

**ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA V PLZNI**

**FAKULTA EKONOMICKÁ**

Diplomová práce

**Nákladový controlling ve zvoleném podniku**

**Cost controlling in a selected company**

Lukáš Vrba

Plzeň 2015

ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA V PLZNI  
Fakulta ekonomická  
Akademický rok: 2014/2015

## ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Bc. Lukáš VRBA**  
Osobní číslo: **K13N0143P**  
Studijní program: **N6208 Ekonomika a management**  
Studijní obor: **Podniková ekonomika a management**  
Název tématu: **Nákladový controlling ve zvoleném podniku**  
Zadávající katedra: **Katedra financí a účetnictví**

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

1. Definujte význam řízení nákladů v podniku.
2. Analyzujte kritéria a nástroje řízení nákladů.
3. Charakterizujte vybraný podnik a proveďte jeho SWOT analýzu.
4. Proveďte analýzu nákladového controllingu ve vybraném podnikatelském subjektu.
5. Vyhodnoňte efektivitu řízení nákladů ve vybraném podniku a navrhněte možná řešení na úsporu a zlepšení řízení nákladů ve společnosti.

Rozsah grafických prací: **neuveđen**  
Rozsah pracovní zprávy: **60 - 80 stran**  
Forma zpracování diplomové práce: **tištěná/elektronická**  
Seznam odborné literatury:


- **ESCHENBACH, Rolf; SILLER, Helmut.** *Profesionální controlling: koncepce a nástroje. 2. přepracované vydání.* Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2012. 381 s. ISBN 978-80-7357-918-0
- **KRÁL, Bohumil.** *Manažerské účetnictví. 3. doplněné a aktualizované vydání.* Praha: Management Press, 2010. 660 s. ISBN 978-80-7261-217-8
- **PETŘÍK, Tomáš.** *Ekonomické a finanční řízení firmy: manažerské účetnictví v praxi. 2. výrazně rozšířené a aktualizované vydání.* Praha: Grada Publishing, 2009. 736 s. ISBN 978-80-247-3024-0
- **POPESKO, Boris.** *Moderní metody řízení nákladů: jak dosáhnout efektivního vynakládání nákladů a jejich snížení. 1. vydání.* Praha: Grada Publishing, 2009. 233 s. ISBN 978-80-247-2974-9

Vedoucí diplomové práce: **Ing. Josef Červený, Ph.D.**  
Katedra financí a účetnictví

Datum zadání diplomové práce: **25. října 2014**  
Termín odevzdání diplomové práce: **24. dubna 2015**

  
Doc. Dr. Ing. Miroslav Plevný  
děkan



  
Prof. Ing. Lilia Dvořáková, CSc.  
vedoucí katedry

V Plzni dne 25. října 2014

## Čestné prohlášení

Prohlašuji, že jsem diplomovou práci na téma

*„Nákladový controlling ve zvoleném podniku“*

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

V Plzni, dne

.....

podpis autora

## **List s poděkováním**

Na úvod mé diplomové práce bych rád poděkoval Ing. Josefu Červenému, Ph.D. za pomoc při tvoření diplomové práce a za její odborný dohled. Cenných rad, které mi v průběhu práce poskytoval, si vážím.

Dále bych chtěl poděkovat Eutitu s.r.o. a zejména ekonomickému řediteli společnosti Ing. Václavu Svobodovi za poskytnutí interních informací a za osobní konzultace a s tím spojený čas, který mi věnoval.

# Obsah

Úvod .....	7
<b>1 Nákladový controlling a význam řízení nákladů v podniku.....</b>	<b>9</b>
1.1 Význam řízení nákladů .....	9
1.2 Vymezení controllingu.....	11
1.2.1 Definice controllingu .....	11
1.2.2 Cíle controllingu .....	12
1.2.3 Strategický a operativní controlling.....	14
1.2.4 Controlling, manažerské a nákladové účetnictví .....	15
1.3 Nákladový controlling.....	18
1.3.1 Vymezení nákladů a jejich pojetí.....	18
1.3.2 Rozdělení nákladů.....	20
1.3.3 Druhové členění nákladů .....	21
1.3.4 Účelové členění nákladů.....	22
1.3.5 Členění nákladů dle odpovědnosti za jejich vznik.....	23
1.3.6 Kalkulační členění nákladů.....	24
1.3.7 Členění nákladů dle závislosti na objemu výroby .....	25
1.3.8 Další metody klasifikace nákladů .....	29
<b>2 Nástroje řízení nákladů.....</b>	<b>33</b>
2.1 Nákladové kalkulace jako základ nákladového řízení .....	33
2.1.1 Kalkulační systém a kalkulační vzorec.....	34
2.1.2 Základní typy nákladových kalkulací .....	37
2.1.3 Speciální typy nákladových kalkulací .....	41
2.1.4 Strategické nástroje nákladového řízení .....	42
2.2 Rozpočetnictví.....	44
2.3 Bod zvratu jako nástroj nákladového řízení.....	45
<b>3 Představení a SWOT analýza společnosti Eutit s.r.o. ....</b>	<b>47</b>
3.1 Základní údaje o společnosti.....	47
3.2 Organizační struktura podniku.....	48
3.3 Historie podniku.....	49
3.4 Poslání, vize, cíle společnosti.....	51
3.4.1 Poslání.....	51
3.4.2 Vize.....	52
3.4.3 Strategie společnosti a její cíle.....	52

3.5	Produktové portfolio Eutitu.....	53
3.6	SWOT analýza podniku .....	57
3.6.1	Analýza vnějšího prostředí .....	58
3.6.2	Analýza vnitřního prostředí .....	65
<b>4</b>	<b>Nákladový controlling podniku Eutit s.r.o.....</b>	<b>77</b>
4.1	Informační systém podniku a jeho vazba na řízení nákladů .....	77
4.2	Analýza řízení nákladů v Eutit s.r.o. ....	78
4.3	Střediskové hospodaření podniku .....	81
4.4	Zhodnocení efektivnosti řízení nákladů v Eutit s.r.o. ....	88
<b>5</b>	<b>Návrhy možností úspory nákladů a zlepšeného řízení nákladů v Eutit s.r.o... 91</b>	
5.1	Návrhy úspor nákladů a nových či zlepšených nástrojů řízení nákladů .....	91
5.1.1	Propojení podnikového informačního systému s výrobní fází podniku ...	92
5.1.2	Kvalitnější evidence a plánování nákupního procesu v podniku.....	93
5.1.3	Důslednější kontrola a vydávání ochranných a pracovních pomůcek .....	98
5.1.4	Další úspory a náměty v oblasti řízení nákladů .....	99
	<b>Závěr .....</b>	<b>102</b>
	<b>Seznam tabulek .....</b>	<b>104</b>
	<b>Seznam obrázků .....</b>	<b>105</b>
	<b>Seznam literatury .....</b>	<b>106</b>
	<b>Seznam příloh.....</b>	<b>109</b>

## Úvod

Téma diplomové práce je nákladový controlling ve vybraném podniku. Z hlediska konkurenceschopnosti podniku a jeho celkového růstu je důležité, aby podnik dbal na své podnikové řízení, řízení nákladů a uměl rozdělit a klasifikovat svoje náklady tak, aby o nich měl přehled a mohl toto využít pro určitá rozhodnutí, která by měla být pro podnik optimální a hospodárná. Tyto zmíněné aktivity mají čím dál tím větší význam v této moderní dynamické době, která je charakteristická rostoucím počtem nových podniků a měnící se nákladovou strukturou. Vývoj podnikatelského prostředí má nejenom vliv na strukturu podnikových činností, ale také na strukturu jeho nákladů. Samotná zařaditelnost nákladových druhů a jejich řízení je stále více nemožná díky rostoucím režijním nákladům v podniku. Vazby mezi náklady a výkony se stávají méně jasné a obtížněji se řídí. Zároveň přestávají být tradiční nástroje řízení nákladů dostačující a do popředí se dostávají nástroje jako kalkulace nákladů podle aktivit a jiné moderní metody řízení nákladů. Podnik by neměl zůstat pouze u toho, že umí číselně vyjádřit náklady, ale měl by s těmito informacemi umět vhodně a šikovně pracovat a využít je k odhalení slabých míst v oblasti řízení nákladů a snažit se tato slabá místa eliminovat a postupně snižovat své náklady a také kontrolovat stále se rozrůstající režijní náklady.

**Cílem diplomové práce je analyzovat řízení nákladů ve vybraném podniku, vyhodnotit užitečnost a přínos nástrojů, které podnik využívá k řízení nákladů a na základě těchto zjištění vypracovat návrhy, které by podniku přinesly efektivnější řízení a úsporu nákladů vyvolanou zavedením nových nástrojů řízení nákladů či zdokonalením stávajících nástrojů.**

Pro diplomovou práci je zvolena společnost Eutit s.r.o., která sídlí ve Staré Vodě u Mariánských Lázní. Tento podnik je úspěšný ve výrobě vysoce odolných a ořezavzdorných čedičových výrobků a své postavení v tomto specifickém oboru dosahuje díky vlastnímu zdroji mimořádně kvalitní vstupní suroviny, dlouholeté tradici a vlastnímu výzkumu a vývoji v oblasti tavení čediče.

První kapitola této práce se věnuje několika základním pojetím a členěním nákladů. Rovněž je zde zmíněn význam řízení nákladů pro podnik a tato kapitola také obsahuje základní vymezení controllingu a jeho vazbu na manažerské a nákladové účetnictví. Úvodní část práce poskytuje teoretický základ pro praktickou část.



Ve druhé kapitole jsou uvedeny základní nástroje, které se využívají při řízení nákladů v podniku. Důraz je zde kladen na nákladové kalkulace, které jsou považovány za nejstarší a nejčastěji používaný nástroj hodnotového řízení. Zároveň je v této kapitole uvedena poměrně moderní metoda řízení nákladů a to kalkulace nákladů podle aktivit.

Třetí část práce je zaměřena na konkrétní podnik. Tato kapitola, tvořící úvod do praktické části diplomové práce, obsahuje představení podniku Eutit s.r.o., je zde vypracovaná SWOT analýza společnosti a také je provedeno zhodnocení ekonomické situace podniku.

Čtvrtá kapitola analyzuje nákladové řízení v podniku, základní nákladové druhy v podniku a vazbu informačního podnikového systému na nákladové řízení, dále jsou zde popsány využívané nástroje řízení nákladů v Eutitu s.r.o. Rovněž je v této kapitole popsáno střediskové hospodaření, které v podniku funguje.

Pátá a zároveň poslední kapitola diplomové práce vychází z provedené analýzy nákladového řízení v podniku, která je uvedena ve 4. kapitole. Důležité je nejenom analyzovat současný stav řízení nákladů podniku, ale také tento stav umět vyhodnotit a vytvořit návrhy, které by pomohly vylepšit a zkvalitnit řízení nákladů ve společnosti. Toto je právě náplní páté kapitoly. Navržení nových nástrojů řízení nákladů a přepracování a doplnění stávajících nástrojů (zjištěných ve čtvrté kapitole) může mít pozitivní dopad na podnik v podobě úspory nákladů či zefektivnění podnikových procesů a to v konečném důsledku může posílit a ještě více vylepšit pozici podniku na trhu a jeho konkurenceschopnost. Proto je pátá kapitola významnou částí diplomové práce a je na ní kladen důraz.

# **1 Nákladový controlling a význam řízení nákladů v podniku**

V první kapitole bude věnována pozornost významu řízení nákladů v podniku a jeho přínosu. Dále bude vymezen pojem controlling a souvislost controllingu, manažerského účetnictví a nákladového účetnictví. Důraz v této kapitole bude kladen na vymezení nákladů a jejich rozdělení, neboť je to důležitý podklad pro 4. kapitolu, která bude analyzovat nákladový controlling v podniku Eutit s.r.o. Samotné dělení nákladů v podniku je velmi důležité pro nákladové řízení, řada podniků má například dobře řízeny přímé náklady, ale nepřímé už nikoliv, nebo to může být naopak. Také režijní náklady znamenají pro podnik určitou starost a je třeba mít o nich přehled. Všechna tato rozdělení jsou náplní této kapitoly.

## **1.1 Význam řízení nákladů**

Tím, jak se zvyšuje konkurence pro podniky v dnešním podnikatelském prostředí a mění se postupem času nákladová struktura podniku, tak může každý detail rozhodovat o úspěšnosti podniku v daném oboru, na trhu a o získání co největšího tržního podílu podniku. Obecně by se měl každý podnik v určitém časovém horizontu vyvíjet a růst, pokud chce být úspěšný. To ale s sebou zároveň nese i růst nákladů podniku, zvyšující se počet podnikových činností a procesů, které jsou zapotřebí k budování pozice podniku na trhu.

Lze říci, že podniky, které mají propracované podnikové řízení a v něm dostatek prostoru pro kvalitní řízení nákladů, mají předpoklady být úspěšné. Jestliže chce podnik být efektivní v oblasti podnikového řízení, měl by řídit svoje náklady. To znamená, že náklady v podniku by měly být přehledně a detailně vymezeny, důležitý je jejich výpočet a vyjádření, jejich řízení by mělo být založeno na správných a přesných informacích, důležité je použití vhodných nástrojů a metod řízení nákladů (tyto nástroje budou dále analyzovány ve druhé kapitole práce). Všechny tyto klasifikace a nástroje řízení nákladů slouží podniku k nalezení optimální kapitálové struktury a k uskutečnění hospodárných rozhodnutí a postupem času k eliminaci zbytečných a nákladných činností, které nesouvisejí s podnikovými výkony.

Co se týče samotného řízení nákladů, tak je z mého pohledu velice důležité, aby se podnik zaměřil i na řízení režijních nákladů, které bývají v podnicích často podceňovány a špatně či nepřesně podchyceny, přitom mají nemalou váhu pro podnikové řízení.

Význam řízení nákladů v podniku zmiňuje ve své knize Popesko a nákladové řízení vnímá dvěma vyjádřeními: „Termín nákladové řízení je v této knize použit ve dvou významech. Prvním z nich je obecný soubor nástrojů a metod umožňujících práci s náklady, zahrnující rozpočty, kalkulace a technicko – hospodářské normy. Druhý význam používají někteří autoři (Stiller, 2007) pro označení třetí vývojové etapy účetních systémů, která představuje nástroje pro cílené ovlivňování nákladů, pro něž se používá také označení management nákladů.“ (Popesko, 2009, s. 15)

V dnešní době zaznamenáváme rostoucí tlak na zvyšování podnikatelských aktivit. Napomáhá tomu rychle rostoucí konkurence a měnící se prostředí. Dříve mezi základní cíl podniku jednoznačně patřila maximalizace zisku. Postupem času se tento cíl mění, rozvíjející se value based management tlačí manažery spíše k tomu, aby sledovali cíl maximalizace tržní hodnoty podniku. Popesko dále uvažuje nad tím, jestli růst objemu výkonů je ta správná metoda, jak dosáhnout požadované výše zisku. Podobně jako Popesko si myslím, že je samozřejmě důležité zvyšovat objem výkonů a sledovat tržby podniku- zde je ale důležité se nezaměřit jen na samotnou hodnotu tržeb, neboť ta sama o sobě ještě nemusí znamenat ziskovost společnosti, ale je klíčové sledovat a selektivně řídit ziskové marže. Zvyšování objemu výkonů však není jediný cíl, který by podnik měl mít. Navíc v dnešní moderní době by tato metoda zvyšování ziskovosti podniku nepřinesla takový efekt jako dříve, kdy byly lepší podmínky pro tento extenzivní růst. Podnik může také sledovat a řídit ceny výkonů, ale nejde neustále zvyšovat cenu, neboť při volbě ceny je podnik ovlivněn mnohdy konkurencí. Proto by se podniky měly zároveň zaměřit i na snižování nákladů a v kombinaci s výše uvedeným způsobem zvyšování ziskovosti tak následně dosáhnou mnohem lepších výsledků. (Popesko, 2009)

Na konec této podkapitoly je uveden výstižný závěr o řízení nákladů z knihy Borise Popeska: „Společnost vyrábějící s nižšími náklady může zisk, který vyprodukuje nad rámec nějaké průměrné míry ziskovosti, investovat do svého dalšího rozvoje. Může si dovolit snížit cenu svých výkonů, což se projeví ve zvýšené poptávce po výkonech této společnosti. Snížení nákladů představuje v současném podnikatelském prostředí jednu z klíčových cest ke zvýšení konkurenceschopnosti podniku. Schopnost snižování jednotkových nákladů můžeme tedy považovat za významnou konkurenční výhodu.“ (Popesko, 2009, s. 19)

## 1.2 Vymezení controllingu

Jestliže se vrátíme na samotný začátek kapitoly, tak je důležité říci nejen to, že je podnikové řízení významné pro každý podnik, ale je třeba také vymezit nástroj či metodu, prostřednictvím které můžeme zlepšit a zefektivnit podnikové řízení. Jedním z těchto nástrojů je controlling. Obecně lze shrnout, že by se podnik v dnešní době neměl striktně držet svého často „konzervativního“ zaběhlého systému řízení, ale měl by jít s dobou a snažit se modernizovat řízení podnikových procesů, zkvalitňovat přenos informací ze stále se rozvíjejícího informačního systému.

### 1.2.1 Definice controllingu

Dle Freiberga lze controlling vyjádřit takto: „Controlling představuje specifickou koncepci podnikového řízení založenou na komplexním informačním a organizačním propojení plánovacího a kontrolního procesu.“ (Freiberg, 1996, s. 10)

Z této definice plyne důležitý fakt, že nestačí mít podchyceny jen plánovací a kontrolní procesy. Samy o sobě by nefungovaly správně a efektivně, proto je důležité, aby byly podloženy dostatečně širokou informační základnou a vše by mělo být podpořeno kvalitním a koordinovaným organizováním.

S Freibergovou definicí controllingu se ztotožňuje Horváth, který popisuje controlling jako: „Nástroj řízení, který má za úkol koordinaci plánování, kontroly a zajištění datové základny tak, aby se působilo na zlepšení podnikových výsledků.“ (Horváth, 2002, s. 10)

Král ve své knize definuje controlling takto: „Controlling je obecně vyjádřeno metoda, jejímž smyslem je zvýšit účinnost systému řízení permanentním srovnáváním skutečného průběhu podnikatelského procesu se žádoucím stavem, vyhodnocováním odchylek a aktualizací cílů.“ (Král, 2010, s. 26)

O této definici lze říci, že se dívá na controlling nikoliv jako na jednorázovou metodu, ale jako na nepřetržitě se uplatňující nástroj v podniku. Nestačí pouze vymezit podnikové cíle a dále se jimi nezabývat. Je nutné, aby se prostřednictvím controllingu neustále analyzovaly odchylky, aby se sledoval průběh podnikových procesů a na základě průběžných zjištění by mělo docházet k aktualizaci a korekci stanovených cílů, což je důležité.

Eschenbach vyjadřuje controlling z hlediska funkcí řízení podniku, které jsou:

- ✓ Plánování
- ✓ Rozhodování
- ✓ Koordinování
- ✓ Informování
- ✓ Kontrolování

Uvádí, že: „Hlavní funkcí controllingu je koordinace systému řízení, aby se zajistila shoda a integrace jednotlivých dílčích systémů řízení a kontrolovala vnější, komplexnost a dynamika pomocí vnitřní komplexnosti a diferencovatelnosti.“ (Eschenbach, 2004, s. 75)

### **1.2.2 Cíle controllingu**

„Cíle controllingu jsou základem a důvodem pro vybudování systému controllingu a funkcí controllingu.“ (Eschenbach, 2004, s. 93)

Eschenbach rozděluje cíle controllingu na bezprostřední a zprostředkované. Bezprostřední cíle jsou důležité k zajištění životaschopnosti podniku.

#### **Mezi bezprostřední cíle řadí:**

##### a) Zajištění schopnosti anticipace a adaptace

„Controlling má zajistit, že budou vytvořeny předpoklady pro kroky k přizpůsobení se, což jsou obzvláště nutné informace. Stará se o poskytnutí informací o již existujících změnách okolí (schopnost adaptace), respektive o zprostředkování důležitých údajů o možných budoucích změnách okolí, na které je nutno se připravit (schopnost anticipace).“ (Eschenbach, 2004, s. 94)

##### b) Zajištění schopnosti reakce

„Příspěvek controllingu k zajištění schopnosti reakce spočívá v zavedení informačního a obzvláště kontrolního systému, který ukazuje vedoucím pracovníkům průběžně vztah mezi plánovaným a skutečným vývojem a umožňuje cílově zaměřené korektury vnitřních a vnějších poruch.“ (Eschenbach, 2004, s. 94)

### c) Zajištění schopnosti koordinace

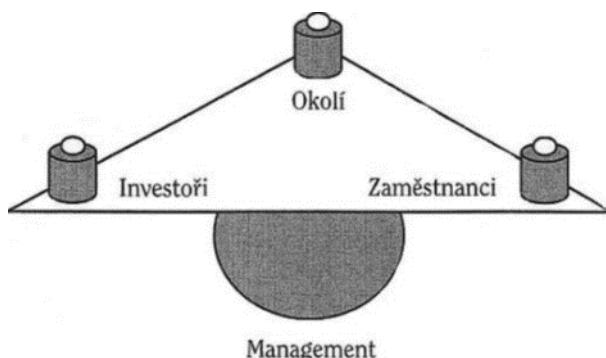
„Koordinace pomocí managementu se primárně vztahuje na prováděcí systém podniku. Úlohou controllingu je zaručit koordinaci v systému řízení tím, že controlling vytvoří předpoklady v technice řízení ke sladění aktivit jednotlivých podsystémů řízení podniku. Pro zajištění uvedených schopností je nutné mít v podniku určité kulturní a strukturální předpoklady. Controlling by tak měl vždy působit na kulturu a strukturu podniku.“ (Eschenbach, 2004, s. 95)

#### **Zprostředkované cíle:**

Jestliže se podíváme, jak Eschenbach definuje zprostředkované cíle v koncepci controllingu v německé jazykové oblasti, potom zde najdeme tuto definici: „Zprostředkované jsou ty cíle organizace, jejichž dosažení má controlling podpořit. Sám controlling se v tomto procesu účastní nepřímo, proto se tyto cíle označují též jako nepřímé. Upřesňují obsahově úlohy controllingu. Podnik je konfrontován s očekáváním jeho vlastníků. Výsledky podniku nakonec tato očekávání ovlivňují či splňují. Podniky by proto neměly sledovat pouze finanční hospodářský výsledek, ale soubor hospodářských, sociálních, ekologických a jiných cílů.“ (Eschenbach, 2004, s. 80)

Tyto cíle Eschenbach již dále nedělí, nicméně sem řadí například konkurenty, zákazníky, dodavatele. Lze říci, že tyto cíle postihují široké okolí podniku, které na něj působí a toto okolí je úzce spjato s fungováním podniku. Na obrázku číslo 1 jsou zachyceny tři základní oblasti, které se podnik snaží držet v rovnováze. (Eschenbach, 2004)

*Obrázek 1: Model rovnováhy podnikových cílů*



*Zdroj: Eschenbach, 2004, s. 96*

Společnost usiluje o nalezení optima mezi cíli, které jsou spojeny s investory (ti jsou pro podnik velmi významní, neboť jsou zdrojem finančních prostředků, které podnik ke svému rozvoji potřebuje), které jsou spojeny se zaměstnanci, kteří prostřednictvím určitých nástrojů, know-how, zkušeností, realizují podnikové záměry a prostřednictvím podnikových procesů naplňují zvolené cíle. Schéma doplňuje okolí, které jak již bylo řečeno je úzce spjato s každým podnikem a taktéž ovlivňuje cíle podniku. (Eschenbach, 2004)

### **1.2.3 Strategický a operativní controlling**

Controlling lze rozdělit na strategický a operativní. Toto členění není založeno jen na časovém horizontu, ale také bere v úvahu náplň controllingu z hlediska aktivit podnikového řízení.

#### **Operativní controlling**

„Jako operativní controlling chápeme systém řízení, který při neustálém porovnání odchylek skutečného od žádoucího stavu má možnost regulačně zasahovat do průběhu podnikových činností a tím tyto činnosti optimalizovat.“ (Mikovcová, 2007, s. 61)

Operativní controlling se zejména orientuje na řízení likvidity, rentability a hospodárnosti podniku. V neposlední řadě má velký význam v oblasti výroby. Využívá k těmto činnostem operativní nástroje a analýzy, mezi které patří ABC analýza, analýza kritických bodů, výpočet krycího příspěvku na úhradu, sestavení plánovaných bilancí. (Mikovcová, 2007)

Důležitost operativních nástrojů controllingu zdůrazňuje i tato definice: „Operativní nástroje a analýzy tvoří základ systému operativního controllingu. Čím lépe a důsledněji jsou tyto nástroje nasazovány, tím účinnější je controlling v podniku“ (Vollmuth, 2004, s. 7). Myslím si, že je nejenom důležité zvolit nějaký nástroj controllingu, ale měl by být vhodně a precizně aplikován na konkrétní podnikové řízení tak, aby byl maximálně účinný a platný pro každý jedinečný podnik.

#### **Strategický controlling**

Strategický controlling můžeme definovat následovně: „Je orientován na řízení dlouhodobého ziskového potenciálu podniku. Předmětem plánování a kontroly jsou tzv. strategické veličiny, jako např. technologie, výrobky, trhy, systémy řízení, investice,

výzkum apod.“ (Freiberg, 1996, s. 14). Strategický controlling spadá do strategického řízení a jeden z hlavních jeho cílů je podpora managementu. Analytické metody a nástroje využívané při aplikaci strategického controllingu můžeme rozdělit na dvě základní skupiny:

- **Metody kvalitativního charakteru-** „Za kvalitativní nástroje jsou považovány postupy založené na individuální či kolektivní výpovědi ohledně současného či budoucího charakteru stavu věcí, které využívají informace získané zkušeností, expertním odhadem či intuicí. Mezi ně patří SWOT analýza, PEST analýza, Delfská metoda, Brainstorming a jiné techniky.“ (Mikovcová, 2007, s. 31)
- **Metody kvantitativního charakteru-** „Tyto nástroje by měly doplňovat aplikaci kvalitativních nástrojů, pomocí nichž byly minulé, současné či budoucí jevy pojmenovány. Úkolem kvantitativních nástrojů je pomocí tyto jevy vyjádřit už v podobě čísel. Mezi základní metody, patřící do této oblasti, patří využití časových řad, kauzální metody či aplikace predikčních modelů.“ (Mikovcová, 2007, s. 31)

Na závěr této podkapitoly je uveden přehled strategického a operativního controllingu s jejich jednotlivými rozdíly.

*Tabulka 1: Rozdíly mezi strategickým a operativním controllingem*

Kritérium	Operativní controlling	Strategický controlling
Časový horizont	Omezený	Neomezený
Veličiny	Kvantitativní	Kvalitativní
Okolí	Zmapované, známé, předvídatelné	Nespojité, vyvíjející se, obtížně předvídatelné
Charakter problémů	Strukturovatelné	Jedinečné, obtížně strukturovatelné
Hierarchie řízení	Nízká	Vysoká
Stupeň detailizace	Vysoký	Nízký
Počet variant	Nízký	Vysoký

*Zdroj: Vlastní zpracování podle- Mikovcová, 2007, s. 183*

#### **1.2.4 Controlling, manažerské a nákladové účetnictví**

Jestliže jsou v této kapitole uvedeny pojmy jako podnikové řízení, řízení nákladů, controlling, informační základny pro tato řízení, je nezbytné tyto jednotlivé pojmy



propojit dohromady a zdůraznit, že jsou controlling, finanční, manažerské a nákladové účetnictví úzce vzájemně propojeny a doplňují se. Tyto nástroje řízení podniku by v konečném důsledku měly sloužit k rozvoji a přesnému a přehlednému řízení podniku. Zároveň informace z těchto subsystémů účetního systému slouží uživatelům účetních informací.

Postupem času přestala být informovanost z finančního účetnictví dostačující. Pro správné a kvalitní řízení celého podniku, pro jeho rozvoj, efektivní řízení podnikových procesů, činností a útvarů je nutné mít i průběžné informace o podnikových činnostech a aktivitách, které pomáhají zaměstnancům a vedení podniku přetavit veškeré jejich snahy, činnosti v naplnění podnikových cílů. A právě z tohoto důvodu je pro podnik významné i manažerské účetnictví. (Dvořáková, Červený; 2011)

### **Manažerské účetnictví**

Lze toto účetnictví považovat za subsystém účetnictví a definovat jej: „Jako systém, který zobrazuje a zkoumá ekonomickou realitu- eviduje, třídí, seskupuje, analyzuje a uspořádává informace o podnikatelské činnosti do přehledů, výkazů a jiných podkladů, ústících do návrhů opatření, která mají napomoci řídicím pracovníkům při jejich rozhodování a řízení.“ (Dvořáková, Červený; 2011; s. 10)

Následující tabulka shrnuje a ukazuje rozdíly finančního a manažerského účetnictví.

*Tabulka 2: Komparace a hlavní rozdíly manažerského a finančního účetnictví*

<b>Oblast</b>	<b>Finanční účetnictví</b>	<b>Manažerské účetnictví</b>
<b>Regulace</b>	Regulace zákonem, mezinárodními účetními standardy	Není ze zákona povinné, je plně v kompetenci podnikatelského subjektu
<b>Charakter informací</b>	Veřejné výstupy	Důvěrné výstupy
<b>Uživatelé informací</b>	Externí i interní uživatelé	Uživatelé hlavně interní-management, zaměstnanci
<b>Rozsah poskytovaných informací</b>	Agregované informace za celý podnik	Podrobné informace o procesech a výkonech
<b>Časové hledisko</b>	Orientace na minulé jevy	Orientace na právě probíhající jevy

Možnost realizace změn	Nástroj řízení neumožňující změny	Nástroj řízení umožňující změny
Charakter vlastností poskytovaných informací	Jednotnost, srovnatelnost, průkaznost informací	Specifičnost a různorodost informací dle charakteru řešených úloh pro zajištění potřeb vnitřního řízení podniku
Využití informací	Ke stanovení majetkové situace a finanční pozice a výsledku hospodaření	Pro řízení hospodárnosti, produktivity, efektivnosti, likvidity
Sledované cíle	Dlouhodobá celková efektivnost	Jak k celkové úspěšnosti podniku přispěly/přispívají/ budou přispívat jednotlivé výkony, útvary, činnosti
Hledisko třídění	Druhové třídění	Účelové třídění
Frekvence reportů	Zpravidla roční	Častější než roční- měsíční či denní
Způsob oceňování	Vymezeno předpisy	Dáno rozhodnutím podnikatelské jednotky

Zdroj: Vlastní zpracování podle- Dvořáková, Červený, 2011

Jestliže srovnáme manažerské účetnictví s controllingem, vidíme zde jistou odlišnost, kterou zdůrazňuje Král: „Zatímco controlling jako metoda či systém řízení z pozice managementu nutně integruje úvahy o koordinaci všech funkcí systému řízení, manažerské účetnictví je „jen“ informačním nástrojem systému řízení.“ (Král, 2010, s. 36)

Z této definice je patrný závěr, který je založený na tom, že je možné srovnat controlling a manažerské účetnictví, ale při srovnání se z controllingu využívají jen informační nástroje controllingu. Je to tím, že bychom jinak neporovnávaly dva stejně obsahově široké pojmy. Naopak v čem se oba tyto informační přístupy shodují, je to, že chápou účetnictví jako vrcholový informační nástroj. (Král, 2010)

## Nákladové účetnictví

„Lze ho charakterizovat jako účetnictví, které se orientuje na zjišťování skutečně vynaložených nákladů a realizovaných výnosů podle jejich vztahu k finálním výkonům, útvarům, procesům. Porovnáním skutečných nákladů a výnosů s žádoucím (kalkulovaným rozpočtem) stavem poskytuje informace pro krátkodobé a střednědobé řízení pomocí odchylek. V anglicky mluvících zemích je nákladové účetnictví chápáno jako základní část manažerského účetnictví.“ (Dvořáková, Červený; 2011; s. 16)

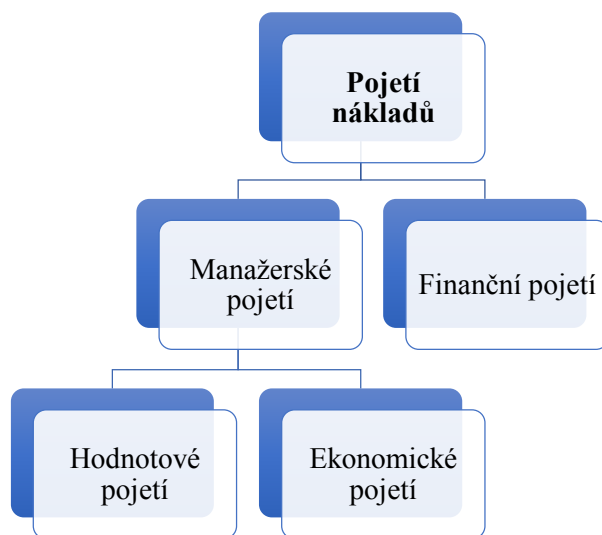
### 1.3 Nákladový controlling

Nákladový controlling ve zvoleném podniku bude charakterizován ve 4. kapitole. Jako podklad pro tuto analýzu slouží tato celá podkapitola, která poskytne spolu s druhou kapitolou práce (nástroje řízení nákladů) teoretický základ pro zpracování 4. kapitoly.

#### 1.3.1 Vymezení nákladů a jejich pojetí

Zde je uvedeno vymezení nákladů ve finančním účetnictví (z pohledu externích uživatelů) a manažerské účetnictví (z pohledu zejména interních uživatelů). Dále se manažerské pojetí dělí na hodnotové a ekonomické pojetí. Schéma jednotlivých přístupů k pojetí nákladů ukazuje následující obrázek číslo 2.

Obrázek 2: Pojetí nákladů



Zdroj: Vlastní zpracování podle- Popesko, 2009, s. 32

„Ve finančním účetnictví se náklady vymezují jako úbytek ekonomického prospěchu, který se projevuje poklesem aktiv nebo přírůstkem závazků, a který v hodnoceném období vede ke snížení vlastního kapitálu.“ (Král, 2010, s. 47)

V tomto pojetí se náklady vyjadřují v účetních cenách, to znamená v cenách, za které byla spotřebovaná aktiva pořízena, nebo v evidované hodnotě nárůstu pasiv. Toto vnímání nákladů ale nemusí a také často nestačí manažerům, „kteří považují za náklady pouze ty vynaložené prostředky, které byly vynaloženy v souvislosti s nějakou podnikovou aktivitou, nebo které vzniknou až v budoucnosti.“ (Popesko, 2009, s. 32)

Pojetí nákladů v manažerském účetnictví je odlišné od finančního účetnictví a „vychází z charakteristiky nákladů jako hodnotově vyjádřeného, účelného vynaložení ekonomických zdrojů podniku, účelově souvisejícího s ekonomickou činností.“ (Král, 2010, s. 47)

V tomto pojetí se zdůrazňuje nejenom zobrazení reálné výše nákladů, ale také jejich hospodárné vynakládání. Věcný rozdíl mezi oběma pojetími však neznámá pouze jedinou odlišnost. Jestliže se podíváme na obě pojetí z hlediska časové odlišnosti, potom se „náklady z hlediska manažerského účetnictví projeví již v okamžiku vynaložení ekonomického zdroje.“ (Král, 2010, s. 49) Zatímco „nákladem ve smyslu finančního účetnictví se však stane až v okamžiku, kdy tento zdroj „vyčerpá“ svoji užitečnost (např. tím, že se stane součástí výrobku, který byl prodán zákazníkovi).“ (Král, 2010, s. 49)

„V rámci manažerského pojetí nákladů dále rozlišujeme dva přístupy. První z nich je hodnotové pojetí nákladů, které slouží k poskytování informací pro běžné řízení a kontrolu průběhu uskutečňovaných procesů, které jsou v podniku prováděny.“ (Popesko, 2009, s. 33) Vstupy se oceňují cenou, která vyjadřuje jejich současnou reálnou hodnotu. Do nákladů v hodnotovém pojetí spadají náklady totožné s finančním účetnictvím, ale také náklady, které se v manažerském účetnictví vykazují v jiné výši než ve finančním účetnictví. (Popesko, 2009)

Druhý z přístupů v rámci manažerského účetnictví je ekonomické pojetí nákladů. Toto pojetí má za úkol shromáždit informace nejen v rámci řízen reálně probíhajících procesů, ale zároveň i pro potřeby rozhodování za účelem výběru optimální budoucí alternativy. Sem spadají i tzv. oportunitní náklady, které vyjadřují ušlý výnos, který je obětován v důsledku využití ekonomického zdroje ve zvolené alternativě. (Král, 2010).

