klasifikovat z různých hledisek. Např. normy spotřeby materiálu, normy vázanosti materiálu nebo normy spotřeby práce (Jurová, 2011, s. 161).

V analyzované firmě se používají normy pouze pro účely řízení výroby, proto zde budou podrobněji rozebrány pouze normy spotřeby materiálu, vázanosti materiálu a spotřeby práce.

### 2.7.1 Normy spotřeby materiálu

Vyjadřují optimální množství konkrétního materiálu, potřebného k výrobě určité jednice výroby za konkrétních podmínek. Materiálovou normu tvoří čistá spotřeba (základní materiál a pomocný materiál) a nevyhnutelná neúčinná spotřeba. Normy spotřeby materiálu je možné stanovit pomocí řady metod, ty nejpřesnější bývají stanovovány pomocí propočtově analytických metod. Např.:

- **Základní propočtově analytická metoda** – čistá spotřeba se propočte pomocí podle konstrukční dokumentace a nezbytná podle technologické dokumentace.
- **Propočtově analytická metoda s optimalizací** – čistá spotřeba se stanoví pomocí propočtově analytické metody, ztráty metodami lineárního programování.
- **Propočtově analytická metoda s využitím technických norem** – čistá spotřeba se určí základní metodou, neúčinná dle technických norem přídatků, ztrát a odpadu (Jurová, 2011, s. 161– 162).



Obr. 3: Struktura normy spotřeby materiálu. Zdroj: Jurová, 2011, s. 162.

### 2.7.2 Normy vázanosti materiálu

Tyto normy vyjadřují ekonomicky přiměřené množství materiálu, které je nutné udržovat na skladě za daných podmínek, tedy skladové zásoby. V praxi se nejčastěji používají:

- **Technické zásoby** – nutnost pro zajištění standardní jakosti celé výrobní dávky nebo technologické úpravy před zahájením výroby.
- **Pojistná zásoba** – zajišťuje pokrytí materiálem v případě náhlého zvýšení spotřeby daného materiálu nebo v případě výpadku dodavatele.
- **Minimální zásoba** – je dána součtem technické a pojistné zásoby.
- **Průměrná běžná zásoba** – vyjadřuje průměrné množství materiálu na skladě mezi dvěma dodávkami.
- **Maximální zásoba** – je dána součtem minimální zásoby a velikosti jedné dodávky (Jurová, 2011, s. 163).

### 2.7.3 Normy spotřeby práce

Tyto normy zahrnují řadu normativních podkladů a jejich cílem je zohlednit stanovení počtu pracovníků či potřebné doby jejich práce. Dále pak podmínky bezpečnosti práce, ochrany zdraví při práci a plnění organizačních, kvalifikačních a zdravotních předpokladů pracovníků (Tomek, Vávrová, 2007, s. 111).

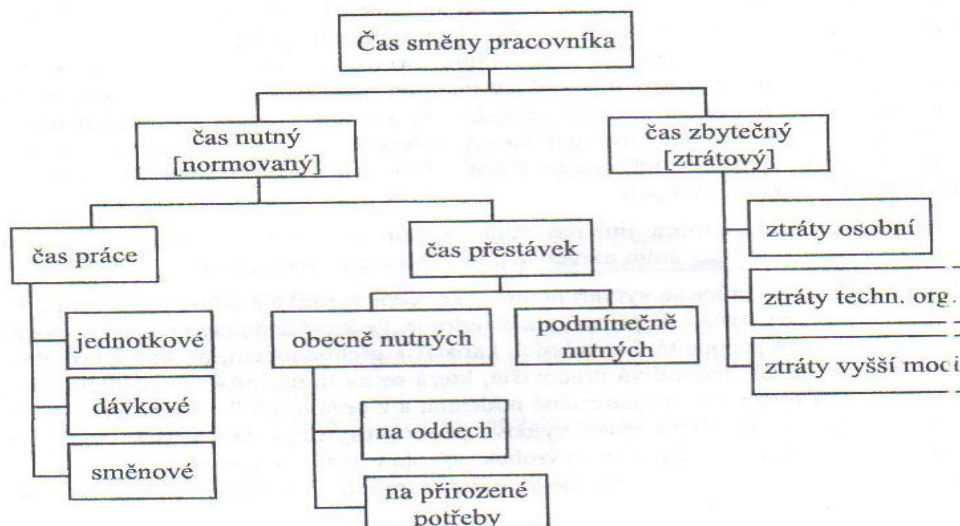
Podle Jurové (2011) se rozeznávají tyto normy:

- **Normy pracnosti** – vyjadřují množství času pro výrobu jednoho výrobku.

- **Normy výkonové** – jsou vztaženy k pracovní operaci a bývají vyjádřeny jako normy času (množství času k provedení operace) anebo množství (množství výkonů, které jsou vykonány za jednotku času) (Jurová, 2011, s. 163–164).

Šajdlerová (2012) dále rozeznává:

- **Normy obsluhy** – stanovují počet zařízení, které obsluhuje jeden pracovník. Kolik zařízení obsluhuje jeden pracovník.
- **Normativy početních stavů** – udává počet pracovníků potřebné kvalifikace, kterých je třeba k zajištění činnosti určitého celku, např. směny nebo linky (Šajdlerová, 2012, s. 128).



Obr. 4: Struktura spotřeby času pracovníka na operaci. Zdroj: Jurová, 2011, s. 164.

## 2.8 Rozpočetnictví

**Rozpočetnictví** je jedním ze subsystémů podnikového řízení. Podnikový systém řízení je možné rozdělit na systém řízení podniku jako celku a vnitropodnikové řízení, a proto musí i rozpočetnictví respektovat tyto dva typy řízení (Vysušil, 2004, s. 23–25).

Rozpočetnictví můžeme chápat v **užším i širším** pojetí. V užším pojetí se rozpočetnictví jeví jako souhrn rozpočtů nepřímých nákladů. V širším pojetí jako hmotněenergetický plán vyjádřený v peněžních jednotkách (Vysušil, 2004, s. 23).

Rozpočet lze chápat jako **strategický, taktický** nebo **operativně** orientovaný nástroj konkretizace cílů. Je to prostředek pro dosažení cílů, který je vyjádřen ve formě měřítek. Tato měřítka se orientují na hodnotovou stránku podnikatelského procesu (Král, 2008, s. 264).

### 2.8.1 Hlavní podnikový rozpočet

Hlavní podnikový rozpočet vyjadřuje základní hodnotové cíle firmy pro takticky vymezené, obvykle roční období. Hlavní podnikový rozpočet sestává z rozpočtové výsledovky, rozpočtové rozvahy a rozpočtem peněžních toků (Král, 2008, s. 275).

#### Rozpočtová výsledovka

Hospodářský výsledek je základní rozpočtové kritérium. Nejvýznamnější část rozpočtové výsledovky tvoří rozpočet zisku/ztráty z hlavní činnosti podniku. Základem je rozpočet výnosů, na který navazují tři typy rozpočtů nákladů:

- a) **Rozpočet jednicových nákladů** – odvozen od plánů výroby a využívá se zde informací o nákladové náročnosti výkonů.
- b) **Rozpočet přímých nákladů konkrétního druhu výkonu** – je odvozen ze strategicky orientované a servisní činnosti a z údajů o externích vztazích, vázaných na konkrétní druh výkonu.
- c) **Rozpočet režijních nákladů** – zde se odděleně rozpočtují fixní a variabilní náklady (Král, 2008, s. 276).

Je tedy zřejmé, že na rozdíl od VZZ z finančního účetnictví je základem pro rozpočtování účelové členění nákladů v kombinaci s členěním nákladů podle závislosti na objemu výkonů (Král, 2008, s. 276).

#### Rozpočtová rozvaha

Rozpočtová rozvaha se zpracovává v méně podrobné struktuře než rozvaha ve finančním účetnictví. Ve vymezených částech se projevuje změna stavu jednotlivých skupin aktiv nebo pasiv. Zejména to platí u oběžných aktiv a krátkodobých závazků, kdy jejich rozpočet vychází z rozpočtu peněžních toků. U stálých aktiv a dlouhodobého kapitálu jsou uvedeny i podrobnější údaje o jejich pořízení, vážou se na rozpočtovou rozvahu a také na rozpočet peněžních toků z investičních aktivit a financování (Král, 2008, s. 278).

### **Rozpočet peněžních toků**

Tento rozpočet plní **dvě základní funkce**: jednak se využívá jako nástroj řízení solventnosti a likvidity, a také jako informační podklad řízení koordinačních vztahů mezi základními sférami (Král, 2008, s. 280).

Informačním podkladem řízení solventnosti a likvidity jsou dvě složky rozpočtu peněžních toků:

- **Rozpočet stále potřeby financování** – kvantifikuje úroveň pracovního kapitálu. Propočtení vychází z délky podnikatelského cyklu.
- **Rozpočet peněžních toků z hlavní výdělečné činnosti firmy** – na rozdíl od CF ve finančním účetnictví, se zde využívá daleko více přímá metoda, která sestává z dílčích rozpočtů, jako je rozpočet tržeb, rozpočtové výdaje spojené s nákupem materiálů, mzdových a ostatních osobních nákladů a ostatních rozpočtů (Král, 2008, s. 280).

#### **2.8.2 Dlouhodobé rozpočty**

Dlouhodobé rozpočty mají převážně následující charakteristiky vymezené ke krátkodobému rozpočtování:

- Dlouhodobé rozpočty jsou pojímány jako **finanční rozpočet**, který kombinuje prvky rozpočtové výsledovky, rozpočtové rozvahy a rozpočtu peněžních toků, klade důraz na solventnost a příznivý rozvoj vazeb mezi sférami a rentabilitu VK.
- Je vhodné zpracovat variantní řešení.
- Vychází se ze zásady postupného zpřesňování.
- K vymezení rozpočtového období je nutno přistupovat **flexibilně**. Důvodem je to, oproti rozpočtům krátkodobým, kdy se jednotně vymezuje rozpočtové období, že se při dlouhodobém rozpočtování respektuje přirozená délka projektu.
- V krátkodobém i dlouhodobém rozpočtování se užívá systém **klouzavých rozpočtů**, kdy se vymezí základní rozpočtové období (např. čtyř let) a po uplynutí prvního roku se doplní další roční období (Král, 2008, s. 271–272).

### 2.8.3 Formy rozpočtů

#### Variabilní rozpočty

Variabilní rozpočty jsou rozpočty, které jsou zpracovány **pro budoucí vývoj** a respektují tak závislost žádoucích kritérií např. na **objem prodeje**, využití kapacity, počtu provedených dílčích aktivit. Stále jsou vnímány jako progresivní forma rozpočtování režijních nákladů, a to v souvislosti se stupněm využití kapacity (Král, 2008, s. 304).

#### Rozpočty s nulovým základem

Podstatou této metody je to, že se při sestavování rozpočtu nevychází z údajů o rozpočtové veličině minulých období, ale pouze z přehledu činností, které útvar bude vykonávat v budoucím období. Již v tomto momentě jsou manažeři nuceni zjišťovat, co bude nutné provádět a jaké budou náklady (Král, 2008, s. 304).

#### Klouzavé rozpočty

Klouzavé rozpočty jsou racionálním kompromisem mezi nebezpečím, vyplývajícím z toho, že se neaktualizují dříve zpracované rozpočty na základě změn, ke kterým došlo uvnitř a vně společnosti, a snahou přizpůsobit rozpočet, kdykoliv se objeví pochybnosti o jeho splnění v důsledku výše uvedených změn (Král, 2008, s. 305).

#### Od limitních k indikativním rozpočtům ovlivnitelných veličin

Jedná se o rozpočty, jejichž relativní výše je vázána na dosažení jiné, pro rozvoj firmy důležité veličiny, aniž by byla omezena nějakým limitem. **Indikativní rozpočet** dává manažerovi možnost zhodnotit rozhodovací problém ve všech souvislostech a tím eliminovat nebezpečí, že např. úspora nákladů může firmu připravit o větší prospěch (Král, 2008, s. 306).

### 2.8.4 Kontrola rozpočtů

Základním bodem kontroly rozpočtů je analýza a kvantifikace rozdílů mezi skutečně dosaženou a rozpočtovou hodnotou. Obecně se dá říci, že je snadnější kontrola krátkodobých rozpočtů, protože s prodlužujícím se časovým horizontem se komplikuje nejen stanovení kvantitativních odchylek, ale především příčina nesplnění a odpovědnost (Král, 2008, s. 306).

Typy odchylek:

- **Kvalitativní** – vznikají jako rozdíl mezi rozpočtovou a skutečnou úrovní parametrů souvisejících s **oceněním** hodnocené veličiny, např. dosažená cena.
- **Kvantitativní** – vznikají jako rozdíl mezi rozpočtovou a skutečnou úrovní parametrů souvisejících s **věcnou** podstatou hodnocené veličiny, např. naturální spotřeba.
- **Sortimentní** – je to rozdíl mezi směnným a skutečným **sortimentním složením** nakupovaných a prodávaných výkonů.
- **Odchytky z vytiženosti a úspornosti** vynaložených ekonomických a jiných zdrojů (Král, 2008, s. 307).

## 2.9 Limity nákladu

Limitování nákladů slouží k tomu, aby hospodářská střediska byla vedena k neustálému **snižování nákladů**. Pracovníci jednotlivých útvarů musejí hlídat cesty k snižování nákladů tak, aby limity nepřekračovali (Konečný, 2007a, s. 47).

Při správném nastavení limitů a motivování pracovníků si podnik zajistí snižování nákladů v linii útvarů.

## 2.10 Moderní metody řízení nákladů

Mezi moderní metody řízení nákladů patří metoda sledování nepřímých nákladů metoda Activity Based Costing. Dále sem patří nové kalkulační metody, jako je Kalkulace životního cyklu výrobku nebo Cílová kalkulace.

### 2.10.1 Activity Based Costing – kalkulace podle aktivit

Kalkulace nákladů podle aktivit je metoda, která pro přiřazování nákladů objektům používá měření skutečných výkonů u jednotlivých prováděných činnostech a aktivit (Popesko, 2009, s. 100).

Podle Popeska (2009, s. 101) je podstatou této metody alokace režijních nákladů k prováděným aktivitám, které vyvolali jejich vznik. Následně jsou pak přiřazovány nákladovým objektům.

Postup při aplikaci metody je následující:

1. Úprava účetních dat o položky, které mohou zkreslovat údaje.
2. Nadefinování jednotlivých procesů a přiřazení aktivit – aktivit by mělo být mezi 20 – 30. Více se nedoporučuje z důvodu náročnosti získávání dat.
3. Přiřazení nepřímých nákladů jednotlivým aktivitám – alokace nákladů je možno provést pomocí časové analýzy pracovního výkonu, přímého přiřazování, kvalifikovaného odhadu anebo měrnou jednotkou.
4. Definice vztahových veličin – vztahová veličina představuje určité měřítko, jakým lze měřit určitou aktivitu. Zvolená veličina by měla vystihovat vztah k aktivitě.
5. Stanovení míry výkonu aktivit – jedná se o stanovení počtu vztahových veličin, které aktivita ve sledovaném období vytvořila.
6. Stanovení podpůrných nákladů aktivitám primárním – je to nutné z toho důvodu, že podpůrné aktivity nejsou spotřebovány přímo nákladovými objekty, ale jsou spotřebovávány primárními aktivitami. Pro stanovení těchto nákladů se doporučuje využít stejných metod jako u třetího bodu.
7. Přiřazení nákladů aktivit k nákladovým objektům – jedná se o kvantifikaci množství spotřebovávaných jednotek výkonu aktivit definovanými nákladovými objekty. Kolik nákladový objekt spotřeboval aktivit. Toto lze stanovit na tzv. účtu BOA – Bill of activities (Popesko, 2009, s. 113, 116–121, 130, 142–144).

### **2.10.2 Live Cycle Costing – Kalkulace životního cyklu**

Tato kalkulační metoda umožňuje strategické řízení nákladů v průběhu celého životního cyklu výrobku nebo služby. Tato kalkulační metoda by měla být schopna obsáhnout veškeré náklady, které se v průběhu života výrobku vyskytnou. Jedná se o náklady na výzkum a vývoj, design, konstrukci výrobku, uvádění výrobků na trh a také náklady související s konečnou fází životnosti výrobku. Jsou to náklady na stažení výrobku z trhu a také na likvidaci (Popesko, 2009, s. 194).

### 2.10.3 Targeting Costing – Cílová kalkulace

Tato kalkulace představuje nástroj řízení výrobních nákladů ještě v předvýrobní etapě. V první fázi se stanoví předpokládané náklady výrobku na základě stanovení předběžné očekávané ceny a požadovaného zisku. Ve druhé fázi se zaměřuje pozornost na možnosti snížení nákladů ve fázi výzkumu a vývoje a přípravy prototypu (Král, 2008, s. 554).

Metody snižování nákladů v předvýrobních etapách jsou následující:

- Stavebnicová analýza – využívá rozbor konkurenčního výrobku s cílem zjistit možnosti snížení nákladů.
- Restrukturalizace podnikových procesů – orientuje se na změnu plánované či existující technologie, jejímž smyslem je snížení nákladů a zlepšení kvality výkonu (Král, 2008, s. 555).
- Hodnotová analýza – jejím základem je funkční analýza. Funkční analýza je založena na identifikaci, definici, modelaci a uspořádání funkcí objektu, ale i na stanovení hodnoty významu funkcí a jejich kvality a zjištění nákladů na reálné dosažení a využití (Vlček, 2002, s. 158).

### 2.11 Finanční analýza

Finanční analýza poskytuje pro podnik celou řadu důležitých informací, které umožňují posoudit finanční zdraví společnosti. Výstupy je možné použít pro **hodnocení minulé a současné finanční situace**, má poskytnout informace o hospodaření firmy a zjistit, kde se nacházejí případné nedostatky (Veber, 2009, s. 543).

Zdroje informací pro finanční analýzu poskytují především účetní výkazy finančního účetnictví, jako je rozvaha, VZZ, dále pak výroční zprávy a informace finančních analytiků (Grünwald, Holečková, 2009, s. 33).

Mezi základní metody finanční analýzy patří Kvantitativní metody testování, Agregované výdaje, Poměrové ukazatele, Syntetické vyjádření finanční situace, Horizontální a vertikální analýza (Grünwald, Holečková, 2009, s. 54–56, 60).

V praktické části práce bude použita pouze horizontální a vertikální analýza, proto ostatní přístupy blíže popisovány nebudou.

### **Horizontální a vertikální analýza**

**Horizontální analýza** porovnává změny ukazatelů v čase. Výchozí data pro tuto analýzu jsou v účetních výkazech a ve výročních zprávách. Při analýze bereme v úvahu nejen absolutní hodnoty ale i procentní změny jednotlivých položek výkazů po řádcích (Sedláček, 2001, s. 15).

**Vertikální analýza** posuzuje komponenty majetku a kapitálu, tedy strukturu aktiv a pasiv. Ze struktury aktiv a pasiv je zřejmé, z jakých prostředků jsou financovány obchodní aktivity firmy a z jakých zdrojů byly pořízeny – vlastní a cizí (Sedláček, 2001, s. 17).

Struktura aktiv a pasiv je obecně známá, proto struktura dále podrobněji rozebírána nebude.

## 3 Analýza problému a současná situace

### 3.1 Charakteristika firmy

Společnost BAUMÜLLER BRNO, s.r.o. patří mezi přední světové výrobce elektrických pohonů pro různá průmyslová odvětví. **Cílem společnosti** je nabídnout zákazníkovi řešení přesně na míru. Firma se orientuje na odvětví, kam dodává elektrické pohony podle konkrétní potřeby a aplikace. Jedná se o odvětví:

- Tiskařský průmysl,
- Plastikářský průmysl,
- Balicí průmysl
- Textilní průmysl
- Obráběcí stroje
- Zdravotnictví
- Manipulační technika
- Zpracování plechu, vodičů a dřeva.

**Cílem firmy** je poskytnout zákazníkovi maximální užitek a vysokou kvalitu produktů.

#### 3.1.1 Historie koncernu BAUMÜLLER BRNO, s.r.o.

Historie koncernu BAUMÜLLER BRNO, s.r.o. začíná v roce 1930, kdy p. Heinrich Baumüller založil v Norimberku opravnu elektromotorů. V roce 1945 rozšířila firma výrobu o výrobu střídavých motorů, v roce 1960 přidává do svého portfolia výrobu stejnosměrných motorů. O deset let později rozšiřuje výrobu o produkci střídavých a stejnosměrných usměrňovačů pro hlavní motory a servomotory.

V roce 1985 dochází k rozvoji výroby o střídavé servomotory a tranzistorové usměrňovače a v roce 1991 se firma BAUMÜLLER BRNO, s.r.o. stává průkopníkem v oblasti přímých pohonů. O dva roky později přichází na trh s novou řadou programovatelných řídicích systémů SPS a začíná uvažovat o produkci lineárních motorů, kterou uvádí na trh v roce 1995. V roce 2002 zavádí novou řadu střídavých motorů DST.

### 3.1.2 Historie společnosti BAUMÜLLER BRNO, s.r.o. v ČR

V roce 1993 došlo k založení dceřiné firmy BAUMÜLLER BRNO, s.r.o. a zahájení výroby malých střídavých statorů v pronajatých prostorách v Adamově. Výroba se týkala především navíjení. V roce 1999 je rozhodnuto o přesunu další produkce velkých motorů, areál v Adamově má nedostačující kapacitu a dochází ke koupi výrobního areálu ve Skalici nad Svitavou. Rok 2001 znamenal pro pobočku ve Skalici nad Svitavou další rozvoj. Byla nainstalována vlastní obrobna a vytvořily se podmínky pro stěhování další výroby, které se uskutečnilo v roce 2004. Pro novou výrobu velkých motorů byla postavená nová hala. Vlivem hospodářské krize dochází ve firmě v roce 2009 k zeštíhlení výroby a z původních 270 zaměstnanců je snížen počet na pouhých 170. V roce 2010 dochází k postupnému oživení trhu a do Skalice nad Svitavou je přesunuta výroba brzdových systémů. V roce 2012 dochází k přesunu výroby lineárních motorů. Rok 2012 je zlomový rok, kdy vedení koncernu rozhoduje o dalším přesunu výroby – montáže konečných motorů.

**Výrobní program** firmy BAUMÜLLER BRNO, s.r.o. se zabývá výrobou elektromotorů. Rotory a statory se vyrábějí na středisku Norimberk, Kitzingen a Bad Gandersheim, mechanická výroba pro jednotlivé výrobky je vytvářena v obrobně. Na úseku Kitzingen probíhá výroba brzd a lineárních motorů. Jedná se o následující výrobky a výrobkové řady:

- Stejnoseměrné statory vel. 132–280
  - Stejnoseměrné rotory vel. 132–280
  - Střídavé statory vel. 132–315
  - Střídavé rotory vel. 132–315
  - Střídavé statory vel. 36–100
  - Brzdové systémy
  - Lineární motory
  - Střídavé statory pro diskové motory vel. 117–190
  - Střídavé rotory pro diskové motory vel. 80–120
  - Střídavé rotory vel. 22–36
- } Výroba Norimberk
- } Výroba Kitzingen
- } Výroba Bad Gandersheim

**Organizační schéma** firmy je liniově štábní. Přesně vymezuje vztahy nadřízenosti a podřízenosti a rozdělení pravomocí. Společnost je řízena dvěma jednateli. Je

rozdělena na výrobně-technický a ekonomicko-správní úsek. K výrobně-technickému úseku patří oddělení výroby, technologie, kvality, plánování výroby a správy budov. K ekonomicko-správnímu úseku patří oddělení materiálového hospodářství, účtárny, controllingu, personalistiky a IT oddělení.

### 3.1.3 PESTE analýza

#### Politické prostředí

Politické prostředí v České Republice je posledních několik měsíců značně nestabilní. Můžeme sledovat neustálé snahy opozice o svržení vlády. Po 1. 1. 2013 prošel úsporný balíček a s ním i avizované zvýšení DPH u obou sazeb, dolní se zvedla na 15 % a horní na 21 %.

**Politická situace a legislativa** je v ČR nepřehledná. Než se schválí navrhovaný zákon, už je třeba jeho novela, protože jsou opomenuty důležité body. Nepřehledná situace a nízká vymahatelnost práva podporuje černou ekonomiku a odrazuje zahraniční investory.

#### Ekonomické prostředí

Do ekonomického prostředí, které ovlivňuje podnik, patří vývoj HDP, nezaměstnanost, míra inflace, měnové kurzy.

Tab. 4: Vývoj makroekonomických veličin. Zdroj: www.csoz.cz.

	2008	2009	2010	2011	2012
Míra inflace (%)	6,3	1	1,5	1,9	3,3
Růst HDP (%)	3,1	-4,5	2,5	1,9	0,2
CZK/ EUR	24,942	26,445	25,290	24,586	25,38
Nezaměstnanost	4,4	6,7	7,3	6,7	7

Oproti roku 2010 došlo v roce 2011 k poklesu HDP a propad HDP pokračuje i v roce 2012. Příčinou poklesu HDP a tím i pokračující recese jsou nižší výdaje domácností na nákup a nižší investice. Příčinou nižší spotřeby domácností je růst cen a také strach z větších investic. Na růst cen má vliv i růst DPH. Dá se tedy předpokládat, že pokles HDP bude pokračovat i v roce 2013. V roce 2012 opět vzrostla i nezaměstnanost, což je způsobeno opět vlivem recese a snižujících investic.

Pro firmu je i důležitý **vývoj kurzu**, protože veškerou produkci vyváží do Německa, do mateřské a sesterských firem.

### **Sociální prostředí**

Z tohoto prostředí je pro firmu BAUMÜLLER BRNO, s.r.o. důležitý vliv z hlediska pracovní síly. Firma BAUMÜLLER BRNO, s.r.o. neprodává výrobky konečným zákazníkům. V České republice populace začíná pozvolna stárnout a ubývá nově narozených dětí. Zatímco v roce 2007 byla porodnost okolo 114 tis. dětí, teď je to okolo pouze 108 tis.<sup>1</sup> dětí.

V roce 2002 byl průměrný věk 39,3 let, v roce 2007 byl 40,3 a aktuálně je průměrný věk okolo 42 let<sup>2</sup>. Roste vzdělanost mladých lidí, k loňskému roku bylo evidováno 1 117 tis. vysokoškoláků, před deseti lety to bylo pouhých 760 tis. lidí studujících vysokou školu<sup>3</sup>.

Otevření pracovního trhu v zemích Evropské unie může znamenat odchod kvalifikovaných pracovníků do zahraničí, kde budou pravděpodobně lepší podmínky pro práci než v České republice.

Na další vzdělávání pracovníků v rámci organizace lze čerpat dotace z Evropské Unie.

### **Technologické prostředí**

Do tohoto prostředí patří dotace na vědu a výzkum, rozvoj nových poznatků, technologií.

V letošním roce plánuje vláda **seškrtnání výdajů** na vědu a výzkum o 2,7 mld. korun. Tyto škrty budou znamenat i pozastavení a zpomalení některých projektů. V roce 2008 došlo ke schválení Operačního programu **Výzkum a vývoj** pro inovace z Evropské unie ve výši 2 070,68 mil<sup>4</sup>. eur. Toto čerpání bude ukončeno v letošním roce.

Firma BAUMÜLLER BRNO, s.r.o. se zabývá mimo jiné **strojírenským průmyslem** (vlastní obrobna). Toto odvětví zaznamenalo značný pokrok, neustále se zdokonalují

---

<sup>1</sup> Blíže na: [http://www.czso.cz/cz/cr\\_1989\\_ts/0101.pdf](http://www.czso.cz/cz/cr_1989_ts/0101.pdf)

<sup>2</sup> Více údajů na: [http://www.czso.cz/cz/cr\\_1989\\_ts/0101.pdf](http://www.czso.cz/cz/cr_1989_ts/0101.pdf)

<sup>3</sup> Blíže info viz:

[http://www.czso.cz/sldb2011/redakce.nsf/i/predbezne\\_vysledky\\_scitani\\_lidu\\_domu\\_a\\_bytu\\_2011](http://www.czso.cz/sldb2011/redakce.nsf/i/predbezne_vysledky_scitani_lidu_domu_a_bytu_2011)

<sup>4</sup> Blíže na [http://www.msmt.cz/uploads/soubory/ESF/070305\\_OP\\_VaVpI\\_Brusel.pdf](http://www.msmt.cz/uploads/soubory/ESF/070305_OP_VaVpI_Brusel.pdf)

stroje – obráběcí, odjehlovací, vytvářejí se nové komponenty, což povede k další automatizaci výroby.

### **Ekologické prostředí**

Ekologickému prostředí se v dnešním světě přikládá stále větší význam. Firmy musejí respektovat legislativní předpisy vztahující se k životnímu prostředí. Státní orgány kontrolují množství látek, které se vypouštějí do ovzduší. Do ekologického prostředí patří i **nakládání s nebezpečnými odpady**, což se týká i firmy BAUMÜLLER BRNO, s.r.o. Nebezpečný odpad musí být zlikvidován v souladu se zákonem. Nebezpečný odpad musí být likvidován ve firmách, které jsou k tomuto oprávněny. Firmy, produkující nebezpečný odpad musejí každý rok vyplňovat dokument tzv. ILNO<sup>5</sup>.

### **3.1.4 Porterův model pěti hybných sil**

#### **Konkurenti**

Firma, která je analyzována, je součástí nadnárodního koncernu. Cenové strategie konkurentů analyzovaná firma nesleduje. V rámci firmy není zřízeno marketingové oddělení, které by se tímto zabývalo. Sledováním konkurence se zabývají pobočky v rámci koncernu, které dodávají výrobky konečným zákazníkům.

#### **Odběratelé**

Odběrateli (zákazníky) firmy jsou její sesterské pobočky a mateřská firma. Jedná se o stálé odběratele, protože nakupování motorů mimo rámec koncernu je výrazně omezeno. Do budoucna se předpokládá zřízení prodejního oddělení, které bude v sídle analyzované firmy a odběrateli se tak stanou i firmy mimo koncern. Odběratelé mají poměrně vysokou vyjednávací pozici ohledně ceny.

#### **Dodavatelé**

Firma má stálé dodavatele základních materiálů. Nakupuje materiály od sesterských firem a i mimo koncern. Ne vše sesterské firmy vyrábějí. Někteří z nynějších dodavatelů základních materiálů nejsou spolehliví, nedodržují termíny dodání, nejsou

---

<sup>5</sup> Identifikační list nebezpečného odpadu.

flexibilní. Neustálé reklamace základních materiálů zpožďují termíny, vyřízení reklamací trvá příliš dlouho.

### **Substituty**

Riziko vstupu substitutů je poměrně vysoké. Sortiment, který vyrábí firma – strojírenské výrobky a elektromotory – vyrábí spousta jiných firem nejen u nás ale i v sousedních zemích. Výhodou sledované firmy je to, že odběratelé jsou v rámci koncernu a tak pro ni hrozba substitutů není příliš velká. Pokud bude zřízeno prodejní oddělení, bude se muset hrozbou substitutů zabývat a bude spoléhat na kvalitní výrobky „šité“ na míru zákazníkovi.

### **Nově vstupující firmy (nová konkurence)**

Vstup nových firem na trh je poměrně složitý, protože vyžaduje značné investice do obráběcích strojů i dalších technologií, které jsou vyžadovány pro výrobu elektromotorů. Je nezbytné mít dostatečně velké prostory s případnou možností dalšího rozšíření pro výrobu. Vybudovat síť odběratelů je časově náročné. Elektromotory jsou dlouze testovány ve strojích a zákazníci mají nemalé požadavky na jejich úpravy. Nově vstupující firma by měla mít i vlastní konstrukci pro tvorbu výkresové dokumentace a pravděpodobně i vlastní výzkum pro vytvoření prototypových motorů.

## **3.1.5 7S MC Kinsey**

### **Structure (struktura)**

**Organizační schéma** firmy je dobře sestavené, přesně vymezuje vztahy nadřízenosti a podřízenosti. Pracovní náplň jednotlivých profesí je stanovena. Organizační schéma je rozděleno na výrobně-technický a ekonomicko-správní úsek. K výrobně-technickému úseku patří oddělení výroby, technologie, kvality, plánování výroby a správy budov. K ekonomicko-správnímu úseku patří oddělení materiálového hospodářství, účtárny, controllingu, personalistiky a IT oddělení. Organizační schéma uvádím v příloze č. 1.

Ve firmě působí též odborová organizace, která je členem svazu OS KOVO. Odborová organizace by měla zastupovat nejen své členy, ale i všechny zaměstnance při jednáních s vedením firmy. Smlouva mezi zástupci firmy a odborovou organizací se nazývá Kolektivní smlouva, upravuje základní vztahy a vymezuje práva a povinnosti. Mimo jiné upravuje také dobu dovolené, pracovní dobu, zvyšování platů u dělníků.

### **Systems (systémy)**

Ve firmě je užíván informační systém Brain, který obsahuje veškeré důležité moduly pro chod firmy. Jedná se o controlling, nákup, řízení výroby, fakturace, sklady, TPV. Systém obsahuje relevantní data, která jsou důležitá pro chod firmy. Help desk a EDV sídlí v Německu. Pokud je nějaký problém nebo výpadek spojený se systémem, pracovníci musejí vždy volat do Německa. Problém spatřuji v tom, že každý pracovník umí pracovat pouze se svým modulem a všeobecné znalosti o systému jsou na nízké úrovni. K tisku technologické a konstrukční dokumentace je firma vybavena softwarem **Easy archiv**, který je spravován externí firmou. Informační systém Brain a tiskárny jsou kompatibilní s Easy archivem.

### **Style (styl)**

**Důvěra** mezi manažery firmy je na vysoké úrovni, což napomáhá řešení úkolů a plnění cílů. Management se snaží podporovat pracovníky, podporuje důvěru mezi nimi i vedením, pracovníci mezi sebou spolupracují.

Firma usiluje o budování korektních a otevřených vztahů s dodavateli. Ve firmě jsou nastaveny procesy jako je 5S, Kaizen, 8D reporty, mezi rozpracované patří proces Sigma 6, který je prozatím nedokončen.

### **Staff (pracovníci)**

Ve firmě pracuje aktuálně **270** zaměstnanců, jedná se o pracovníky v dělnických profesích ale i v manažerských. Vzdělání zaměstnanců především ve středním managementu je podporováno a je žádáno další rozvíjení zaměstnanců. V dělnických profesích jsou školení zaměřena na zvyšování kvalifikace a na zvyšování bezpečnosti práce. Pro zvyšování kvalifikace používá firma kvalifikační matice. Kvalifikační matice je dokument, ve kterém jsou zaznamenáni jednotliví pracovníci a jsou označeny pracovní pozice, na které byli již zaškoleni.

### **Skills (schopnosti)**

Jak je uvedeno v charakteristice firmy, firma se zabývá výrobou elektromotorů. Firma je špičkou ve svém oboru. Změny v **pracovních postupech** případně změny kusovníkových struktur musí být konzultovány s konstrukčním oddělením v Německu,

veškeré změny probíhají pomocí dokumentu **Změnové řízení**. Firma usiluje o zkracování průběžných dob výroby a o dodržování dodacích termínů.

### Strategy (strategie)

Ve firmě je jasně zpracovaná politika jakosti, vize a cíle. Toto je v rámci firmy i publikováno. **Vizí** firmy je být nejlepší v oboru – „jsme vždy o krok před konkurencí“. **Hlavním cílem firmy** je úspěšně rozvíjet podnikání a zajišťovat pracovní uplatnění pro spolupracovníky. Přitom dosahovat výnosů tak, aby docházelo k přiměřenému zhodnocení vloženého kapitálu. Posláním firmy je uspokojovat naše zákazníky díky rychlému flexibilnímu a individuálnímu přístupu. Přitom poskytovat produkty na nejvyšší úrovni.

### Shared values (sdílené hodnoty)

Firma vyznává hodnoty, které jsou známy všem zaměstnancům, jsou to:

- Spokojenost zákazníků.
- Vědomí kvality.
- Motivace pracovníků.
- Neustálé zlepšování.

### 3.1.6 SWOT analýza

Tab. 5: SWOT matice. Zdroj: Vlastní práce.

Vnější faktory	Příležitosti (Opportunities)	Hrozby (Threats)
	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Granty z EU pro další vzdělávání</li> <li>2. Automatizace výroby</li> <li>3. Přejít na nové dodavatele</li> <li>4. Zavedení 6 Sigma</li> <li>5. Možnosti rozšíření dílen – stavba nových hal</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Nespolehlivost některých dodavatelů</li> <li>2. Ztráta klíčových zaměstnanců</li> <li>3. Pracovní trh</li> <li>4. Vyjednávací síla odběratelů</li> <li>5. Silná CZK/EUR</li> </ol>
Vnitřní faktory	Silné stránky (Strengths)	Slabé stránky (Weaknesses)
	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Kvalifikovaný a loajální personál</li> <li>2. Stabilní kvalifikovaný management</li> <li>3. Vysoká flexibilita pracovníků</li> <li>4. Dobrá pověst firmy v okolí</li> <li>5. Informační systém Brain</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Chybějící konstrukční oddělení</li> <li>2. Zpoždování termínů</li> <li>3. Málo znalostí o informačním systému</li> <li>4. Změnová řízení</li> <li>5. Chybějící produktový Management</li> </ol>

Ze silných a slabých stránek, příležitostí a hrozeb, vyplynou strategie pro firmu. Jedná se o strategie označované písmeny S–O, S–T, W–O, W–T. V práci rozvedeny nebudou, jelikož cílem není definovat nové strategie.

Významnou příležitostí pro firmu je zavedení metodiky Six Sigma, což je nástroj pro zvyšování výkonnosti firmy. Six Sigma zvyšuje výkonnost ve výrobních procesech, jakosti produktů a zaměřuje se na zvyšování spokojenosti zákazníka. Zavedení nástroje pro zvyšování výkonnosti firmy samozřejmě přispěje i ke snižování nákladů. Six sigma pracuje s analýzou FMEA, což je analýza, která se snaží odhalit možný výskyt vad v procesech výroby.

Automatizací výroby se rozumí přechod na nové moderní technologie, což ve strojírenském průmyslu představují hlavně moderní obráběcí centra. Tuto příležitost se firma snaží využít a hodlá v příštím roce investovat do nového obráběcího stroje H8 – Taimac.

V případě dalšího rozšíření výroby, kdy již nebudou stačit stávající výrobní prostory, je možné využít další pozemky za novou halou a tuto halu rozšířit. Hala je funkční a je postavena tak, aby bylo možné provést přístavbu.

Přechod na nové dodavatele je příležitost, kterou firma musí využít nejen proto, že někteří její dodavatelé jsou nespolehliví, ale také proto, že kvalitní dodavatelé jsou důležití pro snižování nákladů. V případě kvalitních dodavatelů je možné uzavřít dohodu a pojistné zásoby udržovat přímo u dodavatelů.

Granty pro další vzdělávání pracovníků je možné využít pro další jazykové kurzy německého jazyka, školení pro programátory CNC strojů, komunikační dovednosti, školení pro personalistku nebo pro pracovníka controllingu. Nejen pro firmu je výhodné posílat zaměstnance na školení. Firma si dalším vzděláváním školí kvalitnější zaměstnance a zaměstnanci získávají větší potenciál na trhu práce.

Významnou hrozbou, na kterou musí firma reagovat, je ztráta klíčových zaměstnanců a otevřený pracovní trh. Proti této hrozbě je nutné klíčové zaměstnance vhodně motivovat. Ve firmě probíhá dvakrát ročně turnaj v bowlingu, kterého se účastní celá firma, což posiluje vztahy mezi zaměstnanci. Zaměstnanci se setkají i mimo prostory firmy a mají možnost poznat i pracovníky, s kterými ve firmě běžně do styku nepříjdou. Týmy pro hru nejsou tvořeny jen v rámci jednotlivých oddělení, ale mnohé jsou tvořeny

napříč firmou. Pro mnohé pracovníky je v současnosti pracovní klima bez zbytečného stresu velmi důležité a i podle tohoto lze hodnotit spokojenost zaměstnanců.

Vývoj měnového kurzu firma pravidelně sleduje a směnný kurz je aktualizován v systému vždy k prvnímu dni v měsíci. Pokud koruna posiluje je to pro firmu nevýhodné, protože v přepočtu na CZK dostane méně peněz než je tomu v případě slabé koruny. Naopak v případě importu materiálu ze zahraničí zaplatí méně. Bohužel v loňském roce byly zaznamenány kurzové ztráty vyšší než kurzové zisky.

Silné stránky firmy spočívají především ve stabilním a kvalifikovaném managementu a také kvalifikovaném a loajálním personálu. Stabilní vedení firmy vzbuzuje v zaměstnancích důvěru a přispívá k budování dobrého jména firmy. Dobrá image firmy láká nové zaměstnance, o firmě se mluví jako o velmi lukrativním zaměstnavateli. Image firmy zlepšuje i to, že firma poskytuje dary organizacím, které působí v místě výroby, tedy ve Skalici nad Svitavou.

Informační systém Brain je moderní informační systém, který je centrálním „mozkem“ firmy. Snoubí v sobě veškeré potřebné moduly pro chod firmy od skladového hospodářství, přes kalkulace, výrobní modul až po fakturaci a tvorbu dodacích listů. Nevýhodou ovšem je, že celkové znalosti o informačním systému jsou na malé úrovni. Každý pracovník zná dobře pouze tu část modulu, se kterou pracuje a o ostatních částech modulu a dalších modulech má jen malé povědomí.

Zpoždování dodacích termínů je poměrně závažný problém. Cílem firmy je eliminovat zpoždění termínů a také dosáhnout zkrácení dodacích lhůt. Je nutné zjistit úzké místo ve výrobě a snažit se zvýšit jeho kapacitu.

Problematika chybějícího konstrukčního oddělení a vlastního vývoje by měla být v horizontu příštího roku vyřešena. Dle informací z vedení koncernu bude vývoj i konstrukce vytvořena také ve Skalici nad Svitavou. Vlastní konstrukční oddělení urychlí nejen zpracování požadavků na přípravky, ale také tvorbu výkresové dokumentace pro nové výrobky.

Změnová řízení jsou zpracovávána konstrukčním oddělením v Německu. Jsou zpracovávána kdykoliv, kdy je zapotřebí u výrobku provést změnu, byť jen v doplnění dokumentace. Změnové řízení je zasíláno v elektronické podobě, pro zpracování do Skalice nad Svitavou.

### 3.2 Manažerské účetnictví

Firma BAUMÜLLER BRNO, s.r.o. používá jednookruhovou soustavu účetnictví. Vede analytickou evidenci. Veškeré náklady zaznamenává v účetnictví v účtové třídě 5++ a výnosy jsou zaznamenány v účtové třídě 6++. Firma účtuje za **hospodářský rok**, který je stanoven od února do ledna – tedy dvanáct měsíců. Vedením účetnictví se zabývá externí účetní ve spolupráci s pracovníkem controllingu.

Vedení firmy se samozřejmě snaží dosahovat efektivnosti a hospodárnosti podnikání, sledují se změny v nákladových položkách. Proto manažeři firmy využívají všechny nástroje řízení nákladů, tedy **kalkulace, technicko-hospodářské normy, rozpočetnictví a limitování nákladů.**

### 3.3 Klasifikace nákladů v podniku

Ve firmě BAUMÜLLER BRNO, s.r.o. je používáno třídění nákladů podle účelu – po linii útvarů a po linii výkonů. **Linie útvarů** znamená, že se v podniku náklady člení podle nákladových středisek. **Linie výkonů** v podstatě člení náklady podle kalkulačního členění. Ve firmě se používají pro potřeby kalkulací náklady přímé a nepřímé a dále také jednicové a režijní. Dále se náklady rozdělují podle závislosti na změně objemu, na náklady variabilní a fixní. Pro účely finančního účetnictví jsou tříděny podle druhu a jednotlivých účtových tříd.

**Variabilní a fixní náklady** se využívají pro sestavení **Bodu zvratu**. Mezi variabilní náklady jsou ve firmě řazeny náklady na energie, mzdové náklady dělníků a spotřeba materiálů. Ostatní náklady jsou fixní. VN a FN slouží k určení velikosti tržeb tak, abychom mohli určit Bod zvratu. Známe-li ve firmě celkové náklady, je nutné určit, jak velké jsou třeba tržby, aby bylo dosaženo Bodu zvratu. K tomuto se používá vzorec  $\frac{FN}{(1-VN)}$ . Fixní náklady jsou uváděny v celé částce, variabilní náklady v procentním vyjádření. Pokud jsou známy variabilní a fixní náklady, snadno pak určíme výši tržeb, která je třeba pro dosažení bodu zvratu. **Bod zvratu** je stav, kdy se náklady rovnají tržbám. Na Bod zvratu je kladen ve firmě velký důraz a dbá se na jeho dodržení.

### Nákladová střediska

Vývoj nákladů se sleduje pomocí **nákladových středisek** a dále pak podle **VZZ**. V podniku je pět nákladových středisek. Nákladová střediska se pak dělí na jednotlivé skupiny. Jedná se o střediska **Management firmy** – střediska č. 1000–1080, **Norimberk (NBG)** – střediska č. 2000–2070, **Kitzingen (KTZ)** – střediska č. 3000–3040, **Bad Gandersheim (BG)** – středisko č. 4010, **montáž brzd** středisko č. 5010. Náklady jednotlivých skupin NBG, KTZ, BG jsou tříděna podle toho, kam odchází finální výrobky. V následující tabulce uvedu názvy středisek a jejich číselné označení, dle toho jak spadají pod pět hlavních středisek.

**Tab. 6: Názvy nákladových středisek. Zdroj: Interní data firmy, upraveno autorem.**

<b>Management a správa firmy</b>	<b>Číslo střediska</b>
Vedení firmy	1000
Controlling	1010
Materiálové hospodářství	1020
Ratio	1030
Management kvality výroby	1040
Sklady	1050
Správa budov	1060
Sociální náklady	1070
Prodej	1080
<b>Norimberk</b>	
Řízení výroby Norimberk	2000
Mechanická výroba Norimberk	2010
Montáž statory stejnosměrné NBG	2020
Rotory stejnosměrné NBG	2030
Montáž statory střídavé NBG	2040
Rotory střídavé NBG	2050
Dokončovací práce NBG	2060
Impregnace NBG	2070
<b>Kitzingen</b>	
Řízení výroby Kitzingen	3000
Mechanická výroby Kitzingen	3010
Navijárna Kitzingen	3020
Zapojování Kitzingen	3030
Zakapávání Kitzingen	3040
<b>Bad Gandersheim</b>	
Navíjení motory BG	4010
<b>Montáž brzd</b>	
Montáž brzd	5010

**Pod středisko 1060** spadají režijní náklady středisek, jako jsou mzdy, školení, jazyková výuka, IT technika, SW licence, cestovné, ubytování SC, cestovní pojištění, dále pak náklady za telefony, spotřeba elektrické energie, vody, strážní služba, poplatky za odpady, revize výtahů, servis klimatizace, materiál elektro a instalo, pronájem tlakových lahví, čisticí prostředky, úklid, svařovací materiál. Tyto náklady jsou rozpočítávány podle ploch.

**Středisko 1070** je evidováno jako sociální náklady, patří sem příspěvky na obědy, sirupy, nápojové automaty, penzijní a životní pojištění, zdravotní prohlídky, kurzy němčiny pro zaměstnance, zákonná školení, akce pro zaměstnance, ochranné pomůcky, služby BOZP. Tyto náklady jsou rozpočítávány podle počtu zaměstnanců v jednotlivých skupinách.

Náklady těchto dvou středisek se rozpočítávají **do režie materiálové, výrobní, odbytové a správní** podle poměru ploch, která střediska zabírají.

Náklady, jako jsou telefonní poplatky, leasingy, energie, IT technika, které jsou zaznamenány pouze v rámci jedné faktury, jsou **rozúčtovány** na střediska, ke kterým náleží podle poměru.

### **3.4 Kalkulace**

Pro sestavení kalkulací v podniku se používá **kalkulace úplných nákladů** (absorpční kalkulace), sestavená metodou úhrnnou. Kalkulace úplných nákladů se používá v rámci celého koncernu. Kalkulační vzorec je převzat z Německa, sestavován je podle tamní metodiky. Originální kalkulační vzorec uvádím v příloze č. 2. Data do kalkulací jsou automaticky přebírána ze systému Brain. Kalkulaci je možné sestavit, jakmile je zpracován **kusovník** a **pracovní plán**. Kusovník obsahuje soupis veškerého materiálu, který vstupuje do konečného výrobku. Pracovní plán zaznamenává veškeré pracovní operace, které je třeba provést pro zhotovení výrobku. Kalkulace je zpracovávána pro každý nový výrobek. Kalkulace není zpracovávána jen pro každý finální výrobek, ale je i zpracovávána pro každý polotovár, který vstupuje do finálního výrobku. Do kalkulace jsou promítnuty přímé náklady, což jsou náklady na materiál a dále pak přímé mzdy, které jsou přepočítávány sazbami na pracovníka. Nepřímé náklady se do kalkulace promítají pomocí jednotlivých režii.

Tab. 7: Kalkulace úplných nákladů. Zdroj: Interní data firmy, upraveno autorem.

Kalkulace úplných nákladů				
<b>1</b>			<b>Jednicové náklady na materiál</b>	
<b>2</b>		+	Materiálová režie	8 %
<b>3</b>	Součet 1 a 2	=	<b>Materiálové náklady</b>	
<b>4</b>		+	<b>Jednicové náklady zhotovení</b>	
<b>5</b>			<b>Náklady pracoviště</b>	Číslo střediska
<b>6</b>			Mechanická NBG	2010
<b>7</b>			Montáž GN,GM,Geh	2020
<b>8</b>			Montáž GN, GM, Lfr.	2030
<b>9</b>			Montáž DS, DA, Geh.	2040
<b>10</b>			Montáž DS, DA, Lfr.	2050
<b>11</b>			Mechanická dokončení	2060
<b>12</b>			Zalévání	2070
<b>13</b>			Mechanická KTZ	3010
<b>14</b>			Motání cívek	3020
<b>15</b>			Zapojování	3030
<b>16</b>			Zakapávání	3040
<b>17</b>			Montáž BG	4010
<b>18</b>			Montáž brzd	5010
<b>19</b>		+	Výrobní režie	55 %
<b>20</b>	Součet 4 a 19	=	<b>Náklady zhotovení</b>	
<b>21</b>	Součet 3 a 20	=	<b>Výrobní náklady</b>	
<b>22</b>		+	Správní a odbytová režie	6 %
<b>23</b>	Součet 21 a 22	=	<b>Celkové náklady</b>	
<b>24</b>		+	Zisk	5 %
<b>25</b>	Součet 23 a 24	=	<b>Prodejní cena EUR - kurz</b>	24,5 Eur/Kč

**Jednicové náklady** na materiál zahrnují náklady na nákup veškerých materiálů. Jsou to např. hřídele, obrobky, odlitky, plechy. Jedná se tedy o přímý materiál. Množství materiálu pro každý výrobek je stanoveno pomocí kusovníků. Ceny materiálů jsou stanoveny jednou za rok, jsou promítnuty do kalkulace a během roku se nemění. Ceny jsou stanoveny jako průměrné ceny materiálů roku minulého. Pokud dojde v průběhu roku ke změnám, k navýšení cen, v případě výrazných výkyvů se do kalkulace tyto změny promítnou. Protože jsou ceny staveny na základě předchozího roku, ostatní změny, budou v kalkulaci promítnuty až rok následující.