Na závěr úvodního přehledu nákladů, než bude následovat rozdělení nákladů, jsou zde uvedena tři základní kritéria racionálního průběhu uskutečňování výkonů, aktivit, které jsou zobrazeny v manažerském účetnictví. Tato kritéria jsou odvozena ze vztahu mezi vynaloženým nákladem a získaným ekonomickým prospěchem a jedná se o hospodárnost, ekonomickou účinnost a ekonomickou efektivnost. (Král, 2010)

### **Hospodárnost**

„Vyjadřuje takový průběh nákladů podniku, při kterém se dosahuje žádoucích výstupů s co nejmenším vynaložením zdrojů ekonomického růstu.“ (Král, 2010, s. 52)

### **Ekonomická účinnost**

Dalším kritériem je ekonomická účinnost vynaložených nákladů. „Její úroveň je výsledkem souměření vynaložených nákladů s dosaženým ekonomickým prospěchem, její elementární formou je porovnání nákladů vynaložených v souvislosti s prodanými výkony s výnosy z prodeje těchto výkonů. Ekonomickou účinnost lze jednoznačně kvantifikovat pomocí zisku.“ (Král, 2010, s. 54)

### **Ekonomická efektivnost**

Vychází z ekonomické účinnosti, ale „úroveň zisku je navíc vztažena buď k celkové úrovni ekonomických zdrojů, které jsou v podniku vázány, nebo k vymezení části vlastního a cizího kapitálu, který se podílí na tvorbě, ale i čerpání zisku.“ (Král, 2010, s. 56)

## **1.3.2 Rozdělení nákladů**

Hlavním motivem detailního členění a popsání nákladů je ten důvod, aby se nechaly tyto náklady řídit. Řízení nákladů každého podniku je velmi důležité, neboť toto řízení, v kterém jsou náklady blíže popsány a jsou pochopeny základní zákonitosti jejich vývoje, by mělo sloužit k nákladové optimalizaci a postupnému snižování nákladů. Další důvod, proč členit a klasifikovat náklady podle různých kritérií je ten, aby se mohlo dále využívat manažerské účetnictví a jeho další nástroje při řízení nákladů. V této práci je uvedeno následující základní členění nákladů:

- Druhové členění nákladů
- Účelové členění nákladů
- Členění nákladů dle odpovědnosti za jejich vznik

- Kalkulační členění nákladů
- Členění nákladů dle závislosti na objemu výroby

Z výše zmíněného členění nákladů vychází řada autorů jako Král, Popesko, Synek, Fibírová a další. V každé z následujících podkapitol bude každé členění blíže rozebráno. Na závěr je dobré dodat, že sice existuje obecné členění nákladů pro všechny podniky, ale každý podnik je svým způsobem jedinečný a řídí si své náklady do různého detailu po svém, seskupuje a člení náklady do různých homogenních skupin (protože jich může existovat velké množství), aby šly lépe řídit.

### **1.3.3 Druhové členění nákladů**

Dostáváme se k prvnímu základnímu členění nákladů. Popesko ve své knize definuje druhové členění nákladů takto: „V rámci této klasifikace členíme náklady dle druhu spotřebovaného externího vstupu do podnikového transformačního procesu.“ (Popesko, 2009, s. 34) Druhové členění nákladů odpovídá finančnímu pojetí nákladů. Toto členění nákladů se používá i při konstrukci standartních výkazů, např. při tvorbě výkazu zisku a ztráty, dále se používá pro finanční a jiné analýzy jako je výpočet zisku, analýza dílčích nákladovostí.

#### **Základními nákladovými druhy jsou podle Synka:**

- Spotřeba surovin a materiálu, paliv a energie, provozních látek
- Odpisy budov, strojů, výrobního zařízení, nástrojů, nehmotného investičního majetku
- Mzdové a ostatní osobní náklady- mzdy, platy, provize, sociální a zdravotní pojištění
- Finanční náklady- pojistné, placené úroky, poplatky
- Náklady na externí služby- opravy a udržování, nájemné, dopravné, cestovné

Tyto výše zmíněné nákladové druhy uvádějí ve svých publikacích i jiní autoři jako Popesko, Král či Fibírová.

„Pro vstupující nákladové druhy jsou charakteristické tři základní vlastnosti:

- Druhově vynaložené náklady jsou z hlediska jejich zobrazení prvotní
- Jsou to náklady externí, vznikají spotřebou výrobků, prací či služeb jiných subjektů
- Z hlediska možnosti jejich podrobnějšího členění v podniku jsou jednoduché.“ (Král, 2010, s. 70)

Význam druhového členění nákladů na podnikové úrovni je založený na tom, že je informační základnou při zajištění proporcí, stability a rovnováhy mezi potřebou těchto zdrojů v podniku

a vnějším okolím. Z makroekonomického hlediska má toto členění taktéž velký význam při zjišťování národních důchodů, úhrnné materiálové spotřeby, osobních nákladů. (Král, 2010)

Toto členění má i svoji nevýhodu, neboť nevyjadřuje příčinu vynaložených nákladů, což je důležité vědět v případě, že chceme na základě druhového členění nákladů hodnotit hospodárnost, efektivnost a účinnost podnikových výkonů.

#### **1.3.4 Účelové členění nákladů**

Z pohledu účelového členění nákladů analyzujeme náklady ve vztahu k účelu jejich využití. V rámci této podkapitoly jsou zde uvedeny dvě základní členění nákladů.

##### **Náklady technologické a náklady na obsluhu řízení**

„Z hlediska řízení hospodárnosti se tyto náklady dále člení podle jejich základního vztahu k činnosti, aktivitě či operaci do dvou základních skupin:

- Do skupiny nákladů bezprostředně vyvolaných technologií dané činnosti, aktivity nebo operace- tyto náklady se nazývají náklady technologické a jejich příkladem může být spotřeba papíru určité kvality v hlavní tiskařské výrobě na konkrétní titul.
- Do skupiny nákladů, které byly vynaloženy za účelem vytvoření, zajištění a udržení podmínek racionálního průběhu dané činnosti- tyto náklady se nazývají náklady na obsluhu a řízení příslušné činnosti a jejich příkladem může být náklad na osvětlení tiskárny a plat mistra.“ (Král, 2010, s. 72)

Výše uvedené členění je do značné míry obecné pro nějaké praktické využití při rozhodovacích procesech. Těžké je mnohdy odlišit, která nákladová položka ještě souvisí úzce s technologií, a která položka je vyvolána obsluhou transformačního procesu jako celku. Často je důležité sledovat náklady ve vztahu k jednotce výkonu dané organizace. Druhé členění je tedy na:

##### **Náklady jednicové a náklady režijní**

„Náklady jednicové jsou tou částí nákladů technologických, které nejenom že souvisí s technologickým procesem jako takovým, ale souvisí přímo s jednotkou prováděného

výkonu, jakou je například jeden výrobek.“ (Popesko, 2009, s. 37) Základní nástroj jejich řízení je kalkulace.

„Na druhé straně, náklady režijní v sobě zahrnují náklady na obsluhu a řízení a tu část nákladů technologických, které nesouvisí s jednotkou výkonu, ale s technologickým procesem jako celkem. Pojem režijní náklady představuje náklady, které není možné nějakým jednoduchým způsobem vztáhnout k určité konkrétní činnosti nebo výkonu.“ (Popesko, 2009, s. 37) Základním nástrojem řízení režijních nákladů je jejich rozpočet.

Klasické dělení režijních nákladů podle funkce v transformačním procesu je na tyto položky:

- Výrobní režie
- Zásobovací režie
- Správní režie
- Odbytová režie

### 1.3.5 Členění nákladů dle odpovědnosti za jejich vznik

Výše bylo vymezeno druhové a účelové členění nákladů, nicméně je ještě nutné k řízení hospodárnosti, účinnosti a efektivnosti charakterizovat náklady ve vztahu ke konkrétnímu vnitropodnikovému útvaru, v němž aktivita, činnost probíhá a jehož pracovníci odpovídají za vynaložení či zhodnocení nákladů.

V tomto členění je důležitý pojem **odpovědnostní střediska**. Tato střediska jsou charakterizována jako vnitropodnikové útvary, kterým jsou náklady dle odpovědnosti přiřazovány, střediska se vztahují k ekonomické struktuře podniku. Král popisuje smysl ekonomické struktury jako „vymezení takové úrovně vnitropodnikových útvarů, jejichž řízení je mimo jiné založeno na posouzení hodnotových výsledků.“ (Král, 2010, s. 74)

Z hlediska úrovně pravomoci a odpovědnosti za hodnotově vyjádřené výsledky se rozlišuje 6 typů odpovědnostních středisek:

- Nákladové (nákladově řízené)
- Ziskové
- Investiční
- Rentabilní
- Výnosové a výdajové



Jestliže chceme kvalitně řídit odpovědnostní střediska, tak samotné členění nákladů podle místa vzniku a odpovědnosti za jejich vznik nestačí. Je důležité vymezit i způsob spojení, které by zobrazovalo vazby mezi útvary a určilo odpovědnost například za úspory nebo překračování nákladů výkonů, které neslouží k prodeji externím spotřebitelům, ale spotřebovávají se uvnitř podniku. Mezi předpoklady tohoto spojení řadí Král:

- Vymezení a kvantifikování nákladů odpovědnostních středisek
- Zjištění dílčích výkonů, které tyto útvary alokují jiným vnitropodnikovým útvarům
- Ocenění těchto výkonů pomocí vnitropodnikových cen

„Náklady, které vznikají odebírajícímu středisku, se označují jako náklady interní. Podstatnými vlastnostmi těchto nákladů je, že jde o náklady **druhotné** (z hlediska podniku jako celku se projeví na vstupu podruhé- poprvé se projevily ve středisku, které daný výkon provedlo) a **složené** (neboť je lze z podnikové úrovně řízení dále analyzovat ve vztahu k jednotlivým nákladovým složkám- druhům, které byly při provedení druhotného výkonu spotřebovány).“ (Král, 2010, s. 75)

### 1.3.6 Kalkulační členění nákladů

Toto členění je zvláštním typem účelového členění nákladů a souvisí s přiřazováním nákladů k výkonu či jeho části. Lze rozlišit dvě základní skupiny nákladů:

- **Přímé náklady**- souvisejí bezprostředně s konkrétním druhem výkonu. Lze do této skupiny zařadit téměř všechny jednicové náklady (kromě jednicových nákladů vynakládaných ve sdružených výrobcích). Ty jsou vyvolány jak druhem výkonu, tak i přímo jeho jednotkou. Kromě jednicových nákladů můžeme zařadit do přímých nákladů i například náklady na výzkum, vývoj, technickou přípravu výroby konkrétního výrobku, odpis časové licence na výrobu a prodej výrobku nebo náklad na jeho reklamu. (Král, 2010)
- **Nepřímé náklady**- „jsou to náklady, které nelze přímo přiřazovat určitému výkonu. Je nutné je vhodným způsobem rozpočítávat či přiřazovat (alokovat) na kalkulační jednici. Nepřímými náklady jsou například mzdy režijních pracovníků, nájemné, odpisy strojů a jiné. Většina režijních nákladů (které se nevážou

k jednomu druhu výkonů) je společná více druhům výkonů a považujeme je za nepřímé náklady.“ (Dvořáková, Červený; 2011; s. 23)

### 1.3.7 Členění nákladů dle závislosti na objemu výroby

Dostáváme se k jednomu z nejdůležitějších členění nákladů vůbec. Tento fakt dobře vystihuje ve své knize Popesko a uvádí, že „toto členění bývá také považováno za specifický nástroj manažerského účetnictví, protože na rozdíl od výše uvedených klasifikací, které byly zaměřeny v podstatě na minulé, již spotřebované náklady, je cílem členění ve vztahu k výkonům zaměřeno na zkoumání chování nákladů za předpokladu různých variant objemu budoucích výkonů.“ (Popesko, 2009, s. 39) Zjištěním toho, jak se budou náklady vyvíjet v rámci změny objemu výkonů, můžeme lépe tvořit manažerská rozhodnutí.

V rámci tohoto členění rozlišujeme tedy náklady **variabilní a fixní**. Červený a Dvořáková ve své publikaci zdůrazňují, že „toto členění nákladů je podstatné pro řízení zisku. Umožňuje také manažerům správně se rozhodovat při výběru vhodných variant podnikatelské činnosti, zhodnotit vliv změn v objemu produkce a změn ve struktuře sortimentu a výši a vývoji zisku. Rozlišení na fixní a variabilní náklady hraje důležitou roli při kontrole racionality vynakládání nákladů v souladu se stanovenými rozpočty. Nepostačuje jen rozlišit náklady na režijní a jednicové, je také nutností rozdělit režijní náklady na fixní a variabilní.“ (Dvořáková, Červený; 2011; s. 26)

Myslím si, že řízení zisku je pro každý podnik velice důležité. Ať už jsou cíle podniků jakékoliv, dosažení co možná největšího zisku efektivním podnikovým řízením otevírá podniku další možnosti, jak smysluplně využít tento volný zdroj peněžních prostředků a posunout společnost na vyšší úroveň. Z volných peněžních zdrojů může podnik realizovat nové investiční projekty a tím tak rozšiřovat výrobní kapacity, zavádět nové technologie či výrobky, akvizice. Nebo může podnik pořídit finanční investice formou majetkové účasti a podílů v jiných společnostech, nakoupit ostatní dlouhodobé cenné papíry a dluhopisy. Dále podnik může snížit míru zadlužení z volných peněžních prostředků, což je přínosné zejména u podniků, které realizovaly nějaké větší investiční projekty a chtějí je co nejdříve splatit.

K vymezení jednotlivých pojmů poslouží tato Synkova definice: „Variabilní náklady se mění se změnami objemu výroby- buď proporcionálně, nadproporcionálně nebo

podproporcionálně“. Naopak fixní náklady „zůstávají na stejné úrovni bez ohledu na měnící se objem výroby“ (Synek, 2010, s. 42-43).

Je důležité říci, že členění nákladů na variabilní náklady a fixní platí pouze v krátkodobém časovém horizontu, neboť v dlouhodobém období jsou všechny náklady variabilní. Nyní přistoupíme k bližší charakteristice variabilních a fixních nákladů.

### **Variabilní náklady**

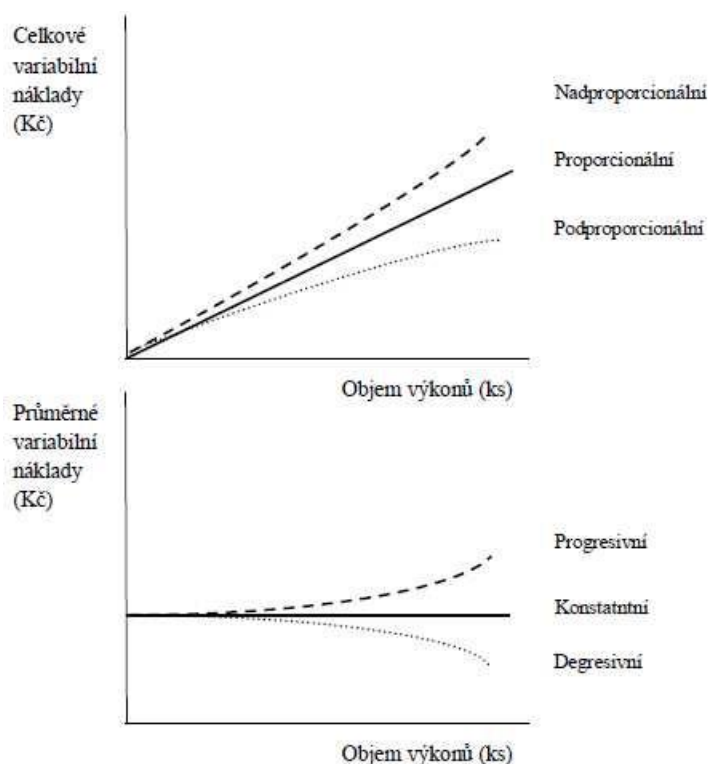
Výše variabilních nákladů se tedy se změnou objemu výkonů mění. Rozlišují se tři základní případy:

- **Proporcionální náklady (lineární)**- náklady rostou stejně rychle jako objem výkonů, jsou nejdůležitější složkou variabilních nákladů a mezi tyto náklady například řadíme úkolovou mzdu dělníků, spotřebu přímého materiálu nebo energii spotřebovanou k provozu strojů.
- **Nadproporcionální náklady (progresivní)**- rostou rychleji, než jaký je růst objemu výkonů. „V praxi se může jednat například o mzdové náklady výrobních dělníků, kde při růstu objemu produkce je zaměstnavatel nucen zavádět noční a víkendové pracovní směny.“ (Popesko, 2009, s. 39)
- **Podproporcionální náklady**- rostou pomaleji, než jaký je růst objemu výkonů. „Jsou charakteristické pro období záběhu výroby nebo v období zvyšování výroby v etapě podzaměstnanosti.“ (Dvořáková, Červený; 2011; s. 26

Nutné je odlišit to, že jednotkové variabilní náklady mají konstantní trend, zatímco celkové variabilní náklady (výše zmíněné) mohou mít trojí charakter.

Na následujícím obrázku je znázorněna závislost různých forem variabilních nákladů na změnách objemu výkonů.

Obrázek 3: Průběh celkových a průměrných nákladů



Zdroj: Král, 2010, s. 80

### **Fixní náklady**

Reprezentují náklady, které zůstávají neměnné při různých úrovních aktivity organizace v průběhu určitého časového období. Mohou to být náklady typu odpisy budov, leasing automobilů, mzdy manažerů podniku.

„Rozlišují se dva druhy fixních nákladů:

- Fixní náklady vyvolané způsobem zajištění činnosti- jedná se o náklady na obsluhu a řízení (např. fixní mzdové náklady řídicích a administrativních pracovníků, energie na osvětlení a zateplení výrobních prostor a jiné.
- Fixní náklady, o jejichž vynaložení rozhoduje vedení podniku- patří sem například náklady na reklamu a propagaci, náklady na výzkum a vývoj, na vzdělání část správních nákladů.

Fixní náklady ve své absolutní výši zůstávají při změnách objemu výkonů v rámci daného rozmezí (rozpětí objemu výkonů) neměnné. Jsou charakteristické schopností podílet se

na uskutečnění určitého objemu výkonů za určitý časový interval- tato schopnost se označuje jako kapacita.“ (Dvořáková, Červený; 2011; s. 28)

Fixní náklady jsou typické tím, že celkové fixní náklady jsou při různých úrovních aktivity podniku neměnné, ale jednotkové fixní náklady se s růstem objemu výkonu podniku snižují. Tento jev se odborně nazývá degrese fixních nákladů. Je to způsobeno tím, že v krátkém období se konstantní fixní náklady rozkládají na stále větší počet výkonů.

Vzájemný vztah nákladů a objemu produkce vyjadřuje Synek nákladovou funkcí:

$$N = F + n * q,$$

kdy: N ... celkové náklady v Kč,

F ... fixní náklady,

n ... variabilní náklady na 1 ks,

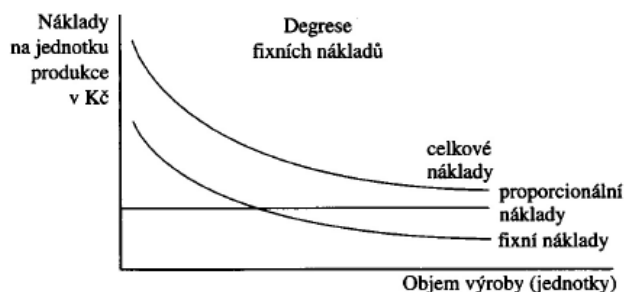
q ... objem výroby v naturálních jednotkách (př. v ks).

Z tohoto vztahu lze úpravou  $N/q$  stanovit náklady na jednotku objemu výroby, resp. průměrné jednotkové náklady  $N_j$ . Tedy:  $N_j = F/q + n$ .

Předpis funkce  $N_j$  dokazuje rozpouštění fixních nákladů do stále většího objemu produkce. (Synek, 2010)

Rozpouštění fixních nákladů do stále většího objemu produkce znázorňuje obrázek č. 4.

Obrázek 4: Průběh jednotkových fixních, variabilních a celkových nákladů



Zdroj: Synek, 2010, s. 44

Na závěr tohoto členění fixních a variabilních nákladů je nutné dodat, že nemalá část nákladových položek podniku bude vykazovat smíšený charakter a v praxi se toto běžně

stává, že je těžké přesně odlišit, kde končí hranice, která vymezuje jen fixní náklady nebo jen variabilní náklady- to znamená, že náklady budou mít v sobě variabilní i fixní složku. Jako příklad lze uvést spotřebu elektrické energie na osvětlení haly, provoz výpočetní techniky nebo vytápění. Potom ta část spotřeby energie, která souvisí se spotřebou energie na provoz výrobní linky, bude mít variabilní charakter (proporcionální). Nákladům tohoto charakteru (obsahující jak variabilní složku, tak fixní) říkáme smíšené náklady. (Popesko, 2009)

### **1.3.8 Další metody klasifikace nákladů**

Na závěr první kapitoly je uvedeno další členění nákladů, které je orientováno na budoucí manažerská rozhodnutí. Vychází se zde převážně z budoucích odhadů nákladů.

#### **Relevantní a irelevantní náklady**

„ U relevantních nákladů se jejich výše v závislosti na přijetí nebo nepřijetí daného rozhodnutí změní. Na druhé straně irelevantní náklady zůstanou neměnné bez ohledu na to, která varianta daného manažerského rozhodnutí bude přijata. Zvláštní formou relevantních nákladů jsou pak tzv. rozdílové náklady, které představují rozdíl mezi náklady před přijetím rozhodnutí a po kvantifikaci jeho dopadů.“ (Popesko, 2009, s. 41)

Tato klasifikace začala být využívána s tím záměrem, aby minimalizovala zkreslení, které může vznikat na základě zahrnutí irelevantních nákladů do rozhodovacího procesu.

Pro lepší orientaci v tomto členění poslouží příklad, který ve své knize uvádí Popesko. Příkladem spočívá v rozebrání pracovní cesty a její dopravy dvěma způsoby. Na tuto pracovní cestu mohou přijet služebním autem nebo využít cestu vlakem. U cesty automobilem bude spotřeba pohonných hmot považována za relevantní náklad, neboť se v důsledku přijetí rozhodnutí změní. Naopak irelevantním nákladem u automobilu bude jeho pojištění, protože při zvolení cesty vlakem bude auto pojištěno stejně, jako by bylo při zvolení cesty služebním vozem. Náklady na pojištění by neměly ovlivňovat naše rozhodnutí. Přesto po rozpočítání nákladů na jeden kilometr se zahrnutím pojištění vozu se nám může jevit cesta vlakem jako nákladově výhodnější. Irelevantní náklady tak způsobí, že v tomto případě zůstane automobil nevyužit. (Popesko, 2009)

### **Utopené náklady**

Utopené náklady, někdy se nazývají také jako umrtvené náklady, jsou další formou manažerských nákladů a patří mezi irelevantní náklady. Jde o náklady, které byly v minulosti vynaloženy a nemohou se v budoucnosti změnit. Daly by se charakterizovat následujícími faktory:

- Vynakládají se před zahájením výroby.
- Celkovou výši utopených nákladů nelze ovlivnit.
- Jedinou možností jejich snížení je opačně působící investiční rozhodnutí.
- Může se jednat například o odpisy fixních aktiv.
- Je pro ně běžný relativně vzdálený časový úsek mezi výdajem a vyjádřením nákladu. (Popesko, 2009)

Dle mého názoru by praktický příklad utopených nákladů mohl vypadat následovně. Podnikatel si například před třemi lety pořídil automobil v hodnotě 500 000 Kč pro své soukromé účely a pro tehdy ještě svoji stálou práci. Nyní se rozhoduje mezi dvěma variantami zaměstnání a porovnává náklady na rozjetí těchto dvou případů. Buď chce provozovat taxislužbu, nebo si otevřít stánek s potravinami. U taxislužby jsou utopené náklady právě náklady na pořízení automobilu před třemi roky v hodnotě 500 000Kč a neměly by se tedy brát v potaz nyní při sestavování nákladových variant, konkrétně u varianty taxislužba.

### **Oportunitní náklady**

Oportunitní náklady jsou jistým příkladem toho, že v praxi a manažerském řízení obecně nestačí vyjádřit náklady pouze z hlediska finančního pojetí nákladů, tedy vyjádřit pouze explicitní náklady- ty, které jsou v rámci účetnictví v přesné výši evidovány. Je nutné postihnout i ty náklady, které v účetnictví nejsou evidovány vůbec, nebo jsou evidovány v jiné výši, ale bereme je v úvahu- nahlížíme na náklady tedy z ekonomického pohledu.

Je to z toho důvodu, že tyto implicitní náklady (oportunitní náklady) mohou ovlivňovat (a často mají velký vliv na) manažerská rozhodnutí a je nutné s nimi počítat.

„Oportunitní náklady se někdy nazývají náklady obětované příležitosti a představují hodnotu ušlého příjmu z alternativy, jejíž přijetí bylo akceptováním zvolené alternativy

znemožněno. Jedná se o jakýsi ušlý zisk z rozhodnutí, které jsme nepřijali.“ (Popesko, 2009, s. 42)

**Na závěr první kapitoly** lze konstatovat, že řízení nákladů v každém podniku je důležité. Toto řízení je často považováno za nezbytné při budování konkurenceschopnosti podniku. Dle mého názoru neznamena řízení nákladů pouze jejich snižování, kdy se vedení podniku na základě klasifikace nákladů snaží o jejich minimalizaci například snižováním přímého materiálu a mezd tak, aby se sledovalo striktně účetnictví a nebrala se v potaz vazba nákladů na výkony.

Efektivní a kvalitní řízení nákladů podniku znamená především klást důraz na hospodárné vynakládání nákladů. Myslím si, že by se podniky měly zaměřit také na to, jak lépe využít existující potenciál podniku a snažit se dosáhnout vyšších výkonů se stávajícími náklady. Samozřejmě snižování nákladů v podniku je významná činnost podnikového řízení a je potřebná a žádoucí, nicméně by toto snižování mělo být zaměřeno například na technologický vývoj výrobního procesu a nějaké jeho zdokonalení, které by umožnilo ušetřit určité množství materiálu, nebo také ušetřit náklady na pracovní sílu (aniž by se musela omezit výroba) v případě, že by podnik vhodně investoval do výrobních strojů a zefektivnil výrobní či podnikové procesy.

Někdy podniku ve svém nákladovém řízení pomůže i zjištění, že některé procesy či služby, spojené s řízením určitých nákladů, je výhodnější outsourcovat (tyto služby zajišťovat externě, najímat různé podniky, které jsou schopny například dodávat podniku nějaké polotovary, či různé součástky potřebné pro výrobu levněji) a nezajišťovat je tak ze svých podnikových kapacit. Tento globální pohled na věc a vyhodnocování různých možností a nákladových variant ukazuje na efektivní řízení podniku a cíl být lepší než konkurence a věnovat se nejenom základním a největším nákladovým položkám v podniku.

Jestliže je v této kapitole zmiňováno řízení nákladů a jejich úspora, tak je klíčové pro podniky, aby si uvědomily a dávaly pozor na to, aby snižování nákladů nemělo výraznější následek v podobě snížení hodnoty a kvality výkonů. Potom by takové snížení nákladů bylo kontraproduktivní a místo toho, aby výkony a podnik jako takový byl konkurenceschopný a zaznamenal nárůst poptávky, dojde právě k opačnému efektu. Tento příklad může vystihnout situace, kdy podnik bude chtít ušetřit na materiálu a pro výrobu začne objednávat a používat levnější vstupní suroviny s podobnými, ale nikoli se



stejnými charakteristickými kvalitativními vlastnostmi. Může se stát, že výsledný produkt již nebude mít takovou kvalitu a vlastnosti, které požadují zákazníci a právě zákazníci již nebudou vnímat produkt podniku za nejlepší na trhu a klesne poptávka.

Teorie popsaná v první kapitole (a ve druhé kapitole, která následuje po tomto závěru) by měla sloužit jako opora pro praktickou část práce. Každý podnik je svým způsobem jedinečný a měl by klasifikovat náklady tak, aby mu to přinášelo určitý efekt. Těchto členění nákladů je velké množství, ale někdy je méně více. I přes to, že se první kapitola věnuje tomu, jak členit náklady v podniku a zdůrazňuje, jaký význam pro podniky má řízení nákladů, ještě to neznamena, že se tím každý podnik bude řídit a důsledně zabývat.

Řada podniků dbá na řízení nákladů, snaží se vyčlenit velký prostor podnikovým procesům a zavádí moderní informační a řídicí mechanismy, které jsou účinné a někdy nikoliv. Existují ovšem podniky a myslím si, že jich není tak málo, které se až tolik nevěnují nákladům. Může to být způsobeno například jejich monopolním postavením na trhu, existencí jen malé konkurence, nebo i tím, že řada podniků vznikla privatizací a v čele podniků mohou být ještě starší konzervativnější ředitelé, vlastníci, kteří nezavádějí inovace do podnikového řízení. Jedná se především o specifické a netradiční podniky a obory. Jeden takový podnik bude představen v praktické části diplomové práce.

Vývojem dnešní doby si ale myslím, že tyto podniky se budou muset časem alespoň částečně přizpůsobit svému tržnímu a konkurenčnímu prostředí a věnovat se těmto aktivitám daleko více.

## 2 Nástroje řízení nákladů

Tato kapitola je zaměřená na nástroje řízení nákladů v podniku. Nástroje nákladového řízení umožňují manažerům ovlivňovat a řídit nákladovou strukturu podniku. To, že se podnik cíleně snaží ovlivňovat své náklady, řídit výkony podniku a identifikovat vztahy mezi náklady a výkony či podnikovými procesy, které umožňují dosahovat stanovené výkony, znamená, že tyto výkony chce podnik postupem času dosahovat levněji a efektivněji. Na začátku kapitoly budou popsány nákladové kalkulace, kalkulační systém a bude zde uveden všeobecně známý kalkulační vzorec. Rovněž budou zmíněny další typy nákladových kalkulačních. Mezi další nástroje řízení, které budou uvedeny, patří rozpočetnictví a bod zvratu.

### 2.1 Nákladové kalkulace jako základ nákladového řízení

Za nejstarší a nejčastěji používaný nástroj hodnotového řízení jsou považované nákladové kalkulace. Pojem kalkulace se rozumí tři základní významy:

- Činnost, která vede ke zjištění nebo stanovení nákladů na výkon, který je přesně druhově, objemově a jakostně vyjádřen
- Jako výsledek této činnosti
- Kalkulace také může znamenat vydělitelnou část informačního systému podniku, tvořící součást manažerského účetnictví (Král, 2010)

„Kalkulaci je možné definovat jako přiřazení nákladů, marže, zisku, ceny nebo jiné hodnotové veličiny k výrobku, službě, činnosti, operaci, nebo jinak naturálně vyjádřené jednotce výkonu podniku. Nákladová kalkulace je základním kalkulačním nástrojem pro výpočet marže, zisku nebo velmi často i ceny, protože každá výše uvedená veličina je na kvantifikaci nákladů založena.“ (Popesko, 2009, s. 55)

Existuje celá řada typů a metod nákladových kalkulačních. Podnik by měl volit takové kalkulace, které budou vhodné pro jeho podnikový charakter, typ a strukturu podnikových procesů a činností, které realizuje. Obecně tedy nejde přesně určit nejlepší či nejméně efektivní metodu kalkulace. Také záleží u každé metody, jak moc přesnou a detailní kalkulaci chce podnik provádět, neboť jsou s tím spojeny i náklady na zajištění vstupních dat pro konkrétní typ kalkulace. (Popesko, 2009)

### 2.1.1 Kalkulační systém a kalkulační vzorec

Na řízení nákladů mnohdy rozhodně nestačí pouze jeden typ kalkulace nákladů výkonů, který by daný podnik využíval. Často je zapotřebí, aby podniky využívaly složitější systém druhů nákladových kalkulací a vztahů mezi nimi. Mluvíme tedy o kalkulačním systému. (Fibírová, 2011)

Kalkulační systém ve vztahu k řídicímu cyklu lze znázornit na obrázku číslo 5.

Obrázek 5: Kalkulační systém



Zdroj: Vlastní zpracování podle- Fibírová, 2011, s. 246

#### **Kalkulace předběžná**

„Sestavuje se před zahájením tvorby výkonu a plní funkci stanovení nákladového cíle. Dále se tato kalkulace podrobněji člení z hlediska úkolů, které plní a způsobu sestavení na propočtové, operativní a plánové. Operativní a plánové kalkulace se společně označují jako normové.“ (Fibírová, 2011, s. 246)

#### **Kalkulace výsledná**

„Sestavují se po ukončení realizace výkonu a slouží zejména ke zpětnému hodnocení hospodárnosti, tedy pro posouzení toho, zda skutečná výše spotřebovaných vstupů odpovídá odhadu, který byl proveden před začátkem transformačního procesu.“ (Popesko, 2009, s. 56)

### **Kalkulace propočtová**

„Propočtová kalkulace se sestavuje v etapě výzkumu, vývoje a přípravy výroby nového výkonu, kdy ještě neprobíhá jeho vlastní výroba a prodej.“ (Fibírová, 2011, s. 247)

Cílem této kalkulace je si tedy uvědomit, jak parametry a vlastnosti daného výkonu ovlivní výši jeho nákladů. Klíčové je uspokojit zákazníka kvalitními produkty, ale zároveň dosáhnout požadovaný zisk prostřednictvím souladu nákladů a prodejní ceny výkonů. Sestavení propočtové kalkulace z hlediska dalšího řízení nákladů je také důležité na konci fáze vývoje výkonu a před zahájením konstrukční a technologické přípravy výroby, neboť na základě kalkulace jsou limitovány náklady útvaru technické přípravy výroby. (Fibírová, 2009)

### **Plánová kalkulace**

Kalkulace se tvoří na určité plánovací období a vymezuje úroveň nákladů výkonu, která je zapotřebí vynaložit na tvorbu výkonu. Její základní funkcí je poskytnout informace pro sestavení hlavního podnikového rozpočtu při rozpočtování jednicových nebo variabilních nákladů, výdajů v rozpočtu peněžních toků, zásob vlastní výroby v rozpočtové rozvaze. Kalkulace se sestavuje zejména v hromadné a velkosériové výrobě za situace, kdy jsou známy spotřební a výkonové normy. Rozlišují se dvě základní formy této kalkulace a to kalkulace dílčího období, kde se charakterizují náklady v jednotlivých časových intervalech, nebo rozlišujeme druhou formu v podobě plánové kalkulace celého rozpočtového období. (Fibírová, 2011)

### **Operativní kalkulace**

Tato kalkulace se tvoří v průběhu výroby určité série výrobků. Její funkcí je zejména další zpřesnění nákladů, neboť se v průběhu procesu mohou ještě dodatečně nastavovat stroje a jiné podmínky, které mají vliv na výši přímých nákladů. (Fibírová, 2011)

### **Kalkulační vzorec**

Prostřednictvím nákladové kalkulace bychom neměli chtít zjistit jen celkovou výši nákladů na výkon, rovněž je důležitá také struktura nákladů v kalkulaci. Zjištění struktury nákladů a výše jednotlivých skupin nákladů umožňuje modelovat úroveň ceny při různých situacích. Pomocí kalkulačního vzorce charakterizujeme strukturu nákladů.