**Materiálová režie** zahrnuje náklady ze středisek 1020, 1050 a část nákladů střediska 1060 a 1070. Středisko 1020 zahrnuje náklady na mzdy strategických nákupčí, disponentů, školení, jazykovou výuku, IT techniku SW licence, cestovné, ubytování na SC, mobilní telefony, personální služby, dopravené materiálu do firmy, náradí na opravy, broušení a rekonstrukce, pohonné hmoty a také leasingy na auta. Středisko 1050 zahrnuje náklady na mzdy vedoucího skladu a pracovníci příjmu materiálů, dále jazykovou výuku, IT techniku, SW licence, obaly, palety, regály, vozíky – a s nimi související úkony jakou jsou revize, opravy, pronájmy a náhradní díly na ně, dále pronájem externích skladovacích prostor. Do materiálové režie se promítá i energie a také odpisy, které se vztahují ke skladům a nákupu, např. odpisy vozíků. Materiálová režie je stanovena ve výši 8 % pro rok 2013. Tato hodnota byla stanovena zpětně za předchozí rok jako poměr režijních nákladů k jednicovým.

Součtem jednicových nákladů a materiálové režie získáme **celkové materiálové náklady**.

**Jednicové náklady zhotovení** zahrnují náklady na jednotlivá pracoviště. Jedná se o náklady středisek 2010, 2020, 2030, 2040, 2050, 2060, 2070, 3010, 3020, 3030, 3040, 4010, 5010. Do všech těchto středisek se účtují stejné náklady a to: náklady na nástroje, měřidla, přípravky, pomocný materiál, broušení náradí a nástrojů, úpravu přípravků, servis a opravy strojů a zařízení. Dá se říci, že každé pracovní středisko zahrnuje jednotlivá pracoviště a každé pracoviště představuje pracovní operaci, která je zaznamenána v pracovním postupu a vstupuje do výrobku. U každého střediska jsou stanoveny sazby na pracovníka, což představuje přímé mzdy pracovníků. A také jsou zde promítnuty sazby na stroje. **Sazby na pracovníky** jsou stanoveny jako poměr mezd dělníků a odvedených minut podle odvedené výroby. **Sazby na stroje** jsou určeny jako poměr nákladů strojů a odvedených minut podle odvedené výroby. Náklady strojů zahrnují odpisy, údržbu a opravy, energie. Odvedené minuty podle odvedené výroby lze chápat jako počet minut nutných k vyhotovení výrobků.

Do **výrobní režie** se účtuje poměrná část nákladů ze střediska 1060, 1070, energie a dále náklady středisek 2000, 3000, 1030 a 1040. Náklady středisek 2000 a 3000 jsou totožné. Jedná se o mzdy mistrů, řízení výroby, školení, jazyková výuka, IT technika – modemy, notebooky, tiskárny, kopírky, mobilní telefon, dále jsou to náklady na SW

licence, cestovné, inzerce práce, personální služby. Středisko 1030 zaznamenává náklady oddělení přípravy výroby a středisko 1040 management kvality. Náklady obou středisek jsou totožné jako u středisek 2000 a 3000, s tím rozdílem, že jsou tu zaznamenány namísto mezd mistrů a řízení výroby, pro středisko 1030 mzdy technologů a konstruktérů a u střediska 1040 mzdy kontrolorů a vedoucího jakosti. Kromě tohoto rozdílu spadá ještě pod středisko 1040 náklad na kalibraci vah, měřících přístrojů a měřidel, náklady na nákup měřidel a přístrojů a náklady na zkoušky materiálů. Výrobní režie je stanovena ve výši 55 % pro rok 2013. Výše byla stanovena poměrem režijních nákladů k jednicovým.

**Náklady zhotovení** vzniknou součtem, jednicových nákladů zhotovení a výrobní režie. Výrobní náklady jsou pak součet materiálových nákladů a nákladů zhotovení. Pro získání **celkových nákladů** je nutno ještě přičíst správní a odbytovou režii.

Ve **správní a odbytové režii** jsou promítnuty poměrné části nákladů středisek 1060 a 1070 a náklady středisek 1000, 1010. Jsou tu zaznamenány náklady na mzdy vedení firmy, controllingu, účetní, EDV, datové linky, telefonní ústředna, ověření el. podpisů, opravy a servis počítačů, baterie, tonery, UPS, kabely, náklady na reprezentaci, kancelářské potřeby, noviny, poštovné, kolky, přepravné – vývozy do Německa, auditorské a právní služby, překlady, pojištění majetku, daně, náklady na reklamace, energie. Správní režie je ve výši 6 %. Je stanovena jako poměr celkových výrobních nákladů a celkových režijních nákladů dle roku minulého.

K **celkovým nákladům** přičteme stanovenou 5% ziskovou přírážku a získáme prodejní cenu. Na eura se přepočítává cena kurzem 24,5 CZK/EUR, který je pro interní potřeby firmy stanoven pevně pro daný kalendářní rok. Je použit například při report zprávách do Německa. Firma sleduje samozřejmě vývoj kurzu a pro potřeby zaúčtování je kurz vždy aktualizován podle směnného kurzu vyhlášeného ČNB k prvnímu dni v měsíci.

**Režijní náklady** se sestavují podle metodiky, která je uvedena u každé režie, nejsou modelovány a jsou účtovány pouze podle nákladových středisek – režijní náklady každého střediska. Jako kalkulační jednice jsou používány jednotky množství, konkrétně kusy.

Kalkulace pro polotovary jsou stanoveny na úrovni výrobních nákladů. Polotovary rozpracované výroby jsou oceňovány na úrovni vlastních nákladů.

### **Kalkulační systém**

Prvky kalkulačního systému jsou jednotlivé kalkulace. Kalkulace jsou vytvářeny pro každý výrobek, který je v podniku vyroben. Aby mohla být kalkulace vytvořena, je nutné znát nové artiklové číslo výrobku, musejí být opečována kmenová data a musí být pro artikl vytvořen kusovník a pracovní plán. **Kmenová data** udávají parametry pro výrobek jako je měrná jednotka, kam se má výrobek po dokončení naskladnit, průběžnou dobu výrobku. **Kusovník**, jak je již uvedeno výše, je předpis veškerého materiálu, který do výrobku vstupuje. Určuje množství a měrné jednotky materiálu pro výrobek. **Pracovní postup** obsahuje předpis všech pracovních operací, které je nutno pro dokončení výrobku provést. Jsou tu zaznamenány pracovní místa, názvy středisek a také časy strojové a ruční práce. Kusovníky jsou vytvářeny technologickým a konstrukčním oddělením na základě podkladů z mateřské firmy. Pracovní postupy jsou vytvářeny technologickým oddělením ve Skalici nad Svitavou.

**Zpracováním kalkulací** se v podniku zabývá pracovník controllingu. V rámci kalkulačního systému jsou zpracovávány pouze kalkulace výsledné, z předběžných kalkulací nejsou sestavovány žádné typy. Kalkulace se během roku téměř neopravují. Pokud je třeba pro výrobek změnit kusovník anebo pracovní postup, tak se tato změna, pokud se nejedná o výraznou úpravu, do kalkulace nepromítne. Veškeré kalkulace se zpracovávají v systému Brain.

V případě, že není možné zpracovat kalkulaci systémově je zpracována ručně. Případů, kdy není možné zpracovat kalkulaci systémově je málo, ale přesto se vyskytují. Jedná se o situace, kdy se jedná o systémový problém, který musí vyřešit EDV. Nebo kdy pro kalkulace chybí nějaký údaj. Ruční kalkulace se zpracovávají i při opravách reklamovaných výrobků. V případě reklamace je následně vystaven tzv. **Nacharbeit**<sup>6</sup>. Do Nacharbeitu vstupují pouze reálně provedené operace, je tedy upraven pracovní postup. Dále jsou v kusovníku ponechány pouze ty materiály, které je nutno vyměnit. Ručně zpracované kalkulace jsou vytvářeny v MS Excel a zde vede pracovník controllingu i jejich evidenci.

**Vyhodnocení** kalkulací se provádí jedenkrát ročně na konci roku. Pokud jsou zaznamenány nesrovnalosti, jsou kalkulace přepočítány znova. Jedná se především

---

<sup>6</sup> Nacharbeit je typ výrobní zakázky, který se používá pro systémové zpracování reklamace.

o případy, kdy v průběhu roku došlo ke změnám cen, a tyto změny nemohly být do kalkulace promítnuty.

**Výsledné kalkulace** jsou sestavovány pro potřeby:

- stanovení úplných nákladů,
- stanovení prodejní ceny
- pro sledování vývoje sazeb v časovém sledu.

### **3.5 Technickohospodářské normy**

V podniku jsou vytvářeny a používány normy spotřeby materiálů, normy vázanosti materiálu a také normy spotřeby práce.

#### **3.5.1 Normy spotřeby materiálu**

Ke každému výrobku, který je v podniku vyroben, je stanovena norma spotřeby materiálu, jedná se o kusovník. V každém **kusovníku** je zaznamenán veškerý materiál, který vstupuje do výrobku. Je stanoveno přesné množství materiálu, které je potřebné. Kusovníky jsou stanoveny podle základní propočtově analytické metody. Jedná se o metodu, která patří k jedněm z nejpřesnějších metod. V základní propočtově analytické metodě je nezbytná spotřeba stanovena podle technologické dokumentace a čistá spotřeba materiálů podle dokumentace konstrukční. V kusovníkách jsou uváděny spotřeby materiálů v kilech, kusech a litrech.

#### **3.5.2 Normy vázanosti materiálu**

Do norem vázanosti materiálů spadají veškeré zásoby materiálu, které podnik udržuje. V analyzovaném podniku jsou používány především technické zásoby, pojistné zásoby a samozřejmě také minimální zásoby a průměrné běžné zásoby.

##### **Pojistná zásoba**

Pojistné zásoby jsou v podniku sestavovány u základních materiálů, jejichž spotřeba se neustále opakuje, např. plechy. Dále pak u materiálů, kde reálně hrozí výkyv v dodávce u dodavatelů. Dále jsou pojistné zásoby stanoveny u nejvíce obrátkových polotovarů vlastní výroby. U nakupovaných materiálů je pojistná zásoba stanovena podle spotřeb. U polotovarů vlastní výroby je zásoba stanovena na základě součtu spotřeby za určité

období děleno počtem měsíců za toto období. Pojistná zásoba je aktualizována každý měsíc.

#### **Minimální zásoba**

Tato zásoba vznikne součtem technické a pojistné zásoby. U materiálů, kde není držena technická zásoba, je minimální zásoba rovna zásobě pojistné. Minimální zásoba ve firmě je tedy rovna pojistné.

#### **Průměrná běžná zásoba**

Tato zásoba může být libovolně vysoká, jelikož se jedná o průměrné množství materiálu na skladě mezi dvěma po sobě jdoucími dodávkami. Tato zásoba je ovlivněna velikostí dodávek materiálu, rychlostí spotřeby a případně i výkyvy ve spotřebě, pokud dojde k zvýšení nebo naopak snížení spotřeby.

### **3.5.3 Normy spotřeby práce**

V rámci těchto norem jsou mimo jiné zpracovány i kvalifikační požadavky na jednotlivé pracovní činnosti. Normy jsou sestavovány pro dělnické profese, na úsecích pracoviště Mechanická – obrobna, montáž Kitzingen, Norimberk a Bad Gandersheim. V podniku se využívají normy pracnosti, normy výkonové, normy obsluhy a normy početních stavů.

#### **Normy pracnosti**

Normy pracnosti jsou sestavovány pro každý výrobek, při jehož výrobě jsou dělníci odměňováni úkolovou mzdou. Jedná se o tzv. pracovní postupy. Pokud je potřeba stanovit normu pro nový výrobek z některé stávající výrobní řady, je norma převzata z již stávajícího pracovního plánu. Stává se ale, že čas, který je uveden v normě neodpovídá skutečnosti a je mnohdy delší, než je třeba. Norma pracnosti je tedy celkový čas, který vznikne sečtením všech časů z pracovního postupu.

U **zcela nových výrobků** mimo stávající výrobní řady, kde není možnost pracovní plán převzít, je nutné **změřit** každou pracovní operaci. Operace je změřena a čas je zaznamenán. Časy se měří u pracovníků, kteří se následnou výrobou budou zabývat. Následným sečtením dob všech pracovních operací vznikne doba výroby výrobku.

### Normy výkonové

Výkonové normy, normy spotřeby času jsou zaznamenány prostřednictvím pracovních plánů. V **pracovním plánu** je u každé pracovní operace uveden čas, který je potřebný pro provedení operace. Čas je uveden v normominutách. V pracovním plánu je uveden čas na ruční i strojovou práci. Norma spotřeby času je tedy čas, který je uveden u každé pracovní operace.

### Normy obsluhy

Výroba ve firmě je rozdělena na obrobnu a dvě montážní dílny. Na obrobně je převaha strojů jako jsou CNC stroje, odjehlovací stroje, brusky, soustruhy, pračka. Pracovníci mohou obsluhovat **více strojů** najednou. Pokud je např. na CNC stroji program, v případě chyby se zastaví automaticky. Pokud pracovníci nemohou obsluhovat více strojů najednou, při chodu stroje se pracovník zabývá přípravou dalšího materiálu do výroby dle výkresové dokumentace. Není tedy zcela nutné, aby celou dobu, kdy je stroj v chodu jej sledoval. **Normy obsluhy** strojů nejsou vytvořeny jako řízená dokumentace, ale jsou vytvářeny na základě znalostí a zkušeností mistrů.

V případě obou montáží se jedná o práci bez strojů, téměř na každém pracovišti, pouze s náradím. Každý pracovník má svůj pracovní stůl. Tedy u jednoho stolu je vždy jeden pracovník. Na každém pracovišti, například pracoviště vsypávání nebo zapojování, je více pracovníků, kteří dělají stejnou práci, jedná se např. o vsypávání cívek. V případě pracovního místa **Zakapávání** je zakapávací stroj, zde mohou pracovat až tři pracovníci najednou.

### Normativy početních stavů

Na obrobně je velice důležité, aby vchodu v jedné směně byly v provozu všechny stroje. Pokud nejsou, nebo je pracoviště neobsazeno, dojde ke zpoždění výroby. Je stanovován **počet pracovníků**, který je nezbytný pro zabezpečení výroby, jedné směny. U montáží, kde je více pracovníků na jednom pracovišti, je stanovován potřebný počet dělníků podle aktuálního stavu výrobních zakázek. Nejedná se o klasické normativy početních stavů, kdy by bylo závazně stanoveno, kolik je třeba pracovníků na zajištění jedné směny, ale vychází se ze znalostí a zkušeností mistrů, kteří pracují na daném úseku a kteří plánují potřebné počty lidí.

### 3.6 Rozpočetnictví

Základním podnikovým rozpočtem je **výkaz zisku a ztráty** sestavovaný podle interní německé metodiky. Výkaz zisku a ztráty je uveden v příloze č. 3. Hlavní rozdíl mezi tradiční českou metodikou a interní německou je v účtovávání některých nákladů. Například **rezervy**. Hlavní rozdíl v české a německé metodice je v tom, že v rámci německé metodiky jsou rezervy zúčtovávány a započítávány podle toho, na co jsou vytvořeny. Např. rezervy na nevyčerpanou dovolenou jsou účtovány do personálních nákladů. V českém výkazu zisku a ztráty jsou rezervy účtovány v položce G – Změna stavu rezerv. V rámci účetnictví podle českých zákonů je nutné zobrazovat věrný obraz majetku společnosti a rezervy je nutné vytvářet na plánované budoucí investice. Podle zákonů v Německu toto nezbytné je a proto i v tuzemsku o rezervách účtujeme. Jedná se například o rezervy na nevybranou dovolenou, školení, životní pojištění, odborové akce, předpokládané odstupné, mimořádné odměny. Rezervy jsou v rozvaze účtovány jako cizí zdroje na straně pasiv a v rámci VZZ jsou zaúčtovány v položce G Změna stavu rezerv. Jelikož je vznik rezerv chápán jako náklad, je o sumu pro vytvoření rezerv snížen výsledek hospodaření za účetní období. Rezervy jsou v rámci firmy vytvářeny na základě principu opatrnosti. Princip opatrnosti v podstatě vychází ze snahy eliminovat rizika z možnosti vzniku neplánovaných nákladů v příštích obdobích. Jakmile je rezerva vytvořena, v dalších letech se už účtuje jako změna stavu rezerv.

Na tuto výsledovku **navazuje plán tržeb** na následující rok. Plán tržeb je stanoven podle podkladů z mateřské a sesterských firem. Plán tržeb, je sestaven na základě rámcových smluv, které firmy v Německu získají od svých koncových zákazníků. V plánu jsou propočítány také nejlepší a nejhorší varianty výsledků tržeb, které mohou nastat.

Z pobočky v **Bad Gandersheim** jsou k dispozici podklady, kde jsou přesně vyjmenovány artikly, které budou požadovány a sumy v eurech, které odpovídají předpokládaným tržbám. Z poboček **Kitzingen** a **Norimberk** jsou k dispozici podklady, které nejsou zpracovány přesně podle jednotlivých artiklů, ale jsou zaznamenány podle výrobních řad, a i tady jsou určeny sumy v eurech. Takto je tedy sestaven plán tržby na následující rok. V plánu tržeb jsou zaznamenány i předpokládané spotřeby materiálů. Tyto spotřeby jsou propočítány podle kusovníků. U plánu tržeb Bad Gandersheim, je

spotřeba materiálu stanovena přesně, podle propočtu jednotlivých materiálů, které vstupují do konkrétních artiklových čísel. V případě stanovení spotřeby materiálů pro Kitzingen a Norimberk se postupuje podle stanovené metodiky a to tak, že pracovník controllingu spočítá spotřebu materiálu u pěti nejčastěji prodávaných artiklů a spotřeba se určí jako vážený průměr. V případě, že je předpoklad dokončení nového vývoje výrobků, jsou tyto předpokládané tržby také zahrnuty do plánů. Opět na základě rámcových smluv.

Plán výkazu zisku a ztráty a plány tržeb jsou zpracovávány na **rok dopředu**. Jsou zpracovávány pracovníkem controllingu pro vedení firmy. Plány na delší výhled jsou zpracovávány v rámci centrálního controllingu.

**Plánování pracovníků** – dělníků a jejich mzdových nákladů probíhá podle plánu tržeb a na základě předchozích let. Platí, že nárůst mezd by měl být kompenzován racionalizací. Do plánování pracovníků je zahrnuta i průměrná nemocnost ve výši asi 6 %.

**Mzdové náklady na THP**<sup>7</sup> pracovníky jsou stanoveny přesně včetně zhruba 3% plánovaného navýšení mezd. Jsou plánovány přesně, protože počet THP je v podstatě fixní. Pokud chce někdo dobrovolně opustit firmu, pracovní místo nezaniká a je obsazeno novým člověkem. Pokud je předpoklad přijetí nového pracovníka na pozici THP, je s tímto v rozpočtu již počítáno.

Další plány, které jsou ve firmě vytvářeny, jsou **plány odpisů a oprav**. Rovněž jsou plánovány na rok dopředu. Plán odpisů je vytvářen na základě majetku, který je již v odpisových skupinách zařazen, a také majetku, do kterého bude firma v příštím roce investovat. Každý pořízený majetek, který musí být podle zákona odepisován, je účetní firmy zaevidován do účetního systému Vision. Je mu přidělena odpisová skupina. Pro odepisování je použito rovnoměrných odpisů. Pokud je plánována investice např. v pátém měsíci, je do plánu odpisů promítnuta předpokládaná částka odpisů od následujícího měsíce. Plán odpisů je tedy zpracován pro jednotlivé měsíce. V plánu odpisů jsou zahrnuty i velké opravy, které není možné odepisovat. Jedná se například o opravu střechy a výměnu střešní krytiny.

---

<sup>7</sup> THP – technickohospodářský pracovník. Ve firmě chápáno jako jakákoliv pozice, která není dělnická.

**Plán oprav a údržby strojů** je obvykle stanoven na základě předchozího roku. Do tohoto plánu se zahrnují běžné opravy strojů, předpokládané generální opravy a také kalibrace měřidel.

Veškeré plány jsou každý **kvartál kontrolovány** a dochází k zpřesnění plánů. Zpřesnění plánů probíhá prostřednictvím reportu **Forecast**. V tomto reportu jsou uvedeny případné odchylky a vedení firmy provádí analýzu odchylek plánů od skutečnosti. **Forecast** zasílá pracovník controllingu na vedení koncernu do Německa.

### 3.7 Limity nákladů

**Limitování nákladů** není ve firmě příliš využíváno. Firma má stanoven plán pro investice, který by neměla překročit, ale pokud se naskytne výhodný investiční záměr, který je vedením firmy schválen, je tento plán překročen. Horní stropy, limity, pro nákladové položky nejsou stanoveny. Nejsou stanoveny ani stropy pro režijní náklady.

### 3.8 Vývoj zaměstnanců

V následující tabulce uvádím počty pracovníků ve firmě BAUMÜLLER BRNO, s.r.o. za roky 2007 – 2012. Z tabulky je patrné, že nejvíce pracovníků bylo zaměstnáváno ve firmě v roce 2007, pak docházelo ke snižování pracovních sil v podniku a další přibírání pracovníků bylo v roce 2010.

Tab. 8: Vývoj počtu zaměstnanců. Zdroj: Interní data firmy, upraveno autorem.

	2007	2008	2009	2010	2011	2012
Dělníci	252	172	143	211	236	230
THP	36	34	30	31	35	40
<b>Celkem</b>	<b>288</b>	<b>206</b>	<b>173</b>	<b>242</b>	<b>271</b>	<b>270</b>

**Vývoj počtu zaměstnanců v dělnických profesích** má kolísavý charakter. V roce 2007 pracovalo ve firmě nejvíce dělníků z celého sledovaného období. V roce 2008 vlivem hospodářské krize a snižováním výroby docházelo k propouštění zaměstnanců a v tomto trendu firma pokračovala i v roce 2009. V roce 2010 došlo k oživení trhu, byl zaznamenán nárůst zakázek a firma začala najímat dělníky zpět. Oproti roku 2009 to znamenalo výrazný nárůst pracovníků. Firma však změnila politiku v poskytování smluv a místo smluv na doby neurčité začala s dělníky spolupracovat se smlouvami na dobu určitou a následným řetězením těchto smluv. Je to z toho důvodu, že v případě

dalšího výraznějšího propouštění není firma nucena vyplácet odstupné, tak jak to mu bylo v roce 2008 a 2009. V roce 2010 také došlo k přesunu výroby, a proto byli přijati další pracovníci.

**Počet THP pracovníků** je takřka stabilní. K výraznějšímu navýšení pracovníků došlo v roce 2012 vlivem přesunu další výroby, kdy bylo zapotřebí zvýšit počet pracovníků na úsecích QM a také Technologie. Jak je patrné, v roce 2012 zaměstnávala firma nejvíce THP pracovníků. V současné době se zvažuje zavedení oddělení konstrukce a vývoje přímo v pobočce ve Skalici nad Svitavou, což by znamenalo další navýšení THP pracovníků na tomto nově vzniklém úseku.

### 3.9 Vývoj výnosů, nákladů a výsledku hospodaření

Ve vývoji **výnosů, nákladů a hospodářských výsledků** se rovněž v roce 2008 a 2009 projevila hospodářská krize. V obou letech firma dosáhla ztráty, v roce 2008 dokonce přes 62 mil. korun. V roce 2009 došlo oproti roku 2008 i k výraznému snížení výnosů a nákladů, což je přičítáno opět hospodářské krizi, snížení výroby a celkovému útlumu ekonomiky. V roce 2010 došlo k zvýšení výnosů téměř dvojnásobně oproti roku 2009, stejně tak došlo k zvýšení nákladů. Výsledek hospodaření byl 43 mil. korun, což bylo výsledkem převedení výroby a také oživením trhu. V posledních dvou sledovaných letech byl výsledek hospodaření v kladných číslech. Jednotlivé nákladové položky budou rozebrány pomocí horizontální analýzy.

Tab. 9: Vývoj výnosů, nákladů a výsledků hospodaření. Zdroj: Interní data firmy, upraveno autorem.

	2007	2008	2009	2010	2011	2012
<b>Náklady</b>	554 899 155	470 083 282	257 589 122	432 170 630	501 468 049	539 176 331
<b>Výnosy</b>	563 275 780	407 722 784	240 281 672	475 268 646	507 793 108	541 308 433
<b>HV</b>	<b>8 376 625</b>	<b>-62 360 498</b>	<b>-17 307 450</b>	<b>43 098 016</b>	<b>6 325 058</b>	<b>2 132 102</b>

### 3.10 Horizontální analýza

**Horizontální analýza** byla provedena za roky 2007–2012 podle jednotlivých nákladových druhů, které byly převzaty z výkazu Předvaha. Vzhledem ke značnému množství nákladových druhů je kompletní horizontální analýza uvedena v příloze č. 4. V textu je uveden pouze výběr nákladových položek. Šedě označené jsou souhrnné položky a položky bez označení vstupují do souhrnných položek. V roce 2010 proti

roku 2009 došlo ke zvýšení všech nákladových položek. Toto bylo také způsobeno nárůstem výroby a tím došlo k zvyšování nákladů.

V nákladové položce **spotřeba materiálů** byl největší nárůst v roce 2010 oproti roku 2009. Spotřeba materiálu vzrostla o téměř 100 %. V tomto roce došlo k oživení výroby, firma začala opět více vyrábět a i z vývoje výnosů a nákladů je patrné, že dosáhla téměř dvojnásobných hodnot. V dalších sledovaných obdobích docházelo k dalšímu nárůstu, tento růst, ale nebyl již tak markantní. Největší nárůst v roce 2012 oproti roku 2011 zaznamenala spotřeba přímého materiálu a také nákup knih a novin. U ostatních sledovaných položek, které jsou účtovány v rámci spotřeby materiálů v posledním sledovaném roce, se začala prosazovat klesající tendence. U položky **noviny, knihy** by měla firma zavést limity pro nákup. Stejně tak u položky kancelářský materiál. V posledním sledovaném roce došlo k poklesu této položky, přesto je vhodné, i tady zavést limit nákladů. U položky náradí nad 2500 korun došlo v roce 2010 oproti roku 2009 k výraznému nárůstu, k nárůstu došlo i v roce 2011 oproti roku 2010. Vzhledem k tomu, že se jedná o firmu spadající do průmyslu, využívá náradí ve velké míře. I přestože v roce 2012 došlo oproti roku 2011 ke snížení této položky, měla by se jejímu vývoji firma věnovat. Ve firmě není vytvořena výdejna náradí, ani žádný systém pro výdej. Náradí je vydáváno kdykoliv o něj pracovník požádá.

U cestovního byl v roce 2011 oproti roku 2010 zaznamenán pokles přes 18 %. V roce 2012 oproti roku 2011 již došlo k výraznému nárůstu téměř o 290 %. Toto bylo zapříčiněno dlouhodobými služebními cestami dělníků, kteří se jezdili do mateřské firmy školit kvůli přesunu nové výroby.

V rámci ostatních služeb jsou účtovány náklady na telefony, přepravné, školení, internet. Ačkoliv náklady na školení, mají klesající tendence, přesto v roce 2012 a 2011 v celých číslech dosáhly téměř výše 300 tis. korun. Zde by měl být také zaveden limit, který bude vycházet z plánu školení.

Kurzové ztráty jsou nákladovou položkou, kterou firma nedokáže ovlivnit ani ji řídit. Jedná se o položku, kam se zahrnují ztráty, případné zisky, které vznikají vývojem měnového kurzu. Firma vývoj kurzu sleduje a snaží se jej předpovídat, sleduje se především vývoj Eura k české koruně.

## Analýza problému a současná situace

Tab. 10.: Horizontální analýza. Zdroj: Interní data firmy, upraveno autorem.

Název účtu	2008/2007		2009/2008		2010/2009		2011/2010		2012/2011	
	Kč	%	Kč	%	Kč	%	Kč	%	Kč	%
Spotřeba materiálu přímého	-70 911 475	-21,99	-131 670 447	-52,34	118 899 903	99,19	65 843 832	27,58	60 829 056	19,97
Režijní materiál výroba	-2 887 925	-47,69	-2 436 546	-76,92	681 727	93,25	152 636	10,80	-118 859	-7,59
Kancelářský materiál	-216 945	-32,66	-270 492	-60,46	371 694	210,15	-18 515	-3,38	-47 752	-9,01
Noviny, knihy	13 599	153,26	-1 843	-8,20	-7 261	-35,20	7 611	56,93	19 494	92,92
Náradí nad 2,5tis.	-1 341 357	-63,86	-620 007	-81,67	183 792	132,06	131 584	40,74	-194 761	-42,85
Náradí do 2,5 tis	1 887 542	23910,92	-1 340 579	-70,73	800 641	144,30	-370 489	-27,33	-50 401	-5,12
Obaly, palety	501 505	300,08	-297 234	-44,45	251 834	67,81	153 548	24,64	61 863	7,96
<b>Spotřeba materiálu</b>	<b>-77 599 192</b>	<b>-22,99</b>	<b>-135 015 772</b>	<b>-51,94</b>	<b>122 369 406</b>	<b>97,95</b>	<b>65 921 634</b>	<b>26,66</b>	<b>61 085 211</b>	<b>19,50</b>
<b>Spotřeba energie</b>	<b>95 113</b>	<b>3,00</b>	<b>-623 093</b>	<b>-19,06</b>	<b>1 125 928</b>	<b>42,56</b>	<b>426 643</b>	<b>11,31</b>	<b>-431 073</b>	<b>-10,27</b>
<b>Voda, plyn</b>	<b>108 803</b>	<b>9,75</b>	<b>-145 323</b>	<b>-11,87</b>	<b>384 601</b>	<b>35,64</b>	<b>5 101</b>	<b>0,35</b>	<b>-42 080</b>	<b>-2,87</b>
Údržba strojů	619 331	16,01	-3 419 738	-76,22	1 199 751	112,42	92 553	4,08	219 659	9,31
Ostatní údržba	-252 624	-36,17	-171 768	-38,53	192 201	70,14	1 073 966	230,35	-817 411	-53,07
Kalibrace	0		194 943		49 888	25,59	169 065	69,05	-96 401	-23,29
<b>Opravy a udržování</b>	<b>410 458</b>	<b>8,51</b>	<b>-3 350 557</b>	<b>-64,01</b>	<b>1 566 856</b>	<b>83,19</b>	<b>1 283 070</b>	<b>37,19</b>	<b>-5 721</b>	<b>-0,12</b>
<b>Cestovné</b>	<b>-300 250</b>	<b>-65,46</b>	<b>345 906</b>	<b>218,38</b>	<b>-109 319</b>	<b>-21,68</b>	<b>-145 530</b>	<b>-18,33</b>	<b>703 347</b>	<b>281,95</b>
<b>Náklady na reprezentaci</b>	<b>-15 701</b>	<b>-8,14</b>	<b>-51 285</b>	<b>-28,93</b>	<b>54 352</b>	<b>43,14</b>	<b>-75 932</b>	<b>-42,10</b>	<b>44 382</b>	<b>42,50</b>
Poštovné	48 547	215,86	-56 913	-80,12	45 464	321,89	12 934	21,71	-48 636	-67,06
Telefony	-144 685	-24,28	-90 509	-20,06	31 311	8,68	-56 952	-14,53	17 695	5,28
Přepravné	-3 700 085	-27,00	-5 290 923	-52,88	2 662 396	56,47	1 716 718	23,27	-194 993	-2,14
Ostraha objektů	-4 830	-0,68	-8 670	-1,22	0	0,00	1 551	0,22	-89 111	-12,69
Kooperace	-6 130 645	-28,43	-10 557 586	-68,41	5 686 699	116,67	1 794 698	16,99	-4 719 287	-38,20
Školení	-188 898	-100,00	738 074		-270 172	-36,60	-149 115	-31,87	-42 225	-13,25
Internet	-29 771	-5,04	115 786	20,66	-536 881	-79,40	-85 900	-61,69	-5 602	-10,50
<b>Ostatní služby</b>	<b>3 879 492</b>	<b>6,36</b>	<b>-43 857 365</b>	<b>-67,64</b>	<b>17 795 556</b>	<b>29,19</b>	<b>7 625 264</b>	<b>36,34</b>	<b>-22 556 332</b>	<b>-48,61</b>
<b>Mzdové náklady</b>	<b>-4 944 550</b>	<b>-7,34</b>	<b>-16 534 457</b>	<b>-26,51</b>	<b>10 438 535</b>	<b>22,77</b>	<b>10 727 775</b>	<b>19,06</b>	<b>2 391 161</b>	<b>3,57</b>
<b>Kurzové ztráty</b>	<b>7 529 626</b>	<b>81,11</b>	<b>-11 055 318</b>	<b>-65,76</b>	<b>740 318</b>	<b>12,86</b>	<b>4 281 310</b>	<b>65,89</b>	<b>-1 023 364</b>	<b>-9,49</b>

### 3.11 Vertikální analýza

**Vertikální analýza** byla provedena za roky 2007–2012. Jako vhodná vztahová veličina byly použity celkové náklady, z výkazu Předvaha. V textu jsou vedeny některé nákladové položky v celkových souhrnech. Celou vertikální analýzu uvádím v příloze č. 5.

Z vybraných nákladových položek podle vertikální analýzy tvoří největší část na celkových nákladech spotřeba materiálu. **Spotřeba materiálu** měla největší podíl na celkových nákladech ve všech sledovaných letech. Další významnou položkou na celkových nákladech tvoří mzdové náklady. Ostatní nákladové položky, uvedené v tabulce č. 11, tvoří na celkových nákladech pouze několik procent. Nákladová položka **spotřeba materiálu** zahrnuje spotřebu jednicového materiálu, který tvoří téměř 68 % z položky spotřeba materiálu. Ostatní položky, které jsou v tomto zahrnuty, tvoří jen zlomek nákladů. **Mzdové náklady** zahrnují náklady na THP pracovníky a mzdové náklady dělníků a v roce 2012 dosáhla jednu z nejnižších hodnot v rámci sledovaných let. Toto snížení může být zapříčiněno nižším počtem přesčasových hodin. V roce 2012 klesl počet dělníků. Oběma zmíněným nákladovým položkám by měla firma věnovat pozornost. A měla by se pokusit o její snížení. Ostatní služby tvoří také poměrně velkou část z celkových nákladů. Do roku 2008 byly nad hranici deseti procent, zbylé roky pod deset procent. Z ostatních služeb je největší část nákladů u položky kooperace, ale i tady došlo v posledním sledovaném roce snížení oproti předcházejícím o jedno procento, což značí, že firma přestává využívat služeb kooperantů.

**Tab. 11: Vertikální analýza za roky 2007–2009. Zdroj: Interní data firmy, upraveno autorem.**

Název účtu	2 007		2 008		2 009	
Spotřeba materiálu	337 547 084	60,89%	259 947 892	55,45%	124 932 120	48,59%
Spotřeba energie	3 173 358	0,57%	3 268 471	0,70%	2 645 378	1,03%
Opravy a udržování	4 823 599	0,87%	5 234 057	1,12%	1 883 500	0,73%
Náklady na reprezentaci	192 986	0,03%	177 285	0,04%	126 000	0,05%
Ostatní služby	60 960 516	11,00%	64 840 008	13,83%	20 982 643	8,16%
Mzdové náklady	67 318 727	12,14%	62 374 177	13,30%	45 839 720	17,83%
Kurzové ztráty	9 283 157	1,67%	16 812 784	3,59%	5 757 466	2,24%

Tab. 12: Vertikální analýza za roky 2010–2012. Zdroj: Interní data firmy, upraveno autorem.

Název účtu	2 010		2 011		2 012	
Spotřeba materiálu	247 301 526	57,27%	313 223 160	62,49%	374 329 831	69,54%
Spotřeba energie	3 771 305	0,87%	4 197 948	0,84%	3 766 876	0,70%
Opravy a udržování	3 450 355	0,80%	4 733 426	0,94%	4 727 705	0,88%
Náklady na reprezentaci	180 352	0,04%	104 421	0,02%	148 803	0,03%
Ostatní služby	38 778 198	8,98%	46 403 463	9,26%	23 847 131	4,43%
Mzdové náklady	56 278 255	13,03%	67 006 030	13,37%	69 397 191	12,89%
Kurzové ztráty	6 497 784	1,50%	10 779 093	2,15%	9 755 730	1,81%

### 3.12 Shrnutí analytické části

První podkapitola v analytické části práce je věnována představení firmy BAUMÜLLER BRNO, s.r.o. Je zpracována historie celého koncernu a také pobočky ve Skalici nad Svitavou. Dále je představen výrobní program firmy a také cíle firmy. Následují analýzy vnějšího a vnitřního prostředí a také analýza konkurenčních sil. Z těchto analýz vyplynuly silné a slabé stránky, příležitosti a hrozby pro podnik, které jsou zpracovány ve SWOT matici. V části práce Vlastní návrhy budou navržena opatření pro eliminace některých slabých stránek a hrozeb.

V další podkapitole analytické části práce byl zpracován aktuální stav řízení nákladů v podniku BAUMÜLLER BRNO, s.r.o. Byla rozebrána jednotlivá nákladová střediska a dále kalkulace a kalkulační systém v podniku. Nákladová střediska jsou vhodně určena a pokrývají celou firmu. U kalkulací a kalkulačního systému je nedostatek především v tom, že jsou vytvářeny pouze výsledné kalkulace. U nových výrobků, zvláště pak, pokud bude vývoj vytvořen i ve Skalici nad Svitavou by firma měla vytvářet kalkulace předběžné, popřípadě by měla využívat i kalkulační metodu, tzv. Target Costing. Tato metoda se věnuje snižování nákladů již v předvýrobní etapě. Vlastně se nejprve stanoví cílová cena i s očekávaným ziskem. Tato cena by měla být v souladu s očekáváním a přáním zákazníků. Následně se pak věnuje pozornost možnostem snižování nákladů ještě před samotnou výrobou.

Stávající kalkulace neposkytují informace o tom, které náklady by bylo možno zefektivnit a snížit. Režijní náklady se stanovují podle minulých let. Režijní náklady firma nějak nesleduje ani neanalyzuje. Režijní náklady nejsou zahrnuty ani do

plánování. Firma by měla využít některou z metod moderního řízení nákladů, například kalkulaci podle metody ABC. V rámci kalkulace ABC jsou stanovovány náklady podle jednotlivých aktivit nikoliv podle nákladových středisek. Tato metoda tak umožní firmě analyzovat vznik a výši nepřímých nákladů. U kalkulací jsou kladně hodnoceny stanovené sazby na stroje, kam se promítají náklady na údržbu, opravy, odpisy a energie. Tyto náklady pak již nejsou nepromítnuty do výrobní režie.

V rámci technickohospodářských norem byly podrobně analyzovány normy spotřeby materiálu, normy vázanosti materiálu a normy spotřeby práce. Normy spotřeby materiálu jsou stanovovány základní propočtovou metodou, což považuji za správné. U pojistných zásob polotovarů vlastní výroby jsou stanovené propočty a tedy i výše stanoveny vhodně.

V normách spotřeby práce, kam patří i normy pracnosti, by se firma měla snažit, o co nejrychlejší zaktualizování dob výroby jednotlivých výrobků. Špatně stanovené časy způsobují firmě zbytečné náklady, především mzdové a také zbytečně dlouhé průběžné doby výroby. Způsob jakým jsou stanovovány normy pracnosti, je vhodný.

Normy obsluhy a normativy početních stavů jsou stanovovány podle znalostí a zkušeností jednotlivých vedoucích pracovníků (mistrů). Protože je firma ISO certifikována, měla by veškeré normy obsluhy zahrnout do řízené dokumentace.

Rozpočetnictví ve firmě je na vysoké úrovni. Firma zpracovává jako hlavní podnikový rozpočet Výkaz zisku a ztráty podle německé metodiky. Na tento výkaz navazuje plán tržeb, který je sestavován na rok dopředu podle podkladů a pokynů z jednotlivých poboček – Bad Gandersheim, Kitzingen a Norimberk. Plán pracovníků je stanovován podle předchozích let a na základě zkušeností.

Limitování nákladů není ve firmě používáno téměř vůbec, což je nešťastné. Pomocí stanovení horních limitů nákladů může firma poměrně snadno řídit výši nákladových položek.

V poslední podkapitole analytické části práce bylo provedeno zhodnocení nákladových položek pomocí horizontální a vertikální finanční analýzy. Zhodnocení nákladů není prováděno do hloubky, protože hlavním cílem práce není stanovit návrhy na snížení nákladových položek, ale je to pouze dílčí cíl práce. Z obou analýz vplynuly nákladové položky, které by měla analyzovaná firma sledovat a ke kterým je vhodné stanovit buď

horní limitní hranice anebo navrhnout opatření pro snížení. Opatření a horní limity budou blíže rozvedeny v části práce Vlastní návrhy.

## 4 Vlastní konkrétní návrhy řešení a jejich přínos (efektivnost)

Slabou stránkou, která vyplynula ze SWOT analýzy, jsou **někteří nekvalitní dodavatelé**. Firma musí využít analýz a hodnocení dodavatelů, které zpracovává mateřská firma. Pokud by firma měla spolehlivé všechny dodavatele, snížila by tak i náklady na základní materiál a také náklady na dopravu materiálu do firmy. Byly by připraveny optimální dodávky, které jsou třeba dopravit do firmy, a nebylo by nutné jezdit k dodavateli pro materiál častěji. Jakmile budou zabezpečeni kvalitní dodavatelé, je nutné začít vyjednávat o udržování pojistných zásob i u dodavatelů. Přesun části pojistných zásob u nejvíce obrátkových materiálů bude znamenat i přesun části nákladů z držby zásob, což povede ke snížení nákladů. U nejvíce obrátkových zásob doporučuji uzavřít rámcové smlouvy o odběrech. V rámcových smlouvách bude doložka i o úpravě držby pojistných zásob a jejich výše u dodavatelů. Firma si sníží náklady z držby zásob, ale v případě navýšení výroby či jakékoliv jiné nepředvídané situaci nebude ohrožena kontinuita výroby.

Významnou hrozbou, na kterou musí firma reagovat, je **ztráta klíčových zaměstnanců** a **otevřený pracovní trh**. Klíčoví zaměstnanci jsou mimo jiné, také jazykově vybaveni a reálně hrozí, že pokud budou nespokojeni, firmu opustí. Proti této hrozbě je nutné klíčové zaměstnance vhodně motivovat. Nestačí již jen peněžní motivace, ale je třeba provádět hodnotící pohovory a vytvářet příznivé pracovní klima. Pro mnohé pracovníky je v současnosti pracovní klima bez zbytečného stresu velmi důležité a i podle tohoto lze hodnotit spokojenost zaměstnanců. Z hodnotících pohovorů vzejdou podněty pro zvýšení spokojenosti a těmto podnětům musí firma věnovat pozornost.

Pro zvýšení povědomí o informačním systému Brain, je nutno zajistit **školení** pro pracovníky, kteří s tímto informačním systémem pracují. Pracovníci musí být důkladně proškoleni pro modul, se kterým aktuálně pracují a měli by jim být i představeny ostatní moduly, alespoň okrajově. Školení zpracuje a provede pracovník EDV oddělení z Německa.

**Zpoždování dodacích termínů** je poměrně závažný problém. Cílem firmy je eliminovat zpoždění termínů a také dosáhnout zkrácení dodacích lhůt. Úzkým místem, kde dochází ke zpoždování, je obrobna. Jednou z možných metod, jak rozšířit úzké místo a zpřesnit požadované termíny, je zavést v mechanické dílně – obrobně – pevný výrobní plán. Za předpokladu, že je poskytován plán prodeje podle rámcových smluv, je možné zjistit, které artikly se budou vyrábět a podle toho stanovit množství na jednu výrobní dávku. V případě nevytíženosti některého ze stroje bude možné nasadit výrobu, která třeba není aktuálně potřebná z hlediska termínů, ale podle plánů je zaplánována za delší časový horizont a je tedy dobré se připravit dopředu a využít tak zbytečného prostroje stroje. Zkrátí se tak ztrátové časy, které vznikají při seřizování stroje, výměně přípravků a přehazování jednotlivých kusů anebo zbytečných prostojů z důvodu nedostatku výroby pro daný stroj.

Další slabou stránkou plynoucí ze SWOT analýzy jsou **změnová řízení**, která přicházejí z konstrukce z Německa. Pokud přijdou změnová řízení, kdy se dá upravovaný materiál dopoužívat nebo není skladem, stojí to pouze více práce THP pracovníků. Především pracovníka řízení výroby a technologie. Tyto případy převažují. V současné době, je nutné změnové řízení vytisknout a v papírové podobě jej zpracovat. To znamená dohledat podle údajů ve Změnovém řízení artiklová čísla, kterých se změna týká, dotisknout potřebné dokumenty – výkresy, zkontrolovat stav skladu, aktuálnost nových dokumentů v Easy archivu, vše vytisknout, změnu parafovat a odnést příslušnému technologovi, který to zpracuje dál. Zefektivnění přenosu Změnových řízení by bylo zavedením pouze elektronickým zpracováním, tedy proces zautomatizovat. Znamenalo by to, že by se změnová řízení zpracovávala v počítači, bez tištěné podoby. Pracovník řízení výroby, který změnu zpracovává jako první, by provedl veškeré úkony, které jsou popsány výše, ale již by nemusel předávat tištěnou podobu. Změnu v elektronické podobě by bylo možné, se všemi potřebnými výkresy a dokumenty umístit na sdílený adresář „S“, kam by měli přístup jen ti pracovníci, kteří jsou za vyřízení změny zodpovědní. Parafování změny by bylo možné vyřešit elektronickým podpisem. Poté by bylo jen odesláno upozornění dalšímu pracovníkovi, že je v systému nová změna, kterou musí zpracovat. Na sdíleném adresáři by bylo možné Změnová řízení i evidovat a vytvořit náhled pro ostatní pracovníky ve firmě.

Pokud přijde změnové řízení na materiál, který je skladem je nutné jej doopravit a to buď ve firmě anebo v kooperaci. Tyto případy se stávají především u nových výrobků s použitím nových materiálů. S tímto jsou spojeny další náklady. V dnešní době a stále sílící konkurenci je nutné zákazníkovi vyhovět a změnu na materiálu provést. V tomto případě by měl mít nákup nastaveny minimální objednávací dávky, tak aby to stačilo k výrobě prvního produktu odzkoušení u zákazníka a další případné změny se daly provést již u dodavatele změnou parametrů dodávaných materiálů.

### **4.1 Kalkulace**

Ceny základních materiálů vstupují do kalkulace v průměrných cenách minulého roku. Doporučuji, aby firma sledovala změny v cenách materiálů a pokud dojde k výrazné změně ceny, je nutné, aby tuto změnu promítla do kalkulace. Vzhledem k tomu, že firma je v rozhodování o ceně svázána vlivem mateřské firmy z Německa, může se stát, že změny v cenách základních materiálů a jejich promítnutí do kalkulací nebude schváleno. V tomto případě doporučuji, aby si firma alespoň změny v cenách sledovala pro svoje interní potřeby tak, aby při sestavování kalkulací na příští rok, měla již správné a aktuální údaje o cenách.

#### **Metoda Activity Based Costing**

Metoda Activity Based Costing je nový nástroj pro řízení nákladů. Pro zpracování a představení této metody budou využity jednotlivé nákladové položky z roku 2012. Z kompletní verze celkových nákladů je nutné oddělit přímé náklady, což jsou přímé mzdy a přímý materiál. V první fázi zpracování této metody je nutné očistit nepřímé náklady o položky, které by mohly zkreslovat výstupy. Jedná se například o dary nebo kurzové ztráty. Kurzové ztráty mají ekvivalent v podobě kurzových zisků, tedy je lepší je z metody vyřadit. Položka darů zase nelze přesně určit, která aktivita ji jako náklad vyvolala. Jakmile jsou očištěny nepřímé náklady o nežádoucí položky, je nutné nadefinovat jednotlivé procesy, které ve firmě probíhají a také určit aktivity, které jsou uskutečňovány v těchto procesech. Je vhodné určit maximálně celkem 30 aktivit (Popesko, 2009, s. 120). Limitní hranice třicet aktivit je dostatečná pro pokrytí aktivit ve firmě a už i tak, je to dost náročné na sledovaná a požadovaná data. V této metodě platí, že čím více aktivit, tím vyšší náročnost pro získávání potřebných dat. V dalším kroku již nastává fáze rozdělení jednotlivých nepřímých nákladů na aktivity, které přičině

vyvolávají jejich vznik. Tady bylo nutné využít konzultace s jednotlivými pracovníky firmy, kteří v jednotlivých nadefinovaných procesech pracují. V předposledním kroku budou stanoveny vztahové veličiny a míra vzniku aktivit, díky kterým bude možné přepočítat nepřímé náklady na jednotku. Po provedení výše uvedených kroků budou rozděleny nepřímé náklady pomocí metody Activity Based Costing. Pro jednotlivé výpočty a stanovení využijí MS Excel. V posledním kroku je nutné určit ještě nákladové objekty. Pro analyzovanou firmu je nákladovým objektem každý výrobek. Finálním výstupem této metody je kalkulace pomocí metody Activity Based Costing.

### Úprava účetních dat

V následující tabulce jsou uvedeny náklady, které jsem vyřadila. Jedná se o:

**Tab. 13: Vyřazené položky z metody ABC. Zdroj: Interní data firmy, upraveno autorem.**

Název účtu	2012
Zůstatková cena prodaného majetku	0
Prodaný materiál	0
Dary	60 772
Přefakturace	54 000
Tvorba zákonných rezerv	-1 053 573
Kurzové ztráty	9 870 908
<b>Celkem</b>	<b>8 932 106</b>

### Stanovení jednotlivých procesů

Při stanovování jednotlivých procesů, které ve firmě probíhají, bylo využito vlastních zkušeností autorky a jejích znalostí firmy. Jako procesy jsou nastaveny Nákup, Příprava výroby, Výroba, Expedice. Dále jsou stanoveny podpůrné činnosti a to Personální činnosti, Ekonomické činnosti, Infrastruktura, IT, Údržba budov a Údržba strojů. Jak je uvedeno, je vhodné stanovit maximálně 30 aktivit, protože čím více aktivit je, tím je metoda pracnější pro získávání vstupních dat. U každého procesu jsou nadefinovány aktivity, které v rámci procesu probíhají. V níže uvedené tabulce jsou rovněž zaznamenány popisy aktivit, kde je popsáno, co která aktivita v sobě zahrnuje a co znamená. Proces podpůrné aktivity, zahrnuje 6 aktivit, které vyvolávají vznik nákladů. Tyto podpůrné aktivity jsou důležité a je nutné je do metody ABC a následně i kalkulace promítnout.

Tab. 14: Stanovení procesů a jednotlivých aktivit. Zdroj: Vlastní práce.