Postupným upravováním se typový kalkulační vzorec stal základem pro kalkulační vzorce využívané v tuzemsku. (Popesko, 2009) Na obrázku č. 6 je uveden tento vzorec.

Obrázek 6: Typový kalkulační vzorec

1. Přímý materiál	
2. Přímé mzdy	
3. Ostatní přímé náklady	
4. Výrobní (provozní) režie	
<hr/>	
Vlastní náklady výroby (položky 1 až 4)	
5. Správní režie	
<hr/>	
Vlastní náklady výkonu (položky 1 až 5)	
6. Odbytové náklady	
<hr/>	
Úplné vlastní náklady výkonu (položky 1 až 6)	
7. Zisk (Ztráta)	
<hr/>	
Cena výkonu (základní)	

Zdroj: Vlastní zpracování podle- Popesko, 2009, s. 59

V podnikové praxi pouze tento vzorec nestačí. Řada podniků odděluje na konkurenčních trzích kalkulaci nákladů a kalkulaci ceny výkonů. V praxi se děje to, že cena výkonu není formována jen jako přírážka k celkovým nákladům, ale je ovlivňována konkurenčním prostředím a využíváme takzvaný retrogradní kalkulaci, uvedenou na obrázku č. 7. (Popesko, 2009).

Obrázek 7: Retrogradní kalkulační vzorec

Základní cena výkonu	
<hr/>	
- Dočasná cenová zvýhodnění	
- Slevy zákazníkům: sezónní, množstevní...	
<hr/>	
CENA PO ÚPRAVÁCH	
<hr/>	
- Náklady	
<hr/>	
ZISK	

Zdroj: Vlastní zpracování podle- Popesko, 2009, str. 59

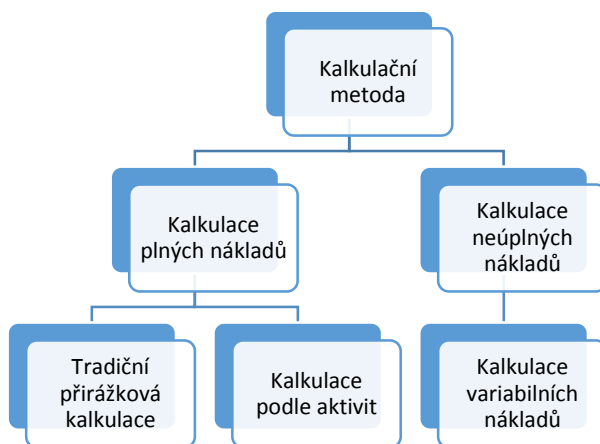
## 2.1.2 Základní typy nákladových kalkulací

V této podkapitole se klade důraz na typy nákladových kalkulací, které mohou uplatnit téměř jakékoli společnosti. Jestliže chceme vymežit základní typy nákladových kalkulací, bereme v úvahu dvě základní charakteristiky. První je ta, zda nákladová kalkulace má kalkulovat veškeré podnikové náklady, nebo jen část z nich. Potom tedy rozlišujeme:

- **Kalkulaci plných nákladů (absorpční kalkulace)**- kalkulace, zahrnující všechny náklady podniku.
- **Kalkulace neúplných nákladů (neabsorpční kalkulace)**- kalkulace se část podnikových nákladů zahrnující variabilní náklady a ostatní náklady (fixní) na výkony se nerozpočítávají. (Popesko, 2009)

Druhý faktor, který bereme v úvahu je způsob alokace režijních nákladů objektu. Způsob alokace může mít dvě roviny. Vymezí se průměrná úroveň režijních nákladů na výkon, nebo se využije takzvaný alokační princip příčinné souvislosti a režijní náklady se přiřazují na základě určité příčinné souvislosti s výkony podniku. Na základě výše uvedených charakteristik rozlišujeme tři základní metody kalkulace. Níže uvedené schéma je uvedeno pro přehlednost členění kalkulací a následně tyto tři metody budou popsány. (Popesko, 2009)

Obrázek 8: Základní typy nákladových kalkulací



Zdroj: Vlastní zpracování podle- Popesko, 2009, s. 61

### Tradiční přírážková kalkulace

Někdy se tato metoda nazývá zakázková kalkulace a je to jedna z nejčastěji používaných metod pro kalkulaci nákladů výkonů. Metoda nabízí klady v podobě široké využitelnosti

v heterogenní výrobě, případně službách. Přírážková kalkulace rozpočítává výši režijních nákladů odpovídajících určitému výkonu na základní rozvrhové základny. (Popesko, 2009)

Obvykle se rozvrhové základny člení na naturální a peněžní základnu.

#### Peněžní základna

$$\text{Přirážka nepřímých nákladů} = \frac{\text{Nepřímé režijní náklady}}{\text{Rozvrhová základna (Kč)}} \times 100$$

Mezi klady peněžní základny patří snadnost a přesnost zjišťování, naopak mezi zápory lze řadit slabý příčinný vztah mezi oceněním v rozvrhové základně a vývojem nepřímých nákladů ve vztahu ke struktuře výkonů. (Fibírová, 2011)

#### Naturální základna

$$\text{Sazba nepřímých nákladů} = \frac{\text{Nepřímé režijní náklady}}{\text{Rozvrhová základna (natur.jednotky)}}$$

Naturální základny vylučují působení cenových vlivů, ale jejich zjišťování je podstatně složitější. (Fibírová, 2011)

Použití přírážkové kalkulace je možné ve dvou základních variantách a to v sumační a diferencované variantě. V sumační přírážkové kalkulaci se využívá pro přiřazení všech režijních nákladů univerzální rozvrhová základna. Je zde předpoklad, že se všechny nepřímé či režijní náklady vyvíjí úměrně jedné veličině. V případě, že požadujeme vyšší přesnost, můžeme využít diferencovanou variantu, v které jsou nepřímé náklady rozděleny do určitých skupin, pro které jsou definovány různé rozvrhové základny. Obecně je přírážkové kalkulaci vytýkána její nepřesnost, na kterou mají vliv dva faktory. Jeden je, že se postupem času zvyšuje podíl režijních nákladů na celkových nákladech společnosti a také klesá podíl režijních nákladů, které mají příčinný vztah k některým přímým nákladům. Z analýzy přírážkové metody kalkulace plyne závěr, že přírážková kalkulace nadhodnocuje náklady výkonu, které jsou na spotřebě výkonů režijních útvarů nenáročné, a podhodnocuje náklady výkonů, které spotřebovávají více režijních nákladů. (Popesko, 2009)

#### **Kalkulace nákladů podle aktivit**

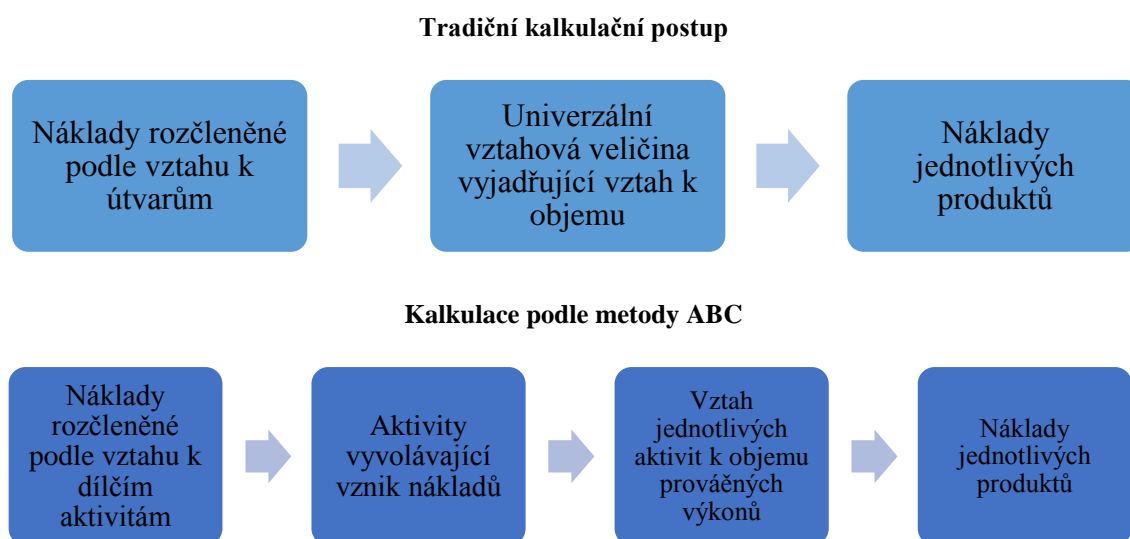
V hospodářském prostředí se rozdíly mezi jednotlivými podniky co se týče řízení hospodárnosti, efektivity, postavení na trhu, jiné speciální výhody, smazávají a podniky

jsou nuceny čím dál tím více se soustředit na odstraňování rezerv podniku a dosáhnout tak větší efektivity a hospodárnosti. Pro manažery podniku se stávají informace ohledně ziskovosti jednotlivých produktových řad, ocenění jednotlivých činností a efektivity jejich vykonávání, čím dál více klíčové. Je tedy zapotřebí kalkulace nákladů, která by dokázala odpovědět na tyto otázky na rozdíl od tradičních metod. Manažeři mají k dispozici relativně novou metodu a to kalkulaci nákladů podle aktivit (Activity- Based Costing- ABC). (Popesko, 2009)

„Metoda ABC usiluje o odhalení skutečné příčiny vzniku nákladů či hybné síly aktivit určující požadavky, které vedou ke specifickému užití společných zdrojů spojených s danou aktivitou. Podstatou je alokování režijních nákladů jednotlivým prováděným aktivitám, jejichž prostřednictvím jsou pak přiřazovány jednotlivým nákladovým objektům. Tato metoda při své aplikaci poskytuje široké spektrum informací o nákladech, činnostech, aktivitách, výkonech a nákladových objektech.“ (Popesko, 2009, s. 100)

Následující obrázek číslo 9 znázorňuje metodu ABC a tradiční kalkulační postup.

Obrázek 9: Porovnání tradičního kalkulačního postupu a metody ABC



Zdroj: Vlastní zpracování podle- Král, 2010

Tato metoda patří mezi kalkulace plných nákladů, takže jistým omezením se jeví statický charakter metody ABC. Nicméně metoda přináší nové informace zejména ve třech ohledech, kterými jsou: informace o řízení aktivit, činností a procesu; o řízení po linii výkonů; o řízení po linii útvarů. (Král, 2010)



### **Kalkulace variabilních nákladů (metoda krycího příspěvku)**

Postupem času je stále žádanější nějaký nástroj, který by byl založen na odděleném sledování variabilních a fixních nákladů, také by byl účinný v oblasti řízení volných kapacit a pomohl by podniku maximalizovat zisk. V dnešním hospodářském prostředí často podniky řeší problém s výkyvy využití svých kapacit. Díky výše zmíněným skutečnostem může kalkulace variabilních nákladů pomoci některým společnostem. Metoda nealokuje fixní náklady na jednotlivé výkony, ale chápe je za skupinu nákladů s provozem celého podniku. Popesko ve své knize uvádí postup kalkulace dělený do tří fází:

- „Kalkulace variabilních nákladů v první fázi kvantifikuje příspěvky na úhradu fixních nákladů a tvorbu zisku jednotlivých výrobků. Příspěvek na úhradu je vypočítán jako rozdíl jednotkové ceny výkonu a jeho variabilních nákladů.
- Ve druhé fázi jsou tyto jednotkové příspěvky na úhradu sečteny dle jednotlivých typů výkonů a poté je vyjádřen celkový příspěvek na úhradu produkovaný veškerými prováděnými podnikovými výkony.
- Ve třetí fázi jsou fixní náklady, které do tohoto bodu nebyly kalkulovány, odečteny od hodnoty celkového příspěvku na úhradu, čímž dojde ke kvantifikaci hospodářského výsledku podniku jako celku.“ (Popesko, 2009, s. 89)

Lze říci, že oddělené řízení variabilních a fixních nákladů přispívá k optimálnímu využívání kapacit podniku a to má příznivé dopady na náklady společnosti. Toto oddělené sledování nákladů je charakteristické pro sledování nákladů v krátkém období. Tuto metodu kalkulace variabilních nákladů můžeme považovat za jednu z efektivních metod operativního řízení. V rámci této posuzované metody rozlišujeme dvě varianty:

- Jednostupňovou kalkulaci variabilních nákladů, kde je nahlíženo na fixní náklady jako na nedělitelný celek nebo
- Vícestupňová kalkulace variabilních nákladů, v které jsou fixní náklady členěny do několika vrstev a to: fixní náklady jednotlivých výrobků, fixní náklady jednotlivých skupin výrobků, fixní náklady jednotlivých středisek, fixní náklady úseku odpovědnosti, fixní náklady celého podniku. (Popesko, 2009)

Tato metoda kalkulace sice eliminuje velký nedostatek absorpčních kalkulací, zejména nepřesné přiřazení fixních nákladů výkonům, nicméně neumí stanovit to, co je klíčové u

každé kalkulace a to je vyčíslení co nejpřesněji nákladů na určitý výkon nebo výrobek. Na fixní náklady tato metoda nahlíží často jako na celek a to způsobuje značné zkreslení. (Popesko, 2009)

### **2.1.3 Speciální typy nákladových kalkulací**

Ve výše zmíněné podkapitole byly uvedeny základní typy nákladových kalkulací. Popesko dále člení nákladové kalkulace do tří speciálních typů, které jsou vysvětleny v této podkapitole. Využití základních typů nákladových kalkulací je široké, nicméně je zapotřebí postihnout nástroji řízení nákladů i specifické organizace, specifické typy výkonů a transformační procesy, které nejdou běžnými nákladovými kalkulacemi řešit. Tyto ostatní kalkulační metody se liší v oblasti alokace režijních nákladů nebo způsobu jeho využití. (Popesko, 2009)

#### **Kalkulace dělením**

V rámci této kalkulace se rozlišují dva základní typy, mezi které patří prostá kalkulace dělením a kalkulace dělením s ekvivalenčními čísly. Základem prosté kalkulace dělením a vyjádřením nákladů na jednotku výkonu je prostý podíl celkových nákladů společnosti a počtu jednotek výkon. Předpokladem pro uplatnění této kalkulace je, že uvažujeme s homogenními výkony organizace, a že výkony spotřebovávají stejný podíl přímých a nepřímých nákladů. Uplatnění kalkulace je v odvětvích, jako je výroba elektřiny, distribuce energií, úprava vody, dřeva, uhlí. (Popesko, 2009)

„V případě, že výkony podniku nejsou homogenní, ale liší se pouze v určitém měřitelném parametru, je možné použít tzv. kalkulaci dělením s ekvivalenčními čísly. Tato metoda se používá u hromadné výroby technologicky podobných výrobků, které se liší právě jedním měřitelným parametrem, jako je například velikost, hmotnost, jakost, spotřeba elektrické energie.“ (Popesko, 2009, s. 62)

#### **Kalkulace sdružených výkonů**

Sdružené výkony jsou takové výkony, kdy výroba jednoho výrobku nemůže být z technologického hlediska oddělena od produkce ostatních výrobků a tato výroba nemusí být ani žádoucí. Jedná se například o odvětví jako zpracování ropy, chemikálií nebo zemědělská výroba. Rozlišuje se zde kalkulace rozčítací a odčítací. (Popesko, 2009)

## **Dynamická kalkulace**

Tato kalkulace je založená na určitém alokačním principu, který může být využit v jiných kalkulačních metodách. Je zde podobnost s tradiční přírážkovou kalkulací, ale dynamická kalkulace navíc poskytuje informace o tom, jak budou náklady v jednotlivých fázích ovlivněny změnami objemu prováděných výkonů. (Popesko, 2009)

Dynamická kalkulace se jeví jako efektivní, „pokud firma dokáže nabídnout různé ceny výkonu v závislosti na objednaném množství, stanovené na základě dynamické kalkulace, může částečně motivovat odběratele k odběru většího objemu výkonů najednou, čímž dodavatelská firma šetří úsporu fixních nákladů činností, které jsou na objemu výkonu nezávislé.“ (Popesko, 2009, s. 67)

### **2.1.4 Strategické nástroje nákladového řízení**

Je důležité vymezit nástroje řízení nákladů z hlediska krátkodobé perspektivy, tedy z pohledu operativního, ale neméně důležité je znát a používat strategické manažerské nástroje, kterými by podnik mohl ovlivňovat náklady z dlouhodobého hlediska. Tyto strategické nástroje jsou pro podnik významné proto, že se o velké části nákladů rozhoduje právě v předvýrobních etapách, kdy společnost při správném nastavení výrobních mechanismů a procesů může ušetřit nemalé náklady, neboť ve fázi výroby je manévrovací prostor v podobě různých úspor nákladů již menší. Mezi základní metody strategického manažerského účetnictví patří kalkulace cílových nákladů a kalkulace životního cyklu výrobku. (Popesko, 2009)

### **Kalkulace cílových nákladů**

Kalkulace cílových nákladů se stává v současnosti jednou z nejrozšířenějších metod strategického manažerského účetnictví. Tato metoda je zaměřena na trh, využívá dopředné vazby a nákladové účetní techniky odvozené z ekonomického životního cyklu dané výroby. Jako nejdůležitější je zde vnímána přípravná fáze, v které se dají náklady nejvíce ovlivnit. Tuto metodu najdeme zejména v Japonsku a progresivních firmách v Evropě a USA, jedná se o podniky zaměřené technologickým a strojírenským směrem. (Petřík, 2009)

„Při cílovém řízení nákladů se na základě velice podrobného průzkumu trhu přesně specifikují zákaznické požadavky na produkt i cílová tržní cena, která je stanovena plně na základě reálné poptávky. Požadovaná celková zisková marže je odvozena pouze od

cílové prodejní ceny, stejně jako i celkové cílové náklady produkce. Celkové cílové náklady (CCN) jsou pak takové náklady, které nemohou být z dlouhodobého hlediska překročeny, přičemž dlouhodobý horizont by se měl v ideálním případě shodovat s ekonomickým životním cyklem produkce.“ (Petřík, 2009, s. 134)

Postup při tvorbě kalkulace cílových nákladů má 4 základní etapy podle Popeska:

1. Stanovení cílových nákladů
2. Stanovení rámcových nákladů
3. Rozdělení do úrovně dílů
4. Přizpůsobení nákladů

Mezi klady této metody patří to, že se nechají ovlivňovat náklady v předvýrobních etapách životního cyklu výrobku, kde je prostor pro úsporu nákladů náročné technologické výroby produktů. Kladem i záporem může být to, že pro efektivní kalkulaci cílových nákladů je potřebná spolupráce mezi marketingem, vývojem, nákupem, pracovní přípravou, účetnictvím a také hlavně s dodavateli. Zajištění fungování komunikace, informací a celkové koordinace jednotlivých oddělení dohromady může být občas problém, ale když se tato spolupráce daří, je to bezesporu klad pro podnik. Záporům této metody může být v případě snižování nákladů klesající kvalita produktů, což by znamenalo pro podnik pokles poptávky a úbytek zákazníků. (Popesko, 2009)

### **Kalkulace životního cyklu výrobku**

Manažeři využívají různé nástroje řízení nákladů a řada z nich již byla popsána výše v práci. Je také ale důležité najít a využít metodu, která by umožnila analyzovat náklady výrobků ve všech etapách jeho životního cyklu. Tímto nástrojem je kalkulace životního cyklu výrobku. Tato metoda by měla zahrnovat veškeré náklady, které jsou s určitými výrobky během životního cyklu spojeny. Jedná se o náklady na výzkum a vývoj, design a konstrukci výrobků, testování výrobků, uvedení na trh a také náklady spojené s ukončením produkce těchto výrobků. (Popesko, 2009)

Tato kalkulace se podobá předchozí v tom, že by měla být tvořena převážně v předvýrobní fázi životního cyklu výrobku, nicméně se sestavuje i v období výrobní fáze či po skončení výroby. „Základem kalkulace životního cyklu je rozdělení nákladů spojených s produkcí výrobku do tří základních časových etap, to je předvýrobní, výrobní a povýrobní fáze.

Délka životního cyklu výrobku zpravidla přesahuje jeden rok, proto tato kalkulace musí být schopna evidovat náklady v několika na sebe navazujících účetních obdobích.“ (Popesko, 2009, s. 195)

## 2.2 Rozpočetnictví

Plánování a rozpočty jsou další možností, jak se může podnik podílet na řízení svých nákladů. Rozpočetnictví je tedy relativně samostatná problematika hodnotového řízení podniku, náplní rozpočetnictví je sestavení a vyhodnocování rozpočtů. Na podnikové řízení má velký vliv sestavení kvalitního podnikového rozpočtu (rozpočtové výsledovky, rozvahy, rozpočtu peněžních toků), neboť je zapotřebí koordinovaná činnost v podniku, spolupráce s vnitropodnikovými středisky, propojenost finančního a hodnotového řízení. Obecně lze říci, že základním úkolem rozpočtu je stanovit v peněžním vyjádření vývoj hodnotových veličin (nákladů, výnosů, zisku, aktivit, závazků, příjmů a výdajů). Prostřednictvím rozpočtů a zejména plánováním se podnik snaží naplňovat své podnikové cíle a řídit lépe oblasti, v kterých chce dosáhnout zlepšení. (Fibírová, 2011)

**Mezi základní funkce rozpočtů patří:** stanovování cílů a plánovací charakter; koordinace činností středisek uvnitř podniku; motivace řídicích pracovníků naplňovat stanovené dílčí cíle; dále funkce kontrolní, neboť se porovnává skutečný vývoj veličin a jejich výše stanovená rozpočtem; funkce měření výkonnosti. Všechny tyto funkce mají příznivý vliv na řízení nákladů a na efektivnost podnikových procesů, rozpočty se využívají a sestavují v řadě společnostech. (Fibírová, 2011)

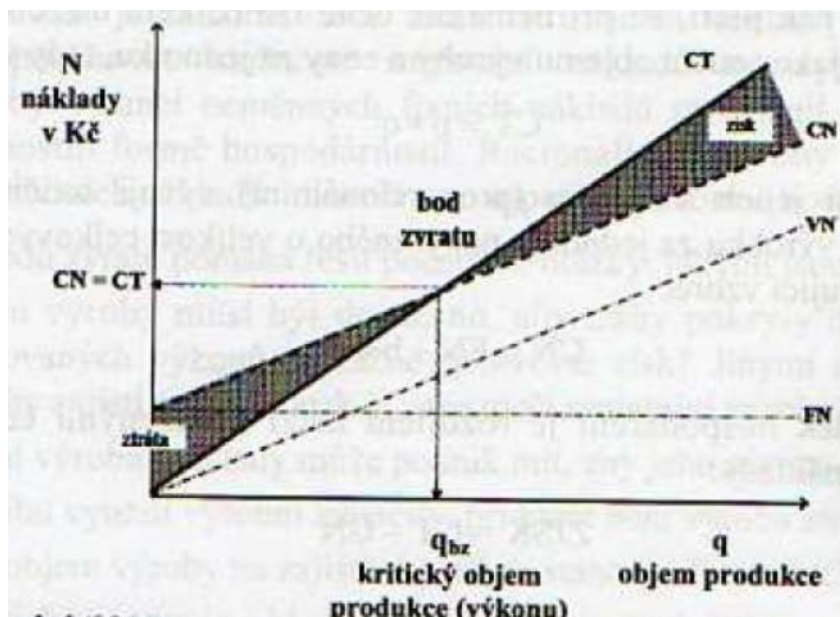
Podniky by měly sledovat kromě taktické úrovně a sestavování ročních rozpočtů i strategickou úroveň a tedy dlouhodobé rozpočty. I ty mají význam a vliv na řízení nákladů. Dlouhodobé rozpočty jsou důležité také při řízení režijních nákladů, které se nejvíce řeší právě v krátkodobém rozpočetnictví. Král ve své knize zmiňuje fakt, že v poslední době došlo ke změně názorů na nutnost dlouhodobého přístupu k ovlivňování vývoje nákladů. Je to způsobeno tím, že dlouhodobé analýzy vzniku nákladů ukázaly, že v krátkém období lze řídit jen malou část režijních nákladů, neboť většina těchto nákladů vzniká na základě dřívějších rozhodnutí. Druhý faktor, který vyvolal názorovou změnu, je takový, že vývoj mezinárodních trhů v řadě odvětví si žádá dlouhodobě přímé nebo skryté snižování cen a to právě nutí podniky k trvalému snižování nákladů nejen výkonů, ale také aktivit, činností, podnikového procesu jako celku. (Král, 2010)

### 2.3 Bod zvratu jako nástroj nákladového řízení

Jistým nástrojem řízení nákladů a podnikového řízení je i analýza bodu zvratu, označovaná také jako BEP analýza či CVP analýza. Tato analýza se řadí mezi takzvané úlohy na existující kapacitě a slouží manažerům k určitým manažerským rozhodnutím, neboť tato metoda analyzuje a pracuje s rovnováhou mezi náklady, objemy výroby a ziskem. Pro podnik tyto tři faktory jsou nesmírně důležité a metoda patří, si myslím, k základním nástrojům řízení podnikových aktivit. Důležité je zde rozdělit náklady na variabilní a fixní, to umožňuje lépe využít možnosti snížení nákladů a zvýšení hospodárnosti. (Dvořáková, Červený; 2011)

„Zvyšováním výroby v rámci neměnných fixních nákladů se snižují jednotkové náklady- hovoří se o účinnostní formě hospodárnosti. Racionalizací výroby dochází ke snižování jednotkových variabilních nákladů- hovoří se o úspornostní formě hospodárnosti.“ (Dvořáková, Červený; 2011, s. 66.)

Obrázek 10: Bod zvratu při lineárním průběhu nákladů a tržeb



Zdroj: Dvořáková, Červený; 2011, s. 68

Množství produkce, při kterém nastává bod zvratu ( $q_{BZ}$ ), se vypočítá ze známého vztahu  $q_{BZ} = FN / PU$ , kde FN jsou fixní náklady,  $PU = p - b$ , kde  $p - b$  je rozdíl mezi jednotkovou cenou a jednotkovými variabilními náklady. PU se nazývá příspěvek na úhradu fixních nákladů a zisku, v praxi je to takzvané hrubé rozpětí, nebo označení krycí příspěvek. (Dvořáková, Červený; 2011)

Právě řízení krycího příspěvku v podniku je důležité a je provázáno s řízením nákladů. Manažeři na základě výše krycího příspěvku mohou stanovit dopad změny nákladů nebo cen při určitých podnikových změnách či úsporných opatření, dále příspěvek podporuje rozhodování manažerů o outsourcingu, jestliže podnik více investuje do svého výrobního programu, tak by růst fixních nákladů s tím spojený měl být kompenzován dostatečnou výší příspěvku na úhradu, dalšími důvody, proč sledovat krycí příspěvek, jsou stanovení spodní hranice ceny za výkony, nebo při odstranění zaváděcích cen či při plánování zvýšení zisku.

**Na závěr druhé kapitoly** lze shrnout několik základních bodů. Především je nutné zdůraznit, že nástroje řízení nákladů umožňují podnikům sledovat a řídit náklady společnosti, neboť samotné vyjádření či jen občasné sledování nákladů podniku může vést ve zrychlující se době ke ztrátě konkurenceschopnosti. Výše zmíněné nástroje řízení pomáhají manažerům učinit mnohdy těžká rozhodnutí při vedení podniků. Existují jak tradiční nástroje řízení, mezi které patří některé kalkulace jako například tradiční přírážková kalkulace, které jsou aplikovatelné na většinu organizací, tak existují i speciální kalkulace, které naopak využívají specifické organizace.

Také podniky často ovlivňují modernější nástroje a kalkulace, které k nám přicházejí z vyspělých zemí, kde se klade velký důraz na práci s náklady a na preciznost a efektivnost v oblasti jejich řízení. Mezi tyto nástroje lze řadit například kalkulaci cílových nákladů či kalkulaci podle aktivit. Neméně důležitý nástroj řízení nákladů představují rozpočty. Ty umožňují zajišťovat chod podniků a naplňovat podnikové cíle. Sestavování rozpočtů ukazuje také zdrojové zajištění aktivit a výrobní činnosti podniků. Zároveň mohou rozpočty sloužit jako podklady pro jiné nástroje řízení nákladů. Analýza bodu zvratu je v podnicích hojně využívána a představuje nástroj, který využívají manažeři k tomu, aby zjistili například, jaké maximální výrobní náklady může podnik mít, aby jeho výroba nebyla ztrátová, či jaký technologický postup je z hlediska nákladů nejvýhodnější, nebo jaký objem výroby podnik musí vyrobit, aby dosáhl určitého stanoveného zisku. Všechny tyto informace jsou pro podnik důležité a podniku nestačí se zaměřit jen na účetně vyjádřené náklady, ale musí operativně jednat v oblasti řízení podniku a nákladů a k tomu potřebuje manažerské nástroje řízení, které budou analyzovány také v praktické části práce. Nicméně podniky, které nemají zkušenosti s pokročilými a efektivními technikami řízení nákladů a nemají je zavedeny ve svém podnikovém řízení, mají naopak potenciál pro inovace a zlepšení řízení a rozvoje společnosti.

### 3 Představení a SWOT analýza společnosti Eutit s.r.o.

V této kapitole je charakterizovaná společnost Eutit s.r.o. (dále jen Eutit). Je zde uveden předmět podnikání, historie společnosti, poslání, vize a strategie podniku, dále produktové portfolio. Součástí kapitoly je SWOT analýza, která blíže analyzuje vnější a vnitřní prostředí podniku a na základě této analýzy jsou vyvozeny silné, slabé stránky podniku a příležitosti a hrozby. Zároveň je zde provedena finanční analýza, která analyzuje finanční zdraví společnosti a hodnotí ekonomickou situaci podniku.

#### 3.1 Základní údaje o společnosti

- Sídlo podniku ve Staré vodě u Mariánských Lázní
- 206 zaměstnanců
- Základní kapitál ve výši 2 mil. korun
- Zápis do obchodního rejstříku dne 19. 1. 1993, založení podniku dvanácti společníky

„Na společnost přešel dnem 1. ledna 1995 majetek státního podniku Eutit Stará Voda, se sídlem ve Staré Vodě, podle privatizačního projektu č. 21040, schváleného usnesením vlády ČR č. 464 ze dne 24. 8. 1994 a kupní smlouvy uzavřené s Fondem národního majetku ČR dne 1. 1. 1995 a spolu s ním veškerá práva, závazky a pohledávky z obchodněprávních, občanskoprávních, správních, pracovněprávních a jiných právních vztahů, vztahující se k tomuto majetku.“ (Administrativní registr ekonomických subjektů, BP MV= Bakalářská práce Martin Vrba- viz seznam literatury, dále jen BP MV)

Na následujícím obrázku je znázorněno charakteristické logo podniku Eutit.

Obrázek 11: Logo podniku Eutit s.r.o.



Zdroj: Eutit s.r.o., 2015

Nejvyšším orgánem společnosti je valná hromada, statutárním orgánem jsou jednatelé Pavel Dragoun, který je ředitelem Eutitu a 64% vlastníkem podniku. Zároveň vlastní lom



ve Slapanech, z kterého Eutit odebírá vstupní surovinu pro svoji výrobu. Druhým jednatelem je obchodní ředitel podniku Josef Kreisl.

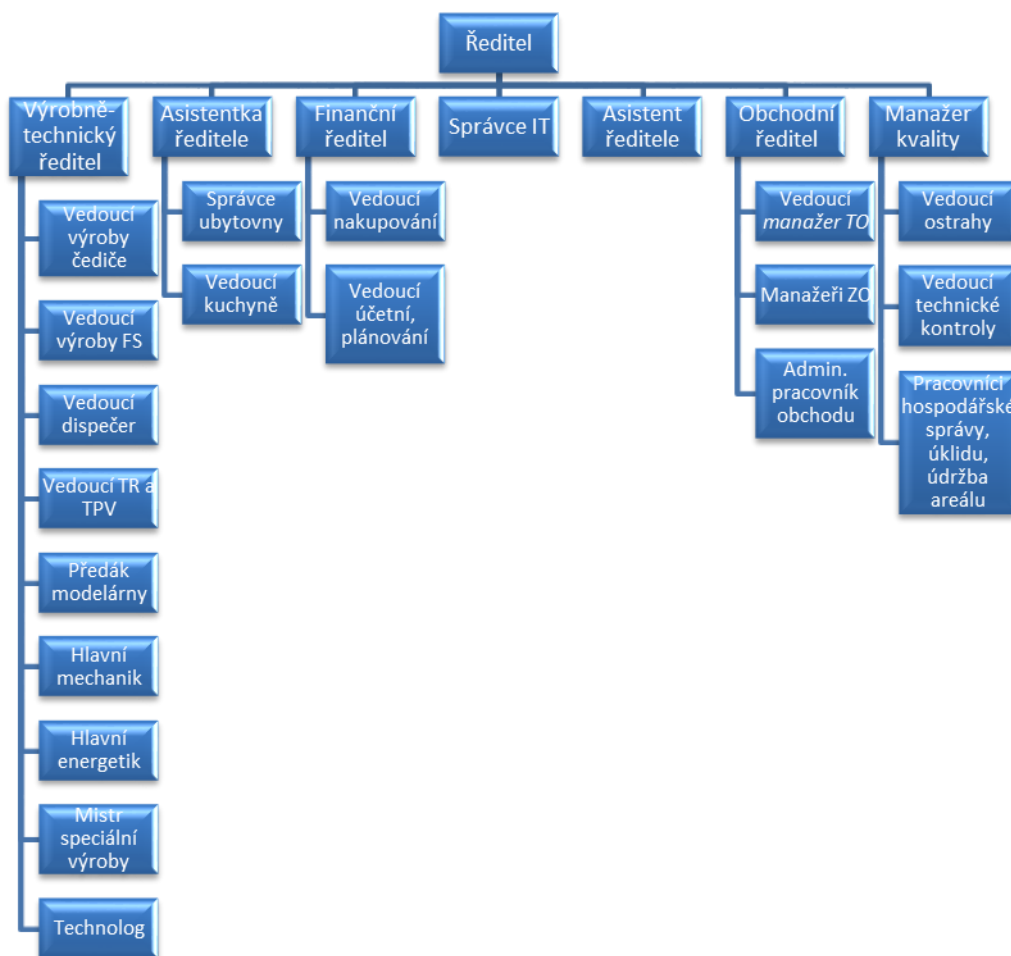
Předmětem podnikání společnosti Eutit je: „Vývoj, projektování, výroba, zpracování, montáž, pokládka a prodej odlitků z taveného čediče, z nekovových materiálů, zejména jejichž složkou je  $\text{Al}_2\text{O}_3$  a  $\text{ZrO}_2$ , výroba, dodávky a montáž potrubních systémů vyložených otěruvzdornými, žáruvzdornými a chemicky odolnými materiály, vykládání technologických zařízení otěruvzdornými, žáruvzdornými a chemicky odolnými materiály, jejich dodávky a montáž, poradenská činnost v oblasti výroby, zpracování, pokládky, montáže a užití odlitků z taveného čediče a odlitků z nekovových materiálů, zejména jejichž základní složkou je  $\text{Al}_2\text{O}_3$  a  $\text{ZrO}_2$ , zprostředkovatelská činnost, koupě zboží za účelem jeho dalšího prodeje a prodej v rámci živnosti volné zámečnictví, kovoobrábění, slévárenství, zednictví, hostinská činnost, silniční motorová doprava nákladní, pronájem movitého a nemovitého majetku v rámci živnosti volné, výroba stavebních hmot a stavebních výrobků, činnost technických poradců v oblasti stavebnictví, strojírenství, hutnictví a energetiky, příprava a vypracování technických návrhů.“ (Administrativní registr ekonomických subjektů; BP MV; BP LV= Bakalářská práce Lukáš Vrba, dále jen BP LV)

Eutit je v rámci celé České republiky specifický v tom, že je to prakticky jediný výrobce s tímto zaměřením. Mezi vysoce odolné čedičové výrobky společnosti patří interiérové čedičové dlažby. Podnik drží celosvětové prvenství ve výrobě těchto interiérových čedičových dlažeb. Jako jediný na světě nabízí ve svém produktovém portfoliu výrobky z vysoce otěruvzdorného a žáruvzdorného Eucoru. Blíže o produktovém portfoliu podniku v podkapitole 3. 5. (Konzultace, BP LV)

### **3.2 Organizační struktura podniku**

Ve společnosti je zavedena funkcionální organizační struktura, která je znázorněna na obrázku číslo 12. Hlavnímu řediteli podniku podléhají jednotliví manažeři úseků. V této organizační struktuře se dále vyskytují tyto pozice: pracovník ostrahy, pracovníci technické laboratoře a kontroly, skladníci, řidič nákladních vozů a stavebních mechanismů, mzdová účetní, archiv, pokladní, finanční účetní, vedoucí expedice a jeho pracovníci, technici výroby, směnoví mistři, manipulační pracovníci, modeláři, pracovník kovošrotu, mistr elektrodílny a další pozice, které doplňují níže znázorněnou organizační strukturu. (Konzultace, BP LV, BP MV)

Obrázek 12: Organizační struktura podniku Eutit s.r.o.



Zdroj: Vlastní zpracování na základě konzultace v podniku, 2015

Mezi výhody této struktury lze řídit to, že každý úsek podniku se specializuje na určitou část, poskytuje odbornost v té dané oblasti. To je výhodné při řešení problémů v jednotlivých odděleních, ale při řešení projektů či jiných záležitostí napříč celou společností to lze vnímat jako mírnou nevýhodu, neboť každý úsek je založen na své odbornosti, ale ztrácí komplexnost ve znalostech a postupech při řešení celopodnikových věcí. Mezi přednosti této podnikové organizační struktury patří dobrý a rychlý přenos informací skrze jednotlivá oddělení.

### 3.3 Historie podniku

Na současném místě podniku (Stará Voda u Mariánských Lázní) stála dříve sklárna, která byla přetvořena na slévárnu a ta zde fungovala od roku 1951, kdy byla spuštěna výroba na jednoduchých strojích. Tuto slévárnu založil stát, takže od tohoto roku (1951) to byl

státní podnik. První stroje, které zde byly využívány, byly tavicí a chladicí pec, licí stroje. Tak jak šel mnohaletý výzkum a vývoj v oblasti petruergie, tak se postupně vyvíjela slévárna a její technologie. V roce 1965 se začala budovat nová slévárna hned vedle té přetvořené slévárny (dříve sklárny). Nová slévárna měla uspokojit rostoucí zájem o odlitky. Byla dokončena v roce 1973 a od této doby probíhá tavení čediče právě zde.

Vývoj a výroba taveného čediče se postupem času v letech 1975- 1990 dále rozvíjely. K tomu přispěly především tyto faktory: zdokonalování výrobního procesu prostřednictvím modernizace strojů, technologického postupu a mechanizace. Tyto faktory daly základ pro zvyšující se úsporu energie a pracovních sil. V roce 1992 proběhla privatizace a vznikl Eutit s.r.o.. Zajímavé je to, že tento státní podnik chtěli v tomto roce zprivatizovat tehdejší i současní odběratelé Eutitu. Jednalo se o Kalernborn, TH Scholten, Greenbank. Politická situace v tehdejší Československu však způsobila váhavost a nejistotu v záměrech těchto podniků.

Nakonec vyhrál privatizační projekt vypracovaný jedenáctičlennou skupinou zaměstnanců v čele s Pavlem Dragounem, který vlastnil v tu dobu (i dnes) lom Slapany a nabídl za státní podnik 96,6 milionů korun (přitom účetní hodnota podniku byla 75 milionů korun). (Konzultace, BP LV)

K privatizaci se váže jedna zajímavost. Na tomto příkladu je vidět, jak již tehdy bylo složité sehnat finanční zdroje pro jakýkoliv podnik. V dnešní době na dobře zpracované investiční projekty není problém získat úvěr či jiné finanční zdroje, ale vždy to tak jistě neplatí. Tehdy jedenáctičlenná skupina chtěla získat finanční zdroje na pokrytí privatizace od Komerční banky. Ta jim ale dala vysoké procento 14,5 % ročně, tím pádem se hledal jiný zdroj financování. Bylo domluveno, že Eutit prodá v té době část výrobní technologie čínskému partnerovi za 40 milionů korun. To z hlediska konkurenčního boje bylo značně nevýhodné. Výrobní linka však v Číně nefungovala, neboť na sebe nepasovaly české a čínské součástky. Nakonec privatizační proces zajistila živnostenská banka, která podniku poskytla úvěr ve výši 80 milionů korun s roční úrokovou mírou 6,6%. (Konzultace, BP LV)

V roce 1994 se v podniku zaváděla inovace v podobě pouzdření čedičových odlitků a od této doby se zvýšil zájem o dodávky čedičového potrubí. Po privatizaci se začala budovat síť zahraničních odběratelů a rostl vývoz výrobků. Rozsáhlé investiční projekty se v areálu uskutečnily během let 2001- 2011, kdy šlo o rekonstrukci areálu v podobě oprav

fasády, výměny oken, přestavby vrátnice a hlavního vstupu, v areálu byly položeny dlažby z taveného čediče. Byl opraven i kanalizační systém.

Na závěr této podkapitoly bude stručně představena klíčová osobnost Eutitu- Pavel Dragoun.

V tomto podniku působí Pavel Dragoun již 46 let (nejdříve tedy ve státním podniku a následně v Eutitu). Je to 64 % vlastník společnosti a zároveň vlastní celý lom ve Slapanech, z kterého bere Eutit čedič pro svojí výrobu. Tento čedič je jeden z nejkvalitnějších na světě, proto je spojení Pavla Dragouna s podnikem důležité. Působí v podniku především jako generální ředitel. Není jen vlastníkem lomu a Eutitu, ale podílí se také na výzkumu a vývoji v oblasti peturgie. Konkrétně konstrukčnímu vývoji tavících a chladících pecí a také se zajímá o inovace v oblasti technologických procesů a postupů v oblasti tavení čediče a eucoru. Vřelý přístup má i k samotným zaměstnancům. Nechal v areálu vybudovat moderní jídelnu pro celý podnik, vyplácen je zaměstnancům třináctý plat, který je ve výši plánované mzdy za překročení výsledku, nebo příspěvek na dovolenou. Mezi nadstandartní výhody patří i podnikové půjčky či v mimořádných případech jednorázová sociální výpomoc. (Konzultace, BP LV)

Významní bývalí zaměstnanci podniku jsou zváni každé dva roky na podnikové akce se zástupci vedení. Zajímavé je i to, že tito bývalí zaměstnanci mohou navštívit podnikovou jídelnu za stejných podmínek jako stávající zaměstnanci. Podnik má navíc pro zaměstnance zřízené zimní podnikové středisko Matylda v Kraslicích.

### **3.4 Poslání, vize, cíle společnosti**

#### **3.4.1 Poslání**

Poslání společnosti vystihuje následující odstavec, který odráží smysl podnikání společnosti a obecné záměry vedení podniku.

Usilujeme o spokojené zákazníky po celém světě dodáním vysoce odolných výrobků z taveného čediče a eucoru. Naše podnikání stavíme na dlouholeté tradici, kvalitě a vysoké životnosti našich produktů. Klademe důraz na dodržování ekologických předpisů, snažíme se vytvářet co nejlepší profesní podmínky pro naše zaměstnance a dobré vztahy s našimi obchodními partnery. (Konzultace)

### **3.4.2 Vize**

Společnost Eutit má za sebou více jak 60 letou tradici ve výrobě čedičových odlitků. Vize společnosti vychází z poslání, ale již je časově vymezena. Zde je uvedena vize na příští tři roky působení Eutit s.r.o. v odvětví.

Zákazníkům po celém světě dodáváme jedinečné a kvalitní produkty s dlouhou dobou životnosti. Naše zkušenosti s výrobou vysoce odolných čedičových výrobků bychom chtěli v příštích letech využít ke zvýšení rentability a objemu tržeb podniku Eutit. Díky vlastnímu technologickému výzkumu a vývoji si naše společnost bude chtít udržet monopolní postavení na českém trhu s čedičovými odlitky. Dobré jméno podniku a vztahy s obchodními partnery by měly pomoci zvýšit vývoz na zahraniční trhy. Budeme usilovat o posílení pozice na perspektivních trzích, kterými jsou především Německo, Indie, JAR. V příštích letech se naše společnost zaměří na produkty s vysokou přidanou hodnotou a na nové služby, které naši zákazníci stále častěji požadují, jako například montáže našich výrobků. Budeme také usilovat o zvýšení rentability a snižování nákladů zdokonalováním technologického postupu výroby a úsporou energií.

### **3.4.3 Strategie společnosti a její cíle**

Výběr vhodného dodavatele energií je pro Eutit velmi důležitý. Podnik má několik pecí a náklady na plyn a elektřinu tvoří zhruba jednu třetinu celkových nákladů. Proto Eutit bude v plánovaném období usilovat o vyjednání výhodnějších smluv a ke zlepšení vyjednávací pozice při uzavírání smluv s poskytovateli energií bude vhodné, aby Eutit v tomto ohledu navázal spolupráci s regionálními středně velkými podniky, které mají vysokou spotřebu energie. Jako možné podniky pro spolupráci lze navrhnout například Moser a.s. Karlovy Vary, který vyrábí porcelánové, keramické a hlavně skleněné výrobky, tudíž má vyšší energetické požadavky. (Konzultace)

Z pohledu rentability a zvýšení tržeb se Eutit více zaměří na tu část výroby, kde podnik realizuje nejvyšší přidanou hodnotu (jedná se o dodávky pouzdřených výrobků). Růst tržeb podpoří podnik zvýšením obchodních aktivit do zemí, kam se vyplatí vyvážet pouzdřené potrubí (Slovensko, Rakousko, Skandinávie, Pobaltí). Tyto lokality představují potenciál a je zde velký nevyužitý prostor pro výrobky Eutitu a navíc by náklady na dopravu nijak významně nezvyšovaly cenu finálních výrobků. Další možností je zvýšení dosavadních aktivit v zemích, jako je Čína, Brazílie, JAR, Indie. Do těchto zemí by Eutit mohl vyvážet surový čedič, protože náklady na dopravu už hotových částí

potrubí a jiných výrobků by byly velmi vysoké. Pracovní síla v těchto zemích je levnější, proto by se ani pouzdření a jiná úprava nevyplatila. Společnost Eutit začne nabízet služby spojené s montáží čedičových produktů. O takové služby je narůstající zájem, a proto by bylo vhodné spojení s nějakou montážní firmou, která by instalovala Eutitem vyrobené výrobky (převážně potrubí). V rámci montáže potrubí a jiných odlitků je prostor pro další zisky podniku. Podniku by pomohlo, kdyby realizoval dodávky na klíč, to by zahrnovalo činnosti od projekce přes výrobu až po montáž. (Konzultace)

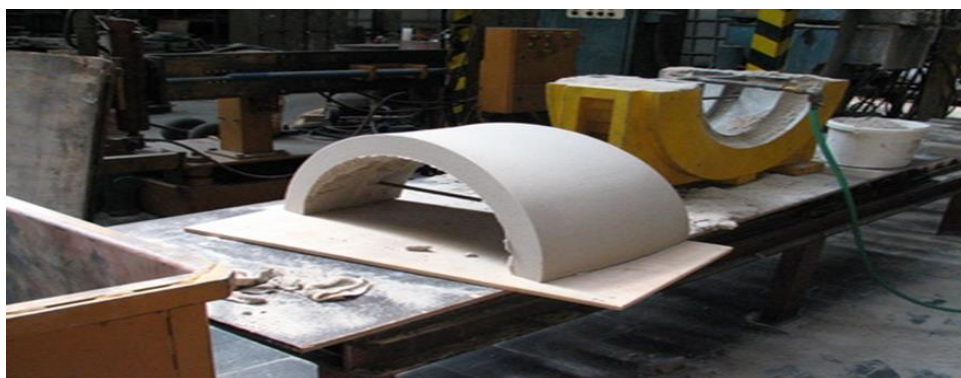
### 3.5 Produktové portfolio Eutitu

Předtím, než bude uvedeno portfolio výrobků společnosti Eutit, je nutné vymezit odvětví, v jakém se podnik vyskytuje a jakým způsobem vyrábí (odlívá) svoje výrobky.

Podnik se pohybuje v oblasti peturgie. „Peturgie je obor, ve kterém odlévané výrobky (odlitky) vznikají odléváním horninové taveniny do forem- kokil a jejím postupným chladnutím. Je zde technologická podobnost s metalurgií (hutnictvím).“ (Jirásek, Vavro; 2008; BP LV)

„Tavba kusového čediče probíhá v šachtových pecích při teplotě 1250- 1300 stupňů Celsia, k odlévání dochází při teplotě 1200 stupňů celsia. Roztavená hornina je odlévána do pískových forem. Tato forma je znázorněna na obrázku číslo 13.

*Obrázek 13: Písková forma pro odlévání čediče*



*Zdroj: Jirásek, Vavro, 2008*

Nebo se odlívá tavený čedič do kovových kokil, pro výrobu trub se používá technika dynamického (odstředivého) lití.“ (Jirásek, Vavro; 2008)

Časový prostor pro odlévání je zhruba 2- 3 minuty a během této doby se realizuje rychlé ochlazení povrchové vrstvy odlitku. Po odlití se výrobky vyklopené z forem umísťují do

chladící tunelové pece, jejímž úkolem je pomalé, řízené ochlazení výrobku a rekrytalizace taveniny a to především u rychle zchlazené povrchové vrstvičky odlitku. (Jirásek, Vavro; 2008)

Následuje rozdělení výrobků společnosti do základních skupin.

Na začátek je důležité říci, že sortiment podniku je velmi široký a najdeme v jeho nabídce přes pět tisíc druhů (rozměrů a typů) odlitků z taveného čediče a eucoru. Základní rozčlenění výrobků je dvojího typu. **První je členění z hlediska způsobu odlévání výrobků na:**

- Staticky lité odlitky do kovových kokil
- Odstředivě lité trouby
- Ostatní odlitky lité do pískových forem

Odlévání probíhá pomocí kokil a modelů. Modely jsou dřevěné konstrukce, které se používají při výrobě speciálních odlitků. Model je prakticky budoucí výrobek, neboť se vloží do bedny, obloží se speciální směsí, vyjme se a vzniklý prostor se zalije čedičem. Kokily jsou kovové formy, do kterých se odlévá čedič přímo a opakovaně, po vytuhnutí se výrobky jen vyklopí a kokily se mohou použít znovu. Základní využití čediče a výrobků z něj je v uhelných elektrárnách, továrnách, železárnách, při dopravě abrazivních materiálů. Využití tyto výrobky najdou i v různých pivovarech, mlékárnách. (Konzultace, BP LV)

**Další rozdělení je podle příbuznosti výrobků na:**

- **Čedičové dlažby-** zde najdeme různé typy venkovní čedičové dlažby, jako hladkou a protiskluzovou a dále několik velikostí, tvarů, typů. Eutit je jediným podnikem na světě, který vyrábí interiérové dlaždice. Ty zde najdeme také.
- **Pouzdržené čedičové potrubí-** sem spadají výrobky na sestavení potrubí a samostatné potrubí, které je pouzdržené- znamená to, že vnitřek potrubí je vyztužen proti nadměrné otěruvzdornosti a zachovává si tak dlouhodobější životnost. Po těchto výrobcích roste každým rokem poptávka. Ukázku pouzdrženého čedičového potrubí můžeme vidět na obrázku číslo 14.

Obrázek 14: Pouzdřené čedičové potrubí



Zdroj: Eutit s.r.o., 2015

- **Čedičové trouby**- sem patří všechny možné čedičové oblouky a další odlitky
- **Čedičové odlitky pro kanalizaci**- zde podnik nabízí kanalizační žlaby, stokové sítě a všechny odlitky používané při budování kanalizačních systémů. (Konzultace)

„Vedle tří linek na výrobu odlitků z taveného čediče byla ve Staré Vodě instalována linka na výrobu odlitků z EUCORU. To je obchodní název pro korundo-baddeleyit, čili aluminiumzirkonsilikát. Tento materiál má čtyřnásobně vyšší otěruvzdornost oproti tavenému čediči.“ (www.transparency.cz, BP LV)

Některé odlitky z EUCORU jsou ukázány na obrázku číslo 15.

Obrázek 15: Eucorové odlitky



Zdroj: Jirásek, Vavro, 2008

„V tomto případě nejde o tavení přírodní horniny, ale recyklovaných vyzdívek sklářských pecí z Al- Zr keramiky. Tavení probíhá při teplotě 2000 stupňů celsia. Vzniklá tavenina



se odlévá do kovových nebo pískových forem. Výsledný materiál je vysoce žáruvzdorný, vyznačuje se vysokou pevností v tlaku, vysokou odolností vůči chemickým činidlům a zejména pak extrémně vysokou otěruvzdorností. EUCOR vykazuje odolnost vůči deformaci v žáru při zatížení 0,2 MPa 1700 stupňů celsia a lze jej jako otěruvzdorný materiál použít bez nebezpečí do 1000 stupňů celsia, krátkodobě až do 1100 stupňů celsia. Používá se v prostředích s vysokou abrazí a tepelným zatížením, kde výrobky z taveného čediče již nevyhovují. Z EUCORU je možno vyrobit prakticky stejný výrobní sortiment jako v případě taveného čediče“. (Jirásek, Vavro; 2008; BP LV)

- **Odlitky z Eucoru-** sem do této skupiny výrobků patří dlaždice, z kterých se dělají podlahy, stěny, které jsou extrémně mechanicky, chemicky nebo tepelně namáhány.
- **Speciální odlitky z Eucoru-** zde jsou různé oblouky, trouby, vhodné zejména pro pneumatickou dopravu zvláště abrazivních materiálů, dopravovaných značnými rychlostmi za vysokých teplot. (Konzultace)

Výroba všech těchto výrobků se realizuje v moderní hale a ve zrekonstruovaném areálu. Tento areál je dostatečně velký, jsou zde velké plochy, na kterých se odkládají odlité výrobky naskládané na paletách. Životnost výrobků z čediče je sama o sobě dlouhá, takže mohou být tyto výrobky skladovány venku, aniž by ztratily své vlastnosti a klesla jejich hodnota. To je pro podnik velkou výhodou, protože takto šetří náklady na skladování svých zásob. V areálu se plánují rekonstrukce i nadále, což bude příznivě ovlivňovat celou hodnotu podniku. Ukázku produktového portfolia podniku najdeme v rámci přílohy této diplomové práce.

Výroba podniku putuje prakticky do celého světa, blíže budou analyzováni zahraniční odběratelé podniku v následující podkapitole SWOT analýza. Takové základní informace zmiňuji již nyní u této kapitoly a to například, že podnik 75 % své produkce vyváží výrobky do zahraničí.

Největším tuzemským odběratelem čediče od společnosti Eutit byla firma Potrubí Praha. „Mezi další velké české odběratele patří Prefa Brno a.s., Prefa Grygov, a.s., Goodfire, s.r.o., Sokolovská uhelná, a.s., Kankol, s.r.o., Čermák a Hrachovec, a.s., ZVVZ, a.s. Milevsko, Building Centrum- HSV, s.r.o., Acidotechna, s.r.o., a celá řada dalších velkých

významných firem. Počet tuzemských odběratelů přesahuje v současné době 250 společností.“ (Klocurek, Neústupný; 2011; s. 64; BP LV)

Protože čedič a Eucor nejsou odolné vůči dopadu, doplňuje podnik své portfolio výrobků a odlévá tvrdokovy, litiny, které dopadu odolávají. Tyto výrobky se neodlévají ve Staré Vodě v Eutitu, ale ve Slévárně Plzeň, kterou Eutit koupil 31. 12. 2008. Slévárna je dceřinou společností a Eutit v ní má 100% podíl. Pracuje zde 40 zaměstnanců. Tato slévárna nejenom odlévá tvrdokovy, ale také tvoří pro Eutit kokily- formy pro odlévání svých výrobků. (Konzultace)

Podnik v roce 2003 získal certifikát systému řízení jakosti podle norem ČSN EN ISO 9001: 2001, nyní označované jako ČSN EN ISO 9001: 2009. Tento certifikát je uveden v příloze diplomové práce. Emise podniku jsou na dobré úrovni, k tomu přispívají plynové pece, v kterých se taví čedič a elektrické pece, v kterých se taví Eucor. Tyto pece nemají takový dopad na životní prostředí. V podniku se klade velký důraz na zdokonalování technologií a výrobního procesu a to zcela určitě přispívá k ochraně životního prostředí. Ve společnosti nedochází ke zbytkovému odpadu, recyklací je zajištěno to, že materiál i energie jsou spotřebovány ve výrobě a výstupem jsou pouze samotné výrobky. (Konzultace, BP LV)

### **3.6 SWOT analýza podniku**

V této podkapitole je analyzováno vnější a vnitřní prostředí podniku Eutit s.r.o. prostřednictvím SWOT analýzy. Podnik na základě analýzy vnitřního prostředí zjistí a vyhodnotí oblasti, v kterých je dominantní, silný, úspěšný. Na těchto faktorech- silných stránkách podnik staví a jsou to jeho přednosti. Zároveň však z analýzy vyplynou slabé stránky podniku, které podnik nemá tak propracované a pokud chce být úspěšný, měl by na nich zapracovat do budoucna. Rovněž podnik identifikuje prostřednictvím analýzy vnějšího prostředí příležitosti a hrozby, s kterými musí podnik počítat. Dobré strategické řízení podniku ve společnosti je takové, které umožňuje podchytit všechny tyto zmíněné faktory. Společnost by na těchto faktorech měla pracovat a odstraňovat slabé stránky a rozvíjet ty silné. Taktéž je důležité, aby podnik eliminoval hrozby, které z analýzy vnímá a využil příležitosti, které na něho čekají. V této kapitole bude analyzováno vnější a

vnitřní prostředí podniku a budou zde identifikovány a přehledně shrnuty faktory, které ovlivňují a mohly by ovlivňovat postavení, řízení a fungování podniku.

### **3.6.1 Analýza vnějšího prostředí**

Vnější prostředí významně ovlivňuje podnik. Společnost působí na trzích, kterých se účastní ještě další subjekty, jsou zde určitá pravidla a prostředí, které ovlivňuje nějakým způsobem chod podniku a jeho řízení. Toto prostředí podnik nedokáže ovlivnit ve velké míře, ale svým působením může jistým způsobem korigovat určité faktory a využívat příležitosti, které mu prostředí nabízí a eliminovat hrozby, které jsou rovněž součástí prostředí a podnik tyto faktory musí brát v úvahu.

V této podkapitole je v rámci analýzy vnějšího prostředí analyzováno makroprostředí a mezoprostředí podniku. Na úvod podkapitoly jsou uvedeny definice příležitosti a hrozby. Na závěr podkapitoly je uveden přehled analyzovaných faktorů v tabulce.

Náplní vnější analýzy podniku je tedy zjištění příležitostí a hrozeb podniku. Nyní následují obecné definice těchto pojmů, které je třeba na začátek analýzy zmínit. „Příležitosti jsou současné nebo budoucí podmínky v prostředí, které jsou příznivé současným nebo potenciálním výstupům organizace.“ (Bělohávek, Košťan a Šuleř, 2001; s. 214)

„Hrozby jsou současné nebo budoucí podmínky v prostředí, které jsou nepříznivé současným nebo budoucím výstupům organizace.“ (Bělohávek, Košťan a Šuleř; 2001, s. 214)

### **Makroprostředí**

Makroprostředí je vnější prostředí podniku, které podnik nedokáže svým působením ovlivnit. Skládá se z těchto složek: legislativa, ekonomika, technologie, ekologie, sociologie, demografie, kultura.

#### ***Legislativa***

Legislativa každé země ovlivňuje podniky, neboť jako obchodující a působící subjekty na trhu musí respektovat určitá pravidla (zákony) a mají povinnosti vůči státu. Vývoj legislativy je mnohdy neodhadnutelný, podniky musejí sledovat vývoj daňových sazeb například daň z přidané hodnoty, neboť výraznější zvyšování DPH by vedlo ke zvýšení koncové ceny pro zákazníky. Rovněž ekologická nařízení v rámci legislativních úprav by

mohla mít dopad na ziskovost podniků. To, jakým způsobem stát podporuje odvětví potažmo rozvoj podniků, jak je nastavena zahraniční a proexportní politika, má také svoje dopady na podniky. Změna politické situace jasně dokládá, že podniky tyto větší změny ovlivňují velmi. Změna politického systému v 90. letech umožnila privatizaci dříve státního podniku a vznikl tak Eutit. Podnik od té doby mohl budovat zahraniční politiku a vyvážet do celého světa. Rovněž stát dříve podporoval odvětví, v kterém Eutit dodnes působí. Lze říci, že bez takovýchto státních impulsů se hůře podnikům rozvíjí a prosazuje. Vývoj legislativy může být chápán v pozitivním vývoji jako příležitost pro podniky, v negativním vývoji jako hrozba. (BP LV, konzultace)

### ***Technologie***

Vývoj technologie, trendy a technologické modernizace mají velký vliv na náklady podniků v těchto specifických odvětvích. Produkce Eutitu je technologicky i energeticky náročná, neboť tavení čediče probíhá za vysokých teplot a ještě za vyšších teplot probíhá tavení eucoru, který taktéž podnik využívá k výrobě svých výrobků. Každá uspořená energie díky zkvalitnění technologického postupu při výrobě je pro tento podnik významná. Proto vývoj v odvětví, technologická zdokonalení, nové technologické postupy významně ovlivňují podnik a jeho rozvoj a lze toto vnímat jako příležitost pro společnost a další její rozvoj. (BP LV, konzultace)

### ***Ekologie***

Ekologické normy, vyhlášky ministerstva životního prostředí, ochrana životního prostředí jako taková má taktéž vliv na podnik a Eutit tuto složku vnějšího prostředí musí respektovat. Jsou podniky, které více svojí produkcí zatěžují životní prostředí a jsou také podniky, které mají emise na nízkých úrovních a jejich výroba je ekologická. Dnešní trend je takový, že řada podniků splňuje normy a vlastní certifikáty ISO. Eutit rovněž vlastní certifikát ISO. Výroba podniku je ekologická, protože při tavení čediče nevzniká téměř žádný odpad a navíc čedič disponuje velmi nízkou prašností a vykazované emise jsou na nízké úrovni. Příležitostí do budoucna je pro Eutit to, že vykazuje nízké emise a jeho výroba téměř nezatěžuje životní prostředí, tudíž má podnik předpoklady být i nadále úspěšný i v situaci, kdy by se vyskytly nové ekologické normy či nařízení. Tato složka makroprostředí je významná a lze říci, že na ekologickou výrobu podniků bude kladen čím dále větší důraz, neboť s postupným znečišťováním Země bude nutno něco udělat a

snahy organizovaných skupin budou zvyšovat napětí. Rovněž rozvoj environmentálního managementu a účetnictví v podnicích nabývá na významnosti. (BP LV, konzultace)

### ***Ekonomické prostředí***

Ekonomická situace a ekonomický vývoj každé země nebo odběratelského trhu ovlivňuje podniky. Eutit z více než 75 % vyváží svoji produkci do celého světa. Dobrá ekonomická situace na odběratelských trzích je tak pro podnik nesmírně důležitá, neboť to má vliv na chování zahraničních odběratelů. Jestliže zahraniční odběratelé jsou z vyspělých zemí a ekonomik, daří se jim, je předpoklad k tomu, aby neustále zvyšovali svoji poptávku po produkci podniku Eutit. Pochopitelně vývoj světové hospodářské krize ovlivnil a ještě ovlivňuje řadu podniků. Tento faktor zasáhl i Eutit, neboť před vypuknutím světové hospodářské krize v roce 2008 měl vysokou poptávku po jeho produktech a následně další dva roky následoval pokles poptávky a to jak zahraniční, tak i domácí. Situace se od roku 2010 začala významně zlepšovat a i přes nepříznivé období si udržel podnik svojí pozici na trhu a finanční stabilitu. To jen dokládá skutečnost, že hospodářské a ekonomické cykly, krize, mohou představovat pro podniky velikou hrozbu, s kterou se podniky vypořádávají různě. Dalším ekonomickým faktorem, který může mít výraznější dopad na podniky, které mají založenou výrobu na vysoké energetické náročnosti, může být vývoj cen energií. Jedná se jak o ceny elektřiny, tak plynu. Eutit potřebuje tyto energie ve velkém množství, takže jakékoliv výraznější zdražování energií by dopadlo i na samotný podnik a představuje pro něj hrozbu. Eutit uzavírá se svým dodavatelem smlouvu vždy na dva roky. Dosavadním trendem bylo postupné zvyšování elektrické energie, to by mělo postupně vystřídat mírné snížení ceny elektrické energie. Jeden z výrazných faktorů, který ovlivňuje podniky, které z velké části vyváží, je vývoj kurzu koruny vůči jiné měně. Většinu svých obchodů Eutit realizuje v eurech, malou část potom v dolarech a librách. Jestliže by došlo k výraznějšímu posílení koruny vůči euru, dolaru, libře, znamenalo by to méně výhodný export pro podnik a tvořily by se větší kurzové ztráty. (BP LV, konzultace)

### ***Demografie, sociologie, kultura***

Demografický vývoj obyvatelstva, sociologie a kultura obyvatelstva a kulturní prostředí jednotlivých podniků patří také do této analýzy prostředí. I když méně, tak mohou tyto faktory ovlivnit podnik a jeho působení na trhu. Podniky usilují o dobré vztahy s odběrateli a o zvyšující se poptávku po jejich produkci. Očekávání odběratelů, kulturní

prostředí a zvyky jednotlivých partnerů, potažmo států, mohou mít dopad na poptávku po produkci Eutitu. Také demografický vývoj obyvatelstva, vzdělanost a zájem o různé technické obory a odvětví není zanedbatelný faktor, neboť podnik zaměstnává více než 200 zaměstnanců a potřebuje do svých řad kvalitně vzdělané pracovníky pro jeho další rozvoj. Je důležité nepodcenit žádný faktor a hrozbu, která by z něho mohla plynout. (BP LV, konzultace)

### **Mezoprostředí.**

Mezoprostředí podniku tvoří pět základních komponent, mezi které patří: zákazníci, dodavatelé, odběratelé, substituty, konkurence a potenciální nově vstupující společnosti do odvětví. Tyto komponenty budou následně charakterizovány v této části analýzy vnějšího prostředí podniku. Těmto pěti částem mezoprostředí se obecně říká Porterův model pěti konkurenčních sil.

### ***Zákazníci***

Podnik má řadu důležitých a stálých odběratelů převážně ze zahraničí, neboť vývoz výroby do zahraničí tvoří více než 75 % produkce podniku. S těmito partnery má Eutit výborné vztahy a jsou to odběratelé, kteří mají potenciál odebírat výrobky společnosti ještě řadu dalších let, to je dobrá příležitost podniku. Následuje přehled hlavních odběratelů.

**Greenbank-** je anglický odběratel, v kterém má Eutit 7 % podílu. Sídlo podniku je v Darbyshire a s Eutitem spolupracuje již řadu let, neboť se Greenbank zaměřuje na těžký průmysl a nabízí služby svým zákazníkům v podobě odstranění nežádoucích emisí, zvýšení efektivity a životnosti strojů a právě k těmto službám používá některé výrobky, které odebírá z Eutitu. ([www.greenbankgroup.com](http://www.greenbankgroup.com), BP LV)

**CBP Engineering Corp.-** je dalším odběratelem, který obchoduje z řadou zemí jako USA, Kanadou, Mexikem a rovněž spolupráce s Eutitem je dlouhodobějšího charakteru. Odebírané výrobky používá na svoje poskytované služby, mezi které patří montáž čedičových výrobků, seřizování a efektivita strojů v průmyslu, snižování emisí. ([cbpengineering.com](http://cbpengineering.com), BP LV)

Th Scholten, Eutit- UA, Eutit Bulgaria, Eutit Bazalt jsou také významnými odběrateli společnosti Eutit.

Mezi občasné odběratele patří partner z Indie, který je poměrně novým odběratelem. Eutit počítá s touto spoluprací v budoucnu pravidelně, neboť na indickém trhu je velký potenciál pro výrobky společnosti a na tomto území se vyskytují uhelné elektrárny a jsou zde také naleziště nerostných surovin (uhlí). Tuzemští odběratelé byli uvedeni již ve výše zmíněné podkapitole- produktové portfolio podniku.

### ***Dodavatelé***

Klíčovým dodavatelem pro Eutit je lom Slapany, který podniku dodává vstupní surovinu pro jeho výrobu a to čedič. Lom Slapany disponuje jedním z nejkvalitnějších nalezišť čediče na světě a pro podnik to znamená neustále velikou příležitost těžit z této spolupráce při budování pozice na trhu. Vlastníkem lomu je již několikrát zmiňovaný Pavel Dragoun, který je i většinovým vlastníkem Eutitu, a tak právě tato vzájemná spolupráce, která trvá řadu let, je pro podnik klíčová a představuje pro něj hrozbu i příležitost zároveň, neboť právě čedič velkým způsobem živí tento podnik. Doprava suroviny do Eutitu se realizuje prostřednictvím kamionové dopravy 3x denně. Tato surovina se již jinému potenciálnímu konkurentovi v oboru neprodává, což je pro podnik nesmírná výhoda.