Proces	Aktivita	Popis aktivity
<b>Nákup</b>	Objednávání materiálu	Zajištění základního materiálu pro výrobu
	Kooperace	Zajištění potřebných kooperací, pokud není možné výrobek upravit v podniku
	Přejímka, vstupní kontrola	Počet přijatých a zkontrolovaných výrobků
	Skladování materiálů	Náklady na skladování
<b>Příprava výroby</b>	Plánování výroby	Překlopení objednávky na výrobní zakázku, vystavení zakázky a kompletace s technickou dokumentací
	Přípravky	Zajištění přípravků na stroje.
	Programování, seřizování	Programy na stroje CNC
<b>Výroba</b>	Obráběcí stroje	Výroba na obrobň, která probíhá na strojích
	Svařování	Jedná se především o svaření paketů
	Paketování	
	Lepení, vyvažování, cín, drážkování	Operace probíhající v montáži
	Lisování	Lisování plechů
	Soustruh	Osoustružení motorů
	Řezárna	Řezání jednotlivých ALU profilů na kostry
	Navíjení cívek	Zpracování měděného drátu na cívku
	Vsypávání	Vsypání cívek
	Zapojování	Zapojení motorů
	Impregnace	Zalítí impregnační hmotou
	Broušení	Vybroušení nerovností např. po impregnaci
	Svorkování	Zasvorkování vrchních dílů motorů
	Kontrola	Zajištění výstupní kontroly
	<b>Expedice</b>	Zabalení
Vyexpedování/doprava		Doprava a nakládka na kamion
<b>Podpůrné aktivity</b>	Personální činnost	Veškerá personalistka, lékařské prohlídky
	Ekonomické činnosti	Účetnictví, fakturace, ekonomické oddělení, controlling
	Infrastruktura	Vnitropodniková přeprava
	IT	Jednotlivé licence k SW, BDE <sup>8</sup> počítače
	Údržba budov	Budovy jsou udržovány a opravovány
	Údržba strojů	Generální opravy a průběžné předem plánované opravy

### Přiřazení nákladů aktivitám

K tomu, aby mohly být přiřazeny jednotlivé náklady k aktivitám, bude využito upravené tabulky s nepřímými náklady. Jednotlivé položky nepřímých nákladů jsou seskupeny do skupin podle příbuznosti a částky u nepřímých nákladů jsou uváděny v úhrnu, nikoliv dle jednotlivých položek. Pro přiřazení výše nákladů pro jednotlivé položky bylo

<sup>8</sup> BDE je skříň se zabudovaným počítačem, kam si dělníci načítají pomocí snímače čárových kódů veškeré operace a časy, které byly potřebné pro výrobu.

využito přímého přiřazování. Položka nepřímých mezd byla stanovena podle odpracovaných hodin režijních dělníků. Mzdy pro THP pracovníky byly stanoveny dle podkladů z firmy, kde byly uvedeny v úhrnu. Jsou rozpočítány poměrem, jelikož není interní politikou firmy dovoleno, aby zaměstnanci nahlíželi do výše platů svých kolegů. Pro stanovení výše odpisů byl využit plán odpisů, kde jsou rozepsány, druhy odpisů, tedy zda se jedná o odpisy budov, nebo strojů.

Tab. 15: Matice nákladů aktivit – první polovina. Zdroj: Vlastní práce.

Aktivita	Režijní spotřeba	Energie	Opravy a údržba	Cestovné, repre	Ostatní služby
<b>Nákup</b>	888 689	190 932	360 647	595 394	10 492 897
Objednávání materiálu	403 001	76 373	125 284	595 394	124 741
Kooperace	0	0	14 456	0	10 221 779
Přejímka, vstupní kontrola	66 367	38 186	173 204	0	
Skladování materiálů	419 321	76 373	47 704	0	146 377
<b>Příprava výroby</b>	453 786	229 119	109 864	14 880	114 798
Plánování výroby	408 560	76 373	80 953	14 880	78 843
Příprava přípravků	0	76 373	14 456	0	17 977
Programování, seřizování	45 227	76 373	14 456	0	17 977
<b>Výroba</b>	6 357 571	2 825 795	457 369	0	420 065
Obráběcí stroje	1 118 493	687 356	14 456	0	36 687
Svařování	344 548	343 678	110 698	0	32 945
Paketování	386 588	152 746	14 456	0	29 203
Lepení, vyvažování, cín, drážkování	202 237	114 559	14 456	0	29 203
Lisování	353 305	114 559	14 456	0	29 203
Soustruh	356 931	458 237	14 456	0	29 203
Řezárna	344 548	152 746	14 456	0	29 203
Navíjení cívek	361 478	152 746	14 456	0	25 461
Vsypávání	289 737	76 373	14 456	0	32 945
Zapojování	410 718	76 373	14 456	0	32 945
Zalévání	653 341	152 746	14 456	0	25 461
Broušení	580 386	190 932	14 456	0	29 203
Svorkování	461 499	76 373	14 456	0	29 203
Kontrola	493 764	76 373	173 204	0	29 203
<b>Expedice</b>	419 321	0	28 911	0	9 534 341
Zabalení	419 321	0	14 456	0	35 955
Vyexpedování/doprava	0	0	14 456	0	9 498 387
<b>Podpůrné činnosti</b>	635 577	572 796	5 145 810	491 328	3 285 030
Personální činnost+vedeni	119 184	114 559	554 141	364 815	873 731
Ekonomické činnosti	230 612	152 746	343 568	126 513	1 008 061
Infrastruktura	0	0	390 302	0	0
IT	195 327	305 491	0	0	772 020
Údržba budov	90 453	0	1 278 654	0	631 217
Údržba strojů	0	0	2 579 145	0	0
<b>Celkem</b>	8 754 944	3 818 642	6 102 601	1 101 603	23 847 131

Tab.: 16: Matice nákladů aktivit – druhá polovina. Zdroj: Vlastní práce.

Aktivita	MZDY	Odpisy	Úroky, poplatky	CELKEM
<b>Nákup</b>	6 467 562	2 076 403	2 028 055	23 100 579
Objednávání materiálu	3 244 020	625 572	1 215 260	6 409 644
Kooperace	0	0	0	10 236 234
Přejímka, vstupní kontrola	2 027 512	650 188	375 136	3 330 593
Skladování materiálů	1 196 030	800 643	437 659	3 124 107
<b>Příprava výroby</b>	6 082 537	45 584	1 385 230	8 435 797
Plánování výroby	2 838 517	16 576	44 925	3 559 627
Příprava přípravků	0	0	1 295 380	1 404 186
Programování, seřizování	3 244 020	29 008	44 925	3 471 985
<b>Výroba</b>	4 983 460	6 738 494	7 429 813	29 212 568
Obráběcí stroje	0	551 267	1 226 302	3 634 560
Svařování	0	529 665	537 695	1 899 229
Paketování	0	470 912	585 091	1 638 995
Lepení, vyvažování, cín, drážkování	0	466 768	420 062	1 247 284
Lisování	0	463 867	407 557	1 382 947
Soustruh	0	480 857	382 548	1 722 232
Řezárna	0	468 840	562 704	1 572 496
Navíjení cívek	1 993 384	475 056	420 062	3 442 642
Vsypávání	0	474 580	682 505	1 570 595
Zapojování	0	475 470	444 919	1 454 880
Zalévání	0	472 984	670 153	1 989 140
Broušení	0	458 480	437 659	1 711 116
Svorkování	0	463 867	357 539	1 402 936
Kontrola	2 990 076	485 883	295 016	4 543 518
<b>Expedice</b>	2 007 035	918 564	407 405	13 315 579
Zabalení	1 196 030	447 238	287 605	2 400 605
Vyexpedování/doprava	811 005	471 326	119 801	10 914 974
<b>Podpůrné činnosti</b>	5 251 055	1 906 461	3 308 097	20 596 154
Personální činnost+vedeni	3 223 543	953 231	1 400 206	7 603 410
Ekonomické činnosti	2 027 512	953 231	1 907 892	6 750 134
Infrastruktura	0	0	0	390 302
IT	0	0	0	1 272 839
Údržba budov	0	0	0	2 000 324
Údržba strojů	0	0	0	2 579 145
<b>Celkem</b>	24 791 650	11 685 506	14 558 601	94 660 677

Do jednotlivých aktivit byly rozděleny nepřímé náklady ve výši přes 94 mil. korun.

Po přiřazení nákladů k jednotlivým aktivitám následuje v metodě ABC další krok a to alokace nákladů podpůrných činností.

**Alokace nákladů podpůrných činností**

V následující tabulce je provedena alokace nákladů podpůrných aktivit pro hlavní podnikové aktivity. Stanovení části nákladů podpůrných aktivit bylo provedeno kvalifikovaným odhadem. Podpůrná aktivita Údržba budov byla rozpočítána podle čtverečních metrů. Infrastruktura se týká vnitropodnikových přesunů materiálu. Podpůrná aktivita IT je rozpočítána i do výroby pro jednotlivé aktivity, protože ve výrobě jsou počítače v podobě strojů BDE pro zaznamenávání odvedené výroby. Z důvodu velikosti je tabulka opět rozdělena na dvě.

Tab. 17: Alokace nákladů podpůrných aktivit – první polovina. Zdroj: Vlastní práce.

Proces	Aktivita	Náklady bez podpůrných činností	Personální činnost	Ekonomická činnost	Infrastruktura
<b>Nákup</b>	Objednávání materiálu	6 409 644	532 239	607 512	0
	Kooperace	10 236 234	0	405 008	0
	Přejímka, vstupní kontrola	3 330 593	0	270 005	0
	Skladování materiálů	3 124 107	380 170	67 501	31 224
<b>Příprava výroby</b>	Plánování výroby	3 559 627	228 102	270 005	0
	Příprava přípravků	1 404 186	0	135 003	19 515
	Programování, seřizování	3 471 985	76 034	270 005	0
<b>Výroba</b>	Obráběcí stroje	3 634 560	912 409	337 507	19 515
	Svařování	1 899 229	152 068	202 504	19 515
	Paketování	1 638 995	228 102	270 005	19 515
	Lepení, vyvažování, cín, drážkování	1 247 284	380 170	202 504	19 515
	Lisování	1 382 947	152 068	337 507	19 515
	Soustruh	1 722 232	228 102	202 504	19 515
	Řezárna	1 572 496	380 170	202 504	19 515
	Navíjení cívek	3 442 642	228 102	135 003	19 515
	Vsypávání	1 570 595	1 064 477	472 509	19 515
	Zapojování	1 454 880	988 443	405 008	19 515
	Zalévání	1 989 140	532 239	202 504	19 515
	Broušení	1 711 116	380 170	202 504	19 515
	Svorkování	1 402 936	228 102	202 504	19 515
	Kontrola	4 543 518	532 239	405 008	19 515
	<b>Expedice</b>	Zabalení	2 400 605	0	405 008
Vyexpedování/ doprava		10 914 974	0	540 011	46 836
<b>Celkem</b>		74 064 524	7 603 410	6 750 134	390 302

Tab. 18: Alokace nákladů podpůrných aktivit – druhá polovina. Zdroj: Vlastní práce.

Proces	Aktivita	IT	Údržba budov	Údržba strojů	Celkem	
<b>Nákup</b>	Objednávání materiálu	89 099	103 351	0	7 741 844	
	Kooperace	0	0	0	10 641 242	
	Přejímka, vstupní kontrola	50 914	190 360	0	3 841 872	
	Skladování materiálů	63 642	190 360	0	3 857 005	
<b>Příprava výroby</b>	Plánování výroby	101 827	28 267	0	4 187 828	
	Příprava přípravků	63 642	33 125	0	1 655 471	
	Programování, seřizování	216 383	30 917	0	4 065 324	
<b>Výroba</b>	Obráběcí stroje	50 914	277 811	992 284	6 224 999	
	Svařování	0	50 792	347 193	2 671 301	
	Paketování	0	66 251	99 198	2 322 066	
	Lepení, vyvažování, cín, drážkování	0	52 559	102 579	2 004 611	
	Lisování	50 914	43 725	149 720	2 136 396	
	Soustruh	50 914	45 050	198 396	2 466 713	
	Řezárna	50 914	47 700	97 415	2 370 714	
	Navíjení cívek	50 914	78 617	247 995	4 202 787	
	Vsypávání	50 914	35 334	0	3 213 344	
	Zapojování	50 914	79 501	0	2 998 260	
	Zalévání	50 914	57 417	198 396	3 050 124	
	Broušení	50 914	45 492	145 970	2 555 681	
	Svorkování	50 914	48 142	0	1 952 113	
	Kontrola	50 914	114 834	0	5 666 028	
	<b>Expedice</b>	Zabalení	63 642	190 360	0	3 079 130
		Vyexpedování/ doprava	63 642	190 360	0	11 755 823
	<b>Celkem</b>		1 272 839	2 000 324	2 579 145	94 660 677

### Stanovení vztahových veličin a přiřazení nákladů na jednotku aktivity

Vztahové veličiny pro jednotlivé aktivity jsou zvoleny jako transakční veličiny a časové veličiny. Transakční veličiny jsou použity tam, kde je možné použití kvantifikaci např. podle počtu objednávek nebo počtu kooperací. Časové veličiny jsou použity především u procesu výroby např. počty hodin pracovníků. Při stanovování veličin byly vzaty v úvahu i možnosti informačního systému a dostupnosti dat z informačního systému a od jednotlivých pracovníků. Hodnoty u Míry výkonu aktivity byly stanoveny na základě výstupů z informačního systému, kde je možné potřebná data zjistit. Míra výkonu aktivit byla u paletoměsíců stanovena kvalifikovaným odhadem na základě konzultace s vedoucím skladu.

Tab. 19: Výpočet jednotkových nákladů. Zdroj: Vlastní práce.

Proces	Aktivita	Vztahové veličiny	CELKEM	MVA	Náklad na MVA	
<b>Nákup</b>	Objednávání materiálů	Počet objednávek	7 741 844	4 528	1 710	
	Kooperace	Počet kooperací	10 641 242	385	27 640	
	Přejímka, vstupní kontrola	Počet přejímek	3 841 872	4 948	776	
	Skladování materiálů	Počet paletoměsíců	3 857 005	867	4 449	
<b>Příprava výroby</b>	Plánování výroby	Počet zakázek	4 187 828	35 666	117	
	Příprava přípravků	Počet hodin práce	1 655 471	2 020	820	
	Programování, seřizování	Počet hodin práce	4 065 324	1 781	2 283	
<b>Výroba</b>	Obráběcí stroje	Počet hodin provozu	6 224 999	27 375	227	
	Svařování	Počet hodin pracovníků	2 671 301	15 678	170	
	Paketování	Počet hodin pracovníků	2 322 066	5 226	444	
	Lepení, vyvažování, cín, drážkování	Počet hodin pracovníků	2 004 611	50 518	40	
	Lisování	Počet hodin pracovníků	2 136 396	6 968	307	
	Soustruh	Počet hodin pracovníků	2 466 713	5 226	472	
	Řezárna	Počet hodin pracovníků	2 370 714	3 484	680	
	Navíjení cívek	Počet hodin pracovníků	4 202 787	15 678	268	
	Vspávání	Počet hodin pracovníků	3 213 344	102 778	31	
	Zapojování	Počet hodin pracovníků	2 998 260	55 744	54	
	Zalévání	Počet hodin pracovníků	3 050 124	20 904	146	
	Broušení	Počet hodin pracovníků	2 555 681	3 484	734	
	Svorkování	Počet hodin pracovníků	1 952 113	13 936	140	
	Kontrola	Počet kontrol	5 666 028	35 666	159	
	<b>Expedice</b>	Zabalení	Počet palet	3 079 130	10 400	296
		Vyexpedování/doprava	Počet paletoměsíců	11 755 823	867	13 559

Z tabulky je zřejmé, že vysoká hodnota jednotkových nákladů je u kooperací. Kooperace nevstupují do každého výrobku, každá kooperace má jinou cenu. Vysoká hodnota je způsobena tím, že kooperace jsou samy o sobě dost drahé a dále se do této aktivity promítají náklady na dopravu ke kooperantům a zpět do firmy. Podle odborné literatury je kooperace a její zajištění v metodě Activity Based Costing brána jako nepřímý náklad, který by měl být v této metodě zahrnut jako aktivita. Vzhledem k tomu, že každá kooperace má jinou hodnotu a nevstupuje do každého výrobku, je vhodnější, pokud firma zavede tuto metodu, aby kooperace z aktivity vyřadila a promítla je do kalkulace v rámci přímého materiálu. Pokud budou kooperace do kalkulace promítnuty takto, budou určeny přesněji přímé náklady na materiál a kooperace nebude zkreslovat jednotlivé položky v kalkulaci.

Další aktivita, která spotřebovává vysoké množství nákladů je Vyexpedování/doprava. Firma nemá vlastní dopravu, kamiony si musí pronajímat a v této položce jsou také zahrnuty náklady za dopravu základního materiálu. U této položky je stanovena jako vztahová veličina počet paletoměsíců, tedy počet, kolik jich odejde za měsíc.

Cílem je ukázat vedení firmy, že byla vytvořena nová metoda pro sledování, rozdělování a třídění nepřímých nákladů. Pokud se firma rozhodne tuto metodu využívat, je lepší zpracovávat nepřímé náklady podle plánů pro následující rok.

Přímý materiál a přímé mzdy. Přímý materiál bude do kalkulace vstupovat podle spotřeby, která je uvedena v THN normách anebo v pracovních plánech. Ceny musí být uvedeny podle sjednaných cen na další rok. Přímé mzdy jsou aktuálně nastaveny na jednotlivé sazby, kdy jsou sazby stanoveny jako poměr mezd dělníků a odvedených minut podle odvedené výroby za minulý rok. Sazby pro výpočet přímých mezd by měly být stanoveny na základě plánů pro příští rok. Plány výroby jsou stanoveny poměrně přesně a firma bude přesněji vědět, jaké sazby promítnout do kalkulace. Plánovanou výrobu, která bude odvedena, je rovněž možné propočítat. Sazby nebudou stanoveny podle jednotlivých hospodářských středisek, ale budou sestaveny podle aktivit.

Nespornou výhodou, kterou firmě třídění nepřímých nákladů a následné kalkulace pomocí metody Activity Based Costing přinese, je to, že bude znát příčiny vzniku nepřímých nákladů a jejich výše u jednotlivých aktivit. V kalkulaci již nebude nutné uvádět sazby na stroje a nebude nutné počítat režie. Sazby na stroje, ve kterých byly zahrnuty odpisy, údržby, opravy jsou rozpočítány na aktivity v rámci přerozdělení nepřímých nákladů. Firma bude mít možnost analyzovat příčiny vzniku nepřímých nákladů, díky čemuž bude moci efektivně snižovat výši těchto nákladů.

Nevýhodou této metody je značná náročnost pro vstupní data, tedy i časová náročnost, při získávání dat, ale při správném nastavení je náročnost a vstupní investice do software navrácena znalostí příčiny vzniku nepřímých nákladů a možností jejich snižování. Aktuálně by bylo možné upravit stávající vnitropodnikový systém Brain, tak aby bylo možno využívat novou kalkulační metodu. Náročnost vstupních dat spočívá i v tom, že pro zjištění MVA by mělo být využito nejlépe analýzy, případně pozorování tak, aby data byla co nejpřesnější.

### Kalkulační vzorec podle metody ABC

Tab. 20: Kalkulační vzorec podle metody ABC. Zdroj: Vlastní práce.

Upravený vzorec pro firmu podle metody ABC				
1	Přímé náklady		Jednicový materiál	
2	Nepřímé náklady podle aktivity	Součet 3 – 6	Nákup	Jednotkový náklad MVA
3			Objednávání materiálu	
4			Kooperace	
5			Přejímka, vstupní kontrola	
6			Skladování materiálů	
7		Součet 8–10	Příprava výroby	
8			Plánování výroby	
9			Příprava přípravků	
10			Programování, seřizování, technologie	
11		Součet 12–25	Výroba	Sazby na pracovníka
12			Obráběcí stroje	
13			Svařování	
14			Paketování	
15			Lepení, vyvažování, cín, drážkování	
16			Lisování	
17			Soustruh	
18			Řezárna	
19			Navíjení cívek	
20			Vsypávání	
21			Zapojování	
22			Zalévání	
23			Broušení	
24			Svorkování	
25			Kontrola	
26		Součet 27, 28	Expedice	
27			Zabalení	
28			Vyexpedování/doprava	
29		Součet 1, 2, 7, 11, 26	Celkové náklady	
30			Zisk	
31			Prodejní cena	

Jak je z výše uvedené tabulky patrné, jsou zde náklady rozděleny primárně podle přímých jednicových a nepřímých režijních nákladů. Poté jsou dále členěny podle aktivit a aktivity jsou sčítány do jednotlivých procesů. Poslední rozřídění patrné z tabulky je podle nákladu na míru výkonu aktivity. Sazby na pracovníka vyjadřují přímé mzdy pracovníků, které budou přepočítány jako plánované odvedené minuty

výroby a plánované mzdy pracovníků. Firma vytváří i kalkulace pro polotovary vlastní výroby. Kooperace vstupují také do těchto polotovarů. Pokud bude zpracována kalkulace pro finální produkt, polotovary a tím pádem i do nich již započítané kooperace se promítnou do přímých jednicových nákladů.

## **4.2 Technickohospodářské normy**

U technickohospodářských norem byly zjištěny nedostatky u nastavování pojistných zásob, stanovení norem pracnosti, norem obsluhy a normativů početních stavů.

### **4.2.1 Pojistné zásoby a nastavení výše**

U základních materiálů, které jsou nakupovány do podniku, je nutné udržovat pojistné zásoby. Pojistné zásoby musí být udržovány u často spotřebovávaných dodávek materiálů. Informační systém poskytuje data o spotřebě za jednotlivé měsíce i roky, tedy není nějak složité spotřebu zjistit. Pojistné zásoby musí upravovat disponenti a musí být aktualizovány minimálně 1x za kvartál. Pojistná zásoba by měla být rovna měsíční spotřebě. Výpočet pro aktualizaci zásob by pak zněl spotřeba za kvartál dělena počtem měsíců, tedy třemi. Jakmile budou navázány korektní vztahy s dodavateli, strategičtí nákupčí musí začít vyjednávat a část pojistných zásob vytvářet u dodavatele. Pokud budou zásoby u dodavatele, firma tak sníží náklady na skladování a náklady spojené s držbou zásob.

### **4.2.2 Normy pracnosti**

U norem pracnosti byl zjištěn nedostatek především v neaktuálnosti časů u některých výrobních řad. Neaktuálnost časů je problémem především v montáži. Časy musejí být zaktualizovány. Aktuálně je ve firmě zaměstnán pracovník, který by se tímto měl zabývat. Neaktuálnost časů lze zjistit ze systému, kde je odváděná výroba. Pracovník si musí sestavit plán, v němž bude uvedeno, u kterých výrobků a operací bude časy přeměřovat. Plán musí být sestaven tak, aby začal u těch nejproblematičtějších. Časy by měly být znovunanormovány tam, kde pracovníci odvádějí více než sto procent minut měsíčně.

Problémem u normování času pracovní operace je to, že pracovník, u kterého je čas měřen, se snaží pracovat pomaleji než obvykle, protože samozřejmě nechce mít příliš

„utaženou normu“. Možným řešením je snímání pracovní činností kamerou. Pracovník ji časem přestane vnímat a začne pracovat v rytmu pro něj obvyklém. Nainstalování kamery je však krok, který by nebyl vnímán pozitivně a způsobil by nevoli pracovníků, také by to bylo komplikované z hlediska zákona.

U normování časů je vhodné využít Rozborově-chronometrážní metodu<sup>9</sup>. Normovač, který měří čas pracovních operací, pořídí snímky celého pracovního dne u jednoho pracovníka. Zjistí tak, jak mu dlouho trvá vykonat pracovní operaci jednotlivých výrobků, kolik času stráví přenášením pomocného materiálu, kolik času stráví zbytečnými prostoji. Výsledkem z pozorování pak budou nejen návrhy pro zefektivnění jeho činnosti ale také časový výstup pro vykonání pracovní operace. Pracovní náplň směny pracovníka, by měla být stanovena tak, aby sledovaný pracovník, například na vsypávání, zpracovával obdobně náročné kusy celý den, aby bylo možné co nejpřesněji stanovit čas potřebný pro operaci. Normovač by měl provést analýzu odvedených minut jednotlivých pracovníků podle BDE. Získá takto přehled o odvedených minutách a bude zřejmé, u které skupiny pracovníků a kterých pracovních operací je nutné začít s normováním časů. Je třeba samozřejmě provést více náměrů u více pracovníků, aby čas odpovídal co nejvíce skutečnosti.

Rozborově-chronometrážní metoda vyřeší problém, který je u běžného normování jedné pracovní operace, protože pracovník automaticky pracuje pomaleji, než je jeho obvyklé tempo. Výhodou je, že normovač může rozebrat pracovní operaci na jednotlivé úkony a následně vypracovat nejen novou časovou normu, ale i návrhy na zefektivnění činností.

### **Normy obsluhy**

Analyzovaná firma má ISO certifikaci a má systém řízené dokumentace. Doporučuji, aby normy obsluhy byly zahrnuty do řízené dokumentace. Tyto normy by do řízené dokumentace měl přiřadit pracovník, který ve firmě provádí interní audit. Jednotlivé dokumenty by měl zpracovat ve spolupráci s jednotlivými mistry, kteří znají potřebný počet a dosud na základě jejich zkušeností byly normy a normativy zpracovávány.

---

<sup>9</sup> Rozborově-chronometráží metoda je podle [www.mzdovapraxe.cz](http://www.mzdovapraxe.cz) technika založená na chronometráži časové operace a snímání pracovního dne.

### **4.3 Rozpočetnictví**

U rozpočtů, u plánu tržeb, je vhodné vyjednat s pobočkami Kitzingen a Norimberk co možná nejpodrobnější rozpis podle jednotlivých artiklů. Pokud budou plány zpřesněny na jednotlivé položky, lépe se budou firmě stanovovat počty potřebných pracovníků, tedy mzdové náklady a také náklady na základní materiál. Pokud by byla předpověď výroby takto zpřesněná, bylo by možné i lépe plánovat výroby na všech úsecích. Na úseku obrobny by mohl být sestaven pevný plán výroby. Snížily by se tak časy průběžných dob výrob, protože by se eliminovaly ztráty s neustálým přestavováním strojů a výměnou přípravků pro výrobu. Na úsecích montáže by bylo možné vyrábět od jednoho finálního artiklu více kusů naráz, protože by bylo jisté, že finální výrobek bude vyexpedován a prodán.

### **4.4 Limity nákladů**

Stanovení horních limitů nákladů doporučuji u položek noviny, knihy, dále pak u kancelářského materiálu a také u školení.

U položky noviny a knihy byl nárůst oproti roku 2011 téměř o 93 %. V celé sumě byly náklady na tuto položku přes 40 tis. korun. Limit pro nákup knih a tiskovin postačí stanovit ve výši max. 25 tis. korun. Vzhledem k tomu, že převážná část tiskovin je volně dostupná na internetu, případně je za poplatky, které jsou však mnohem nižší než u papírové podoby, je suma 25 tis. korun považována za dostatečnou pro nákup knih a novin.

Položka nákup kancelářského materiálu byla sice oproti roku 2011 snížena o 9 %, nicméně je vhodné, aby se v dalším trendu snižování nákladů u této položky pokračovalo. Za nákupy kancelářského materiálu je zodpovědná asistentka firmy. Asistentka by měla být motivována pro další snižování. Při snížení této položky by jí byla vyplacena jednorázová odměna. Kontrola nákladové položky by měla být prováděna jedenkrát za kvartál.

Poslední vytipovaná položka pro limit nákladů je školení. Je nutné sestavit plán pro následující rok, kde budou zahrnuta povinná školení pro dělníky – např. manipulace s nebezpečným odpadem, či školení pro jeřábníky. Dále pak školení pro referenční vozidla. Suma za povinná školení, která jsou nezbytná, bude sloužit jako základ pro

stanovení limitu. Celkový limit pro školení navrhuji ve výši 250 000 tis. korun. V případě této výše, dojde i k dalšímu snížení této položky. Částka je to poměrně vysoká, ale vzhledem k tomu, že se jedná o výrobní firmu s počtem zaměstnanců 270, kde jsou některá školení dána zákonem a některá jsou nutná pro fungování firmy, je výše částky považována za adekvátní. Limit pro dobrovolná školení vznikne jako rozdíl částky na povinná školení a celkovým horním limitem.

#### **4.5 Výdejna nářadí – nářad'ový management**

Pro výdejnu nářadí je zapotřebí mít uzamykatelnou místnost. Nejvíce nářadí je používáno na obrobně, tedy by měla být vytvořena výdejna právě v rámci obrobní. Dále je třeba nakoupit regály a zavést software pro evidenci nářadí. Softwarové řešení může poskytnout stávající systém Brain. Každé nářadí, které přijde do firmy, bude zaevidováno pod číslem, oblepeno štítkem a naskladněno na příslušné regálové místo pomocí laserové pistole, či čtečky. Celou výdejnu by měl mít na starosti jeden pracovník, který bude muset mít podepsanou hmotnou zodpovědnost. Pokud přijde dělník, který bude chtít nafasovat nové nářadí, musí podepsat protokol o výdeji a nářadí mu bude vydáno. Pokud bude chtít nářadí vyměnit z důvodu poškození, doporučuji měnit pouze kus za kus. V případě drahých nástrojů, které nejsou používány pro výrobní proces nepřetržitě, doporučuji pouze zapůjčování tohoto nářadí. Z výdejny jej dostane proti podpisu a po dokončení práce, toto nářadí opět vrátí zpět.

Pro dělníky, kteří pracují v montáži, je nezbytné zajistit soupis veškerého nářadí, které mají nafasováno. Pracovníci mají určená místa, kde si svoje nářadí mohou zamykat, a tedy doporučuji, aby u dražších nářadí byli hmotně zainteresováni a při ztrátě některého nářadí museli uhradit např. jednu třetinu z ceny nebo by jim byla snížena prémie. Zajištění nářadí pro pracovníky montáže by měli zajišťovat pracovníci, kteří se zabývají přípravou výroby.

Je doporučeno nakupovat pouze profí nářadí, které je pro tyto účely uzpůsobeno, ačkoliv má vyšší cenu než nářadí prodávané jako hobby.

V případě zavedení výdejny a soupisů nářadí, které pracovníci mají, odhaduji úsporu nákladu o 10–25 %.

## 4.6 Nákladová náročnost opatření

Nákladovost jednotlivých opatření tu samozřejmě je. Jedná se o další náklady především u metody ABC a výdejny náradí. U kalkulací pomocí metody ABC bude náročnost spočívat v počátku na přetransformování kalkulací podle nové metody. Bude třeba zajistit software pro zpracování kalkulací. Firma má dobré hardwarové a softwarové vybavení a stávající systém Brain by mělo být možné upravit tak, aby kalkulace mohly být zpracovávány v tomto systému. Dále tu budou náklady spojené s proškolením pracovníků pro novou metodu kalkulací. Školení stojí cca 11 tisíc korun na osobu a je možné využít slevu pro více účastníků. V první fázi bude vhodnější zpracovat strategický model, který nevyžaduje náročné a drahé databázové systémy na rozdíl od modelu operativního.

U návrhů u bodu Technickohospodářské normy nebudou žádné více náklady, protože navržená opatření by měli vykonávat stávající pracovníci v rámci své pracovní činnosti.

U návrhu Výdejny náradí bude zapotřebí vytvořit místnost, zakoupit další regály, čtečky kódů, tiskárnu pro kódy. Nicméně počáteční vstupní náklady pro vytvoření výdejny budou umožněny úsporami v nákladech na náradí. V tabulce jsou uvedeny jednotlivé nákladové položky. Celkem budou náklady pro zajištění chodu výdejny okolo 33 tisíc korun. Jednotlivé částky jsou uvedeny bez DPH, tedy pro konečnou cenu je nutno přičíst ještě 21 % DPH. Vzhledem k velikosti firmy a jejím obrátům je náklad 32 tisíc korun nízký a tedy nebude problém tuto sumu vyčlenit na nákup zařízení pro výdejnu. Navíc, jak je již uvedeno, tento náklad se firmě vrátí v podobě úspor nákladů za nákup náradí.

Tab. 21: Náklady pro zajištění chodu výdejny. Zdroj: Vlastní práce.

Položka	Ks	Cena za ks/Kč	Celkem Kč
Regály s boxy <sup>10</sup>	2	7 672	15 344
Regály policové <sup>11</sup>	3	3 086	9 258
Tiskárna pro etikety <sup>12</sup>	1	9 165	9 165

<sup>10</sup> <http://www.regaz.eu/policove-regaly-s-plastovymi-boxy/>

<sup>11</sup> <http://www.regaz.eu/policove-regaly-zasuvne-fst-hloubka-regalu-800-mm/>

<sup>12</sup> <http://www.epron.cz/tiskarna-stitku-brother-td4000-stolni-rs232-usb/299609.html>

#### 4.7 Časová náročnost realizace návrhů

Časová náročnost metody ABC je především před její vlastní implementací. Jedná se o náročnost na získání vstupních dat, zejména pak na jednotlivé míry výkonu aktivit. Odhadovaný čas včetně časové náročnosti školení bude 12-15 týdnů. Pracovníci firmy mohou začít data zjišťovat od července, tedy v říjnu by měla mít firma vše potřebné k dispozici a stihla by začít používat tuto kalkulační metodu od dalšího hospodářského roku, tedy od 1. 2. 2014.

Časová náročnost návrhů pro eliminaci slabých stránek a hrozeb není nějak velká, převážná část navrhovaných opatření by měla být zpracována v rámci pracovních náplní jednotlivých pracovníků. U hrozby ztráty klíčových zaměstnanců, by měly být prováděny hodnotící pohovory jedenkrát za rok, zhruba 60 minut. Pevný výrobní plán v obrobně musí projednat vedení firmy. Pokud se rozhodnou pro jeho zavedení, pevný plán bude zpracovávat pracovník řízení výroby ve spolupráci s mistrem, opět v rámci pracovní náplně a doby. Časová náročnost školení na IS Brain bude asi jeden týden, je nutné přizvat pracovníka EDV, aby postupně pracovníky proškolil.

Normy pracovníků bude aktualizovat normovač, který je firmě aktuálně zaměstnán a bude provádět Rozborově-chronometrážní metodu. Časová náročnost bude u každého pracovníka jeden den. Po provedení náměrů na jednom pracovišti bude třeba cca týden pro zpracování podkladů a zjištění výsledků.

Limity nákladů by měl zavést ekonomický ředitel a časová náročnost je téměř nulová.

Čas nutný pro vytvoření výdejny náradí bude cca měsíc. Je nutné objednat potřebné vybavení – cca týden, než přijde do firmy. Dále je nutné přeskladnit veškeré náradí, opatřit náradí štítkem a zaevidovat je do systému.

## Závěr

Primárním cílem diplomové práce bylo popsat současný stav řízení nákladů a navrhnout opatření ke zlepšení stavu. Práce je rozdělena na část teoretickou a praktickou.

Teoretická část práce byla zpracována na základě prostudování odborné literatury, která je uvedena v seznamu. V praktické části je nejprve zpracována charakteristikou firmy a jsou zpracovány analýzy vnějšího a vnitřního prostředí. Pro analýzu konkurenčních sil je využit Porterův model pěti hybných sil. Z těchto analýz byla zpracována SWOT matice, ve které jsou uvedeny silné a slabé stránky, příležitosti a hrozby.

Další podkapitola praktické části práce, se již věnuje manažerskému účetnictví a řízení nákladů ve výrobním podniku. Na základě konzultací ve firmě byly zanalyzovány nástroje, které firma používá pro řízení nákladů. Pro kalkulace firma aktuálně využívá pouze kalkulace úplných nákladů, které jsou zpracovávány pracovníkem controllingu a jsou pouze výsledné. Z technicko-hospodářských norem firma využívá hned několik druhů norem. Rozpočetnictví je ve firmě na velmi vysoké úrovni. Firma pro rozpočtování využívá plán výkazu zisku ztráty, na což navazují plány tržeb z jednotlivých poboček firmy. Plány jsou zpracovávány obdobně, jak je uvedeno v teoretické části práce u podkapitoly Rozpočetnictví. Limity nákladů jsou ve firmě využívány velmi zřídka. V další podkapitole byla zpracována horizontální a vertikální finanční analýzu, z obou analýz vyplynulo několik nákladových položek, kterým by firma měla věnovat pozornost.

V návrhové části práce byla vytvořena nápravná opatření pro eliminaci slabých stránek a hrozeb, které vyplynuly ze SWOT analýzy. Dále byly zpracovány nedostatky aktuálního kalkulačního systému, tedy kalkulace úplných vlastních nákladů a je navržena nová metoda moderního řízení nákladů a to metoda Activity Based Costing. V rámci této metody jsou přerozděleny nepřímé náklady, byly navrženy možnosti stanovení přímých mezd a v závěru je zpracován nový kalkulační vzorec, který by firma mohla využívat. Díky této nové metodě bude moci lépe analyzovat a řídit nepřímé náklady.

U technicko-hospodářských norem je nutné znovunormovat časy pracovních operací u starších artiklů. Pro nové normování časů doporučuji metodou Rozborově-

chronometrážní. Podle této metody nebude normovač měřit pouze čas u jednoho výrobku, ale provede měření celého pracovního dne pracovníka, čímž získá více výstupů a lepší přehled o tom, jak pracovník využívá pracovní dobu.

Rozpočetnictví je ve firmě využíváno na velmi vysoké úrovni a plány jsou vytvářeny pro každý rok. Návrhem u rozpočetnictví je, aby předběžné odhady tržeb byly co nejpřesnější a co nejpodrobněji rozpracované, aby bylo možné přesněji určit náklady na materiál a přesněji stanovit potřebný počet pracovníků.

Dílním cílem je zhodnocení vývoje nákladů. Pro zhodnocení nákladů bylo využito horizontální a vertikální analýzy za roky 2007–2012. Byly vytipovány položky, u kterých by firma měla sledovat jejich vývoj, a bylo také navrženo nastavit limity nákladů. Jelikož se jedná o výrobní firmu působící ve strojírenství a ve výrobě elektromotorů, největší podíl na nákladech tvoří přímý materiál a pak také přímé mzdy. U nákladové položky Nářadí bylo navrženo vytvořit ve firmě výdejnu nářadí, díky které bude jasnější přehled o tom, který dělník má nafasováno jaké nářadí a které si z výdejny vypůjčil. V předposlední podkapitole je zpracována nákladová náročnost navržených opatření. V poslední podkapitole je uvedena časová náročnost realizace navrhovaných opatření.

## Seznam použité literatury

Business Info, 1997-2013. *Obrázek účetního systému*. [online]. CzechTrade

[cit. 2012-03-04] Dostupné z <http://www.businessinfo.cz/cs/clanky/naklady-v-rukou-prumyslovych-inzenyru> 2848.html

BAUMÜLLER BRNO, s.r.o. O nás. *Baumuller.cz* [online]. Dostupné z <http://www.baumuller.cz/index.htm>

BAUMÜLLER BRNO, s.r.o., 2012. *Příručka pro nové zaměstnance*. Skalice nad Svitavou: BAUMÜLLER BRNO, s.r.o. 7 s.

ČECHOVÁ, Alena, 2006. *Manažerské účetnictví*. Vyd. 1. Brno: Computer Press. 182 s. ISBN 80-251-1124-5.

Český statistický úřad, 2013. *Míra inflace*. [online]. Český statistický úřad.

[cit. 2013-02-11]. Dostupné z [http://www.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/mira\\_inflace](http://www.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/mira_inflace)

Český statistický úřad, 2013. *Průřezové statistiky, Makroekonomické údaje*. [online].

Český statistický úřad. [cit. 2012-01-23]. Dostupné z <http://www.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/statistiky>

Český statistický úřad, 2013. *Vybrané statistické údaje*. [online]. Český statistický úřad.

[cit. 2012-01-23]. Dostupné z [http://www.czso.cz/cz/cr\\_1989\\_ts/0101.pdf](http://www.czso.cz/cz/cr_1989_ts/0101.pdf)

Český statistický úřad, 2013. *Výsledky sčítání lidu, domů a bytů*. [online]. Český statistický úřad. [cit. 2012-01-23]. Dostupné

z [http://www.czso.cz/sldb2011/redakce.nsf/i/predbezne\\_vysledky\\_scitani\\_lidu\\_domu\\_a\\_bytu\\_2011](http://www.czso.cz/sldb2011/redakce.nsf/i/predbezne_vysledky_scitani_lidu_domu_a_bytu_2011)

Český statistický úřad, 2013. *Zaměstnanost a nezaměstnanost od roku 1993*. [online].

Dostupné

z [http://vdb.czso.cz/vdbvo/tabparam.jsp?voa=tabulka&cislotab=PRA1010CU&&kapitola\\_id=3](http://vdb.czso.cz/vdbvo/tabparam.jsp?voa=tabulka&cislotab=PRA1010CU&&kapitola_id=3)

David Marek. Patria Finance, 1997 – 2013. *Český HDP ve 3. čtvrtletí 2012: Dlouhá recese je ještě delší.* [online]. Patria Online, a.s. [cit. 2012-11-15]. Dostupné z

<http://www.patria.cz/zpravodajstvi/2199193/cesky-hdp-ve-3-ctvrtletí-2012-dlouha-recese-je-jeste-delsi.html>

FIBÍROVÁ, Jana, Libuše ŠOLJAKOVÁ a Jaroslav WAGNER, 2011. *Manažerské účetnictví: nástroje a metody.* Vyd. 1. Praha: Wolters Kluwer Česká republika. 391 s. ISBN 978-80-7357-712-4.

GRÜNWARD, Rolf a Jaroslava HOLEČKOVÁ, 2007. *Finanční analýza a plánování podniku.* Vyd. 1. Praha: Ekopress. 318 s. ISBN 978-80-86929-26-2.

HORNGREN, Charles T., 1978 *Introduction to management accounting: (formerly Accounting for management control, an introduction).* 4th ed. Englewood Cliffs, N. J.: Prentice-Hall. 714 p. ISBN 01-348-7595-8.

HRADECKÝ, Mojmír, Jiří LANČA a Ladislav ŠIŠKA, 2008. *Manažerské účetnictví.* 1. vyd. Praha: Grada. 259 s. ISBN 978-80-247-2471-3.

HUNČOVÁ, Magdalena, 2007. *Manažerské účetnictví: základy.* 2. vyd. Ostrava: Mirago. 125 s. ISBN 978-80-86617-34-3.

JUROVÁ, Marie, 2011. *Řízení výroby.* Vyd. 1. Brno: Akademické nakladatelství CERM. 219, [10] s. ISBN 978-80-214-4370-9.

KONEČNÝ, Miloš, 2007b. *Controlling: studijní text pro kombinovanou formu studia.* Vyd. 4., přeprac., V Akademickém nakladatelství CERM 2. Brno: Akademické nakladatelství CERM. 139 s. ISBN 978-80-214-3346-5.

KONEČNÝ, Miloš, 2007a. *Podniková ekonomika: studijní text pro kombinovanou formu studia.* Vyd. 6. přeprac. Brno: Akademické nakladatelství CERM. 184 s. ISBN 978-802-1434-653.

KRÁL, Bohumil, 2006. *Manažerské účetnictví: studijní text pro kombinovanou formu studia.* 2., rozš. vyd. Praha: Management Press. 622 s. ISBN 80-726-1141-0.

LAZAR, Jaromír, 2012. *Manažerské účetnictví a controlling.* 1. vyd. Praha: Grada. 271 s. ISBN 978-80-247-4133-8.

- Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy. 2013. *Operační program Výzkum a vývoj pro inovace*. [online]. Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy [cit. 2012-01-23]. Dostupné z [http://www.msmt.cz/uploads/soubory/ESF/070305\\_OP\\_VaVpI\\_Brusel.pdf](http://www.msmt.cz/uploads/soubory/ESF/070305_OP_VaVpI_Brusel.pdf)
- Nauka o podnikání, 2007. *Obrázek nákladů*. [online]. TARA-V-UH. [cit. 2012-11-15]. Dostupné z [http://nop.topsid.com/index.php?war=cviceni\\_2&unit=cleneni\\_nakladu](http://nop.topsid.com/index.php?war=cviceni_2&unit=cleneni_nakladu)
- Obchodní zákoník, 1998 - 2013. *Zákon č. 513/1991 Sb., §2*. [online]. HAVIT, s. r. o. [cit. 2012-11-15]. Dostupné z <http://businesscenter.cz/business/pravo/zakony/obchzak/cast1.aspx>
- Policové regály zásuvné*, 2010 [online]. [cit. 2013-04-25]. Dostupné z: <http://www.regaz.eu/policove-regaly-zasuvne-fst-hloubka-regalu-800-mm/>
- Policové regály s boxy*, 2012 [online]. [cit. 2013-04-25]. Dostupné z <http://www.regaz.eu/policove-regaly-s-plastovymi-boxy/>
- POPESKO, Boris, 2009. *Moderní metody řízení nákladů: jak dosáhnout efektivního vynakládání nákladů a jejich snížení*. 1. vyd. Praha: Grada. 233 s. ISBN 978-80-247-2974-9.
- Pracovní podmínky, bezpečnost a ochrana zdraví při práci, 2005. *Metody a techniky organizace a normování práce* [online]. Č. 7 [cit. 2013-04-28]. Dostupné z: [http://www.mzdovapraxe.cz/archiv/dokument/doc-d1017v993-metody-a-techniky-organizace-a-normovani-prace/?search\\_query=\\$issue=3I7](http://www.mzdovapraxe.cz/archiv/dokument/doc-d1017v993-metody-a-techniky-organizace-a-normovani-prace/?search_query=$issue=3I7)
- SEDLÁČEK, Jaroslav, 2001. *Účetní data v rukou manažera: finanční analýza v řízení firmy*. 2. dopl. vyd. Praha: Computer Press. 220 s. ISBN 80-722-6562-8
- SYNEK, Miloslav, 2007. *Manažerská ekonomika*. 4., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada. 452 s. ISBN 978-80-247-1992-4.
- SYNEK, Miloslav a Eva KISLINGEROVÁ, 2010. *Podniková ekonomika*. 5., přeprac. a dopl. vyd. Praha: C. H. Beck. 498 s. ISBN 978-80-7400-336-3.
- ŠAJDLEROVÁ, Ivana, 2012. *Organizace a řízení výroby: učební text*. 1. vyd. Ostrava: Vysoká škola báňská - Technická univerzita. 1 DVD-ROM. ISBN 978-80-248-2775-9.
- TOMEK, Gustav a Věra VÁVROVÁ, 2007. *Řízení výroby a nákupu*. 1. vyd. Praha: Grada. 378 s. ISBN 978-80-247-1479-0.

*Tiskárny štítků*, 2012. [online]. [cit. 2013-04-25]. Dostupné z <http://www.eproton.cz/tiskarna-stitku-brother-td4000-stolni-rs232-usb/299609.html>

VEBER, Jaromír, 2009. *Management: základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita*. 2., aktualiz. vyd. Praha: Management Press. 734 s.

ISBN 978-80-7261-200-0.

VLČEK, Radim, 2002. *Hodnota pro zákazníka*. Vyd. 1. Praha: Management Press. 443 s. ISBN 80-7261-068-6.

VYSUŠIL, Jiří, 2004. *Rozpočetnictví a vnitropodnikové plánování: sladění plánu a skutečnosti pro potřeby controllingu*. Praha: Profess Consulting. 115 s.

ISBN 80-7259-012-x.