Dalším důležitým dodavatelem pro podnik je dodavatel energie a to jak elektrické energie, tak plynu. Podnik má nyní smlouvu u České energie, která dodává plyn a ČEZ prodej dodává elektrickou energii. Mezi další dodavatele patří společnost SEBOREF s.r.o., která dodává Eutitu surovinu pro výrobu Eucoru. Jedná se o dodávku drtě ze starých vyzdívek sklářských pecí. (Konzultace, BP LV)

### ***Potencionální nově vstupující společnosti do odvětví***

Eutit působí ve specifickém odvětví a má také specifickou pozici na trhu. Toto odvětví je charakteristické mimořádně velkými bariérami pro podniky, které chtějí vstoupit do tohoto odvětví. Aby podniky mohly vstoupit na trh a nějakým způsobem být úspěšné, musí najít prvotně zdroj suroviny, vhodný k tavení tak, aby nebylo nutné přidávat k čediči velké množství příměsí, které by zlepšovaly vlastnosti výrobků, neboť by se takovým způsobem výroba značně prodražila a podnik by již dopředu nemohl být dostatečně konkurenceschopný na trhu. Zkrátka kvalitních nalezišť čediče je na světě velmi málo a jedno vlastní majitel podniku Eutit, takže pro podnik toto znamená velikou výhodu a prakticky v tuzemsku je podnik monopolem a nemá konkurenci. Další bariérou pro nově vstupující podniky je jistě technologická náročnost výroby a know-how, dále vysoké

fixní náklady pro podnik a velká kapitálová náročnost, nejen v počáteční fázi rozvoje podniku. Tyto zmíněné bariéry vstupu do odvětví značně ztěžují podnikům záměr vstoupit na trh a zároveň tyto faktory znamenají pro Eutit příležitost dále se rozvíjet a být úspěšným na trhu. Řada podniků chce a požaduje po svém vedení okamžité výsledky a maximalizaci zisku. V tomto odvětví je tento cíl nemožný, neboť počáteční investice do podniku jsou velmi velké. Eutit má strategii postupné modernizace areálu a postupné budování pozice na trhu, takže průběžné investice do výrobních hal a jiných zařízení umožňují podniku stále růst. Tato strategie je odlišná od některých podniků a možná také proto je Eutit úspěšný. V současné době nejsou identifikovány žádné podniky, které by se chystaly vstoupit do odvětví, nebo čerstvě vstoupily již. V rámci celého světa má Eutit konkurenci, která bude nyní analyzována. (Konzultace, BP LV)

### ***Konkurence***

Jak již bylo zmíněno, tak podnik nemá konkurenci v rámci České republiky a Slovenska. Zde jsou tedy uvedeny zahraniční společnosti, které mají dobré postavení na celosvětovém trhu a zaměřují se svojí výrobou na podobné odvětví jako Eutit. Tito konkurenti jsou z Německa a Číny.

**Penglai Huaan Basalt Pipeline-** podnik sídlí v Penglai City v Číně a byl založen v roce 2003. Tento podnik z hlediska kvality výrobků, technologie a objemu výrobních zařízení zaujímá přední postavení na asijském a tichomořském trhu. Penglai má zaměřenou výrobu podobně jako Eutit na výrobky z čediče, potrubí, podšívky ocelových trubek, flexibilní potrubí a jiné produkty. Ve srovnání s Eutitem tento podnik nemá takové technologické zázemí a vstupní surovina pro výrobu je méně kvalitní. To dokládá obrázek v příloze diplomové práce, na kterém je srovnání kvality dlaždice Penglai s dlaždicí podniku Eutit. Ovšem podnik v posledních letech zlepšuje svoji technologii a jeho výrobky jsou čím dál více otěruvzdornější a mají vyšší kvalitu, což z tohoto konkurenta dělá pro Eutit hrozbu. (Konzultace, BP LV)

**Kalernborn-** tato společnost má dlouholeté zkušenosti v oboru a sídlí v Polsku. V Německu probíhá jen část výroby a to konkrétně pouzdření. Kalernborn je jeden z největších konkurentů Eutitu, rovněž má početnou síť partnerů po celém světě např. v USA, Kanadě, Francii, Brazílii. Tato společnost se zaměřuje na opotřebení a ochranu nástrojů v průmyslu. Ke své výrobě podnik využívá čedič a také jiné materiály s horšími vlastnostmi, ale na druhou stranu s širokým uplatněním. ([www.kalernborn.de](http://www.kalernborn.de))



Jestliže porovnáme Eutit s konkurencí, tak zjistíme, že Eutit má lepší technologii k odlévání výrobků a také vyšší stupeň mechanizace. Po cenové stránce jsou všechny tři podniky srovnatelné. Ve výrobě dlaždic je Eutit jednoznačně nejlepší. Ve výrobě speciálních odlitků se rozdíly mezi podniky již neprojevují tak významně, neboť zde není možné uplatnit právě zmiňovanou mechanizaci výroby. Kalernborn má oproti Eutitu výhodu v délce budování vztahů s partnery a v působení v odvětví, neboť Eutit řadu let díky komunismu nemohl vyvážet do celého světa. (Konzultace, BP LV)

### ***Substituty***

Je zde několik materiálů, které lze považovat za substituty čedičových výrobků, ale je třeba zdůraznit, že vlastnosti některých z těchto materiálů nedosahují ani zdaleka kvality čedičových výrobků, nicméně jejich použití je široké v různých odvětvích průmyslu.

Mezi substituty patří:

**Alumina-** je to sloučenina na bázi  $Al_2O_3$ , která se používá ve výrobě převážně v Číně. Vlastnosti tohoto materiálu jsou velice dobré a v některých ohledech i lepší než čedičové odlitky, nicméně velkými nevýhodami materiálu jsou výrobní náklady tohoto materiálu, také drahá instalace a menší rozměr odlitků, který tento materiál umožňuje odlévat. (Konzultace, BP LV)

**Densit-** dalším substitutem k čedičovým výrobkům je otěruvzdorný beton, který je míchán z přírodních a minerálních složek, je trochu jiný než čedič, proto má trochu odlišné vlastnosti než čedič, ale používá se v průmyslu například jako ochrana stěn ocelových rour při transportu abrazivních materiálů ve zpracovatelském průmyslu. (Konzultace, BP LV)

**Tvrdokovy-** „jsou vysoce odolné materiály proti opotřebení. Použití tvrdokovu jako materiálu s vysokou odolností je dáno jeho vlastnostmi: vysoká tvrdost, vysoká pevnost v tlaku, vysoký modul pružnosti, dostatečná houževnatost, nepatrná tepelná roztažnost.“ (www.mmspektrum.com)

Díky těmto zmíněným vlastnostem jsou tyto materiály brány rovněž jako substituty. Výše uvedené substituty musí podnik brát v úvahu, neboť tyto materiály mohou v určitých ohledech nahradit čedič a eucor, které používá Eutit. Výhodou Eutitu je však to, že kvalitativně mají jeho výrobky jednoznačně na vrh. Tvrdokovy a zejména densit je levnější než čedič a eucor, ale odolnost vůči abrazi a tepelným vlivům není zdaleka

taková. Alumina je kvalitní alternativou, ale drahou. Volba je na zákazníkovi a jeho preferencích.

### **Příležitosti a hrozby podniku**

*Tabulka 3: Analýza vnějšího prostředí podniku*

<b>Příležitosti podniku</b>
Předpoklad ekologické výroby i do budoucna a tím zajištění konkurenceschopnosti podniku
Technologický vývoj a inovace v technologických trendech
Velké vstupní bariéry do odvětví pro jiné podniky a tím nepravděpodobný vstup jiného podniku
Neexistence domácí konkurence
Dobré vztahy s obchodními partnery a rostoucí zájem obchodních partnerů z indického a čínského trhu
<b>Hrozby podniku</b>
Zvýšení cen energií
Ekonomická situace v odběratelských zemích a vývoj na odběratelských trzích
Vývoj legislativy, státní regulace a ekologická nařízení a normy
Substituční výrobky a jejich široké uplatnění
Významné posilování domácí měny vůči zahraničním (euru, dolaru, libře)

*Zdroj: Vlastní zpracování, 2015*

### **3.6.2 Analýza vnitřního prostředí**

Prostřednictvím analýzy vnitřního prostředí podnik odhaluje silné a slabé stránky. Je důležité, aby si podnik uvědomoval, v čem je silný a na tomto stavěl do budoucna. Měl by se také zaměřit naopak na slabé stránky a postupně je zlepšovat svým podnikovým řízením a rozvojem celé společnosti. Na úvod této podkapitoly jsou uvedeny obecné definice silné a slabé stránky podniku, dále je analyzováno interní prostředí podniku a provedena základní finanční analýza Eutitu.

„Silné stránky (přednosti) jsou pozitivní vnitřní podmínky, které umožňují organizaci získat převahu nad konkurenty. Organizační předností je jasná kompetence, zdroj nebo schopnost, která umožňuje firmě získat konkurenční výhodu.“ (Bělohávek, Košťan a Šuleř; 2001; s. 214) „Slabé stránky (nedostatky) jsou negativní vnitřní podmínky, které mohou vést k nižší organizační výkonnosti.“ (Bělohávek, Košťan a Šuleř; 2001; s. 214)

**Mikroprostředí podniku zahrnuje tyto dílčí komponenty:**

#### ***Dlouholetá tradice a kvalita výrobků***

Produkty společnosti, které jsou v Eutitu vyráběny, mají vysokou kvalitu a jsou mimořádné svými vlastnostmi, neboť na jejich výrobu je používána vysoce kvalitní

vstupní surovina (čedič). Právě na mimořádnosti vstupní suroviny si podnik zakládá a považuje ji za jednu z největších předností podniku. Jednou z dalších silných stránek podniku je dlouholetá tradice výroby čedičových odlitků a působení v tomto specifickém oboru. Dlouholetá tradice, spolehlivost, dobré a rychlé jednání s obchodními partnery, jsou faktory, které vypovídají o úspěšnosti podniku a dávají předpoklady pro dlouhodobější spolupráci s partnery a dobrém postavení Eutitu na trhu. (Konzultace v podniku, BP LV)

### ***Výzkum a vývoj***

Pro podniky, které mají založenou výrobu na energeticky a technologicky náročném postupu, je důležité, aby věnovaly prostor výzkumu a vývoji svých výrobků a snažily se o neustálé zdokonalování výrobních postupů a tím dosahovaly úspory v oblasti nákladů a energie jako takové. Právě tímto typem podniku je Eutit, který se zabývá také výzkumem a vývojem v daném odvětví, což napomáhá k dosahování velmi dobrých výsledků. Technologický postup je při tavení čediče důležitým faktorem. V podniku funguje od jeho založení výzkumné a vývojové středisko, které se neustále snaží o zdokonalování technologie a výroby podniku a i díky tomuto se posunula technologie na dnešní velmi dobrou úroveň a podnik tak může šetřit náklady tímto způsobem. Výzkum a vývoj patří mezi silné stránky společnosti. (Konzultace v podniku, BP LV)

### ***Výroba***

Tavení čediče probíhá v plynových pecích a jeho zpracování je energeticky nákladné, to samé platí o zpracování eucoru v elektrických pecích. Jednou ze slabých stránek podniku jsou náklady na výrobu, které jsou vysoké, a složitost technologie, která je náročná, ovlivňuje prodejní cenu čedičových výrobků. V podniku se vývojem a zdokonalováním výrobního procesu zaměřují na snižování těchto nákladů. Uzavřením lepší smlouvy s dodavatelem zemního plynu podnik v příštích dvou letech ušetří náklady na tuto energii, která se využívá pro vytápění plynových pecí. Plynové pece, které podnik využívá k tavení čediče, nejsou sériově vyráběny, a proto je obtížné je sehnat a jejich pořizovací cena je tak vysoká. (Konzultace v podniku, BP LV)

### ***Management***

Významnou silnou stránkou je management podniku, který je zkušený a řídí podnik spolehlivě. V managementu podniku pracují lidé již mnoho let a znají podrobně výrobní

prostředí a technologii podniku. Management si udržuje velmi dobré vztahy s obchodními partnery, což přispívá k dlouhodobé spolupráci s odběrateli a dává to předpoklad k udržení významných odběratelů i do budoucna. 64 % vlastníků podniku Pavel Dragoun vlastní zároveň i lom ve Slapanech, který dodává podniku vstupní surovinu. Zároveň se věnuje i oblasti výzkumu a vývoje v podniku, což posiluje celkový management. Slabou stránkou managementu je konzervativní přístup k zavádění moderních a efektivních metod řízení podniku. Vedení již dlouhou řadu let spoléhá na zažitá a ověřená principy a spoléhá na konkurenční výhodu v podobě vstupní suroviny a specifického odvětví, v kterém se pohybuje. Řadou inovací a zavedením metod řízení nákladů (podrobně rozpracováno v 5. kapitole) a zlepšením jiných podnikových oblastí by podnik rozhodně více maximalizoval zisk. (Konzultace v podniku, BP LV)

### ***Marketing***

Úloha marketingu je v tomto odvětví velmi specifická. Podnik využívá spíše dlouhodobé spolupráce s odběrateli a těží ze své dlouholeté tradice, a proto Eutit nevynakládá na marketing významnější finanční prostředky. Silné postavení na trhu a malý počet konkurentů ve světě znamená to, že podnik není nucen konkurenčním bojem k lepšímu využívání marketingu. Povědomí o svých produktech mezi odběrateli roztví díky kvalitě a jedinečnosti svých produktů a také pravidelnou účastí na veletrzích, kde prezentuje své výrobky a navazuje nové kontakty s odběrateli. (Konzultace v podniku, BP LV)

### ***Informační systém***

Eutit využívá pro své podnikové řízení informační systém Karat. Tento systém bude detailně popsán ve 4. kapitole diplomové práce. Je třeba již nyní zdůraznit, že tento systém podnik využívá zatím jen z jedné třetiny, neboť jsou v podniku řízeny procesy ještě podle dřívějších principů a nedošlo k potřebným inovacím. (Konzultace v podniku, BP LV)

### **Zhodnocení ekonomické situace podniku**

Následující podkapitola se bude věnovat základní finanční analýze podniku. Je to pouze okrajové doplnění analýzy vnitřního prostředí, bude provedena horizontální analýza rozvahy, výsledovky a budou zhodnoceny základní poměrové ukazatele. Níže uvedené zhodnocení podniku je za tříleté období 2012-2014. Finanční výkazy, z kterých je provedena finanční analýza, jsou uvedeny v rámci přílohy diplomové práce.

### **Horizontální analýza rozvahy**

V rámci horizontální analýzy rozvahy sledujeme vývoj jednotlivých položek rozvahy ve sledovaném období.

Tabulka 4: Horizontální analýza rozvahy

Položka	2012-2013		2013-2014	
	Abs.	%	Abs.	%
<b>AKTIVA CELKEM</b>	<b>-259</b>	<b>1,00</b>	<b>8 467</b>	<b>1,03</b>
<i>Dlouhodobý majetek</i>	<i>1 708</i>	<i>1,02</i>	<i>-1 373</i>	<i>0,99</i>
Dlouhodobý nehmotný majetek	142	1,25	-604	0,14
Dlouhodobý hmotný majetek	9 148	1,12	2831	1,03
Dlouhodobý finanční majetek	-7 582	0,75	-3600	0,84
<i>Oběžná aktiva</i>	<i>-2 411</i>	<i>0,98</i>	<i>10717</i>	<i>1,07</i>
Materiál	-656	0,94	373	1,03
Výrobky	-3 221	0,95	1247	1,02
Krátkodobé pohledávky	3 869	1,09	971	1,02
Pohledávky z obchodních vztahů	6 234	1,17	1255	1,03
Krátkodobý finanční majetek	-3 301	0,90	8073	1,26
Účty v bankách	-8 394	0,76	12879	1,50
Krátkodobé cenné papíry a podíly	5 117	#####	-4823	0,06
<b>Položka</b>	<b>2012-2013</b>	<b>2013-2014</b>		
<b>PASIVA CELKEM</b>	<b>-259</b>	<b>1,00</b>	<b>8467</b>	<b>1,03</b>
<i>Vlastní kapitál</i>	<i>-3 904</i>	<i>0,98</i>	<i>12275</i>	<i>1,05</i>
Výsledek hospodaření minulých let	-1 184	0,99	9884	1,05
VH běžného úč. období	-2 799	0,78	2317	1,23
<i>Cizí zdroje</i>	<i>3 922</i>	<i>1,14</i>	<i>-3352</i>	<i>0,89</i>
Dlouhodobé závazky	-77	0,98	0	1,00
Krátkodobé závazky	3 999	1,18	-3352	0,87
Závazky z obchodních vztahů	6 544	2,87	688	1,07
Závazky ke společníkům, účastníkům sdružení	-8	1,00	-5931	0,35
Závazky k zaměstnancům	-398	0,90	552	1,15
Závazky ze soc. zabezpečení a zdrav. poj.	-1 616	0,59	298	1,13
Bankovní úvěry a výpomoci	0	0	0	0

Zdroj: Vlastní zpracování 2015, finanční výkazy podniku

Jako první budou analyzována aktiva společnosti Eutit. Z výše uvedené tabulky je patrné, že v roce 2014 se celková aktiva podniku zvýšila o zhruba 8,5 milionu korun oproti roku

2013, v kterém došlo k nepatrnému snížení celkových aktiv. Růst aktiv v roce 2014 byl způsoben především zvýšením oběžných aktiv (konkrétně o 10,7 milionů korun). Nárůst celkových aktiv také ovlivnil nárůst dlouhodobého hmotného majetku v souvislosti s investicí do budov v areálu podniku. Podnik uvedl v roce 2013 do provozu nový stroj na výrobu protlačovacích rour. V podniku byla zateplena administrativní budova a byla opravena střecha výrobní haly. V roce 2013 podnik také investoval do informačního systému. Dlouhodobý finanční majetek v roce 2013 a 2014 ovlivnilo také to, že podnik odepsal část půjčky, která byla dříve poskytnuta dceřiné společnosti Slévárna Plzeň a jejíž splatnost už vypršela. (Konzultace v podniku, finanční výkazy, BP MV)

Co se týče oběžných aktiv, tak ty vykázaly značný přírůstek (10 milionů korun) v roce 2014. Tento rok byl pro společnost velice úspěšný z pohledu tržeb a rekordní z pohledu výroby. Výrobky vykázaly v roce 2014 růst oproti minulému roku o 1,2 milionu korun. Podnik měl v tomto roce hodně objednávek, což vedlo i k vyšším tržbám.

Jestliže budeme analyzovat pohledávky z obchodních vztahů, tak vidíme, že za rok 2013 i 2014 se hodnota zvýšila. Tento trend je způsoben také faktem, že v minulých letech podnik tyto pohledávky snížil (zhruba o 30 milionů korun, protože byly splaceny staré pohledávky). Úhrada pohledávek z obchodního styku nejvíce ovlivňuje stav celkových krátkodobých pohledávek podniku Eutit. Splacení starých pohledávek v letech 2011 a 2012 ovlivnilo vývoj krátkodobého finančního majetku ve sledovaném období. V roce 2013 vykazuje položka 10% pokles vzhledem k roku 2012, na který mělo dopad splacení pohledávek. (Konzultace v podniku, finanční výkazy, BP MV)

Na vývoji vlastního kapitálu se nejvíce podílely výsledky hospodaření. V roce 2014 hodnota vlastního kapitálu vzrostla o 5 %, díky zvýšení výsledku hospodaření běžného účetního období o téměř 2,3 milionů korun (zvýšila se produkce a zakázky, jednalo se o velmi úspěšný rok). Zvýšení vlastního kapitálu v roce 2014 bylo hlavně zapříčiněno zvýšením výsledku hospodaření minulých let o 10 milionů korun, protože podnik nevyplácel podíly na zisku. Podíváme-li se na analýzu cizích zdrojů, je patrná skutečnost, že podnik nemá téměř žádné dlouhodobé závazky a usiluje o snižování cizích zdrojů financování, z důvodu přebytku finančních prostředků řeší spíše to, kam výhodně uložit peněžní prostředky, než odkud si je půjčovat. V roce 2013 a 2014 podnik nevyužíval krátkodobé bankovní úvěry. (Konzultace v podniku, finanční výkazy, BP MV)

### ***Horizontální analýza výkazu zisku a ztráty***

Od roku 2010 se po ekonomické krizi začaly podniku zvyšovat zakázky a pravidelně rostly tržby. Rok 2014 byl jedním z nejlepších z pohledu výroby a tržeb, které byly zhruba 240 milionů korun. Menší poptávka v době ekonomické krize způsobila také propouštění zaměstnanců, což znamenalo pokles osobních nákladů. V analyzovaném období se díky oživení poptávky po produkci naopak zaměstnávali noví zaměstnanci a vzhledem k tomu, že podnik měl výjimečně dobrý rok 2014, mohl si dovolit zvýšení platů a zaměstnání dalších pracovníků a osobní náklady v roce 2014 vykázaly růst. (Konzultace v podniku, finanční výkazy, BP MV)

*Tabulka 5: Horizontální analýza výkazu zisku a ztráty*

Položka	2012-2013	2013-2014
	Abs.	Abs.
Tržby za prodej zboží	-7	10
Náklady vynaložené na prodané zboží	1	1
Výkony	-1 176	17 523
Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	9 122	17 341
Aktivace	128	43
Výkonová spotřeba	-3 740	7 871
Spotřeba materiálu a energie	-9 851	2 187
Služby	6 111	5 684
Osobní náklady	-3 642	6 443
Odpisy dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	817	798
Provozní výsledek hospodaření	-4 103	2 681
Finanční výsledek hospodaření	2 274	-2 030
Daň z příjmů za běžnou činnost	928	-1 624
Výsledek hospodaření za běžnou činnost	-2 757	2 275
Výsledek hospodaření za účetní období (+/-)	-2 799	2 317
Výsledek hospodaření před zdaněním (+/-)	-1 871	693

*Zdroj: Vlastní zpracování 2015, finanční výkazy podniku*

Z analýzy je vidět, že hlavní roli na vývoji výsledku hospodaření měl stav tržeb. Rok 2012 a 2014 byl jedním z nejlepších pro Eutit z hlediska tržeb a poptávky po produkci, což se projevuje v horizontální analýze v roce 2013 nepatrným snížením tržeb a zisku oproti roku 2012. Na zisku podniku se značně projevují také hodně výkyvy v zakázkách, které se nadají dopředu jednoznačně odhadnout v tomto specifickému oboru podnikání. Díky většímu objemu zakázek a výrobě v roce 2014 došlo k nárůstu výsledku hospodaření za účetní období zhruba o 23 % (zhruba o 2 miliony korun). (Konzultace v podniku, finanční výkazy, BP MV)

Tabulka 6: Horizontální a vertikální analýza výkazu zisku a ztráty ind.

Položka	2012-2013	2013-2014
	Ind.	Ind.
Tržby za prodej zboží	0,99	1,02
Náklady vynaložené na prodané zboží	1,00	1,00
Výkony	0,99	1,08
Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	1,04	1,08
Aktivace	1,10	1,03
Výkonová spotřeba	0,97	1,08
Spotřeba materiálu a energie	0,86	1,04
Služby	1,16	1,13
Osobní náklady	0,96	1,07
Odpisy dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	1,12	1,11
Provozní výsledek hospodaření	0,81	1,16
Finanční výsledek hospodaření	0,44	2,12
Daň z příjmů za běžnou činnost	1,21	0,70
Výsledek hospodaření za běžnou činnost	0,78	1,23
Výsledek hospodaření za účetní období (+/-)	0,78	1,23
Výsledek hospodaření před zdaněním (+/-)	0,89	1,05

Zdroj: Vlastní zpracování 2015, finanční výkazy podniku



## Analýza poměrových ukazatelů

### Rentabilita

Rentabilitu aktiv můžeme rozložit na dva ukazatele a to na rentabilitu tržeb (ziskové rozpětí) a obrat celkových aktiv (rychlost obrátu aktiv). V roce 2012 byla rentabilita aktiv podniku Eutit na úrovni zhruba 5% (při použití zisku EBT zhruba 7 %). V roce 2013 a 2014 se hodnota obrátu aktiv zvýšila i díky tomu, že podnik už v takové míře neinvestoval do oprav areálu, jako tomu bylo v roce 2010 až 2012 a to mělo přímý vliv na celkovou rentabilitu aktiv, konkrétně na její zvýšení v roce 2014. Když analyzujeme ukazatel ziskové rozpětí, který také ovlivňuje celkovou rentabilitu, je zřejmý pokles ziskové marže v roce 2013 o 1 % oproti roku 2012. Tento pokles způsobil vyšší úbytek hodnoty čistého zisku v porovnání s úbytkem tržeb za prodej vlastních výrobků a služeb v roce 2013. Z rozkladu ukazatele rentability aktiv vyplývá, že jeho zvýšení v roce 2014 zapříčinilo jak zvýšení obrátu aktiv, tak i pokles ziskové marže.

Výše ukazatele rentability vlastního kapitálu společnosti Eutit dosahuje zhruba dvojnásobných hodnot než průměrná hodnota výnosnosti u bezrizikových státních dluhopisů, což je atraktivní pro případné investory. K vyšším hodnotám rentability by přispělo dosahování vyššího zisku a zapojení většího množství cizího kapitálu, spojeného s pozitivním efektem finanční páky. Rentabilita tržeb (ROS) podniku Eutit, při použití zisku úrovně EBIT, je na dobré úrovni a v období od roku 2012 dosahuje zhruba 8 % hrubého výnosu. (Konzultace v podniku, finanční výkazy, BP MV)

Tabulka 7: Ukazatele rentability podniku

Rentabilita	Vzorec	2012	2013	2014
ROA	EAT/celková aktiva	0,05	0,04	0,05
ROE	EAT/vlastní kapitál	0,05	0,04	0,05
ROS	EBIT/tržby	0,08	0,07	0,07
Rentabilita aktiv	EBT/celková aktiva	0,07	0,06	0,06
Zisková marže	EAT/tržby	0,06	0,04	0,05

Zdroj: Vlastní zpracování 2015, finanční výkazy podniku, vzorce: Kislingerová, 2005

### Aktivita

Hodnoty obrátu celkových aktiv Eutitu dosahují dobrých hodnot i přes velmi specifický charakter odvětví, který ovlivňuje ukazatele aktivity. Hodnoty se pohybující kolem hranice jedné obrátky aktiv za rok a dokazuje to tedy fakt, že Eutit má vysoký stav

majetku, protože to obor podnikání a podmínky vyžadují. Dlouhodobá aktiva se obrátí za rok přibližně dvakrát ve sledovaném období. Doba obratu zásob u společnosti Eutit se za poslední 3 roky snižuje, protože podniku rostou tržby a Eutit už nedrží tak velké množství výrobků na skladě, aby co nejrychleji uspokojil požadavky zákazníků, kteří požadují dodání zboží co nejdříve. Vyšší hodnoty ukazatele doby obratu zásob jsou i díky tomu, že produkty podniku se dobře uskladňují. Výše generovaných zisků umožňuje vázat větší množství finančních prostředků v zásobách, aniž by to podniku významně škodilo a ohrožovalo ho to. Když vezmeme v úvahu velmi specifický charakter odvětví, tak hodnoty doby obratu zásob v Eutitu nejsou až tak vysoké. Doba obratu pohledávek z obchodních vztahů v Eutitu v roce 2014 klesla díky tomu, že se podařilo inkasovat staré pohledávky. Doba obratu pohledávek je několikanásobně vyšší oproti době obratu závazků, která činí přibližně 16 dní. To nasvědčuje horší platební morálce odběratelů, což ale díky dobré ekonomické situaci a stabilitě Eutitu, není nijak ohrožující z hlediska finanční situace. Tvoří se obchodní deficit, ale podnik má dostatek zdrojů, aby tento deficit byl pokryt. (Konzultace v podniku, finanční výkazy, BP MV)

Z hlediska věřitelů je pozitivní, že Eutit hradí závazky z obchodních vztahů poměrně rychle a jen to dokazuje silnou ekonomickou situaci a stabilitu. Spolehlivost v obchodních vztazích hraje důležitou roli a přispívá k dominantnímu postavení podniku to k dobrému jménu podniku.

Tabulka 8: Ukazatele aktivity podniku

Aktivita	Vzorec	2012	2013	2014
Obrátka aktiv	Tržby/aktiva	0,82	0,86	0,89
Obrátka fixních aktiv	Tržby/fixní aktiva	2,03	2,08	2,28
Obrátka zásob	Tržby/zásoby	2,84	3,08	3,25
Obrátka pohledávek	Tržby/pohledávky	4,73	4,55	4,81
Obrátka závazků	Tržby/závazky	61,28	22,25	22,44
Doba obratu aktiv	Aktiva/denní tržby	438,67	420,41	402,82
Doba obratu stálých aktiv	Fixní aktiva/denní tržby	177,14	172,68	158,22
Doba obratu zásob	Zásoby/denní tržby za výrobky	126,72	116,75	110,85
Průměrné inkasní období	Pohledávky/denní tržby	76,04	79,16	74,92
Doba obratu závazků	Závazky/denní tržby	5,87	16,18	16,04

Zdroj: Vlastní zpracování 2015, finanční výkazy podniku, vzorce: Kislingerová, 2005

## **Likvidita**

### ***Likvidita 1. stupně – peněžní (okamžitá) likvidita***

Za dobrý stav je brána hodnota peněžní likvidity mezi 0,9 až 1,1. (Grünwald, Holečková, 2008). Z níže uvedené tabulky je vidět, že podnik má hodnoty peněžní likvidity vyšší, než jsou doporučené hodnoty. Nicméně situace v oblasti likvidity je na lepší úrovni oproti minulosti, kdy se občas stalo, že Eutit dosahoval hodnot menších než 0,1. Stav peněz na bankovním účtu se od roku 2011 významně zvýšil, hlavně díky splacení starých pohledávek. Hodnoty peněžní likvidity v odvětví vykazují stálejší průběh, ale doporučených hodnot také nedosahují. (Konzultace v podniku, finanční výkazy, BP MV)

### ***Likvidita 2. stupně – pohotová likvidita***

Pohotová likvidita Eutitu se značně odlišuje od optimálních hodnot a v některých letech optimální hodnotu značně převyšuje. Za obecně dobrou situaci je považováno, když ukazatel vychází zhruba jedna. Poměr jedna ku jedné nám vyjadřuje, že podnik nepotřebuje pro úhradu závazků peněžní prostředky získané prodejem zásob. Za optimální situaci se považuje rozmezí pohotové likvidity od 1 do 1,5. (Grünwald, Holečková, 2008) Z pohledu věřitelů jsou hodnoty, kterých Eutit dosahuje, velmi dobré, protože podnik nemá potíže se zajištěním závazků pohotovými prostředky. Z pohledu vlastníků tyto hodnoty likvidity tak dobré nejsou, protože pohotové prostředky nejsou téměř vůbec úročeny. Hodnoty likvidity v odvětví jsou na dobré úrovni a nevykazují téměř výkyvy. (Konzultace v podniku, finanční výkazy, BP MV)

### ***Likvidita 3. stupně – běžná likvidita***

Běžná likvidita říká, jak jsou kryty krátkodobé závazky aktivy. Doporučené hodnoty se nacházejí v intervalu 1,5 a 2,5. (Grünwald, Holečková, 2008).

V průběhu sledovaného období se hodnoty běžné likvidity pohybují vždy nad optimální hranicí. Je to způsobeno vysokou vázaností kapitálu v zásobách a krátkodobých pohledávkách z obchodních vztahů. Ve sledovaných letech nedocházelo k významnějším výkyvům ukazatele běžné likvidity, což svědčí také o dobré ekonomické situaci podniku Eutit. Oproti hodnotám v odvětví dosahuje Eutit lepších výsledků likvidity. (Konzultace v podniku, finanční výkazy, BP MV)

Tabulka 9: Ukazatele likvidity podniku

Likvidita	Vzorec	2012	2013	2014
Běžná likvidita	(Finanční majetek +krátkodobé pohledávky +zásoby)/ krátkodobé závazky	6,86	5,74	7,03
Pohotová likvidita	(Finanční majetek +krátkodobé pohledávky)/ krátkodobé závazky	3,53	3,02	3,84
Okamžitá likvidita	Finanční majetek/ krátkodobé závazky	1,52	1,17	1,69

Zdroj: Vlastní zpracování 2015, finanční výkazy podnik, vzorce: Kislingerová, 2005

### Zadluženost

Jedním z nejdůležitějších ukazatelů zadluženosti je ukazatel věřitelského rizika (debt ratio), který vyjadřuje celkovou zadluženost. Celková zadluženost Eutitu se pohybuje na nízké úrovni a za poslední rok hodnota klesla o 2 %. Tyto hodnoty jsou z věřitelského úhlu pohledu dobré, protože znamenají nižší riziko nesplacení závazků. Podnik usiluje o snižování podílu cizích zdrojů financování, protože má dostatečné množství vlastního kapitálu a vykazuje vysoké zisky. Hodnoty ukazatele zadluženosti vlastního jmění vycházejí pro podnik dobře a odpovídají záměrům vlastníků v podobě nízké zadluženosti a vyššího zapojení vlastního kapitálu. Za určitých situací může vyšší stav vlastního kapitálu negativně působit na rentabilitu podniku a zapojení cizího kapitálu a využívání efektu finanční páky by mohlo pozitivně ovlivnit už takhle dobrou ekonomickou situaci podniku. (Konzultace v podniku, finanční výkazy, BP MV)

Tabulka 10: Ukazatele zadluženosti podniku

Zadluženost	Vzorec	2012	2013	2014
Finanční páka	Celková aktiva/vlastní jmění	1,12	1,14	1,12
Celková zadluženost	Cizí zdroje/celková aktiva*100	0,10	0,12	0,10
Zadluženost vlastního jmění	Dlouhodobé závazky/vlastní jmění	0,02	0,02	0,02

Zdroj: vlastní zpracování 2015, finanční výkazy podniku, vzorce: Kislingerová, 2005

## Silné a slabé stránky podniku

Na základě provedené analýzy vnitřního prostředí podniku jsou v následující tabulce uvedeny silné a slabé stránky podniku Eutit s.r.o.

Tabulka 11: Analýza vnitřního prostředí podniku

Silné stránky podniku (přednosti)
Vysoce kvalitní zdroj vstupní suroviny
Dlouholetá tradice podniku a dobrý vztah s obchodními partnery
Vlastní výzkum a vývoj v odvětví a své výroby a výrobků
Zkušený management podniku s mnohaletým působením v oboru
Významná světová a tuzemská pozice na trhu a know-how technologických postupů výroby
Slabé stránky podniku (nedostatky)
Energeticky a technologicky náročná výroba
Konzervativní přístup vedení podniku k podnikovému řízení
Nedostatečné využití podnikového informačního systému Karat s výrobní fází podniku
Vysoká pořizovací cena elektrických a plynových pecí k tavení čediče a eucoru
Vyšší cena výrobků pro odběratele

Zdroj: Vlastní zpracování 2015

**Na závěr třetí kapitoly** lze shrnout to, že SWOT analýza ukázala stabilitu a významné postavení Eutitu na trhu a v odvětví. Silné stránky a příležitosti podniku hrají klíčovou roli a dělají tento podnik unikátním a úspěšným i přes několik slabých stránek a hrozeb.

Podnik disponuje kvalitním technologickým a výrobním zázemím, modernizuje svůj výrobní areál, nahrávají mu velké vstupní bariéry do odvětví pro jiné podniky, dobré vztahy s partnery a odběrateli. Co lze vnímat vůbec jako nejzásadnější a nejsilnější stránku podniku je to, že většinový vlastník podniku Pavel Dragoun vlastní zároveň i lom, z kterého podnik odebírá čedič pro svoji výrobu. Několikrát je to tu zmiňováno, ale v tomto oboru je pro podniky klíčová vstupní surovina a její kvalita. Na světě je jen málo nalezišť čediče, který by měl odpovídající kvalitu a byl vhodný pro odlévání bez toho, aby se k němu musely přidávat různé příměsi. Jedno z nejkvalitnějších nalezišť je právě na území České republiky a jiný konkurenční podnik z něho neodebírá surovinu, takže podnik v tomto má mimořádnou výhodu. Mnohaleté zkušenosti v oboru spolu s těmito zmiňovanými skutečnostmi a schopným vedením dělají tento podnik úspěšným.