## Seznam tabulek a obrázků

### Seznam obrázků

Obr. 1: Účetní systém. ....	15
Obr. 2: Vztah jednotlivých přístupů k pojetí nákladů.....	16
Obr. 3: Struktura normy spotřeby materiálu. ....	23
Obr. 4: Struktura spotřeby času pracovníka na operaci. ....	24

### Seznam tabulek

Tab. 1: Kalkulační vzorec úplných nákladů. ....	20
Tab. 2: Kalkulace variabilních nákladů. ....	20
Tab. 3: Metoda kalkulace přímých nákladů.....	21
Tab. 4: Vývoj makroekonomických veličin.. ....	34
Tab. 5: SWOT matice. ....	39
Tab. 6: Názvy nákladových středisek. ....	43
Tab. 7: Kalkulace úplných nákladů ve firmě BAUMÜLLER BRNO, s.r.o.....	45
Tab. 8: Vývoj počtu zaměstnanců.....	54
Tab. 9: Vývoj výnosů, nákladů a výsledků hospodaření. ....	55
Tab. 10.: Horizontální analýza.....	57
Tab. 11: Vertikální analýza za roky 2007–2009.....	58
Tab. 12: Vertikální analýza za roky 2010–2012.....	59
Tab. 13: Vyřazené položky z metody ABC.....	65
Tab. 14: Stanovení procesů a jednotlivých aktivit.....	66
Tab. 15: Matice nákladů aktivit – první polovina.....	67
Tab.: 16: Matice nákladů aktivit – druhá polovina. ....	68
Tab. 17: Alokace nákladů podpůrných aktivit – první polovina.. ....	69

Tab. 18: Alokace nákladů podpůrných aktivit – druhá polovina.....	70
Tab. 19: Výpočet jednotkových nákladů. ....	71
Tab. 20: Kalkulační vzorec podle metody ABC.....	73
Tab. 21: Náklady pro zajištění chodu výdejny. ....	78

## Seznam zkratek

ABC – Activity Based Costing  
BDE – Betriebsdatenerfassung  
BG – Bad Gandersheim  
BOA – Bill of Activity  
BOZP – Bezpečnost ochrany a zdraví při práci  
CF – Cash flow  
CZK – česká koruna  
ČNB – Česká národní banka  
ČR – Česká Republika  
DHM – Dlouhodobý hmotný majetek  
DNM – Dlouhodobý nehmotný majetek  
DPH – Daň z přidané hodnoty  
EDV – Elektronische Daten Verarbeitung  
EUR – Euro  
FMEA – Failure mode and effects analysis  
FN – Fixní náklady  
HDP – Hrubý domácí produkt  
ILNO – Identifikační list nebezpečného odpadu  
IT – Informační technologie  
Kč – Korun českých  
KTZ – Kitzingen  
Mil – Milion  
Mld – Miliarda  
NBG – Norimberk  
QM – Quality management  
SC – Služební cesta  
S.r.o. – Společnost s ručením omezeným  
Tis – Tisíc  
THN – Technickohospodářské normy

THP – Technickohospodářský pracovník

TPV – Technická příprava výroby

VK – Vlastní kapitál

VN – Variabilní náklady

VZZ – Výkaz zisku a ztráty

## **Seznam příloh**

Příloha č. 1: Organizační schéma firmy

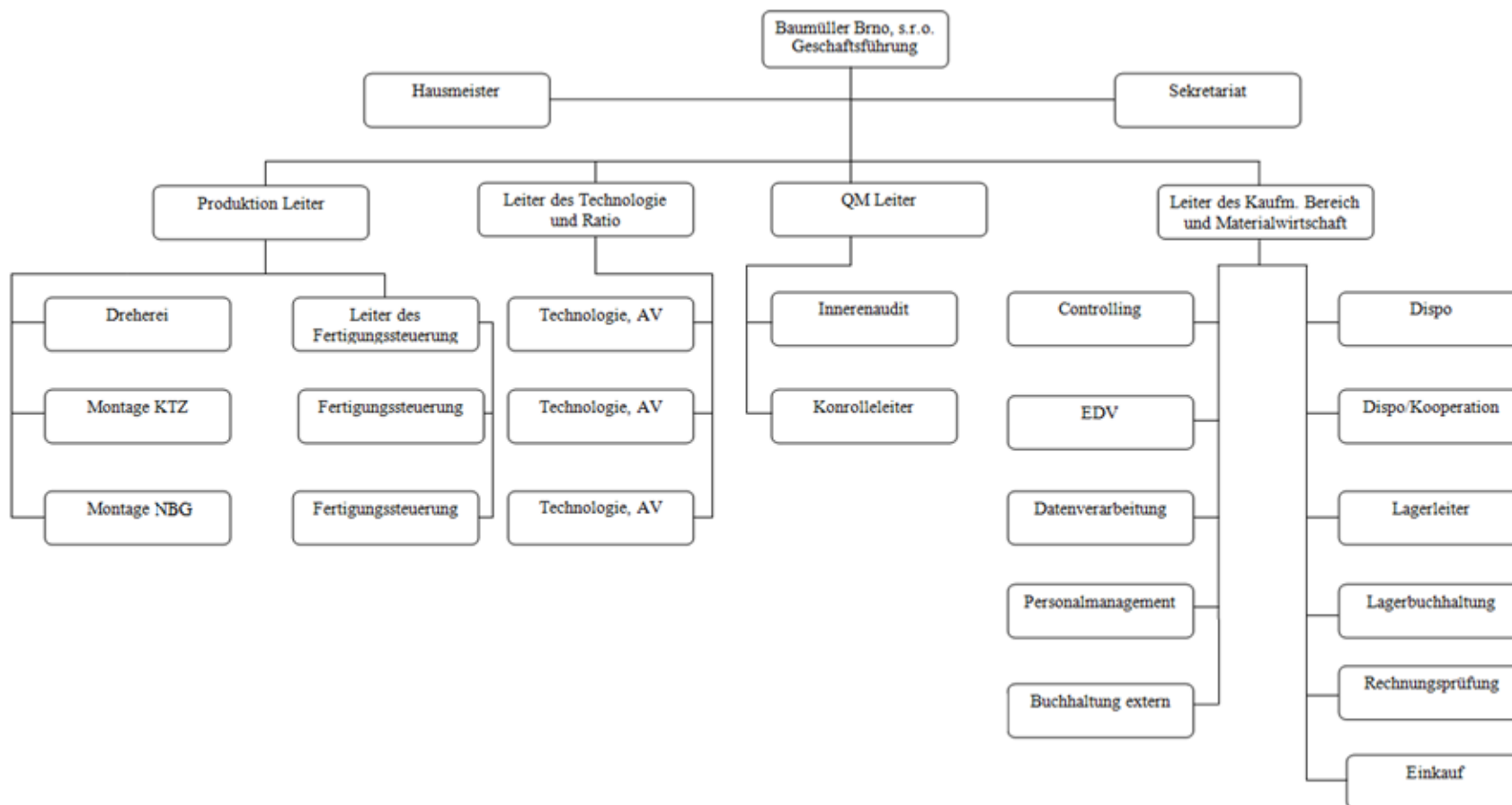
Příloha č. 2: Kalkulační vzorec

Příloha č. 3: Výkaz zisku a ztráty

Příloha č. 4: Horizontální analýza

Příloha č. 5: Vertikální analýza

Příloha č. 1.: Organizační schéma firmy



**Příloha č. 2. Kalkulační vzorec**

<b>KALKULATION</b>
MEK (Materialeinzelkosten)
<u>MGK (Materialgemeinkosten) – %</u>
MK (Materialkosten)
FEK (Fertigungseinzelkosten)
<u>FGK (Fertigungsgemeinkosten) – %</u>
FK (Fertigungskosten)
HK (Herstellkosten) = MK + FK
VVGK (Verwaltungs und Vertriebskosten) - %
<u>SK (Selbskosten) = HK + VVGK</u>
Gewinn – %
<u>VP (Verkaufspreis) = SK + Gewinn</u>

**Příloha č. 3. Výkaz zisku a ztráty**

<b>BM Brno, GuV Gesamt, Datum</b>	
<b>Konto</b>	
<b>1</b>	Außenumsatz
<b>2</b>	Innenumsatz (BM-Gruppe)
<b>3</b>	<b>Umsatzerlöse</b>
<b>4</b>	Bestandsveränderung fertige + unfertige Erzeugnisse
<b>5</b>	Andere aktivierte Eigenleistungen
<b>6</b>	<b>Gesamtleistung</b>
<b>7</b>	Sonstige betriebliche Erträge
<b>8</b>	Aufwendungen für Roh-, Hilfs- und Betriebsstoffe
<b>9</b>	<b>Rohergebnis</b>
<b>10</b>	Löhne
<b>11</b>	Leiharbeitnehmer
<b>12</b>	Gehälter
<b>13</b>	Abfindungen
<b>14</b>	Abgrenzung Löhne
<b>15</b>	Abgrenzung Gehälter
<b>16</b>	Löhne und Gehälter
<b>17</b>	Soziale Abgaben und Aufw. f. Altersvers. und Unterstütz.
<b>18</b>	<b>Personalaufwand incl. Leiharbeiter</b>
<b>19</b>	<b>Rohergebnis II</b>
<b>20</b>	<b>Abschreibung (ohne Finanzanl.)</b>
<b>21</b>	Instandhaltung Maschinen
<b>22</b>	Instandhaltung sonstige
<b>23</b>	<b>Reparaturen</b>
<b>24</b>	Miete
<b>25</b>	Mietnebenkosten
<b>26</b>	Instandhaltung
<b>27</b>	<b>Grundstücks- und Mietaufwendungen</b>
<b>28</b>	<b>Werkzeuge und Modellkosten</b>
<b>29</b>	Organisationsmittel
<b>30</b>	Bewirtung, Geschenke
<b>31</b>	Telefon, Porto
<b>32</b>	Beratung f. betriebl. Leistungen
<b>33</b>	Beratung (Steuern, Recht)
<b>34</b>	Versicherung
<b>35</b>	Miete f. Einrichtung / Leasing
<b>36</b>	Verwaltungs-Umlagen (Holding, Verw., Entw., EDV)
<b>37</b>	sonstige Verwaltungskosten
<b>38</b>	<b>Verwaltungskosten</b>
<b>39</b>	Reisekosten
<b>40</b>	Werbung
<b>41</b>	Provisionen
<b>42</b>	Versandkosten
<b>43</b>	Umlage Vertrieb (ZVT, VKA, VKV, VGK)

44	Sonstige Vertriebskosten
45	<b>Vertriebskosten</b>
46	Kosten aus Reklamationen
47	Beiträge, Gebühren
48	Sonstige Steuern
49	sonstige betriebliche Aufwend.
50	<b>Übrige betriebliche Aufwendungen</b>
51	<b>Sonstige betriebliche Aufwendungen</b>
52	<b>Betriebsergebnis (EBIT)</b>
53	Erträge aus Beteiligungen
54	Sonstige Zinsen und ähnliche Erträge
55	Abschreib. auf Finanzanlagen des UV
56	Zinsen und ähnliche Aufwendungen
57	<b>Erg. der gewöhl. Geschäftstätig. (EBT)</b>
58	Gewerbesteuer
59	Körperschaftsteuer (KapESt, SolZ)
60	Latente Steuern
61	<b>Steuern vom Einkommen und vom Ertrag</b>
62	<b>Jahresüberschuss/-fehlbetrag</b>

## Příloha č. 4: Horizontální analýza

SÚ	AÚ	Název účtu	2 007	2 007	2 008	2 008	2 009	2 009	2 010	2 010	2 011	2 011	2 012	2 012
501	001	Spotřeba materiálu přímého	322 455 904	58,17%	251 544 429	53,66%	119 873 982	46,62%	238 773 885	55,30%	304 617 717	60,77%	365 446 773	67,89%
501	002	Řezný materiál výroba	6 055 578	1,09%	3 167 653	0,68%	731 107	0,28%	1 412 833	0,33%	1 565 470	0,31%	1 446 610	0,27%
501	003	Kancelářský materiál	664 304	0,12%	447 359	0,10%	176 867	0,07%	548 561	0,13%	530 046	0,11%	482 294	0,09%
501	004	Noviny, knihy	8 874	0,00%	22 473	0,00%	20 630	0,01%	13 369	0,00%	20 980	0,00%	40 474	0,01%
501	005	Nářadí nad 2,5tis.spotřeba do 1 roku	2 100 535	0,38%	759 179	0,16%	139 172	0,05%	322 964	0,07%	454 547	0,09%	259 787	0,05%
501	006	Ostatní režijní materiál	1 123 552	0,20%	720 735	0,15%	505 634	0,20%	840 936	0,19%	904 200	0,18%	1 130 663	0,21%
501	008	Nářadí do 2,5 tis	7 894	0,00%	1 895 436	0,40%	554 857	0,22%	1 355 498	0,31%	985 009	0,20%	934 607	0,17%
501	009	Spotřeba PHM	3 206 682	0,58%	357 904	0,08%	254 784	0,10%	299 207	0,07%	295 525	0,06%	529 613	0,10%
501	010	Ochranné pom. aj.	345 194	0,06%	287 411	0,06%	118 809	0,05%	415 065	0,10%	434 285	0,09%	410 328	0,08%
501	011	Obaly, palety	167 126	0,03%	668 631	0,14%	371 397	0,14%	623 231	0,14%	776 779	0,15%	838 642	0,16%
501	012	Opravené vrácené výrobky	1 216 819	0,22%	0	0,00%	539 867	0,21%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%
501	013	Interní reklamace-Interco	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	-1 550	0,00%
501	014	Řezný materiál	0	0,00%	0	0,00%	1 553 217	0,60%	2 556 563	0,59%	2 782 025	0,56%	2 437 101	0,45%
501	015	Měřidla do 2,50 tis.	0	0,00%	0	0,00%	4 022	0,00%	7 787	0,00%	48 830	0,01%	64 893	0,01%
501	1000	Skonta	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	-357 386	-0,07%	115 178	0,02%
501	1010	Clo	139 009	0,03%	-1 464	0,00%	17 027	0,01%	7 820	0,00%	6 662	0,00%	14 485	0,00%
501	1011	PHM osobní spotřeba	55 612	0,01%	78 147	0,02%	70 750	0,03%	123 808	0,03%	158 471	0,03%	179 931	0,03%
501		Spotřeba materiálu	337 547 084	60,89%	259 947 892	55,45%	124 932 120	48,59%	247 301 526	57,27%	313 223 160	62,49%	374 329 831	69,54%
502		Spotřeba energie	3 173 358	0,57%	3 268 471	0,70%	2 645 378	1,03%	3 771 305	0,87%	4 197 948	0,84%	3 766 876	0,70%
503	001	Plyn	1 115 560	0,20%	1 180 157	0,25%	1 049 812	0,41%	1 407 412	0,33%	1 419 866	0,28%	1 374 897	0,26%
503	002	Vodné	0	0,00%	44 207	0,01%	29 229	0,01%	56 230	0,01%	48 876	0,01%	51 766	0,01%
503		Neskladovatelné dodávky	1 115 560	0,20%	1 224 364	0,26%	1 079 041	0,42%	1 463 642	0,34%	1 468 743	0,29%	1 426 663	0,27%
511	001	Údržba a opravy auta	257 593	0,05%	301 344	0,06%	347 349	0,14%	472 365	0,11%	419 850	0,08%	1 108 283	0,21%
511	002	Údržba strojů	3 867 589	0,70%	4 486 920	0,96%	1 067 182	0,42%	2 266 933	0,52%	2 359 486	0,47%	2 579 145	0,48%
511	003	Ostatní údržba	698 416	0,13%	445 793	0,10%	274 025	0,11%	466 226	0,11%	1 540 192	0,31%	722 781	0,13%
511	004	Kalibrace	0	0,00%	0	0,00%	194 943	0,08%	244 831	0,06%	413 897	0,08%	317 496	0,06%
511		Opravy a udržování	4 823 599	0,87%	5 234 057	1,12%	1 883 500	0,73%	3 450 355	0,80%	4 733 426	0,94%	4 727 705	0,88%
512	001	Cestovné tuzemské	48 399	0,01%	62 831	0,01%	27 802	0,01%	31 340	0,01%	38 778	0,01%	59 678	0,01%
512	002	Cestovné zahraniční	410 249	0,07%	95 566	0,02%	476 501	0,19%	363 644	0,08%	210 675	0,04%	893 122	0,17%
512		Cestovné	458 647	0,08%	158 397	0,03%	504 303	0,20%	394 984	0,09%	249 454	0,05%	952 800	0,18%
513		Náklady na reprezentaci	192 986	0,03%	177 285	0,04%	126 000	0,05%	180 352	0,04%	104 421	0,02%	148 803	0,03%
518	001	Poštovné	22 490	0,00%	71 037	0,02%	14 124	0,01%	59 588	0,01%	72 522	0,01%	23 886	0,00%
518	002	Telefony	595 819	0,11%	451 134	0,10%	360 626	0,14%	391 937	0,09%	334 985	0,07%	352 680	0,07%
518	003	Přepravné	13 705 411	2,47%	10 005 326	2,13%	4 714 402	1,83%	7 376 799	1,71%	9 093 516	1,81%	8 898 524	1,65%
518	004	Překlady+celní služby	52 347	0,01%	55 640	0,01%	8 800	0,00%	10 500	0,00%	12 660	0,00%	61 012	0,01%
518	005	Pronájem ploch, prostor	96 002	0,02%	571 914	0,12%	346 154	0,13%	336 750	0,08%	340 878	0,07%	123 750	0,02%
518	006	Účetnictví	566 721	0,10%	559 660	0,12%	462 264	0,18%	517 880	0,12%	598 911	0,12%	538 200	0,10%
518	007	Ostraha objektů	714 300	0,13%	709 470	0,15%	700 800	0,27%	700 800	0,16%	702 351	0,14%	613 240	0,11%
518	008	Kooperace	21 562 605	3,89%	15 431 960	3,29%	4 874 373	1,90%	10 561 073	2,45%	12 355 770	2,46%	7 636 484	1,42%
518	009	Ostatní služby	2 351 638	0,42%	597 845	0,13%	849 132	0,33%	494 478	0,11%	170 777	0,03%	118 714	0,02%
518	010	Auditoři, právníci	576 048	0,10%	567 056	0,12%	570 302	0,22%	560 302	0,13%	527 308	0,11%	597 016	0,11%
518	011	Parkovné	325	0,00%	433	0,00%	912	0,00%	515	0,00%	268	0,00%	1 174	0,00%
518	013	Školení	188 898	0,03%	0	0,00%	738 074	0,29%	467 902	0,11%	318 787	0,06%	276 562	0,05%
518	014	Poradenství systémy	234 005	0,04%	0	0,00%	9 734	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%
518	015	Poradenství technické	6 398 338	1,15%	22 471 748	4,79%	2 043 933	0,79%	0	0,00%	260 586	0,05%	43 620	0,01%
518	016	Poradenství, služby Interco	0	0,00%	32 000	0,01%	0	0,00%	0	0,00%	268 145	0,05%	0	0,00%

518	017	Bezpečnost práce	30 500	0,01%	32 000	0,01%	36 500	0,01%	54 000	0,01%	73 200	0,01%	54 000	0,01%
518	018	Internet	590 120	0,11%	560 349	0,12%	676 135	0,26%	139 254	0,03%	53 354	0,01%	47 752	0,01%
518	019	Pronájem strojů, zařízení, automobilů	0	0,00%	257 280	0,05%	174 767	0,07%	194 038	0,04%	611 575	0,12%	1 555 977	0,29%
518	020	Audit certifikace ISO	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	31 866	0,01%
518	021	Internet Brain Interco	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	552 747	0,11%	600 788	0,11%
518	022	Kooperace - lisování	13 274 949	2,39%	12 089 649	2,58%	3 996 126	1,55%	16 487 540	3,82%	19 576 583	3,91%	1 521 867	0,28%
518	023	Personální inzerce	0	0,00%	116 086	0,02%	206 451	0,08%	190 081	0,04%	85 253	0,02%	414 649	0,08%
518	024	Odvoz a likvidace odpadu	0	0,00%	259 421	0,06%	199 035	0,08%	234 761	0,05%	355 455	0,07%	330 721	0,06%
518	025	Pronájem ploch, prostor-Interco	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	37 831	0,01%	4 650	0,00%
518		Ostatní služby	60 960 516	11,00%	64 840 008	13,83%	20 982 643	8,16%	38 778 198	8,98%	46 403 463	9,26%	23 847 131	4,43%
521	001	Mzdové náklady THP-odstupné	13 315 650	2,40%	9 276 861	1,98%	229 521	0,09%	0	0,00%	0	0,00%	48 189	0,01%
521	002	Mzdové náklady D-odstupné	50 160 622	9,05%	39 088 562	8,34%	3 304 617	1,29%	0	0,00%	63 454	0,01%	252 912	0,05%
	003	Mimořádné mzdové náklady THP	0	0,00%	13 000	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%
521	004	Mimořádné mzdové náklady D	3 842 455	0,69%	66 058	0,01%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%
521	011	Mzdové náklady THP-základní plat, prémie, odměny	0	0,00%	2 747 121	0,59%	9 703 961	3,77%	9 870 081	2,29%	11 460 858	2,29%	13 995 372	2,60%
521	012	Mzdové náklady THP-náhrada za dovolenou	0	0,00%	345 979	0,07%	1 126 423	0,44%	994 736	0,23%	1 181 569	0,24%	1 567 070	0,29%
521	013	Mzdové náklady THP-náhrady jiné	0	0,00%	4 341	0,00%	189 755	0,07%	152 245	0,04%	495 645	0,10%	609 467	0,11%
521	021	Mzdové náklady dělníci-úkolová mzda-jednicoví	0	0,00%	6 117 766	1,30%	20 656 803	8,03%	30 073 637	6,96%	35 682 218	7,12%	36 292 966	6,74%
521	022	Mzdové náklady dělníci-základní plat-režijní	0	0,00%	1 736 812	0,37%	4 632 346	1,80%	7 015 056	1,62%	7 947 330	1,59%	7 334 758	1,36%
521	023	Mzdové náklady dělníci-příplatky	0	0,00%	249 683	0,05%	1 194 500	0,46%	2 918 879	0,68%	2 809 362	0,56%	2 191 915	0,41%
521	024	Mzdové náklady dělníci-náhrada za dovolenou	0	0,00%	1 803 285	0,38%	3 260 489	1,27%	3 444 865	0,80%	5 432 048	1,08%	4 423 493	0,82%
521	025	Mzdové náklady dělníci-jiné náhrady, dopravné	0	0,00%	924 709	0,20%	1 541 305	0,60%	1 808 756	0,42%	1 933 545	0,39%	2 681 049	0,50%
521		Mzdové náklady	67 318 727	12,14%	62 374 177	13,30%	45 839 720	17,83%	56 278 255	13,03%	67 006 030	13,37%	69 397 191	12,89%
524	001	Sociální pojištění THP	3 606 744	0,65%	3 179 112	0,68%	2 872 192	1,12%	2 859 697	0,66%	3 305 035	0,66%	3 754 520	0,70%
524	002	Zdravotní pojištění THP	1 247 561	0,23%	1 102 256	0,24%	1 000 907	0,39%	1 022 769	0,24%	1 189 825	0,24%	1 440 873	0,27%
524	011	Sociální pojištění D	13 779 672	2,49%	12 694 697	2,71%	7 381 224	2,87%	11 242 452	2,60%	13 368 914	2,67%	13 168 966	2,45%
524	012	Zdravotní pojištění D	4 768 318	0,86%	4 394 291	0,94%	2 800 668	1,09%	4 054 434	0,94%	4 814 982	0,96%	4 740 749	0,88%
524		Zákonné sociální pojištění	23 402 295	4,22%	21 370 356	4,56%	14 054 991	5,47%	19 179 352	4,44%	22 678 756	4,52%	23 105 108	4,29%
527	001	Obědy dělníci	582 736	0,11%	545 435	0,12%	408 476	0,16%	665 850	0,15%	768 691	0,15%	742 754	0,14%
527	002	Ostatní sociální náklady zákonné-dělníci	22 860	0,00%	41 411	0,01%	26 342	0,01%	60 763	0,01%	22 712	0,00%	9 317	0,00%
527	003	Životní pojištění-dělníci	514 955	0,09%	466 184	0,10%	433 038	0,17%	334 782	0,08%	340 952	0,07%	335 564	0,06%
527	004	Penzijní připojištění-dělníci	40 860	0,01%	34 430	0,01%	29 290	0,01%	19 020	0,00%	88 202	0,02%	1 009 079	0,19%
527	011	Obědy-THP	0	0,00%	28 066	0,01%	93 136	0,04%	5 955	0,00%	0	0,00%	0	0,00%
527	012	Ostatní zákonné sociální náklady-THP	0	0,00%	1 000	0,00%	200	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%
527		Zákonné sociální náklady	1 161 411	0,21%	1 116 526	0,24%	990 483	0,39%	1 086 369	0,25%	1 220 558	0,24%	2 096 714	0,39%
528	001	Ostatní sociální náklady-dělníci	0	0,00%	180 668	0,04%	128 663	0,05%	178 266	0,04%	329 551	0,07%	329 130	0,06%
528	011	Ostatní sociální náklady-THP	0	0,00%	17 464	0,00%	13 712	0,01%	1 173	0,00%	0	0,00%	2 000	0,00%
528		Ostatní sociální náklady	0	0,00%	198 131	0,04%	142 374	0,06%	179 439	0,04%	329 551	0,07%	331 130	0,06%
531		Daň silniční	20 359	0,00%	18 803	0,00%	17 726	0,01%	17 489	0,00%	19 053	0,00%	27 843	0,01%
532		Daň z nemovitosti	24 652	0,00%	24 653	0,01%	24 653	0,01%	23 046	0,01%	54 977	0,01%	25 675	0,00%
538	001	Ostatní nepřímé daně	115 284	0,02%	158 137	0,03%	86 171	0,03%	145 968	0,03%	136 855	0,03%	126 576	0,02%
538	002	Kolky	570	0,00%	495	0,00%	0	0,00%	1 700	0,00%	646	0,00%	120	0,00%
538		Ostatní daně a poplatky	115 854	0,02%	158 632	0,03%	86 171	0,03%	147 668	0,03%	137 501	0,03%	126 696	0,02%
541		Zůstatková cena prodaného majetku	0	0,00%	293 505	0,06%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%
542		Prodaný materiál	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	7 141 588	1,65%	0	0,00%	0	0,00%
543		Dary	20 845	0,00%	4 367	0,00%	27 812	0,01%	21 154	0,00%	28 493	0,01%	60 772	0,01%
544		Smluvní pokuty a penále Interco	5 238 792	0,94%	4 952 933	1,06%	7 133 186	2,77%	5 384 624	1,25%	5 941 121	1,19%	4 925 393	0,92%
545		Ostatní pokuty a penále	393 110	0,07%	27 902	0,01%	5 951	0,00%	65 744	0,02%	26 466	0,01%	72 070	0,01%
546		Odpis pohledávky	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	5 134	0,00%	0	0,00%	2 700	0,00%

548	001	Náklady z reklamací Interco	2 217 568	0,40%	1 497 179	0,32%	92 770	0,04%	361 143	0,08%	431 463	0,09%	404 930	0,08%
548	002	TZ HIM	694 488	0,13%	178 909	0,04%	99 235	0,04%	122 718	0,03%	108 338	0,02%	73 566	0,01%
548	003	Ostatní provozní výdaje	69 040	0,01%	56 550	0,01%	23 362	0,01%	30 883	0,01%	2 299	0,00%	11 975	0,00%
548	004	Přefakturace	94 617	0,02%	157 138	0,03%	18 500	0,01%	113 406	0,03%	354 249	0,07%	54 000	0,01%
548	005	Ostatní provozní náklady interco	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	18 294 792	4,24%	-21 594	0,00%	2 164 120	0,40%
548		Ostatní provozní náklady	3 075 713	0,55%	1 889 775	0,40%	233 867	0,09%	18 922 942	4,38%	874 755	0,17%	2 708 591	0,50%
549		Manka a škody	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	10 000	0,00%	0	0,00%	0	0,00%
551	001	Odpisy HIM a NIM	21 447 156	3,87%	20 474 621	4,37%	19 100 095	7,43%	16 827 383	3,90%	14 136 001	2,82%	10 927 962	2,03%
551	003	Odpisy DHIM a DNIM	1 393 784	0,25%	1 280 612	0,27%	922 659	0,36%	481 620	0,11%	300 621	0,06%	414 396	0,08%
551	004	Odpisy DHIM-náradí	1 529 111	0,28%	1 487 204	0,32%	869 265	0,34%	359 822	0,08%	313 658	0,06%	343 148	0,06%
551		Odpisy majetku	24 370 051	4,40%	23 242 437	4,96%	20 892 019	8,13%	17 668 825	4,09%	14 750 280	2,94%	11 685 506	2,17%
552		Tvorba zákonných rezerv	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%
554	001	Rezerva prémie THP	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	550 000	0,13%	46 154	0,01%	36 999	0,01%
554	002	Rezerva prémie D	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	1 540 000	0,36%	283 385	0,06%	225 000	0,04%
554	003	Rezerva poplatky	0	0,00%	-6 00 000	-1,28%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%
554	004	Tvorba rezervy na nevybranou dovolenou-THP	0	0,00%	0	0,00%	-65 949	-0,03%	84 359	0,02%	198 429	0,04%	-15 095	0,00%
554	005	Tvorba rezervy na nevybranou dovolenou-D	3 302 120	0,60%	-2 994 424	-0,64%	-24 548	-0,01%	602 033	0,14%	-817 915	-0,16%	794 290	0,15%
554	006	Tvorba rezervy na audit	0	0,00%	494 078	0,11%	0	0,00%	0	0,00%	-7 154	0,00%	-150 000	-0,03%
554	007	Tvorba rezervy na odstupné	0	0,00%	157 750	0,03%	-2 778 606	-1,08%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%
554	008	Tvorba a zúčtování ostatních rezerv na opravy	0	0,00%	2 778 606	0,59%	0	0,00%	300 000	0,07%	184 615	0,04%	0	0,00%
554	009	Tvorba a zúčtování ostatních rezerv -věrnostní	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	300 000	0,07%	-276 923	-0,06%	0	0,00%
554	010	Rezerva Decoup	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	1 795 170	0,36%	-1 944 767	-0,36%
554		Tvorba a záúčtování ostatních rezerv	3 302 120	0,60%	-5 563 990	-1,19%	-2 869 103	-1,12%	3 376 392	0,78%	1 405 761	0,28%	-1 053 573	-0,20%
559	001	Tvorba opravných položek	2 043 808	0,37%	1 073 686	0,23%	9 404 997	3,66%	16 591	0,00%	0	0,00%	0	0,00%
559	002	Tvorba a zúčtování opravných položek interco	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	-2 342 046	-0,54%	-166 525	-0,03%	0	0,00%
559		Tvorba opravných položek	2 043 808	0,37%	1 073 686	0,23%	9 404 997	3,66%	-2 325 455	-0,54%	-166 525	-0,03%	0	0,00%
562	001	Úroky-Interco	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	351 416	0,08%	2 148 234	0,43%	4 080 065	0,76%
562	002	Úroky (Výsledovka: N.)	4 760 367	0,86%	3 811 193	0,81%	2 581 392	1,00%	1 350 296	0,31%	1 081 464	0,22%	855 266	0,16%
562		Úroky	4 760 367	0,86%	3 811 193	0,81%	2 581 392	1,00%	1 701 712	0,39%	3 229 698	0,64%	4 935 330	0,92%
563	001	Kurzové ztráty	9 283 157	1,67%	16 812 784	3,59%	5 757 466	2,24%	6 143 265	1,42%	10 779 093	2,15%	9 755 730	1,81%
563	002	Kurzové ztráty-přepočtení interco	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	354 519	0,08%	0	0,00%	0	0,00%
563		Kurzové ztráty	9 283 157	1,67%	16 812 784	3,59%	5 757 466	2,24%	6 497 784	1,50%	10 779 093	2,15%	9 755 730	1,81%
568	001	Pojistné	2 036 596	0,37%	1 143 534	0,24%	1 143 971	0,44%	1 049 474	0,24%	835 013	0,17%	1 497 511	0,28%
568	002	Bankovní poplatky	435 291	0,08%	376 936	0,08%	352 942	0,14%	398 730	0,09%	552 240	0,11%	276 305	0,05%
568	009	DN fin. náklady	100 384	0,02%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%
568		Ostatní finanční náklady	2 572 271	0,46%	1 520 470	0,32%	1 496 913	0,58%	1 448 204	0,34%	1 387 254	0,28%	1 773 817	0,33%
582		Škody	9 949	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%
591		Daň z příjmů z běžné činnosti - splatná	1 764 000	0,32%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%
595		Dodatečné odvody daně z příjmu	-2 357 776	-0,43%	731 766	0,16%	-384 479	-0,15%	0	0,00%	1 384 615	0,28%	-610	0,00%
		Náklady	554 381 208	100%	468 813 014	100%	257 112 621	100%	431 806 986	100%	501 257 373	100%	538 282 769	100%

## Příloha č. 5 Vertikální analýza

SÚ	AÚ	Název účtu	2 007	2 007	2 008	2 008	2 009	2 009	2 010	2 010	2 011	2 011	2 012	2 012
501	001	Spotřeba materiálu přímého	322 455 904	58,17%	251 544 429	53,66%	119 873 982	46,62%	238 773 885	55,30%	304 617 717	60,77%	365 446 773	67,89%
501	002	Řezný materiál výroba	6 055 578	1,09%	3 167 653	0,68%	731 107	0,28%	1 412 833	0,33%	1 565 470	0,31%	1 446 610	0,27%
501	003	Kancelářský materiál	664 304	0,12%	447 359	0,10%	176 867	0,07%	548 561	0,13%	530 046	0,11%	482 294	0,09%
501	004	Noviny, knihy	8 874	0,00%	22 473	0,00%	20 630	0,01%	13 369	0,00%	20 980	0,00%	40 474	0,01%
501	005	Náradí nad 2,5tis.spotřeba do 1 roku	2 100 535	0,38%	759 179	0,16%	139 172	0,05%	322 964	0,07%	454 547	0,09%	259 787	0,05%
501	006	Ostatní režijní materiál	1 123 552	0,20%	720 735	0,15%	505 634	0,20%	840 936	0,19%	904 200	0,18%	1 130 663	0,21%
501	008	Náradí do 2,5 tis	7 894	0,00%	1 895 436	0,40%	554 857	0,22%	1 355 498	0,31%	985 009	0,20%	934 607	0,17%
501	009	Spotřeba PHM	3 206 682	0,58%	357 904	0,08%	254 784	0,10%	299 207	0,07%	295 525	0,06%	529 613	0,10%
501	010	Ochranné pom. aj.	345 194	0,06%	287 411	0,06%	118 809	0,05%	415 065	0,10%	434 285	0,09%	410 328	0,08%
501	011	Obaly, palety	167 126	0,03%	668 631	0,14%	371 397	0,14%	623 231	0,14%	776 779	0,15%	838 642	0,16%
501	012	Opravené vrácené výrobky	1 216 819	0,22%	0	0,00%	539 867	0,21%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%
501	013	Interní reklamace-Interco	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	-1 550	0,00%
501	014	Řezný materiál	0	0,00%	0	0,00%	1 553 217	0,60%	2 556 563	0,59%	2 782 025	0,56%	2 437 101	0,45%
501	015	Měřidla do 2,50 tis.	0	0,00%	0	0,00%	4 022	0,00%	7 787	0,00%	48 830	0,01%	64 893	0,01%
501	1000	Skonta	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	-357 386	-0,07%	115 178	0,02%
501	1010	Clo	139 009	0,03%	-1 464	0,00%	17 027	0,01%	7 820	0,00%	6 662	0,00%	14 485	0,00%
501	1011	PHM os. spotřeba	55 612	0,01%	78 147	0,02%	70 750	0,03%	123 808	0,03%	158 471	0,03%	179 931	0,03%
501		Spotřeba materiálu	337 547 084	60,89%	259 947 892	55,45%	124 932 120	48,59%	247 301 526	57,27%	313 223 160	62,49%	374 329 831	69,54%
502		Spotřeba energie	3 173 358	0,57%	3 268 471	0,70%	2 645 378	1,03%	3 771 305	0,87%	4 197 948	0,84%	3 766 876	0,70%
503	001	Plyn	1 115 560	0,20%	1 180 157	0,25%	1 049 812	0,41%	1 407 412	0,33%	1 419 866	0,28%	1 374 897	0,26%
503	002	Vodné	0	0,00%	44 207	0,01%	29 229	0,01%	56 230	0,01%	48 876	0,01%	51 766	0,01%
503		Neskladovatelné dodávky	1 115 560	0,20%	1 224 364	0,26%	1 079 041	0,42%	1 463 642	0,34%	1 468 743	0,29%	1 426 663	0,27%
511	001	Údržba a opravy auta	257 593	0,05%	301 344	0,06%	347 349	0,14%	472 365	0,11%	419 850	0,08%	1 108 283	0,21%
511	002	Údržba strojů	3 867 589	0,70%	4 486 920	0,96%	1 067 182	0,42%	2 266 933	0,52%	2 359 486	0,47%	2 579 145	0,48%
511	003	Ostatní údržba	698 416	0,13%	445 793	0,10%	274 025	0,11%	466 226	0,11%	1 540 192	0,31%	722 781	0,13%
511	004	Kalibrace	0	0,00%	0	0,00%	194 943	0,08%	244 831	0,06%	413 897	0,08%	317 496	0,06%
511		Opravy a udržování	4 823 599	0,87%	5 234 057	1,12%	1 883 500	0,73%	3 450 355	0,80%	4 733 426	0,94%	4 727 705	0,88%
512	001	Cestovné tuzemské	48 399	0,01%	62 831	0,01%	27 802	0,01%	31 340	0,01%	38 778	0,01%	59 678	0,01%
512	002	Cestovné zahraniční	410 249	0,07%	95 566	0,02%	476 501	0,19%	363 644	0,08%	210 675	0,04%	893 122	0,17%
512		Cestovné	458 647	0,08%	158 397	0,03%	504 303	0,20%	394 984	0,09%	249 454	0,05%	952 800	0,18%
513		Náklady na reprezentaci	192 986	0,03%	177 285	0,04%	126 000	0,05%	180 352	0,04%	104 421	0,02%	148 803	0,03%
518	001	Poštovné	22 490	0,00%	71 037	0,02%	14 124	0,01%	59 588	0,01%	72 522	0,01%	23 886	0,00%
518	002	Telefony	595 819	0,11%	451 134	0,10%	360 626	0,14%	391 937	0,09%	334 985	0,07%	352 680	0,07%
518	003	Přepravné	13 705 411	2,47%	10 005 326	2,13%	4 714 402	1,83%	7 376 799	1,71%	9 093 516	1,81%	8 898 524	1,65%
518	004	Překlady+celní služby	52 347	0,01%	55 640	0,01%	8 800	0,00%	10 500	0,00%	12 660	0,00%	61 012	0,01%
518	005	Pronájem ploch, prostor	96 002	0,02%	571 914	0,12%	346 154	0,13%	336 750	0,08%	340 878	0,07%	123 750	0,02%
518	006	Účetnictví	566 721	0,10%	559 660	0,12%	462 264	0,18%	517 880	0,12%	598 911	0,12%	538 200	0,10%
518	007	Ostraha objektů	714 300	0,13%	709 470	0,15%	700 800	0,27%	700 800	0,16%	702 351	0,14%	613 240	0,11%
518	008	Kooperace	21 562 605	3,89%	15 431 960	3,29%	4 874 373	1,90%	10 561 073	2,45%	12 355 770	2,46%	7 636 484	1,42%
518	009	Ostatní služby	2 351 638	0,42%	597 845	0,13%	849 132	0,33%	494 478	0,11%	170 777	0,03%	118 714	0,02%
518	010	Auditoři, právníci	576 048	0,10%	567 056	0,12%	570 302	0,22%	560 302	0,13%	527 308	0,11%	597 016	0,11%
518	011	Parkovné	325	0,00%	433	0,00%	912	0,00%	515	0,00%	268	0,00%	1 174	0,00%
518	013	Školení	188 898	0,03%	0	0,00%	738 074	0,29%	467 902	0,11%	318 787	0,06%	276 562	0,05%
518	014	Poradenství systémy	234 005	0,04%	0	0,00%	9 734	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%
518	015	Poradenství technické	6 398 338	1,15%	22 471 748	4,79%	2 043 933	0,79%	0	0,00%	260 586	0,05%	43 620	0,01%
518	016	Poradenství, služby Interco	0	0,00%	32 000	0,01%	0	0,00%	0	0,00%	268 145	0,05%	0	0,00%
518	017	Bezpečnost práce	30 500	0,01%	32 000	0,01%	36 500	0,01%	54 000	0,01%	73 200	0,01%	54 000	0,01%

518	018	Internet	590 120	0,11%	560 349	0,12%	676 135	0,26%	139 254	0,03%	53 354	0,01%	47 752	0,01%
518	019	Pronájem strojů, zařízení, automobilů	0	0,00%	257 280	0,05%	174 767	0,07%	194 038	0,04%	611 575	0,12%	1 555 977	0,29%
518	020	Audit certifikace ISO	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	31 866	0,01%
518	021	Internet Brain Interco	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	552 747	0,11%	600 788	0,11%
518	022	Kooperace - lisování	13 274 949	2,39%	12 089 649	2,58%	3 996 126	1,55%	16 487 540	3,82%	19 576 583	3,91%	1 521 867	0,28%
518	023	Personální inzerce	0	0,00%	116 086	0,02%	206 451	0,08%	190 081	0,04%	85 253	0,02%	414 649	0,08%
518	024	Odvoz a likvidace odpadu	0	0,00%	259 421	0,06%	199 035	0,08%	234 761	0,05%	355 455	0,07%	330 721	0,06%
518	025	Pronájem ploch, prostor-Interco	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	37 831	0,01%	4 650	0,00%
518		Ostatní služby	60 960 516	11,00%	64 840 008	13,83%	20 982 643	8,16%	38 778 198	8,98%	46 403 463	9,26%	23 847 131	4,43%
521	001	Mzdové náklady THP-odstupné	13 315 650	2,40%	9 276 861	1,98%	229 521	0,09%	0	0,00%	0	0,00%	48 189	0,01%
521	002	Mzdové náklady D-odstupné	50 160 622	9,05%	39 088 562	8,34%	3 304 617	1,29%	0	0,00%	63 454	0,01%	252 912	0,05%
	003	Mimořádné mzdové náklady THP	0	0,00%	13 000	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%
521	004	Mimořádné mzdové náklady D	3 842 455	0,69%	66 058	0,01%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%
521	011	Mzdové náklady THP-základní plat, prémie, odměny	0	0,00%	2 747 121	0,59%	9 703 961	3,77%	9 870 081	2,29%	11 460 858	2,29%	13 995 372	2,60%
521	012	Mzdové náklady THP-náhrada za dovolenou	0	0,00%	345 979	0,07%	1 126 423	0,44%	994 736	0,23%	1 181 569	0,24%	1 567 070	0,29%
521	013	Mzdové náklady THP-náhrady jiné	0	0,00%	4 341	0,00%	189 755	0,07%	152 245	0,04%	495 645	0,10%	609 467	0,11%
521	021	Mzdové náklady dělníci-úkolová mzda-jednicoví	0	0,00%	6 117 766	1,30%	20 656 803	8,03%	30 073 637	6,96%	35 682 218	7,12%	36 292 966	6,74%
521	022	Mzdové náklady dělníci-základní plat-režijní	0	0,00%	1 736 812	0,37%	4 632 346	1,80%	7 015 056	1,62%	7 947 330	1,59%	7 334 758	1,36%
521	023	Mzdové náklady dělníci-příplatky	0	0,00%	249 683	0,05%	1 194 500	0,46%	2 918 879	0,68%	2 809 362	0,56%	2 191 915	0,41%
521	024	Mzdové náklady dělníci-náhrada za dovolenou	0	0,00%	1 803 285	0,38%	3 260 489	1,27%	3 444 865	0,80%	5 432 048	1,08%	4 423 493	0,82%
521	025	Mzdové náklady dělníci-jiné náhrady, dopravné	0	0,00%	924 709	0,20%	1 541 305	0,60%	1 808 756	0,42%	1 933 545	0,39%	2 681 049	0,50%
521		Mzdové náklady	67 318 727	12,14%	62 374 177	13,30%	45 839 720	17,83%	56 278 255	13,03%	67 006 030	13,37%	69 397 191	12,89%
524	001	Sociální pojištění THP	3 606 744	0,65%	3 179 112	0,68%	2 872 192	1,12%	2 859 697	0,66%	3 305 035	0,66%	3 754 520	0,70%
524	002	Zdravotní pojištění THP	1 247 561	0,23%	1 102 256	0,24%	1 000 907	0,39%	1 022 769	0,24%	1 189 825	0,24%	1 440 873	0,27%
524	011	Sociální pojištění D	13 779 672	2,49%	12 694 697	2,71%	7 381 224	2,87%	11 242 452	2,60%	13 368 914	2,67%	13 168 966	2,45%
524	012	Zdravotní pojištění D	4 768 318	0,86%	4 394 291	0,94%	2 800 668	1,09%	4 054 434	0,94%	4 814 982	0,96%	4 740 749	0,88%
524		Zákonné sociální pojištění	23 402 295	4,22%	21 370 356	4,56%	14 054 991	5,47%	19 179 352	4,44%	22 678 756	4,52%	23 105 108	4,29%
527	001	Obědy dělníci	582 736	0,11%	545 435	0,12%	408 476	0,16%	665 850	0,15%	768 691	0,15%	742 754	0,14%
527	002	Ostatní sociální náklady zákonné-dělníci	22 860	0,00%	41 411	0,01%	26 342	0,01%	60 763	0,01%	22 712	0,00%	9 317	0,00%
527	003	Životní pojištění-dělníci	514 955	0,09%	466 184	0,10%	433 038	0,17%	334 782	0,08%	340 952	0,07%	335 564	0,06%
527	004	Penzijní připojištění-dělníci	40 860	0,01%	34 430	0,01%	29 290	0,01%	19 020	0,00%	88 202	0,02%	1 009 079	0,19%
527	011	Obědy-THP	0	0,00%	28 066	0,01%	93 136	0,04%	5 955	0,00%	0	0,00%	0	0,00%
527	012	Ostatní zákonné sociální náklady-THP	0	0,00%	1 000	0,00%	200	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%
527		Zákonné sociální náklady	1 161 411	0,21%	1 116 526	0,24%	990 483	0,39%	1 086 369	0,25%	1 220 558	0,24%	2 096 714	0,39%
528	001	Ostatní sociální náklady-dělníci	0	0,00%	180 668	0,04%	128 663	0,05%	178 266	0,04%	329 551	0,07%	329 130	0,06%
528	011	Ostatní sociální náklady-THP	0	0,00%	17 464	0,00%	13 712	0,01%	1 173	0,00%	0	0,00%	2 000	0,00%
528		Ostatní sociální náklady	0	0,00%	198 131	0,04%	142 374	0,06%	179 439	0,04%	329 551	0,07%	331 130	0,06%
531		Daň silniční	20 359	0,00%	18 803	0,00%	17 726	0,01%	17 489	0,00%	19 053	0,00%	27 843	0,01%
532		Daň z nemovitosti	24 652	0,00%	24 653	0,01%	24 653	0,01%	23 046	0,01%	54 977	0,01%	25 675	0,00%
538	001	Ostatní nepřímé daně	115 284	0,02%	158 137	0,03%	86 171	0,03%	145 968	0,03%	136 855	0,03%	126 576	0,02%
538	002	Kolky	570	0,00%	495	0,00%	0	0,00%	1 700	0,00%	646	0,00%	120	0,00%
538		Ostatní daně a poplatky	115 854	0,02%	158 632	0,03%	86 171	0,03%	147 668	0,03%	137 501	0,03%	126 696	0,02%
541		Zůstatková cena prodaného majetku	0	0,00%	293 505	0,06%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%
542		Prodaný materiál	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	7 141 588	1,65%	0	0,00%	0	0,00%
543		Dary	20 845	0,00%	4 367	0,00%	27 812	0,01%	21 154	0,00%	28 493	0,01%	60 772	0,01%
544		Smluvní pokuty a penále Interco	5 238 792	0,94%	4 952 933	1,06%	7 133 186	2,77%	5 384 624	1,25%	5 941 121	1,19%	4 925 393	0,92%
545		Ostatní pokuty a penále	393 110	0,07%	27 902	0,01%	5 951	0,00%	65 744	0,02%	26 466	0,01%	72 070	0,01%
546		Odpis pohledávky	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	5 134	0,00%	0	0,00%	2 700	0,00%
548	001	Náklady z reklamací Interco	2 217 568	0,40%	1 497 179	0,32%	92 770	0,04%	361 143	0,08%	431 463	0,09%	404 930	0,08%

548	002	TZ HIM	694 488	0,13%	178 909	0,04%	99 235	0,04%	122 718	0,03%	108 338	0,02%	73 566	0,01%
548	003	Ostatní prov. výdaje	69 040	0,01%	56 550	0,01%	23 362	0,01%	30 883	0,01%	2 299	0,00%	11 975	0,00%
548	004	Přefakturace	94 617	0,02%	157 138	0,03%	18 500	0,01%	113 406	0,03%	354 249	0,07%	54 000	0,01%
548	005	Ostatní provozní náklady interco	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	18 294 792	4,24%	-21 594	0,00%	2 164 120	0,40%
548		Ostatní provozní náklady	3 075 713	0,55%	1 889 775	0,40%	233 867	0,09%	18 922 942	4,38%	874 755	0,17%	2 708 591	0,50%
549		Manka a škody	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	10 000	0,00%	0	0,00%	0	0,00%
551	001	Odpisy HIM a NIM	21 447 156	3,87%	20 474 621	4,37%	19 100 095	7,43%	16 827 383	3,90%	14 136 001	2,82%	10 927 962	2,03%
551	003	Odpisy DHIM a DNIM	1 393 784	0,25%	1 280 612	0,27%	922 659	0,36%	481 620	0,11%	300 621	0,06%	414 396	0,08%
551	004	Odpisy DHIM-nářadí	1 529 111	0,28%	1 487 204	0,32%	869 265	0,34%	359 822	0,08%	313 658	0,06%	343 148	0,06%
551		Odpisy majetku	24 370 051	4,40%	23 242 437	4,96%	20 892 019	8,13%	17 668 825	4,09%	14 750 280	2,94%	11 685 506	2,17%
552		Tvorba zákonných rezerv	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%
554	001	Rezerva prémie THP	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	550 000	0,13%	46 154	0,01%	36 999	0,01%
554	002	Rezerva prémie D	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	1 540 000	0,36%	283 385	0,06%	225 000	0,04%
554	003	Rezerva poplatky	0	0,00%	-6 000 000	-1,28%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%
554	004	Tvorba rezervy na nevybranou dovolenou-THP	0	0,00%	0	0,00%	-65 949	-0,03%	84 359	0,02%	198 429	0,04%	-15 095	0,00%
554	005	Tvorba rezervy na nevybranou dovolenou-D	3 302 120	0,60%	-2 994 424	-0,64%	-24 548	-0,01%	602 033	0,14%	-817 915	-0,16%	794 290	0,15%
554	006	Tvorba rezervy na audit	0	0,00%	494 078	0,11%	0	0,00%	0	0,00%	-7 154	0,00%	-150 000	-0,03%
554	007	Tvorba rezervy na odstupné	0	0,00%	157 750	0,03%	-2 778 606	-1,08%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%
554	008	Tvorba a zúčtování ostatních rezerv na opravy	0	0,00%	2 778 606	0,59%	0	0,00%	300 000	0,07%	184 615	0,04%	0	0,00%
554	009	Tvorba a zúčtování ostatních rezerv -věrnostní	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	300 000	0,07%	-276 923	-0,06%	0	0,00%
554	010	Rezerva Decoup	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	1 795 170	0,36%	-1 944 767	-0,36%
554		Tvorba a zaúčtování ostatních rezerv	3 302 120	0,60%	-5 563 990	-1,19%	-2 869 103	-1,12%	3 376 392	0,78%	1 405 761	0,28%	-1 053 573	-0,20%
559	001	Tvorba opravných položek	2 043 808	0,37%	1 073 686	0,23%	9 404 997	3,66%	16 591	0,00%	0	0,00%	0	0,00%
559	002	Tvorba a zúčtování opravných položek interco	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	-2 342 046	-0,54%	-166 525	-0,03%	0	0,00%
559		Tvorba opravných položek	2 043 808	0,37%	1 073 686	0,23%	9 404 997	3,66%	-2 325 455	-0,54%	-166 525	-0,03%	0	0,00%
562	001	Úroky-Interco	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	351 416	0,08%	2 148 234	0,43%	4 080 065	0,76%
562	002	Úroky (Výsledovka: N.)	4 760 367	0,86%	3 811 193	0,81%	2 581 392	1,00%	1 350 296	0,31%	1 081 464	0,22%	855 266	0,16%
562		Úroky	4 760 367	0,86%	3 811 193	0,81%	2 581 392	1,00%	1 701 712	0,39%	3 229 698	0,64%	4 935 330	0,92%
563	001	Kurzové ztráty	9 283 157	1,67%	16 812 784	3,59%	5 757 466	2,24%	6 143 265	1,42%	10 779 093	2,15%	9 755 730	1,81%
563	002	Kurzové ztráty-přepočtení interco	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	354 519	0,08%	0	0,00%	0	0,00%
563		Kurzové ztráty	9 283 157	1,67%	16 812 784	3,59%	5 757 466	2,24%	6 497 784	1,50%	10 779 093	2,15%	9 755 730	1,81%
568	001	Pojistné	2 036 596	0,37%	1 143 534	0,24%	1 143 971	0,44%	1 049 474	0,24%	835 013	0,17%	1 497 511	0,28%
568	002	Bankovní poplatky	435 291	0,08%	376 936	0,08%	352 942	0,14%	398 730	0,09%	552 240	0,11%	276 305	0,05%
568	009	DN fin. náklady	100 384	0,02%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%
568		Ostatní finanční náklady	2 572 271	0,46%	1 520 470	0,32%	1 496 913	0,58%	1 448 204	0,34%	1 387 254	0,28%	1 773 817	0,33%
582		Škody	9 949	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%
591		Daň z příjmů z běžné činnosti - splatná	1 764 000	0,32%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%
595		Dodatečné odvody daně z příjmu	-2 357 776	-0,43%	731 766	0,16%	-384 479	-0,15%	0	0,00%	1 384 615	0,28%	-610	0,00%
		Náklady	554 381 208	100%	468 813 014	100%	257 112 621	100%	431 806 986	100%	501 257 373	100%	538 282 769	100%