## **4 Nákladový controlling podniku Eutit s.r.o.**

Čtvrtá kapitola je zaměřena na nákladové řízení v podniku. V první podkapitole bude charakterizován informační systém Karat, který podnik využívá jako svůj komplexní podnikový systém. Podnikové informační systémy mají mimo jiné přínos pro podniky při řízení nákladů, evidenci nákladů, poskytují podklady pro podnikový reporting či podklady pro různé nástroje řízení nákladů. Proto zde bude Karat představen hned na úvod kapitoly a charakterizován i z hlediska vazby na řízení nákladů v podniku a jeho přínos či rezervy. Dále je v této kapitole kladen důraz právě na analýzu nástrojů řízení nákladů společnosti, samotnou evidenci nákladů a je zde také blíže rozebrán střediskový systém hospodaření podniku. Tato kapitola by měla poskytnout podklady pro poslední pátou kapitolu. Na základě odhalených slabých míst v řízení nákladů budou navrženy možnosti, jak tato slabá místa odstranit či alespoň snížit a zlepšit řízení nákladů ve společnosti.

### **4.1 Informační systém podniku a jeho vazba na řízení nákladů**

Eutit využívá pro své podnikové řízení informační systém Karat. Tento systém dokáže spravovat účetnictví, personalistiku, náklady, nákupní a prodejní činnosti a výrobní procesy, je složen tedy z CRM systému, manažerského informačního systému, skladového systému, logistického informačního systému, výrobního systému, systému pro nákup, prodej, mzdového systému, personálního informačního systému.

V Eutitu Karat nevyužívají ke všem již zmíněným oblastem. V Eutitu neřídí výrobu pomocí tohoto systému, což má určité nevýhody a považují to za slabou stránku podniku. Zde je výrazný prostor pro zlepšení, neboť v podniku to funguje tak, že se zjistí, že spěchá nějaká zakázka, musí se tedy rychle objednat materiál- ten, který je nejdříve k dispozici, ale bohužel už ne ten, který je nejlevnější. Karat umí dělat Ganttovy diagramy, kde by ve výrobě bylo jasné vidět, kde má podnik slabé místo, které se týká termínů, zakázek, zásob, výroby obecně a podnik by se tak na tato místa mohl zaměřit při větším využívání tohoto systému. Mohly by se prohazovat určité naplánované procesy, aktivity. Díky tomu chybí některé služby, které by mohli využívat odběratelé. Například nejsou informováni o jednotlivých částech výrobního procesu. Systém v Eutitu pracuje s objednávkou a poté až s konečným produktem. To znamená, že po dobu výroby nejsou dostupné informace o stavu vyráběného zboží. Nevýhodou Eutitu je, že tento systém nevyužívá ve větší míře, přestože v sobě skrývá tento systém velký potenciál. (Konzultace v podniku, BP LV)

Jestliže se nyní zaměříme na informační systém a jeho podporu pro řízení nákladů v podniku, tak lze říci, že v Karatu se všechny požadavky na zakázky, veškeré výdaje středisek a spotřeba materiálu, energie, nákupy a naskladnění materiálu, náklady na jednotlivá střediska evidují a dají se v systému přehledně dohledat. Má to ale jeden velký předpoklad, který spočívá v pravidelném zadávání a aktualizaci dat v systému.

Energetik dává do systému informace o energii (plyn, elektřina), pracovník, který hlídá mzdy a odpracovaný čas v rámci středisek, má na starosti aktualizaci podkladů ke zpracování mezd. Mzdová účetní v systému klasicky účtuje, dispečer výroby dává informace o výrobních dávkách, výrobcích, hlavní účetní dále dopočítává ostatní věci z jednotlivých středisek, ostatní vedoucí středisek dávají do systému své požadavky na zakázky, jako například modelárna v případě, že je třeba vyrobit specifické modely pro odlévání výrobků, středisko údržby, i kuchař v rámci kantýny zadává do systému hospodaření podnikové kantýny. V systému se dají filtrovat různé informace, například podle účtů, jaká střediska se konkrétně podílela na spotřebě materiálu a dalších nákladů, dále klasické vyhledávání dle zakázek, dle výroby atd.

V podniku je zavedené střediskové hospodaření (bude blíže rozebráno v podkapitole 4.3). V následující podkapitole bude blíže analyzován systém řízení nákladů. Rovněž veškeré přehledy nákladů z informačního systému budou níže zmíněny. Mezistřediskové účtování nákladů probíhá na vnitropodnikových účtech. (Konzultace v podniku)

## **4.2 Analýza řízení nákladů v Eutit s.r.o.**

Tato podkapitola analyzuje způsoby a nástroje řízení nákladů v podniku Eutit s.r.o. Na úvod je nutné zdůraznit, že tento podnik má založenou výrobu, jak již bylo zmíněno v průběhu práce, na energeticky náročném tavení čediče a eucoru a na velkém počtu a variabilitě výrobků. Každoroční modernizace výrobního areálu je rovněž nákladná. V Eutitu je zavedeno střediskové hospodaření. Veškerý materiál, stroje, vybavení a ostatní nakoupené suroviny, které se v podniku nakoupí, projdou přes sklad a skladník následně při každé objednávce vše vydává jednotlivým střediskům. Střediska mají zakázky, takže když požadují jakýkoliv materiál, tak vždy je do systému uvedeno středisko a požadovaný rozsah zakázky. Tento systém je více méně přesný, vždy se musí počítat s nějakou menší odchylkou od skutečnosti, neboť ne úplně všechny náklady se dají vztáhnout ke každému středisku v rámci té dané zakázky. (Konzultace v podniku)

Podnik vychází z tohoto systému a stanovuje náklady ve střediscích přes výsledné přehledy, které jdou následně k analýze a reportingu vedení společnosti (blíže budou tyto přehledy rozebrány v následující podkapitole).

V podniku se ke stanovování nákladů a k jejich řízení nepoužívají kalkulace. Je to z toho důvodu, že na různých výrobcích mohou pracovat různá střediska a dokonce se mohou odlévat i na různých strojích tyto výrobky, potom to má samozřejmě jiný dopad na náklady jednotlivých středisek, na náklady jednotlivých výrobků, spotřeba nákladů je tedy různá. Navíc v produktovém portfoliu je mnoho různých výrobků, takže z těchto důvodů podnik nemá kalkulace na jednotlivé výrobky. Je v pozici, kdy si cenu může stanovovat podle svých nákladů a představit tak, aby z toho měl zisk, zároveň aby kvalitně uspokojil zákazníky a nemusel se výrazně ohlížet na ceny svých výrobků a snižovat konečné ceny výrobků v důsledku přibližující se konkurence- to podniku odpadá, neboť v tuzemsku konkurenci Eutit nemá a na světovém trhu má významné postavení a jeho výrobky jsou mimořádně kvalitní. Místo kalkulací je v podniku zavedeno střediskové hospodaření. V Karatu se vše toto eviduje (viz formuláře z tohoto systému, které budou uvedeny v následující podkapitole). Podnik tedy má určité náklady, k tomu se přidává režie a na základě toho potom podnik stanovuje ceny. Variabilita výroby v Eutitu je velká, proto se zde nevyužívají kalkulace, nebylo by možné přesně určit náklady potřebné pro kalkulaci. (Konzultace v podniku)

Co se týče obecně nákladů, tak podnik vynakládá značné náklady na výrobu eucorových odlitků. Jak bylo zmíněno již v produktovém portfoliu produktů ve třetí kapitole, tak vstupní surovina eucor je odlišná od čediče. Jednak to není přímo hornina, ale jsou to rozdrčené pece ze starých skláren, a také k tavení eucoru musejí být rozpálené pece na teplotu 2000 stupňů celsia, takže se k tomuto tavení musejí používat elektrické pece (plynové pece nemají takovou tavící schopnost), které mají dražší provoz. Rovněž se k eucoru musejí přidávat různé příměsi tak, aby výsledná kvalita produktu byla odpovídající. Tyto výrobky jsou ještě často dále ručně dotvářeny, takže podíl lidské práce je zde větší než u čedičových výrobků. Na této výrobě se podnik snaží ušetřit náklady zdokonalováním technologie. I když jsou eucorové výrobky nákladné, i přes svojí vyšší prodejní cenu jsou žádané a doplňují portfolio čedičových výrobků specifickými vlastnostmi. (Konzultace v podniku)



V Eutitu jsou největší nákladovou položkou mzdy, na druhém místě jsou energie a následně různé služby, jako například doprava, ale v poslední době i opravy v rámci areálu podniku. Až na dalším místě je přímý materiál, překvapivě zde není největší položkou čedič, ale různý pomocný materiál, který se využívá při výrobě forem, modelů pro odlévání výrobků. Hlavní nákladové položky jsou více méně fixní, na mzdách podnik neušetří, naopak plánuje mírné zvýšení v blízké budoucnosti. Smlouvy na odběr plynu a elektřiny se podepisují každé dva roky, v průběhu tohoto období s nimi podnik nic neudělá, ať už se v tomto období zlevňují tyto energie nebo zdražují. Tato nákladová položka se vyvíjí pozitivně, neboť se podnik letos dohodl na výhodnější smlouvě a levnějším odebírání plynu a elektřiny, dále na tuto nákladovou položku má vliv to, že se dlouhodobě podnik snaží hledat úspory ve spotřebě plynu a elektřiny, což se daří. To je současně oblast, ve které jsou úspory markantní, pokud se daří podniku vymyslet další změnu tak, aby výrobky zůstaly stejně kvalitní při nižší spotřebě energií. Ale toto má samozřejmě své limity, každá další úspora je menší a menší. (Konzultace v podniku)

V podniku se téměř neplánuje a zdroj úspor nákladů a celkové vylepšení samotného řízení by byl možný přes lepší organizaci procesů. V podniku se procesy řídí především operativně a to je často špatné řešení. Například v oblasti nakupování materiálů a surovin je to problém, zde by se dalo uspořit určitě. K řízení nákladů se ani nesestavují rozpočty na jednotlivá střediska a na celý podnik. Pouze se zpětně vyhodnocuje hospodaření jednotlivých středisek. Dobře řízeny jsou v podniku přímé náklady, naopak velmi slabě jsou řízeny nepřímé náklady. Jedná se především o náklady na reklamu, reprezentaci, dary, i kancelářských pomůcek a zejména i pracovních pomůcek. Ochranné pomůcky sice projdou přes sklad, zaevidují se na to středisko, ale dále už se nekontroluje, jestli to ti pracovníci potřebují nebo je to spíše plýtvání z nedůsledné kontroly. Eutit je výrobní podnik a i nákladová položka za ochranné pomůcky je významná a je zde prostor pro určité úspory a zlepšení v oblasti výdejního systému. (Konzultace v podniku)

Eutit nakupuje vstupní surovinu z lomu Slapany, už 10 let je stejná cena čediče díky tomu, že majitel lomu je i většinovým vlastníkem Eutitu. Zde podnik výrazně šetří náklady a dlouhodobě těží z této spolupráci, která může být vyjádřena i nepeněžně a to ve formě klidu na práci a výrobu podniku, neboť tuto kvalitní surovinu už nikdo jiný z lomu neodebírá a tím nevzniká prostor pro potenciální podniky, které by chtěly také vyrábět v podobném odvětví. Jedním z faktorů, které pomáhají Eutitu šetřit náklady je stále trvající intervence ČNB. Promítá se to v oblasti finančních nákladů, neboť podnik

realizuje obchody v zahraničí za 7-8 milionů eur ročně a intervencí dosahuje kurzové zisky v nemalých částkách. Podnik nijak nepojišťuje obchody, které realizuje se svými partnery, většinou ta spolupráce trvá již řadu let a tito partneři jsou spolehliví, takže absence nějakých mohutných zajišťovacích instrumentů šetří náklady podniku. (Konzultace v podniku)

V podniku se žádným způsobem neuvažují, jako v některých jiných vyspělých podnicích náklady vlastního kapitálu. Tento novodobější pojem je často vyhodnocován a porovnáván při různých investicích v rámci podniků i při jiných činnostech. Eutit je finančně silný a soběstačný podnik, v posledních letech kryje ze svých vlastních zdrojů i větší investiční projekty v rámci výrobního areálu. Podnik neřeší náklady vlastního kapitálu a pozitivní efekt finanční páky v případě výhodného úvěru. Je natolik silný, že si vše financuje z vlastních zdrojů. V řízení nákladů je Eutit specifický a řadu věcí jako jiné podniky nepoužívá při řízení nákladů. Je to způsobeno i tím, že podnik dosahuje dobrých zisků pro vedení, má zajištěnou kvalitní a stále stejně kupovanou vstupní surovinu pro výrobu a v podniku fungují konzervativní, již delší dobu zaběhlé mechanismy, které se nemění s měnícím se prostředím. (Konzultace v podniku)

### **4.3 Střediskové hospodaření podniku**

Jak již bylo zmíněno v předešlé podkapitole, v podniku je zavedeno takzvané střediskové hospodaření. Náklady v rámci jednotlivých středisek jsou dobře řízeny, přispívá k tomu silná podpora informačního systému Karat, v kterém se všechny náklady, pohyby a nákladové a zakázkové požadavky evidují. Tyto přehledy přímo z Karatu zde budou postupně uvedeny.

V následující tabulce je uveden přehled středisek podniku Eutit. Tato střediska jsou členěna do tří základních sekcí a to na výrobní, energetická a podpůrná. Podnikový informační systém tato všechna střediska eviduje, veškerý jejich pohyb, jak už bylo zmíněno v rámci čtvrté kapitoly. Střediska v sekci výroba mají před názvem v závorce V, střediska ze sekce energie mají v závorce E a podpůrná střediska mají P. Pro každé středisko je vyčleněn v programu samostatný modul, v kterém jsou zaneseny všechny informace týkající se hospodaření střediska. Lze z těchto informací následně tvořit různé výtahy, přehledy, reporty vedení podniku, funkce zasílání emailu předem nastaveným osobám umožňuje informovanost klíčových pracovníků a lepší informovanost účastníků porad. Informace z podnikového programu jsou důležité i pro samotný nákup materiálu

nákupčím, pro zajištění jednotlivých zakázek a to jak externích, tak v rámci jednotlivých středisek. (Konzultace v podniku)

Tabulka 12: Přehled středisek v rámci podniku Eutit s.r.o.

Přehled středisek v rámci podniku Eutit s.r.o.			Karat
FR	Středisko	Název střediska	
15	101	(V) Šachtová pec- 9	
15	102	(V) Protlačovací trouby	
15	103	(V) Karusel- dlaždice	
15	104	(V) Trouby	
15	105	(V) Žlaby (TP1)	
15	106	(V) Trouby pro ražení	
15	110	(V) Šachtová pec- 8	
15	111	(V) Karusel- speciální odlitky	
15	112	(V) Žlaby (TP4)	
15	113	(V) Statická výroba	
15	114	(V) Linka Korbamat (Eucor)	
15	115	(V) Linka pouzdření	
15	116	(V) Linka broušení	
15	117	(V) Modelárna	
15	118	(V) Linka obrábění čedičových výrobků	
15	119	(V) Ruční lití	
15	120	(V) Výroba provozy Stará Voda	
15	121	(V) Výroba kovových odlitků	
15	122	(V) Plnicí stanice CNG	
15	211	(E) Vodní hospodářství	
15	212	(E) Trafostanice	
15	213	(E) Kotelna	
15	214	(E) Regulační stanice- plyn	
15	215	(E) Stlačený vzduch	
15	432	(P) Vnitropodniková údržba	
15	520	(P) MTZ a vnitropodniková nákladní doprava	
15	525	(P) Vnitropodniková kontrola	
15	530	(P) Expedice, sklady, HV, nádvorní četa	
15	539	(P) Realizační středisko	
15	542	(P) Závodní kuchyně a kantýna	
15	900	(P) Správa podniku	
15	998	(P) Modernizace a rozšíření výroby (Rozvoj)	

Zdroj: Podnikový informační systém Karat, 2015

## **Výrobní střediska**

Tato střediska postihují všechno, co se v podniku vyrobí ve výrobních halách. To znamená tavení čediče, jeho opracování, výrobu všech druhů výrobků (dlaždice, roury, žlaby), pouzdření zajišťuje finální výrobky, eucorové výrobky se odlévají ve středisku Korbamat, modelárna je rovněž středisko, vyrábí se zde modely pro odlévání výrobků.

## **Energetická střediska**

Trafostanice, střediska s nakoupenými energiemi. Energii podnik nakupuje najednou jako velkoodběratel a následně se rozpočítává na střediska na základě její spotřeby. Všechna střediska mají měřiče a energetik odečítá každý měsíc hodnoty, které se rozpočítávají dále. Všechny tyto údaje se sbíhají do informačního systému, který poskytuje podklady pro reporting a kontrolu vývoje nákladů. (Konzultace v podniku)

## **Podpůrná střediska**

Jedno z nejdůležitějších podpůrných středisek je vnitropodniková údržba, která zajišťuje veškeré opravy v rámci středisek (opravy strojů, seřizování a instalace nových strojů, nastavení odlévacích parametrů, řeší odchylky od požadované kvality odlévaných výrobků. Nákupní středisko je rovněž důležitým podpůrným centrem, bez něho by nebylo v podniku dostatek materiálu na externí i interní zakázky (interní zakázka znamená zakázka v rámci jednotlivých středisek navzájem). Středisko kontroly kvality je neméně důležité, neboť odlité výrobky se musejí zkontrolovat po vyžrání před expedicí, aby zákazník dostával opravdu zboží v požadované kvalitě. (Konzultace v podniku)

Mezi podpůrná střediska patří i středisko 900 Správa podniku. V tomto středisku se evidují režijní náklady podniku. Mezi největší položky těchto nákladů (v řádech milionů) patří náklady na běžné opravy, náklady na reprezentaci, náklady na služební cesty v zahraničí, provize, ostatní služby- reklama, ostatní služby, mzdy za dovolenou a svátky, pojistné. Školení zaměstnanců v podniku není nijak mimořádně velká položka, v podniku se provádějí školení povinná ze zákona, například svářeči musejí mít podle předpisů aktualizace svých průkazů a doplněné kurzy dle vyhlášky. Zkrácený přehled nákladů správního střediska je uveden v následující tabulce. Všechny tabulky z Karatu jsou prázdné, nejsou zde uvedeny žádné konkrétní částky, neboť si to vedení podniku a ekonomický ředitel nepřáli z důvodu zachování interních informací podniku. (Konzultace v podniku)

Tabulka 13: Zkrácený přehled režijních nákladů střediska 900- Správa podniku

<b>Zkrácený přehled režijních nákladů podniku na středisku 900</b>		<b>Karat</b>
<b>Účet</b>	<b>Název střediska</b>	<b>Náklady</b>
<b>501400/501450</b>	Spotřeba kancelářského materiálu a materiálu na výpočetní techniku	
<b>501500/501800</b>	Spotřeba ochranných pomůcek, knih/ Zdravotnického materiálu	
<b>501801/501802</b>	Spotřeba ostatního materiálu na skladě/ Mimo sklad	
<b>511100</b>	Náklady na běžné opravy	
<b>511101</b>	Náklady na reklamaci	
<b>512100</b>	Náklady na služební cesty v tuzemsku	
<b>512200</b>	Náklady na služební cesty v zahraničí	
<b>512300</b>	Cestovné nad limit vyhlášky v tuzemsku	
<b>513100</b>	Náklady na reprezentaci	
<b>518000</b>	Technologické zkoušky a analýzy	
<b>518100/518101</b>	Telefonní poplatky O2/ telefonní poplatky mobilní sítě	
<b>518110</b>	Telefonní poplatky měsíční paušál T- Mobile	
<b>518150</b>	Poplatky- internet	
<b>518200</b>	Poštovní poplatky	
<b>518250</b>	Náklady na školení	
<b>518300</b>	Nájemné	
<b>518400/518500</b>	Přepravné tuzemsko/ přepravné export	
<b>518501</b>	Provize	
<b>518650</b>	Daňové, ekonomické poradenství	
<b>518700</b>	Ostatní služby- reklama	
<b>518800</b>	Náklady na výkony výpočetní techniky	
<b>518850/518900</b>	Právní služby/ Ostatní služby	
<b>521600</b>	Dohody	
<b>527200/528200</b>	Lékař- preventivní péče/Životní pojištění	
<b>531100/532100</b>	Silniční daň/ Daň z nemovitostí	
<b>538100</b>	Ostatní daně a poplatky	
<b>548200</b>	Pojistné	
<b>548500</b>	Ostatní provozní náklady- přefakturace	

Zdroj: Podnikový informační systém Karat, 2015

Níže uvedená tabulka číslo 14 je ukázka z podnikového systému Karat, který veškeré náklady v jednotlivých střediscích eviduje do svého systému na takovýto přehled, kde jsou pak všechny sumy jednotlivých druhů nákladů na středisko. Přehled má každé

středisko, může se lišit o pár položek v dokumentu, neboť v některých střediscích mohou a někdy jsou i jiné nákladové druhy než jen tyto uvedené níže.

Tabulka 14: Evidence jednotlivých nákladů v rámci středisek

Přehled nákladů střediska 101- Šachtová pec- 9			Karat
Účet	Název	Přímé náklady	Režie
501100	Spotřeba přímého materiálu		
501110	Spotřeba přímého materiálu ostatní		
501200	Spotřeba přímo zúčtovaného materiálu		
501701	Spotřeba OOPP- sklad		
501801	Spotřeba ostatního materiálu- sklad		
501900	Spotřeba DDHM		
511100	Náklady na běžné opravy		
518250	Náklady na školení		
518400	Přepravné tuzemsko		
518800	Náklady na výkony výpočetní techniky		
518900	Ostatní služby		
521100	Přímé mzdy		
521200	Mzdy za dovolenou a svátky		
521300	Ostatní mzdy, prémie, odměny		
521600	Dohody		
521900	Náhrada mzdy- nemoc		
524100	Sociální zabezpečení		
524200	Zdravotní pojištění		
527200	Lékař- preventivní péče		
551200	Odpisy DHM		
551400	Odpisy ostatní DHM		
812150	Výkony energetických provozů- pára		
812200	Výkony energetických provozů- elektřina		
812250	Výkony energetických provozů- plyn		
812300	Výkony energetických provozů- voda		
812350	Výkony energetických provozů- stlačený vzduch		
812400	Výkony údržby BO		
812600	Služby nevýrobní povahy		
895100	Spojovací účet- MO		
895200	Spojovací účet- UE		
895300	Spojovací účet - UZ		
912100	Polotovary vlastní výroby		

Zdroj: Podnikový informační systém Karat, 2015

V jednotlivých střediscích celý systém funguje následovně a bude popsán na následujícím příkladu. Vedoucí středisek mají přístup do Karatu. Jestliže si vezmeme například středisko 432- vnitropodniková údržba, tak tomuto středisku zavolá středisko výroby, že se například rozbil pás na dopravníku. Vedoucí údržby vše zanesou do Karatu jako zakázku od výrobního oddělení a středisko údržby vznesou požadavek na určité množství materiálu, aby mohlo realizovat zakázku. Nákupní oddělení v případě nedostatku materiálu nakoupí požadovaný materiál a předá ho středisku údržby. Pro středisko údržby je tedy zakázka to, že výrobní středisko potřebuje něco opravit. Do zakázek samozřejmě patří i zakázky od zákazníků. Střediska si mezi sebou vyřídí zakázku a následně sepíše protokol, na kterém je název zakázky a její rozsah, potřebný a spotřebovaný materiál a hodiny odpracované práce. Vedoucí tedy vysledují přímý materiál, který se na to objednal a počet hodin. Toto se zadá do systému a tím se eviduje každá zakázka, kolik stála. Jestliže pracovník jednoho střediska dělá v jiném středisku, eviduje druhé středisko jeho momentální práci a mzdu. Až se pracovník vrátí, mzdové náklady spadají pod příslušející středisko. V podniku je speciální zaměstnanec, který eviduje a hlídá tyto přesuny pracovníků a zpracovává mzdy. (Konzultace v podniku)

Všechna evidovaná data a informace o hospodaření a nákladech jednotlivých středisek se sbíhají do informačního systému, kde se tvoří souhrnný přehled, který následně slouží jako podklad pro reporting. Tento přehled je uveden na další straně v tabulce číslo 15. V přehledu se objevují výsledné náklady na střediska, k těmto nákladům se přidává správní režie. Správní režie se v podniku vypočítává podle složitěho vzorečku, který už je zastaralý a nastavený ještě z dřívějších dob od pracovníků, kteří zde tehdy pracovali. Některá střediska mají přibližně 20 % správní režii, některá až 60 %. Ekonomické oddělení se snaží prosadit jiný a přesnější způsob určování režie. (Konzultace v podniku)

Dále je v této výsledné tabulce evidováno a sečteno, kolik jednotlivá střediska odlila kg vstupního materiálu. Dispečer výroby toto eviduje a zadává informace do systému na základě hotových výrobků a příjmů na sklad. Tyto výsledné informace jsou posílány ekonomickému oddělení. Výrobní cena 1kg taveniny, odpracované hodiny jsou rovněž evidovány ve výsledném formuláři. Všechna střediska mají tedy stejnou strukturu nákladů, u některých středisek chce majitel podniku vidět detailnější členění přímého materiálu, jako například u statického střediska a korbamatu. (Konzultace v podniku)

Tabulka 15: Výsledný přehled střediskového hospodaření pro reporting

Výsledný přehled střediskového hospodaření určený pro reporting				Karat
Středisko	Přímé N	Správní režie	N celkem	Odlité Kg
101 ŠP- 9 Celkem				
103 K- I Celkem				
104 Trouby Celkem				
106 Trouby pro ražení Celkem				
110- ŠP- 8 Celkem				
111 K- II Celkem				
112 Žlaby (TP4) Celkem				
113 Statická výroba Celkem				
114 Linka Korbamat Celkem				
115 Linka pouzdření Celkem				
116 Linka Broušení Celkem				
118 Linka obrábění čed. výr.				
119 Ruční lití Celkem				
432 Vnitro. Údržba Celkem				
<b>Celkem</b>				
Středisko	Výrobní cena	Odpracováno hod.	N 1 hod. práce stř.	Výnosy
101 ŠP- 9 Celkem				
103 K- I Celkem				
104 Trouby Celkem				
106 Trouby pro ražení Celk.				
110- ŠP- 8 Celkem				
111 K- II Celkem				
112 Žlaby (TP4) Celkem				
113 Statická výroba Celkem				
114 Linka Korbamat Celk.				
115 Linka pouzdření Celk.				
116 Linka Broušení Celkem				
118 Linka obrábění čed. výr.				
119 Ruční lití Celkem				
432 Vnitro. Údržba Celk.				
<b>Celkem</b>				

Zdroj: Podnikový informační systém Karat, 2015



## **Reporting**

Reporting je důležitá součást controllingových aktivit. Samotná evidence všech informací a jejich pouhá analýza by sama o sobě nebyla platná. Proto je nezbytný i přenos informací. Informovanost napříč všemi úrovněmi managementu v podniku poskytuje podklady pro rozhodování a usnadňuje jednání. V každém podniku se úroveň a frekvence reportingu liší v závislosti na nastolených pravidlech a záměrech. Někde je dokonce povinností pravidelně tvořit kratší reporty, které se následně prezentují nejvyššímu vedení podniků.

Reporting v podniku Eutit je následující. Každé čtvrtletí se vyhodnocuje, jak na tom ta jednotlivá střediska jsou. Výše uvedený přehled střediskového hospodaření podniku je důležitý pro reporting. Do tohoto dokumentu se v systému Karat evidují jak přímé náklady, tak správní režie na každé středisko. Důležitý je přehled, kolik jaké středisko odlilo kilogramů čedičových výrobků. Pečlivě se evidují odpracované hodiny v rámci střediska i mezi středisky navzájem. Přehled obsahuje i výrobní ceny v jednotlivých střediscích. Takovýto dokument z podnikového systému je následně porovnáván ekonomickým ředitelem s vývojem v minulosti a s nějakým trendem. Toto čtvrtletní analyzování má za cíl odhalení případných větších odchylek ve vývoji nákladů a také to kontroluje alespoň tímto způsobem hospodaření podniku. Tento čtvrtletní výkaz je systémem rozesílán prostřednictvím emailové pošty ostatním manažerům v podniku, aby byli také informováni.

Ekonomické oddělení- ekonomický ředitel zpracuje na základě analýzy krátkou zprávu pro generálního ředitele podniku, kterou krátce prezentuje na společné poradě top managementu čtyřikrát ročně. Čtvrtletní období pro reporting je dostačující podle vedení podniku a podle skutečnosti, že čím delší časový horizont je zvolen pro analýzu, tím je výstupní zpráva přesnější. (Konzultace v podniku)

### **4.4 Zhodnocení efektivity řízení nákladů v Eutit s.r.o.**

Jestliže provádíme závěrečné zhodnocení řízení nákladů v Eutit s.r.o., je třeba si říci, co je v podniku dobře řízeno a co je naopak slabá stránka v řízení nákladů a obecně vzato v řízení podniku.

Velmi přínosný je pro společnost informační systém Karat, který je zaveden v podniku již několik let. Zahrnuje v sobě hned několik výše zmíněných subsystémů, v kterých vykonávají zaměstnanci své pracovní operace. Zajišťuje informovanost o chodu podniku

napříč celým podnikem, usnadňuje řízení objednávek, celou expedici a logistické procesy v podniku. Významně podporuje střediskové hospodářství, které v podniku funguje. Přehledně zaznamenává hospodaření každého střediska, tvoří souhrnné přehledy, které se využívají k reportingu, obsahuje samostatné moduly, kde si kdykoliv může vedení podniku či ekonomické oddělení dohledat detaily o zakázkách, nákladech a jiných věcech. Systém má veliký potenciál, ale Eutit využívá potenciálu Karatu jen z jedné třetiny.

Co hodnotím jako velkou nevýhodu a slabou stránku řízení nákladů a řízení celého podniku je to, že systém není žádným způsobem propojen přímo s výrobní fází podniku. Systém eviduje objednávky, dílčí nákladové položky, ale informace o průběžné výrobě, stavu hotových a rozpracovaných výrobků už nikoliv. Eviduje až následně přijaté hotové produkty na skladě. Přitom by tuto funkci ocenili v podniku i samotní zákazníci, kteří by tak věděli díky systému, v jaké fázi je jejich zakázka. Zde je prostor pro zlepšení.

V podniku se obecně málo plánují procesy a projevuje se to hned v jedné z nejdůležitějších činností podniku a to při samotném nákupu materiálu a zajištění surovin pro výrobu a zakázky. Procesy se často řeší operativně, což při potřebě materiálu nebo surovin pro naléhavé zakázky je problém v tom, že se narychlo objednává materiál a vstupní výrobní suroviny a to následně způsobuje prodražování vstupních surovin, neboť se často volí dodavatel, který může dodat materiál co nejrychleji, ale už ne co nejlevněji. Zde by byl prostor pro zkvalitnění procesů v oblasti nákupu a pro větší propojenost s podnikovým informačním systémem.

V oblasti řízení nákladů je velmi dobře řízeno střediskové hospodářství, které hodnotím v podniku jako velice propracované a přehledně evidované v Karatu. Aktualizace dat od vedoucích jednotlivých středisek napomáhá přesnosti výsledných přehledů nákladů.

V podniku není zaveden systém kalkulací pro jednotlivé výrobky. Sestavování kalkulací na každý výrobek by bylo velmi obtížné z důvodu již zmíněné variability produktového portfolia podniku, dále je často problém přesně určit samotné náklady na konkrétní výrobek, neboť může být vyroben na více strojích v rámci středisek. O tomto podnik ani neuvažuje a kalkulace pro tento typ podniku není vhodným řešením, jak zlepšit řízení nákladů.

Podnik sestavuje podnikový rozpočet ani rozpočty na jednotlivá střediska. Výsledné přehledy nákladů za jednotlivá střediska porovnává ekonomické oddělení s nějakým trendem a minulostí. To má vazbu právě na to, že podnik neplánuje na několik let dopředu, sestavuje si předběžné rozpočty. Je to také způsobeno tím, že každý rok se objeví nečekaná nová velká zakázka, která pro podnik znamená velký zisk a také zvýšené náklady podniku z důvodu silnější výroby, proto sestavování předběžných rozpočtů by nemuselo mít pro podnik až takový přínos.

V podniku jsou dobře řízeny přímé náklady. Co ovšem je slabě řízeno a vedení podniku o tom ví, jsou nepřímé náklady, jako náklady na reklamu, náklady na kancelářské pomůcky a výpočetní techniku, náklady na reprezentaci, dary, výdej a evidence ochranných a pracovních pomůcek. Zejména v důslednější evidenci pracovních a ochranných pomůcek a jejím kontrolovaném výdeji spatřuji možnou úsporu nákladů podniku. Je jasné, že tato částka nebude nijak závratná, ale úspora nákladů neznamena jen zaměřování se a snižování největších nákladových položek, ale i také řízení těch menších a snadno ovladatelných. V následující páté kapitole budou blíže rozebrána slabá místa podniku v řízení nákladů.

## **5 Návrhy možností úspory nákladů a zlepšeného řízení nákladů v Eutit s.r.o.**

Tato poslední kapitola navazuje na předchozí čtvrtou kapitolu, kde byl podnik analyzován z hlediska řízení nákladů ve společnosti a samotného přístupu podniku k řízení podnikových procesů. Ze shrnutí čtvrté kapitoly vyplynulo několik slabých míst v této oblasti, která budou následně rozvedena. Na základě analýzy nákladového řízení v podniku budou v této páté a poslední kapitole navrženy možné způsoby řešení těchto slabých míst v nákladovém a podnikovém řízení obecně, které by mohly v budoucnu uspořit část nákladů podniku a zlepšit řízení podnikových procesů a aktivit.

### **5.1 Návrhy úspor nákladů a nových či zlepšených nástrojů řízení nákladů**

V každém podniku je důležité nepodcenit i sebemenší příležitosti k zefektivnění podnikových procesů a k úspoře nákladů ve všech oblastech nákladového a podnikového řízení. Když se podnik zaměřuje na větší nákladové položky a povede se mu něco uspořit či zlepšit, jsou následně uspořené částky nákladů velmi atraktivní, nicméně je důležité se zaměřit v dnešní době i na menší nákladové položky a hledat úsporu nákladů všude, kde se dá, neboť malá úspora je také úspora. Současné konkurenční prostředí, v kterém se podniky pohybují, jde nezadržitelně kupředu a vyvíjí se. Podniky často pracují právě na úspoře nákladů, neboť v boji s konkurencí si nemohou dovolit příliš kompenzovat vyšší náklady na výrobky vyšší prodejní cenou. Konkurenceschopné podniky jednoznačně pracují na snižování nákladů a snižují náklady.

Eutit má významné postavení jak na tuzemském tak světovém trhu. Každoročně dosahuje výborných zisků, nicméně nákladná výroba a konzervativní přístup nejužšího vedení společnosti k zavádění modernějších metod v oblasti podnikového řízení dává předpoklad k tomu, že by podnik mohl být ještě úspěšnější a mohl by se dále rozvíjet a posilovat své postavení na tuzemském a světovém trhu prostřednictvím inovací v řízení nákladů a v úspoře výrobních nákladů. Prostor pro zlepšování tu jistě je, některé návrhy možných vylepšení jsou uvedeny v následujících podkapitolách. Tyto návrhy by měly propojit již dobré řízení podniku v některých oblastech řízení s některými oblastmi, které jsou stále řízeny podle starých zavedených zvyků a také jsou tyto návrhy směřovány k silnějšímu využívání podnikového informačního systému Karat.

### **5.1.1 Propojení podnikového informačního systému s výrobní fází podniku**

Jak už bylo několikrát zmiňováno, tak informační systém podniku je na velmi vysoké úrovni a měl by se co nejvíce využívat v oblastech, v kterých by ušetřil co možná nejvíce nákladů. Výrobní činnost podniku znamená velké množství procesů a aktivit, které na sebe navazují, které se musejí prolínat a koordinovat tak, aby se nakonec dospělo k úspěšnému a pokud možno k co nejméně nákladnému produktu. Při výrobě musejí často činnosti končit včas a podle jasně naplánovaného harmonogramu, neboť v tom momentu kdy skončí, by se měly rozběhnout další navazující činnosti a aktivity. Důležitý je plynulý sled těchto činností, neboť při vznikajících prostojích vznikají i dodatečné náklady a mohou se díky zpoždujícím se činnostem tvořit nekvalitní produkty. Eutit je v tomto specifický, protože po odlití výrobků následuje jejich chlazení, krystalizace a tunutí, které musí být jen v určitý čas po samotném odlití. Tudíž je načasování jednotlivých činností a procesů důležité. Navíc vůbec nastavení celé výrobní linky pro danou várku požadovaných výrobků je také nákladné, několik směn zabere toto nastavování spolu s roztápěním pecí, které následně musejí být připraveny na požadovanou teplotu tak, aby se mohly vyrábět a odlévat výrobky v požadované kvalitě a nevznikalo mnoho zmetků či výrobků v nižší kvalitě, než by byla požadovaná zákazníkem.

V současné době se výrobní fáze a činnosti s tím spojené plánují pouze na papíře, bez využití informačního systému. Funguje to tak, že se pravidelně schází tým plánovačů, kteří společně plánují jednotlivé výrobní činnosti, jejich začátky a průběhy. Je to časově velmi náročné a způsobuje to dodatečné personální náklady. Tato metoda plánování funguje v podniku již spoustu let i přes to, že je k dispozici moderní informační systém, který umí tvořit Ganttovy diagramy, které plánují činnosti tak, aby na sebe navazovaly, dále umí spočítat kritickou cestu procesu a jednotlivé časové rezervy mezi různými činnostmi tak, aby vše nakonec proběhlo hladce během výroby. Tyto diagramy se využívají zejména při projektovém plánování a tvoření různých projektů.

Zavedení Karatu i do oblasti výroby by znamenalo jednak úsporu personálních nákladů (odpadl by tým plánovačů), znamenalo by to kvalitnější, rychlejší, přesnější a variabilnější řízení podnikových procesů a lepší návaznost činností. V informačním systému by se zobrazoval momentální stav zakázek ve výrobě, jednotlivé výrobní fáze a jejich průběh, mohli by se tak informovat významní zákazníci, kteří například spěchají s dodáním zakázky, kteří jsou významní a čekají na velmi objemné dodávky, tím by se

budovaly ještě kvalitnější dodavatelsko- odběratelské vztahy a utužovala partnerská komunikace. Informační systém je na tuto výrobní činnost připravený, obsahuje moduly, které by se IT specialisty dotvořily na míru výrobního procesu Eutitu. Pro podnik by to znamenalo počáteční investici, která by se ale v blízké době zase vrátila díky výhodám ze zavedení systému. Data by musel někdo do systému operativně zadávat a pracovat s nimi, tudíž by se například mohlo zavést ve výrobní hale takzvané mini výrobní středisko, které by obsluhovali dva zaměstnanci přímo z výroby, kteří by měli vždy ty nejčerstvější informace, které by v průběhu výrobních cyklů zaznamenávali do Karatu. Tyto informace z výroby by následně sloužily podniku i jako podklady pro výzkum a vývoj a pro zdokonalování výrobních a technologických postupů. Dále by tyto informace tvořily podklad pro plánovací procesy nákupního oddělení, a když by se realizovalo zkvalitnění nákupního procesu, tak by informace z mini výrobního střediska byly hodně platné pro oddělení nákupu a samotné nákupčí.

Pro zavedení tohoto návrhu by bylo tudíž nutné pořídit dva nové výkonné počítače, přikoupit oprávnění a software Karat do nich, IT specialisté by dotvořili systém přímo na jednotlivé výrobní fáze a portfolio Eutitu, následně by se musel vyhradit nějaký kout výrobní haly a přizpůsobit ho tomuto mini středisku (zednické práce, vybudování mini kanceláře), dále pokud možno napojit tyto výkonné počítače i na moderní výrobní zařízení ve výrobních halách, z kterých by se získávala data pro zpracování do Karatu. Počáteční investice by byla v řádech statisíců, ovšem přínosy a následné uspořené náklady spolu s dokonalou informovaností a řízením výrobních cyklů by bylo k nezaplacení a společnost by tak udělala velký krok dopředu. Momentálně se vedení podniku k této variantě staví spíše konzervativně, nechce měnit zažitý mechanismy a momentální plánování podniku stačí. Myslím si, že kdyby podnik měl významnější konkurenci v tuzemsku a neměl zajištěnou tak kvalitní surovinu a nedosahoval tak velkých zisků, které uspokojují vedení, tak by jistě hledal podobné řešení, které by mu pomohlo posílit svoji pozici na trhu.

### **5.1.2 Kvalitnější evidence a plánování nákupního procesu v podniku**

Nákupní oddělení a nákup jako takový je v každém podniku důležitý. Tento proces ovlivňuje významným způsobem již v počáteční fázi samotnou nákladovost pozdějších výrobků. Propracovaná evidence veškerého materiálu na skladě spolu s operativním propočítáváním potřeby materiálu na jednotlivé zakázky by umožnilo podniku

s předstihem nakupovat materiál pro výrobu a nákupní oddělení by mohlo vybírat z více variant dodavatelů, z více cenově různých dodávek a hlavně při včasném objednání by mohlo využívat i zahraničních dodávek. Právě včasnost řešení potřeby materiálů a surovin pro zakázky je někdy velký problém v podniku. V případě, že přijde naléhavá zakázka od odběratele a podnik není schopný uspokojit konkrétní poptávku ze svých zásob, musí operativně řešit výrobu tak, aby co nejrychleji dodal zboží netrpělivému zákazníkovi. V tento moment se v podniku začíná řešit i to, kolik vstupního materiálu a surovin má podnik k dispozici na skladě, kolik ho bude potřebovat a hledají se dodavatelé, kteří tyto potřebné suroviny mají k dispozici a hned k dodání. Vše je pod časovým presem a včasnost dodávky převyšuje náklady dodávky. Systém se nyní využívá pro evidenci nakoupeného materiálu a surovin, ten se následně rozpočítává mezi jednotlivá střediska. Evidence slouží k nákladové analýze, ale nijak zvlášť se neřeší pro potřeby nákupu. Suroviny jsou jen evidovány v rámci středisek, při příjmu na sklad, neřeší se ani nijak neanalyzují detaily dodávky, doba, cena. V systému chybí, dle mého názoru, přímo modul nákup/ nákupní oddělení, kde by byly veškeré tyto nákupy materiálů, veškeré dodávky od dodavatelů a právě jejich aktualizovaný stav ve skladech evidovány. K tomu jsou ještě důležité údaje jako cena dodávky, časové období, za kdy byla dodávka přijata, od kterého dodavatele byla dodávka realizovaná, také frekvence jednotlivých dodávek. Nákupní modul by byl propojen s výrobní fází podniku a těžil by z informací ohledně spotřebovaného materiálu na jednotlivé zakázky a na základě informací z výroby by se v dostatečném předstihu mohlo informovat nákupní oddělení o docházejících materiálech a potřebě zahájit nákupní proces.

Než proběhne samotný návrh zlepšeného nákupního procesu a kvalitnější evidence v podnikovém systému, tak je nutné zmínit, jakých materiálů a surovin by se mělo toto zlepšené plánování a nakupování týkat. Vstupní surovina- čedič je nakupována z lomu Slapany, který vlastní většinový majitel Eutitu s.r.o. Nákupní ceny jsou již 10 let stejné a dodávky prostřednictvím nákladní automobilové dopravy se realizují průběžně celý rok, podnik ve svém areálu má vždy dostatečné zásoby. Této suroviny se to tedy až tak netýká, rozhodně ne z pozice snižování ceny nakupovaného čediče, spíše jde o to, aby podnik věděl, kolik má čediče ve svém areálu a mohl si případně korigovat dopravu podle své potřeby. Rovněž odebírání energií se toto netýká a smlouvy na dva roky dopředu se řeší s dostatečným předstihem. Podnik také odebírá eucor od společnosti Seboref, která drtí staré sklářské pece na požadovanou frakci a je tedy vstupní surovinou pro výrobu

eucorových výrobků. Tyto dodávky suroviny se realizují již méně a těmto dodávkám by nový nákupní proces prospěl. Materiál a suroviny, které se dále potřebují k výrobě a jsou často nakupovány pod časovým tlakem a nefunguje u nich dostatečná evidence a zajištění s větším časovým předstihem, jsou různé příměsi, které se přidávají při výrobě k eucoru, neboť zajišťují lepší vlastnosti výrobků. Jedná se o speciální látky, které nejsou tak běžně dostupné a ve větším množství se ani v podniku neskladují. Dále se bavíme o materiálech a surovinách na výrobu modelů a kokil, které jsou potřebné pro odlévání výrobků. Jde vlastně o tvorbu forem, které jsou jednak ze železa a oceli, jednak z písků, nebo také dřevěné konstrukce. Při speciálních požadavcích zákazníků se dělají různé variace a konstrukce přímo na míru, takže často podnik vytváří nové modely a kokily (ty jsou většinou ze železa a oceli). Při velké zakázce je jich třeba více a podnik pak narychlo objednáva tyto suroviny.

Tento návrh tedy spočívá v tom, vytvořit v informačním systému Karat přímo modul Nákup- nákupní oddělení a vytvořit zde jednotné přehledy, kam by se informace o všech dodávkách zaznamenávaly. Systém v oblasti nákupu by byl propojen s hlavním skladem podniku, s výrobním oddělením a všechny potřebné informace by se do modulu nákupu sbíhaly. IT specialisté by zajistili tuto prvotní propojenost. Dále by to fungovalo tak, že by v systému byli evidováni všichni dodavatelé, kteří s podnikem někdy spolupracovali nebo spolupracují neustále. U těchto dodavatelů by se evidovalo vždy dodané množství konkrétního materiálu, dodací lhůta od objednání po dodání materiálu, cena za dodávku, frekvence dodávek od konkrétního dodavatele, spolehlivost a kvalita dodávek. Nákupní oddělení by tyto informace aktualizovalo spolu s vedoucím skladu. Rovněž by se mohl vést soupis potencionálních dodavatelů na konkrétní materiály, s kterými podnik zatím nespupracoval, ale mohl by monitorovat jejich služby a v případě nespokojenosti s kvalitou dodávek stávajícími dodavateli by podnik mohl využít jiné dodavatele. Více variant je pro nákupní proces výhodou. Monitoring dodavatelů by mělo na starosti nákupní oddělení ve spolupráci s výrobním oddělením.

Dále by se v dalším přehledu informačního systému evidovalo množství jednotlivých materiálů a výrobních surovin na skladě, kdy nákupčí spolu s dispečerem výroby a vedoucím hlavního skladu by spolupracovali na aktualizaci těchto dat, dělali by společné revize skladů, materiálů. Tento přehled by obsahoval momentální množství každé dílčí suroviny a materiálu na skladě, dále by obsahoval informaci o posledním dodání této



suroviny, o posledním výdeji na zakázku suroviny, v historii dodávek by byly uvedeny samozřejmě všechny realizované dodávky.

Tabulka 16: Návrh přehledu v informačním systému Karat- Modul NÁKUP

<b>Modul NÁKUP- Nákupní oddělení 04</b>					<b>Karat</b>
<i>Dodavatelé</i>	<i>Detail dodávky</i>	<i>Délka dodání</i>	<i>Cena dodávky</i>	<i>Index kvality</i>	<i>Frekvence dodávek/rok</i>
Písek pro kokily- ČR					
Ocel- ČR					
Ocel- Polsko					
Eucor- ČR (Seboref)					
Příměsi- ČR/Čína					
Dřevo na modely- ČR					
Čedič- ČR (Slapany)					
<i>Potenciální dodavatelé</i>	<i>Lokalita</i>	<i>Specializace</i>	<i>Ceny</i>	<i>Způsob dodávek</i>	<i>Kvalita dodávek</i>
<b>Přehled materiálů a surovin pro výrobu Karat</b>					
<i>Surovina</i>	<i>Kg/Ks</i>	<i>Poslední dodávka</i>	<i>Poslední výdej</i>	<i>Lokalita- skladování</i>	<i>Určeno pro:</i>
Ocel					
Čedič					
Eucor					
Písek					
Dřevo					
Ostatní příměsi					
Další materiál					

Zdroj: Vlastní zpracování, 2015

V tomto přehledu by odkaz- detail dodávky obsahoval krátký report o dodávce (množství, způsob dopravy, fakturaci, krátké informace o dodavatelích. Index kvality by se využíval k hodnocení každé dodávky známkami od 1- 5 stejně jako ve škole. Když by došlo několikrát k ohodnocení jednoho dodavatele známkou 4 a hůře, uvažovalo by se případně o jiném potenciálním dodavateli, který by byl již systémem monitorován a byl by na listu potenciálních dodavatelů.

System by následně po zavedení tohoto modulu uměl analyzovat současné zásoby i s využitím evidence jednotlivých zakázek z výroby, s využitím podkladů přímo ze spotřeby materiálů a surovin na konkrétní výrobní stroje. Propočítával by potřebu materiálů a vstupních surovin na jednotlivé zakázky, tvořil by případně modelové situace, kdy by na základě realizovaných zakázek a spotřebovaného množství těchto materiálů a surovin tvořil propočty- na kolik výrobních cyklů, zakázek podobné velikosti má podnik ještě materiál a suroviny. Stanovila by se nějaká pojistná zásoba a při dosažení její úrovně by systém rozesílal podnikovou poštou informativní emaily nákupnímu oddělení.

Toto informování o docházejících zásobách materiálů a surovin by bylo v souladu s přehledem o jednotlivých dodavatelích a s přehledem o jednotlivých stavech materiálů a surovin. Informování o docházejících položkách by se realizovalo s dostatečným předstihem i na základě zohlednění dodacích lhůt jednotlivých dodavatelů. Tak by se podnik mohl včas rozhodnout a využít i dodávky od zahraničních dodavatelů, které trvají delší dobu (týden). Jednalo by se o dodávky oceli z Polska či jiných materiálů z Číny.

Tento případ by byl realizován v návaznosti na porovnání dodacích cen dodavatelů. Vše by bylo včas řešeno, zvýšila by se informovanost nákupního a výrobního oddělení, šetřily by se náklady na jednotlivé dodávky (dříve objednávané pod časovým presem). Pro podnik by tento návrh znamenal výraznou modernizaci podnikových a řídicích procesů a propojila by se tak dvě významná oddělení a to nákupní s výrobním. (za předpokladu, že by i výrobní oddělení bylo napojeno na informační systém.

Myslím si, že postupnou změnou v konzervativním přístupu vedení podniku k modernějším a praktičtějším metodám řízení podnikových aktivit by tento návrh šel realizovat. Je důležité, aby v tomto návrhu zafungovalo napojení na informační systém a jednotlivé mechanismy byly implementovány do nákupního oddělení. Několika pozicím v nákupním, výrobním oddělení by se mohla lehce změnit náplň práce, ale spíše by docházelo k organizovanějšímu řízení v podniku. Náklady na propojení informačního systému s nákupním a výrobním oddělením by byly v řádech desetitisíců, záleželo by na konkrétní práci IT specialistů.

Největší problém vidím v tomto návrhu u toho, že informační systém se zatím vůbec nevyužívá pro výrobní činnost. Návrh v předešlé kapitole se tento problém snažil řešit, a proto by bylo obtížné prosadit tento návrh bez předešlého. Jestliže podnik nyní vše řídí převážně operativně a téměř neplánuje, byla by to velká změna pro podnik. Nicméně

s přibývajícimi modernějšími technikami v konkurenčním prostředí bude muset podnik dříve či později změnit svoje zažité mechanismy v řízení, které jsou sice vyhovující a dostačující nyní, ale v budoucnu tomu tak být nemusí. Rozhodně by tento návrh přinesl větší organizovanost nákupního procesu, snížily by se náklady na jednotlivé dodávky materiálů díky lepšímu a včasnému plánování, byl by daleko větší přehled o zásobách a spotřebě materiálu. Vznikala by postupem času větší propojenost s výrobním oddělením a další pozitivum vidím v mnohem větší využití informačního systému.

### **5.1.3 Důslednější kontrola a vydávání ochranných a pracovních pomůcek**

Eutit je výrobní podnik, v kterém pracuje velké množství dělníků a zaměstnanců ve výrobních halách. Nezbytnou součástí výroby podniku jsou ochranné a pracovní pomůcky, na které mají zaměstnanci nárok. Jedná se zejména o ochranné brýle, montérky, pevnou obuv, rukavice, nářadí a další pracovní vybavení. Všechny tyto pomůcky se evidují na skladě, ale dále se nijak nekontroluje jejich jednotlivý výdej na střediska ani výdej na konkrétní pracovníky. Zde může vznikat prostor pro plýtvání. Za celý rok tyto pomůcky dělají v nákladech nezanedbatelnou částku.

Návrh pro určité ušetření nákladů spočívá v důslednější evidenci pomůcek a kontrolovaném výdeji. V informačním systému by se tyto všechny výše zmíněné pomůcky evidovaly, probíhalo by nějakým způsobem rozpočítání a přidělení těchto pomůcek jednotlivým střediskům. V přehledu systému by bylo jasně vidět, kolik jakých pomůcek odebrala jednotlivá střediska. Dále by každé středisko důsledně evidovalo svůj výdej na jednotlivé pracovníky, kdy by se evidovaly konkrétní vydané pomůcky, datum výdeje, kdo je vydával. Takovýto návrh přehledu je uveden níže v tabulce 17 s fiktivními jmény a čísly.

Podnik by tento návrh nic nestál, pouze by se zlepšila evidence a výdej těchto pomůcek zaměstnanci jednotlivých úseků a pracovníkem ve skladu. Podnik by získal možnost ušetřit částečné náklady za tyto pomůcky a postupně by tak zamezil plýtvání a nadměrnému vydávání pomůcek zaměstnancům.

Tabulka 17: Návrh výdeje a kontroly ochranných a pracovních pomůcek v Karatu

Výdej a evidence pracovních a ochranných pomůcek pro výrobu				Karat
Středisko	Pracovník	Vydané pomůcky	Termín vydání	Vydal:
<b>ŠP- 9- Tavicí pec</b>	Novák Jan	1x pracovní oděv, 1x ochranné brýle, 1x lopata	15. 4. 2015	Syrovátka (hlavní sklad)
<b>Trouby</b>	Špic Jiří	2x ochranné brýle, 2x rukavice, 1x boty	22. 4. 2015	Syrovátka (hlavní sklad)
<b>Linka Korbamat</b>	Krob Jan	1x pracovní oděv, 2x lopata	25. 4. 2015	Syrovátka (hlavní sklad)
<b>Linka Broušení</b>	Zahálka Ivo	1x ochranné brýle, 2x rukavice	2. 5. 2015	Syrovátka (hlavní sklad)
<b>Modelárna</b>	Luk Šimon	1x boty, 3x rukavice	10. 5. 2015	Syrovátka (hlavní sklad)

Zdroj: Vlastní zpracování, 2015

#### 5.1.4 Další úspory a náměty v oblasti řízení nákladů

Mezi další drobnější úspory nákladů by mohly patřit následující náměty.

##### *Rychlejší a přesnější nastavování pecí a parametrů výroby před výrobním cyklem*

Před samotnou výrobou určitého druhu výrobku nebo před výrobou velké zakázky se musí výrobní zařízení pro výrobu konkrétních výrobků nastavit. Spočívá to ve vyladění jednotlivých výrobních zařízení, přípravě forem a modelů (nebo jejich doděláních), roztopení pecí a sladění dalších koordinačních věcí tak, aby bylo následné odlévání plynulé, navazovalo na tuhnutí odlitků, jejich krystalizaci a chlazení. Tento proces v podniku vždy trvá několik pracovních směn, než se povede vyladit podmínky a teplotu tavení tak, aby se vyráběly výrobky v požadované kvalitě (liší se v závislosti na typu a druhu výrobků, velikosti odlitku). Kdyby se dařilo vyladit podmínky postupem času dříve a dříve, podnik by tím uspořil část nákladů. Zrychlení procesu by mohlo být způsobeno malým výzkumem a monitoringem několika těchto nastavovacích procesů, mohla by se zavést evidence technických a technologických podmínek, výrobní deník v informačním systému, kam by se všechna nastavení zaznamenávala a některé poznatky by jistě byly pro výrobu prospěšné. Těžít by se mělo i z podkladů z výzkumu a vývoje podniku.

##### *Efektivnější řízení marketingových nákladů*

Podnik nijak zvlášť neřeší marketingové kampaně svých výrobků, neboť působí ve specifickém odvětví, kde je marketing chápán trochu v jiném slova smyslu než u běžně

spotřebního zboží pro běžné spotřebitele. Zákazníci Eutitu jsou ostatní podniky nebo menší společnosti, nikoliv běžní zákazníci a občané. Podnik propaguje své výrobky především na veletrzích, kde si jeho potenciální zákazníci mohou jednotlivé výrobky prohlédnout případně vyzkoušet. Propagace výrobků na různých veletrzích v tuzemsku i v zahraničí je celkem drahá záležitost, nicméně je to asi nejreálnější způsob, jak oslovit jiné podniky, aby odebíraly právě výrobky od Eutitu. Myslím si, že by se podnik měl efektivněji zaměřit na webové stránky, které jsou také formou marketingu. Doplnit na webové stránky více produktů z produktového portfolia, interaktivnější formou například doplnit ukázky z výroby, procesu, případně nějaké pohyblivé bannery či více obrázků produktů. Dále sjednotit hlavičku a oživit image emailové komunikace, kdy by při zasílání emailu bylo na stranách stránky emailu zdobení z podnikového areálu nebo výroby. Efektivnější řízení marketingových nákladů by také mohlo být to, že by si podnik vybral několik větších veletrhů, kde by prezentoval své výrobky a tím by ušetřil za menší veletrhy, které nebyly tak přínosné. Toto je spíše otázka pro vedení podniky na základě vyhodnocení jejich marketingových kampaní.

#### ***Technologická vylepšení spořící náklady při výrobě (energie, materiál)***

Výzkum a vývoj v oblasti používaných výrobních technologií v podniku a sledování technologických trendů v odvětví napomáhá k tomu, že Eutit dlouhodobě pracuje na snižování výrobních nákladů úsporou v oblasti inovací výrobních procesů a technologií, používaných při odlévání výrobků. Toto má samozřejmě svoje limity a každá další inovace a s tím spojená úspora nákladů je s přibývajícím počtem inovací menší a menší. Ovšem toto je správná cesta podniku a lze jen doporučit tyto inovace ve výrobě, modernizaci výrobních zařízení i do budoucna.

#### ***Snížení nákladů na manipulaci v rámci areálu Eutit s.r.o.***

V postaveném výrobním areálu podniku, který je ještě z doby starého režimu před privatizací a není tudíž postaven podle moderních a úsporných logistických pravidel a toků, probíhá často nadměrná manipulace s materiálem, polotovary, výrobky, zásobami. Je to proto, že pracovní prostředí není tolik uspořádáno, aby na sebe přesně navazovalo jako v moderních nových halách, jednotlivé haly a sklady jsou od sebe poměrně daleko vzdáleny a v areálu se využívá na uskladnění výrobků a materiálů velké množství velkých ploch. S pevným usazením výrobních zařízení a budov nejde samozřejmě nic udělat, šel by v podniku lépe řídit přenos materiálů a tok výrobků, lepší reorganizací pracoviště by

se částečně dala omezit nadměrná manipulace a sjednocením prostorů pro materiály, výrobky by docházelo k rychlejšímu přenosu všech těchto složek pro výrobu a konečných výrobků. Reorganizace pracoviště a areálu by podniku přinesla přehlednost, snazší a rychlejší manipulace materiálů, výrobků, ušetřila by část nákladů za manipulaci a logistické procesy, zlepšilo by se dále podnikové řízení a modernizovalo by se tím i logistické oddělení. Náklady na tento návrh by byly minimální, snad jen v počáteční fázi vypracovat nějaký menší projekt na tuto reorganizaci, to by znamenalo personální náklady na projekt a potom na reorganizaci pracoviště. Následně by se vše kompenzovalo ušetřenými náklady za manipulace.

**Na závěr páté kapitoly** lze zdůraznit to, že podnik i přes své každoroční dobré výsledky má rezervy v podnikovém řízení a v přístupu inovovat a implementovat modernější mechanismy a postupy do řízení podnikových procesů. V oblasti plánování má také jisté rezervy. Návrhy, které zde byly zmíněny, jsou zaměřeny na větším využívání podnikového informačního systému Karat, který má velký potenciál a umožnil by přehledné řízení velkých a důležitých podnikových oddělení. Nicméně zejména první dva návrhy by znamenaly velkou změnu v řízení podnikových procesů a nějaký čas by trvalo, aby se staly pro Eutit efektivní. Mají ale reálné předpoklady. Všechny návrhy by šly v Eutitu časem realizovat. Myslím si, že návrhy menšího charakteru jsou také platné a znamenaly by pro podnik menší, ale platnou úsporu v nákladech. Je jen na podniku, kdy změní svůj konzervativnější pohled na řízení a začne modernizovat své podnikové řízení.

## **Závěr**

Hlavním cílem diplomové práce byla analýza řízení nákladů ve vybraném podniku, vyhodnocení užitečnosti a přínosu nástrojů, které podnik využívá k řízení nákladů a na základě těchto zjištění vypracování návrhů, které by podniku přinesly efektivnější řízení a úsporu nákladů vyvolanou zavedením nových nástrojů řízení nákladů či zdokonalením stávajících nástrojů.

Diplomová práce na téma nákladový controlling byla zpracována ve společnosti Eutit s.r.o. V první kapitole diplomové práce byl nastíněn základní význam řízení nákladů v podniku. Dále byl vymezen controlling a jeho vazba na manažerské a nákladové účetnictví. Rovněž bylo uvedeno několik základních členění nákladů.

Následující druhá kapitola se věnovala nástrojům řízení nákladů, kde byly především podrobně popsány nákladové kalkulace, dále doplňkově rozpočetnictví a bod zvratu. Obě první kapitoly tvořily teoretickou část práce. Třetí kapitolou začala praktická část práce, v které byl na úvod kapitoly představen podnik, historie, jeho organizační struktura, produktové portfolio. Následně byla provedena SWOT analýza podniku, která analyzovala vnější a vnitřní prostředí podniku.

Náplní čtvrté kapitoly byla analýza nákladového řízení v podniku Eutit s.r.o. Nejprve byl představen informační systém podniku, který je velkou předností společnosti. Zároveň byl informační systém analyzován z hlediska vztahu k řízení nákladů a evidence jednotlivých nákladových druhů. Analýza ukázala, jaké nástroje podnik k řízení využívá, zároveň objasnila, proč je systém kalkulací pro podnik obtížně realizovatelný, a proč se tento jinak všeobecně používaný nástroj řízení nákladů v tomto podniku nepoužívá. Rovněž v této kapitole bylo důkladně analyzováno střediskové hospodaření, které je v podniku zavedeno a jak ukázala analýza, je i velmi dobře propracováno.

V poslední páté kapitole bylo na základě analýzy ze čtvrté kapitoly uvedeno několik hlavních návrhů, jak v podniku zlepšit řízení nákladů a obecně modernizovat podnikové řízení a plánování procesů. Tyto návrhy by měly po jejich zavedení ušetřit podniku řadu nákladů. Zároveň byl kladen důraz u tvoření návrhů na to, aby byl co nejvíce využit podnikový informační systém, a aby byla propojena hlavní oddělení podniku, která dosud netvoří jeden kompaktní celek, co se týče společné evidence v informačním systému.

Samotný podnik je na tom momentálně velmi dobře. V rámci tuzemska Eutit nemá prakticky konkurenci, na světovém trhu má významné postavení. Dosahování každoročních dobrých výsledků je způsobeno několika dílčími faktory, mezi které patří: dostupnost mimořádně kvalitní vstupní suroviny pro výrobu, dobré partnerské vztahy a celosvětová síť odběratelů, velké vstupní bariéry pro nově příchozí podniky do odvětví, mnohaletá zkušenost a výzkum podniku v oblasti petruergie, stabilní vedení podniku, know-how v oblasti technologických postupů při výrobě.

I přes řadu silných stránek má podnik jisté rezervy. Analýza nákladového řízení ukázala několik skutečností. V podniku funguje řada věcí již od privatizace, co se týče podnikového řízení, tak je zde spíše konzervativní přístup. Moderní metody řízení podniku se zde neuplatňují. Účinný informační systém se využívá v podniku jen z jedné třetiny. Proto je několik návrhů na zlepšení podnikových procesů zaměřeno právě na kvalitnější využívání informačního systému. Na závěr práce lze ale říci, že analyzovaný podnik je přes tyto nedostatky velmi kompaktní, má silnou pozici v odvětví, modernizuje své výrobní zařízení a areál podniku. Buduje celosvětovou síť odběratelů a není nijak zadlužen. Zlepšením podnikových procesů a nákladového řízení by podnik získal kontakt s moderní dobou a mohl by tak dále rozvíjet svůj veliký potenciál.



## Seznam tabulek

Tabulka 1: Rozdíly mezi strategickým a operativním controllingem.....	15
Tabulka 2: Komparace a hlavní rozdíly manažerského a finančního účetnictví .....	16
Tabulka 3: Analýza vnějšího prostředí podniku .....	65
Tabulka 4: Horizontální analýza rozvahy .....	68
Tabulka 5: Horizontální analýza výkazu zisku a ztráty .....	70
Tabulka 6: Horizontální a vertikální analýza výkazu zisku a ztráty ind. ....	71
Tabulka 7: Ukazatele rentability podniku .....	72
Tabulka 8: Ukazatele aktivity podniku .....	73
Tabulka 9: Ukazatele likvidity podniku.....	75
Tabulka 10: Ukazatele zadluženosti podniku .....	75
Tabulka 11: Analýza vnitřního prostředí podniku .....	76
Tabulka 12: Přehled středisek v rámci podniku Eutit s.r.o. ....	82
Tabulka 13: Zkrácený přehled režijních nákladů střediska 900- Správa podniku.....	84
Tabulka 14: Evidence jednotlivých nákladů v rámci středisek .....	85
Tabulka 15: Výsledný přehled střediskového hospodaření pro reporting .....	87
Tabulka 16: Návrh přehledu v informačním systému Karat- Modul NÁKUP.....	96
Tabulka 17: Návrh výdeje a kontroly ochranných a pracovních pomůcek v Karatu .....	99

## Seznam obrázků

Obrázek 1: Model rovnováhy podnikových cílů .....	13
Obrázek 2: Pojetí nákladů .....	18
Obrázek 3: Průběh celkových a průměrných nákladů .....	27
Obrázek 4: Průběh jednotkových fixních, variabilních a celkových nákladů .....	28
Obrázek 5: Kalkulační systém .....	34
Obrázek 6: Typový kalkulační vzorec .....	36
Obrázek 7: Retrográdní kalkulační vzorec .....	36
Obrázek 8: Základní typy nákladových kalkulací .....	37
Obrázek 9: Porovnání tradičního kalkulačního postupu a metody ABC .....	39
Obrázek 10: Bod zvratu při lineárním průběhu nákladů a tržeb .....	45
Obrázek 11: Logo podniku Eutit s.r.o. ....	47
Obrázek 12: Organizační struktura podniku Eutit s.r.o. ....	49
Obrázek 13: Písková forma pro odlévání čediče .....	53
Obrázek 14: Pouzdřené čedičové potrubí .....	55
Obrázek 15: Eucorové odlitky .....	55

## Seznam literatury

### *Publikace*

BĚLOHLÁVEK, František, Pavol KOŠŤAN a Oldřich ŠULEŘ. *Management*. 1. vyd. Olomouc: Rubico, 2001, ISBN 80-85839-45-8.

DVOŘÁKOVÁ, Lilia, ČERVENÝ, Josef. *Úloha manažerského účetnictví při řízení hospodárnosti, účinnosti a efektivnosti podnikových procesů a výkonů*, I. díl. Plzeň: NAVA, 2011. 88s. ISBN 978-80-7211-397-2.

ESCHENBACH, Rolf. *Controlling*. Praha: ASPI a.s., 2004, 814 s. ISBN 80-7357-035-1

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

FREIBERG, František. *Finanční controlling*. Praha: Management Press Ringier ČR, 1996, 200 s. ISBN 80-85943-03-4

GRÜNWARD, Rolf, HOLEČKOVÁ Jaroslava. *Finanční analýza a plánování podniku*. 3. vyd. Praha: Oeconomica, 2006, ISBN 978-80-245-1108-5.

HORVÁTH& PARTNERS. *Nová koncepce controllingu*. Praha: Profess Consulting s.r.o., 2004, ISBN 80-7259-002-2

JIRÁSEK, Jakub, VAVRO Martin. *Nerostné suroviny a jejich využití*. Ostrava: Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy ČR & Vysoká škola báňská - Technická univerzita Ostrava, 2008, ISBN 978-80-248-1378-3

KRÁL, Bohumil. *Manažerské účetnictví*. Praha: Management Press, 2010, 660 s. ISBN 978-80-7261-217-8

KISLINGEROVÁ, Eva, HNILICA Jiří. *Finanční analýza - krok za krokem*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2005, ISBN 80-7179-321-3.

KLOCUREK, Vladimír, NEUSTUPNÝ Jan, VALENTA Jiří. *Kámen nad ocel*. Plzeň: MK – TISK, 2011, (interní materiál společnosti Eutit s.r.o.)

MIKOVCOVÁ, Hana. *Controlling v praxi*. Plzeň: Vydavatelství a nakladatelství Aleš Čeněk, 2007. 183 s. ISBN 978-80-7380-049-9

PETŘÍK, Tomáš. *Ekonomické a finanční řízení firmy: manažerské účetnictví v praxi*. 2. výrazně rozšířené a aktualizované vydání, Praha: Grada Publishing a.s., 2009, 736 s., ISBN 978-80-247-3024-0

POPESKO, Boris. *Moderní metody řízení nákladů: Jak dosáhnout efektivního vynakládání nákladů a jejich snížení*. 1. vyd. Praha: Grada, 2009, 233 s. ISBN 978-80-247-2974

SYNEK, Miroslav, a kol. *Podniková ekonomika, 5. přepracované a doplněné vydání*. Praha: C. H. Beck a.s., 2010, 498 s. ISBN 978-80-7400-336-3

VOLLMUTH, Hilmar, J. *Nástroje controllingu do A do Z*. Praha: Profess Consulting s.r.o., 2004, 357 s. ISBN 80-7259-032-4

VRBA, Lukáš. *Vliv okolí podniku na konkrétní podnik*. Bakalářská práce. Plzeň: Fakulta ekonomická ZČU v Plzni, 57 s., 2013

VRBA, Martin. *Zhodnocení ekonomické situace podniku*. Bakalářská práce. Plzeň: Fakulta ekonomická ZČU v Plzni, 73 s., 2013

### ***Internetové zdroje***

*Administrativní registr ekonomických subjektu*. [online] Praha: Administrativní registr ekonomických subjektu, 2012, [cit. 3. března 2015] Dostupné z: <http://www.info.mfcr.cz/ares/>

*CBP Engineering Corp.* [online] Washington: CBP Engineering Corp., 2013, [cit. 25. února 2015] Dostupné z: <http://cbpengineering.com/>

*Densit SK s.r.o.* [online] Bystrička: Densit SK s. r. o., 2011, [cit. 9. března 2015] Dostupné z: [www.densit.sk](http://www.densit.sk)

*Eutit s.r.o.* [online] Stará Voda: Eutit s.r.o., 2010, [cit. 1. března 2015] Dostupné z: <http://www.eutit.cz/>

*Greenbank Group UK.* [online] Derbyshire: The Greenbank Group UK, 2011, [cit. 5. března 2015] Dostupné z: <http://www.greenbankgroup.com>

*Kalenborn Kalprotect GmbH & Co.* [online] Asbacher: Kalenborn Kalprotect GmbH & Co., 2013, [cit. 9. března 2015] Dostupné z: <http://www.kalenborn.de>

*MM Průmyslové spektrum.* [online] Praha: MM průmyslové spektrum, 2013, [cit. 9. března 2015] Dostupné z: <http://www.mmspektrum.com/>

*Penglai Huaan Basalt Pipeline Co.* [online] Penglai: Penglai Huaan Basalt Pipeline Co., 2013, [cit. 9. března 2015] Dostupné z: <http://en.hazsgj.cn>

*Transparency international.* [online] Praha: Transparency international, 2011, [cit. 12. března 2015] Dostupné z: <http://www.transparency.cz/>

### ***Ostatní zdroje***

Finanční výkazy společnosti Eutit s.r.o. za období 2012- 2014

Osobní konzultace v podniku

## **Seznam příloh**

**Příloha A:** *Finanční výkazy podniku Eutit s.r.o. 2012- 2014*

**Příloha B:** *Certifikát- ČSN EN ISO 9001: 2009*

**Příloha C:** *Produktové portfolio společnosti Eutit s.r.o.*

**Příloha D:** *Srovnání kvality výrobků Eutitu a Penglai*

## ROZVAHA společnosti Eutit s.r.o.

Sídlo nebo bydliště účetní jednotky		Stará Voda 196 353 01 Mariánské Lázně	IČO	47714930
		2012	2013	2014
<b>Aktiva celkem</b>		<b>261 922</b>	<b>261 663</b>	<b>270 130</b>
<b>A</b>	<b>Pohledávky za upsaný základní kapitál</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>B</b>	<b>Dlouhodobý majetek</b>	<b>105 768</b>	<b>107 476</b>	<b>106 103</b>
<i>B.I</i>	<i>Dlouhodobý nehmotný majetek</i>	<i>564</i>	<i>706</i>	<i>102</i>
B.I.1	Zřizovací výdaje	0	0	0
B.I.2	Nehmotné výsledky výzkumné a činnosti	0	0	0
B.I.3	Software	564	116	102
B.I.4	Ocenitelná práva	0	0	0
B.I.5	Goodwill	0	0	0
B.I.6	Jiný dlouhodobý nehmotný majetek	0	590	0
B.I.7	Nedokončený dlouhodobý nehmotný majetek	0	0	0
B.I.8	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý nehmotný majetek	0	0	0
<i>B.II</i>	<i>Dlouhodobý hmotný majetek</i>	<i>74 919</i>	<i>84 067</i>	<i>86 898</i>
B.II.1	Pozemky	3 255	3 255	3 255
B.II.2	Stavby	35 730	34 852	35 240
B.II.3	Samostatné movité věci a soubory movitých věcí	21 198	21 135	21 640
B.II.4	Pěstitelské celky trvalých porostů	0	0	0
B.II.5	Základní stádo a tažná zvířata	0	0	0
B.II.6	Jiný dlouhodobý hmotný majetek	620	745	1 130
B.II.7	Nedokončený dlouhodobý hmotný majetek	12 062	22 926	23 963
B.II.8	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý hmotný majetek	2 054	1 154	1 670
B.II.9	Oceňovací rozdíl k nabytému majetku	0	0	0
<i>B.III</i>	<i>Dlouhodobý finanční majetek</i>	<i>30 285</i>	<i>22 703</i>	<i>19 103</i>
B.III.1	Podíly v ovládaných a řízených osobách	0	0	0
B.III.2	Podíly v účetních jednotkách pod podstatným vlivem	1 885	1 885	1 885
B.III.3	Ostatní dlouhodobé cenné papíry a podíly	8 582	6 788	6 788
B.III.4	Půjčky a úvěry ovládaným a řízeným osobám a účetním jednotkám pod podstatným vlivem	9 950	6 350	2 750
B.III.5	Jiný dlouhodobý finanční majetek	9 868	7 680	7 680
B.III.6	Pořizovaný dlouhodobý finanční majetek	0	0	0
B.III.7	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý finanční majetek	0	0	0

# ROZVAHA společnosti Eutit s.r.o.

Sídlo nebo bydliště účetní jednotky		Stará Voda 196 353 01 Mariánské Lázně	IČO	47714930
<b>C</b>	<b>Oběžná aktiva</b>	<b>155 176</b>	<b>152 765</b>	<b>163 482</b>
C.I	Zásoby	75 455	72 476	74 149
C.I.1	Materiál	11 493	10 837	11 210
C.I.2	Nedokončená výroba a polotovary	212	316	325
C.I.3	Výrobky	63 594	60 373	61 620
C.I.4	Zvířata	19	19	19
C.I.5	Zboží	137	931	975
C.I.6	Poskytnuté zálohy na zásoby	0	0	0
C.II	<i>Dlouhodobé pohledávky</i>	0	0	0
C.II.1	Pohledávky z obchodních vztahů	0	0	0
C.II.2	Pohledávky za ovládanými a řízenými osobami	0	0	0
C.II.3	Pohledávky za účetními jednotkami pod podstatným vlivem	0	0	0
C.II.4	Pohledávky za společníky, členy družstva a za účastníky sdružení	0	0	0
C.II.5	Dlouhodobé poskytnuté zálohy	0	0	0
C.II.6	Dohadné účty aktivní	0	0	0
C.II.7	Jiné pohledávky	0	0	0
C.II.8	Odložená daňová pohledávka	0	0	0
C.III	<i>Krátkodobé pohledávky</i>	45 274	49 143	50 114
C.III.1	Pohledávky z obchodních vztahů	35 871	42 105	43 360
C.III.2	Pohledávky za ovládanými a řízenými osobami	0	0	0
C.III.3	Pohledávky za účetními jednotkami pod podstatným vlivem	0	0	0
C.III.4	Pohledávky za společníky, členy družstva a za účastníky sdružení	0	0	0
C.III.5	Sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	0	0	0
C.III.6	Stát - daňové pohledávky	8 360	4 367	2 140
C.III.7	Krátkodobé poskytnuté zálohy	229	847	2 914
C.III.8	Dohadné účty aktivní	89	901	90
C.III.9	Jiné pohledávky	725	923	1 610
C.IV	<i>Krátkodobý finanční majetek</i>	34 447	31 146	39 219
C.IV.1	Peníze	182	158	175
C.IV.2	Účty v bankách	34 265	25 871	38 750
C.IV.3	Krátkodobé cenné papíry a podíly	0	5 117	294
C.IV.4	Pořízený krátkodobý finanční majetek	0	0	0
D.I	<i>Časové rozlišení</i>	978	1 422	545
D.I.1	Náklady příštích období	439	747	210
D.I.2	Komplexní náklady příštích období	0	0	0
D.I.3	Příjmy příštích období	539	675	335



## ROZVAHA společnosti Eutit s.r.o.

<b>Sídlo nebo bydliště účetní jednotky</b>	Stará Voda 196 353 01 Mariánské Lázně	<b>IČO</b>	47714930
--	--	------------	----------

		2012	2013	2014
<b>Pasiva celkem</b>		<b>261 922</b>	<b>261 663</b>	<b>270 130</b>
<b>A</b>	<b>Vlastní kapitál</b>	<b>233 481</b>	<b>229 577</b>	<b>241 852</b>
A.I	<i>Základní kapitál</i>	2 000	2 000	2 000
A.I.1	Základní kapitál	2 000	2 000	2 000
A.I.2	Vlastní akcie a vlastní obchodní podíly	0	0	0
A.I.3	Změny základního kapitálu	0	0	0
A.II	<i>Kapitálové fondy</i>	119	119	119
A.II.1	Emisní ažio	0	0	0
A.II.2	Ostatní kapitálové fondy	119	119	119
A.II.3	Oceňovací rozdíly z přecenění majetku a závazků	0	0	0
A.II.4	Oceňovací rozdíly z přecenění při přeměnách	0	0	0
A.III	<i>Rezervní fondy, nedělitelný fond a ostatní fondy ze zisku</i>	1 767	1 846	1 920
A.III.1	Zákonný rezervní fond/Nedělitelný fond	200	200	200
A.III.2	Statutární a ostatní fondy	1 567	1 646	1 720
A.IV	<i>Výsledek hospodaření z minulých let</i>	216 912	215 728	225 612
A.IV.1	Nerozdělený zisk minulých let	216 912	215 728	225 612
A.IV.2	Neuhrazená ztráta minulých let	0	0	0
A.V	<i>Výsledek hospodaření běžného účetního období (+/-)</i>	12 683	9 884	12 201
<b>B</b>	<b>Cizí zdroje</b>	<b>27 457</b>	<b>31 379</b>	<b>28 027</b>
B.I	<i>Rezervy</i>	0	0	0
B.I.1	Rezervy podle zvláštních právních předpisů	0	0	0
B.I.2	Rezerva na důchody a podobné závazky	0	0	0
B.I.3	Rezerva na daň z příjmů	0	0	0
B.I.4	Ostatní rezervy	0	0	0
B.II	<i>Dlouhodobé závazky</i>	4 853	4 776	4 776
B.II.1	Závazky z obchodních vztahů	0	0	0
B.II.2	Závazky k ovládaným a řízeným osobám	0	0	0
B.II.3	Závazky k účetním jednotkám pod podstatným vlivem	0	0	0
B.II.4	Závazky ke společníkům, členům družstva a k účastníkům sdružení	0	0	0
B.II.5	Dlouhodobé přijaté zálohy	0	0	0
B.II.6	Vydané dluhopisy	0	0	0
B.II.7	Dlouhodobé směnky k úhradě	0	0	0
B.II.8	Dohadné účty pasivní	0	0	0
B.II.9	Jiné závazky	0	0	0
B.II.10	Odložený daňový závazek	4 853	4 776	4 776
B.III	<i>Krátkodobé závazky</i>	22 604	26 603	23 251
B.III.1	Závazky z obchodních vztahů	3 498	10 042	10 730
B.III.2	Závazky k ovládaným a řízeným osobám	0	0	0
B.III.3	Závazky k účetním jednotkám pod podstatným vlivem	0	0	0
B.III.4	Závazky ke společníkům, členům družstva a k účastníkům sdružení	9 065	9 057	3 126
B.III.5	Závazky k zaměstnancům	4 056	3 658	4 210
B.III.6	Závazky ze sociálního zabezpečení a zdravotního pojištění	3 948	2 332	2 630
B.III.7	Stát - daňové závazky a dotace	1 251	560	1 415
B.III.8	Krátkodobé přijaté zálohy	776	895	1 100
B.III.9	Vydané dluhopisy	0	0	0
B.III.10	Dohadné účty pasivní	10	55	35
B.III.11	Jiné závazky	0	4	5
B.IV	<i>Bankovní úvěry a výpomoci</i>	0	0	0
B.IV.1	Bankovní úvěry dlouhodobé	0	0	0
B.IV.2	Krátkodobé bankovní úvěry	0	0	0
B.IV.3	Krátkodobé finanční výpomoci	0	0	0
<b>C.I</b>	<b>Časové rozlišení</b>	<b>984</b>	<b>707</b>	<b>251</b>
C.I.1	Výdaje příštích období	983	706	250
C.I.2	Výnosy příštích období	1	1	1

## Výkaz zisku a ztráty společnosti Eutit s.r.o.

Sídlo nebo bydliště účetní jednotky		Stará Voda 196 353 01 Mariánské Lázně	IČO	47714930
		2012	2013	2014
1	I Tržby za prodej zboží	594	587	597
2	A Náklady vynaložené na prodej zboží	540	541	542
<b>3</b>	<b>+</b> <b>Obchodní marže</b>	<b>54</b>	<b>46</b>	<b>55</b>
4	II Výkony	227 201	226 025	243 548
5	II. 1 Tržby za prodej vl. výrobků a služeb	214 356	223 478	240 819
6	II. 2 Změna stavu vnitrop. zásob vl. výroby	11 599	1 173	1 312
7	II. 3 Aktivace	1 246	1 374	1 417
8	B Výkonová spotřeba	108 680	104 940	112 811
9	B. 1 Spotřeba materiálu a energie	70 983	61 132	63 319
10	B. 2 Služby	37 697	43 808	49 492
<b>11</b>	<b>+</b> <b>Přidaná hodnota</b>	<b>118 575</b>	<b>121 131</b>	<b>130 792</b>
12	C Osobní náklady	94 551	90 909	97 352
13	C. 1 Mzdové náklady	70 327	67 540	72 365
14	C. 2 Odměny členům orgánů společnosti a družstva	0	0	0
15	C. 3 Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	23 779	22 836	24 455
16	C. 4 Sociální náklady	445	499	532
17	D Daně a poplatky	609	612	629
18	E Odpisy DHM a DNM	6 701	7 518	8 316
<b>19</b>	<b>III Tržby z prodeje dlouhodobého majetku a materiálu</b>	<b>5 949</b>	<b>5 724</b>	<b>5 960</b>
20	III. 1 Tržby z prodeje dlouhodobého majetku	53	0	0
21	III. 2 Tržby z prodeje materiálu	5 896	5 724	5 960
<b>22</b>	<b>F Zůstatková cena prodaného dlouh. majetku a materiálu</b>	<b>3 227</b>	<b>3 864</b>	<b>4 023</b>
23	F.1 Zůstatková cena prodaného dlouh. majetku	0	0	0
24	F.2 Prodaný materiál	3 227	3 864	4 023
25	G Změna stavu rezerv a opravných položek	-3 642	5 285	4 975
26	IV. Ostatní provozní výnosy	2 429	565	578
27	H Ostatní provozní náklady	4 286	2 114	2 236
28	V. Převod provozních výnosů	0	0	0
29	I. Převod provozních nákladů	0	0	0
<b>29</b>	<b>* Provozní výsledek hospodaření</b>	<b>21 221</b>	<b>17 118</b>	<b>19 799</b>

## Výkaz zisku a ztráty společnosti Eutit s.r.o.

Sídlo nebo bydliště účetní jednotky		Stará Voda 196 353 01 Mariánské Lázně	IČO	47714930
<b>29 *</b>	<b>Provozní výsledek hospodaření</b>	<b>21 221</b>	<b>17 118</b>	<b>19 799</b>
30 VI.	Tržby z prodeje cenných papírů a vkladů	0	0	633
31 J.	Prodané cenné papíry a vklady	0	0	1
32 VII.	Výnosy z dlouhodobého finančního majetku	1 218	838	0
33 VII. 1	Výnosy z podílů v ovládaných a řízených osobách a v účetních jednotkách	0	0	0
34 VII. 2	Výnosy z ostatních CP a vkladů	0	0	0
35 VII. 3	Výnosy z ostatních finančních investic	1 218	838	0
36 VIII.	Výnosy z krátkodobého finančního majetku	0	310	296
37 K.	Náklady finančního majetku	0	0	0
38 IX.	Výnosy z přecenění CP a derivátů	0	27	0
39 L.	Náklady z přecenění CP a derivátů	0	48	0
40 M.	Změna stavu rezerv a opravných položek ve finanční oblasti	3 866	7 822	4 152
41 X.	Výnosové úroky	241	87	35
42 N.	Nákladové úroky	0	0	0
43 XI.	Ostatní finanční výnosy	5 284	8 037	4 259
44 O	Ostatní finanční náklady	6 957	3 277	4 906
45 XII.	Převod finančních výnosů	0	0	0
46 P.	Převod finančních nákladů	0	0	0
<b>47 *</b>	<b>Finanční výsledek hospodaření</b>	<b>-4 080</b>	<b>-1 806</b>	<b>-3 836</b>
48 Q.	Daň z příjmů za běžnou činnost	4 458	5 386	3 762
49 Q1.	splatná	4 355	5 462	3 762
50 Q2.	odložená	103	-76	0
<b>51 **</b>	<b>Výsledek z hospodaření za běžnou činnost</b>	<b>12 683</b>	<b>9 926</b>	<b>12 201</b>
52 XIII.	Mimořádné výnosy	0	0	0
53 R.	Mimořádné náklady	0	0	0
54 S.	Daň z příjmů z mimořádné činnosti	0	0	0
55 S1.	splatná	0	0	0
56 S2.	odložená	0	0	0
<b>57 *</b>	<b>Mimořádný výsledek hospodaření</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
58 T	Převod podílu na HV společníkům	0	0	0
<b>59 ***</b>	<b>Výsledek hospodaření za účetní období</b>	<b>12 683</b>	<b>9 884</b>	<b>12 201</b>
<b>60</b>	<b>Výsledek hospodaření před zdaněním</b>	<b>17 141</b>	<b>15 270</b>	<b>15 963</b>

Zpracováno  
500/2002 S



## PŘEHLED O PENĚŽNÍCH TOCÍCH

( výkaz cash-flow )  
ke dni 31. prosince 2012  
( v celých tisících Kč )

Obchodní firma nebo jiný název  
účetní jednotky

**EUTIT s.r.o.**

Sídlo, bydliště nebo místo  
podnikání účetní jednotky

Stará Voda 196

Mariánské Lázně

353 01

<b>P. Stav peněžních prostředků a peněžních ekvivalentů na začátku účetního období</b>		56 421
<b>Peněžní toky z hlavní výdělečné činnosti (provozní činnost)</b>		
Z.	Účetní zisk nebo ztráta z běžné činnosti před zdaněním	17 141
A. 1	Úpravy o nepeněžní operace	1 893
A. 1 1	Odpisy stálých aktiv a umořování opravné položky k nabytému majetku	6 701
A. 1 2	Změna stavu opravných položek, rezerv	-3 296
A. 1 3	Zisk z prodeje stálých aktiv	-53
A. 1 4	Výnosy z dividend a podílů na zisku	-1 218
A. 1 5	Vyúčtované nákladové úroky s výjimkou kapitalizovaných a vyúčtované výnosové úroky	-241
A. 1 6	Případné úpravy o ostatní nepeněžní operace	0
A. *	<b>Čistý peněžní tok z prov.činnosti před zdaněním, změnami prac. kapitálu a mim.položkami</b>	19 034
A. 2	Změny stavu nepeněžních složek pracovního kapitálu	-12 147
A. 2 1	Změna stavu pohledávek z provozní činnosti, přechodných účtů aktiv	1 167
A. 2 2	Změna stavu krátkodobých závazků z provozní činnosti, přechodných účtů pasiv	-4 844
A. 2 3	Změna stavu zásob	-8 470
A. 2 4	Změna stavu krátkodobého finančního majetku nespádajícího do peněžních prostř. a ekvivalentů	0
A. **	<b>Čistý peněžní tok z provozní činnosti před zdaněním a mimořádnými položkami</b>	6 887
A. 3	Vyplacené úroky s výjimkou kapitalizovaných	0
A. 4	Přijaté úroky	241
A. 5	Zaplacená daň z příjmů za běžnou činnost a doměrky daně za minulá období	-4 458
A. 6	Příjmy a výdaje spojené s mimořádným hospodářským výsledkem včetně daně z příjmů	0
A. ***	<b>Čistý peněžní tok z provozní činnosti</b>	2 670
<b>Peněžní toky z investiční činnosti</b>		
B. 1	Výdaje spojené s nabytím stálých aktiv	-10 988
B. 2	Příjmy z prodeje stálých aktiv	53
B. 3	Půjčky a úvěry spřízněným osobám	0
B. ***	<b>Čistý peněžní tok vztahující se k investiční činnosti</b>	-10 935
<b>Peněžní toky z finančních činností</b>		
C. 1	Dopady změn dlouhodobých, resp. krátkodobých závazků	103
C. 2	Dopady změn vlastního kapitálu na peněžní prostředky a ekvivalenty	-13 812
C. 2 1	Zvýšení peněžních prostředků z důvodů zvýšení základního kapitálu, emisního ážia atd.	0
C. 2 2	Vyplacení podílů na vlastním jmění společníkům	0
C. 2 3	Další vklady peněžních prostředků společníků a akcionářů	0
C. 2 4	Úhrada ztráty společníky	0
C. 2 5	Přímé platby na vrub fondů	108
C. 2 6	Vyplacené dividendy nebo podíly na zisku včetně zaplacené daně	-13 920
C. ***	<b>Čistý peněžní tok vztahující se k finanční činnosti</b>	-13 709
F.	<b>Čisté zvýšení resp. snížení peněžních prostředků</b>	-21 974
R.	<b>Stav peněžních prostředků a pen. ekvivalentů na konci účetního období</b>	34 447

*Bail* EUTIT s.r.o.  
Stará Voda 196  
353 01 Mariánské Lázně  
DIČ CZ47714930

Zpracováno v souladu s vyhláškou č.  
500/2002 Sb.

## PŘEHLED O PENĚŽNÍCH TOCÍCH

Obchodní firma nebo jiný název  
účetní jednotky

( výkaz cash-flow )  
ke dni 31.12.2013  
( v celých tisících Kč )

EUTIT s.r.o.

Sídlo, bydliště nebo místo  
podnikání účetní jednotky

Stará Voda 196

Mariánské Lázně

353 01

P. Stav peněžních prostředků a peněžních ekvivalentů na začátku účetního období		34 447
<b>Peněžní toky z hlavní výdělečné činnosti (provozní činnost)</b>		
Z.	Účetní zisk nebo ztráta z běžné činnosti před zdaněním	15 270
A. 1	Úpravy o nepeněžní operace	6 593
A. 1 1	Odpisy stálých aktiv a umořování opravné položky k nabytému majetku	7 518
A. 1 2	Změna stavu opravných položek, rezerv	0
A. 1 3	Zisk z prodeje stálých aktiv	0
A. 1 4	Výnosy z dividend a podílů na zisku	-838
A. 1 5	Vyúčtované nákladové úroky s výjimkou kapitalizovaných a vyúčtované výnosové úroky	-87
A. 1 6	Případné úpravy o ostatní nepeněžní operace	0
A. *	<b>Čistý peněžní tok z prov.činnosti před zdaněním, změnami prac. kapitálu a mim.položkami</b>	21 863
A. 2	Změny stavu nepeněžních složek pracovního kapitálu	2 388
A. 2 1	Změna stavu pohledávek z provozní činnosti, přechodných účtů aktiv	-4 313
A. 2 2	Změna stavu krátkodobých závazků z provozní činnosti, přechodných účtů pasiv	3 722
A. 2 3	Změna stavu zásob	2 979
A. 2 4	Změna stavu krátkodobého finančního majetku nespádajícího do peněžních prostř. a ekvivalentů	0
A. **	<b>Čistý peněžní tok z provozní činnosti před zdaněním a mimořádnými položkami</b>	24 251
A. 3	Vyplacené úroky s výjimkou kapitalizovaných	0
A. 4	Přijaté úroky	87
A. 5	Zaplacená daň z příjmů za běžnou činnost a doměrky daně za minulá období	-5 386
A. 6	Příjmy a výdaje spojené s mimořádným hospodářským výsledkem včetně daně z příjmů	0
A. ***	<b>Čistý peněžní tok z provozní činnosti</b>	18 952
<b>Peněžní toky z investiční činnosti</b>		
B. 1	Výdaje spojené s nabytím stálých aktiv	-8 335
B. 2	Příjmy z prodeje stálých aktiv	0
B. 3	Půjčky a úvěry spřízněným osobám	0
B. ***	<b>Čistý peněžní tok vztahující se k investiční činnosti</b>	-8 335
<b>Peněžní toky z finančních činností</b>		
C. 1	Dopady změn dlouhodobých, resp. krátkodobých závazků	-77
C. 2	Dopady změn vlastního kapitálu na peněžní prostředky a ekvivalenty	-13 841
C. 2 1	Zvýšení peněžních prostředků z důvodů zvýšení základního kapitálu, emisního ážia atd.	0
C. 2 2	Vyplacení podílů na vlastním jmění společníkům	0
C. 2 3	Další vklady peněžních prostředků společníků a akcionářů	0
C. 2 4	Úhrada ztráty společníky	0
C. 2 5	Přímé platby na vrub fondů	79
C. 2 6	Vyplacené dividendy nebo podíly na zisku včetně zaplacené daně	-13 920
C. ***	<b>Čistý peněžní tok vztahující se k finanční činnosti</b>	-13 918
F.	<b>Čisté zvýšení resp. snížení peněžních prostředků</b>	-3 301
R.	Stav peněžních prostředků a pen. ekvivalentů na konci účetního období	31 146



*Handwritten signature: Kral*

EUTIT s.r.o.  
Stará Voda 196  
353 01 Mariánské Lázně  
DIČ CZ47714930

Přehled o peněžních tocích k 31.12.2014 Eutit s.r.o.		2014
P.	Stav peněžních prostředků na začátku období	31 146
<b>Peněžní toky z hlavní výtěžné činnosti (provozní činnost)</b>		
Z.	Účetní zisk nebo ztráta z běžné činnosti před zdaněním	15 963
A. 1	Úpravy o nepeněžní operace	6 414
A. 1 1	Odpisy stálých aktiv a umořování opravné položky k nabytému majetku	8 316
A. 1 2	Změna stavu opravných položek, rezerv	0
A. 1 3	Zisk z prodeje stálých aktiv	-1 937
A. 1 4	Výnosy z dividend a podílů na zisku	0
A. 1 5	Vyúčtované nákladové úroky s výjimkou kapitalizovaných a vyúčtované výnosové úroky	35
A. 1 6	Případné úpravy o ostatní nepeněžní operace	0
A. *	<b>Čistý peněžní tok z prov. činnosti před zdaněním, změnami prac. kapitálu a mim.polo</b>	22 377
A. 2	Změny stavu nepeněžních složek pracovního kapitálu	-2 041
A. 2 1	Změna stavu pohledávek z provozní činnosti, přechodných účtů aktiv	94
A. 2 2	Změna stavu krátkodobých závazků z provozní činnosti, přechodných účtů pasiv	-3 808
A. 2 3	Změna stavu zásob	1 673
A. 2 4	Změna stavu krátkodobého finančního majetku nespádajícího do peněžních prostř. a ekvival	0
A. **	<b>Čistý peněžní tok z provozní činnosti před zdaněním a mimořádnými položkami</b>	20 336
A. 3	Vyplacené úroky s výjimkou kapitalizovaných	0
A. 4	Přijaté úroky	35
A. 5	Zaplacená daň z příjmů za běžnou činnost a doměrky daně za minulé období	-3 762
A. 6	Příjmy a výdaje spojené s mimořádným hospodářským výsledkem včetně daně z příjmů	0
A. ***	<b>Čistý peněžní tok z provozní činnosti</b>	16 609
<b>Peněžní toky z investiční činnosti</b>		
B. 1	Výdaje spojené s nabytím stálých aktiv	1 527
B. 2	Příjmy z prodeje stálých aktiv	1 937
B. 3	Půjčky a úvěry spřízněným osobám	0
B. ***	<b>Čistý peněžní tok vztahující se k investiční činnosti</b>	3 464
<b>Peněžní toky z finančních činností</b>		
C. 1	Dopady změn dlouhodobých, resp. krátkodobých závazků	0
C. 2	Dopady změn vlastního kapitálu na peněžní prostředky a ekvivalenty	-12 000
C. 2 1	Zvýšení peněžních prostředků z důvodů zvýšení základního kapitálu, emisního ážia atd.	0
C. 2 2	Vyplacení podílů na vlastním jmění společníkům	0
C. 2 3	Další vklady peněžních prostředků společníků a akcionářů	0
C. 2 4	Úhrada ztráty společníky	0
C. 2 5	Přímé platby na vrub fondů	0
C. 2 6	Vyplacené dividendy nebo podíly na zisku včetně zaplacené daně	-12 000
C. ***	<b>Čistý peněžní tok vztahující se k finanční činnosti</b>	-12 000
F.	<b>Čisté zvýšení resp. snížení peněžních prostředků</b>	8 073
R.	<b>Stav peněžních prostředků na konci účetního období</b>	39 219

**CQS - Sdružení pro certifikaci systémů jakosti**  
**Pod Lisem 129, 171 02 Praha 8 - Troja**  
**Česká republika**

CQS je certifikačním orgánem, akreditovaným podle normy ČSN EN ISO/IEC 17021:2007 Českým institutem pro akreditaci, o.p.s. pod registračním číslem 3029 pro certifikaci systémů jakosti



# CERTIFIKÁT

číslo: CQS 2194/2009

CQS - Sdružení pro certifikaci systémů jakosti  
na základě kladného výsledku certifikačního auditu  
prohlašuje, že systém managementu jakosti

**EUTIT s.r.o.**

**Stará Voda 196, 353 01 Mariánské Lázně, Česká republika**

byl prověřen a shledán v souladu s požadavky

**ČSN EN ISO 9001 : 2009**

Tento certifikát platí pro procesy:

**výroba odlitků z taveného čediče zejména pro**

- otěruvzdorné a chemicky odolné aplikace
  - aplikace v kanalizačních systémech při vyložení stok všech profilů žláby, troubami a speciálními tvarovkami, včetně čedičových trub pro ražení
  - interiérové a exteriérové aplikace podlah, komunikací, veřejných prostranství a budov
- výroba výrobků z Eucoru (aluminiumzirkonsilikát) zejména pro**
- otěruvzdorné, chemicky odolné a žárovzdorné aplikace
- výroba fabrikovaných systémů zejména pro**
- potrubní hydraulickou a pneumatickou dopravu abrazivních a chemických materiálů
  - otěruvzdorná a chemicky odolná vyložení pro různé technologie
- \*\*\*\*\*

Platnost certifikátu omezena do: 30. 06. 2012

Rozhodnutí o certifikaci: 30. 06. 2009

Datum vydání: 30. 06. 2009





**Ing. Jana Olšanská**  
Vedoucí certifikačního orgánu



Členové CQS\*:

Elektrotechnický zkušební ústav, s.p., Fyzikálně technický zkušební ústav, s.p., Institut pro testování a certifikaci, a.s., Strojrenský zkušební ústav, s.p., Technický a zkušební ústav stavební Praha, s.p., Technický a zkušební ústav stavební Praha, s.p. – odštěpný závod – ZÚLP, Textilní zkušební ústav, s.p.

\* Seznam členů CQS platný v době vydání certifikátu. Aktuální seznam je k dispozici na [www.cqs.cz](http://www.cqs.cz).

*Příloha C: Produktové portfolio společnosti Eutit s.r.o.- dlažby s protiskluznou úpravou povrchu, trouby, vyložení dílu kanalizační stoky čedičovou tvarovkou*

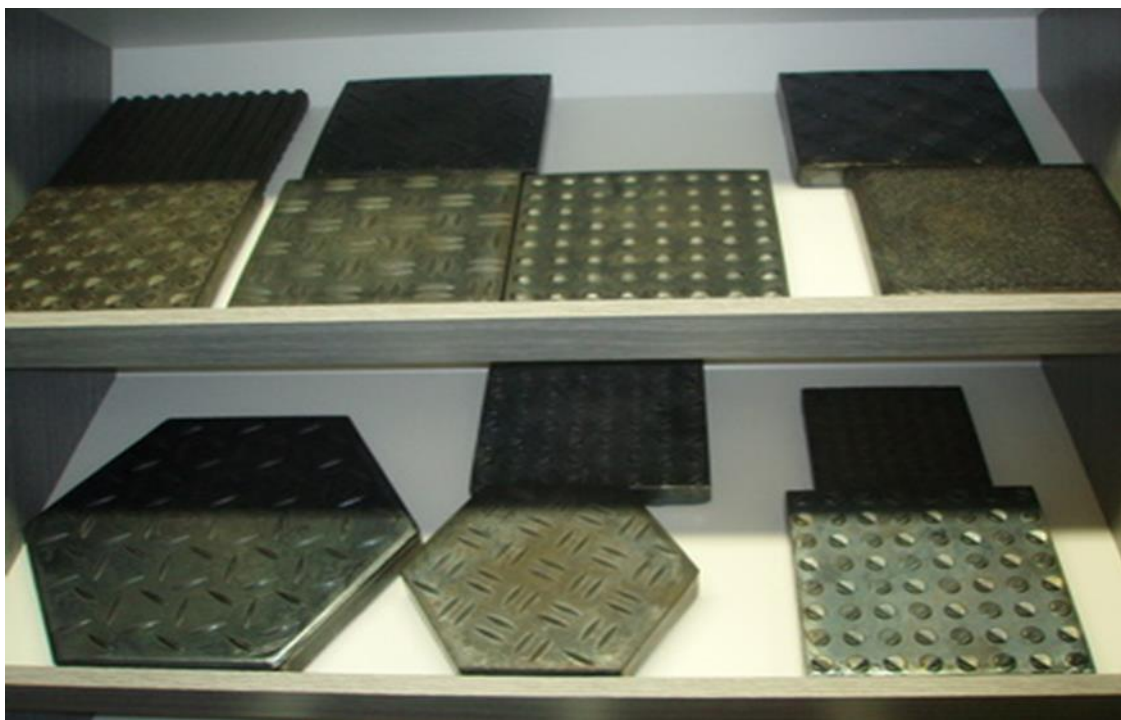


Zdroj: [www.eutit.cz](http://www.eutit.cz)



***Příloha D: Srovnání kvality výrobků Eutitu a Penglai***

***Dlažba podniku Eutit s.r.o.***



***Dlažba podniku Penglai (čínský konkurent)***



***Zdroj: [www.eutit.cz](http://www.eutit.cz)***

## **Abstrakt**

VRBA, Lukáš. *Nákladový controlling ve zvoleném podniku*. Diplomová práce. Plzeň: Fakulta ekonomická ZČU v Plzni, 122 s., 2015

**Klíčová slova:** řízení nákladů, controlling, klasifikace nákladů, nástroje řízení nákladů, kalkulace, rozpočetnictví.

Cílem diplomové práce je analyzovat řízení nákladů ve vybraném podniku, vyhodnotit užitečnost a přínos nástrojů, které podnik využívá k řízení nákladů a na základě těchto zjištění vypracovat návrhy, které by podniku přinesly efektivnější řízení a úsporu nákladů vyvolanou zavedením nových nástrojů řízení nákladů či zdokonalením stávajících nástrojů.

V diplomové práci jsou uvedeny základní klasifikace nákladů, vymezen controlling, dále popsány základní typy kalkulací. Obsahem práce je dále praktická část, kde je představen podnik Eutit s.r.o., který se zabývá vývojem, odléváním, prodejem výrobků z taveného čediče a eucoru. Celkové zhodnocení situace podniku je realizováno pomocí SWOT analýzy. Následně je v podniku analyzováno nákladové řízení, rozdělení nákladů a více rozebráno střediskové hospodaření Eutitu. Na závěr práce jsou uvedeny návrhy, které by pomohly zlepšit podnikové řízení a řízení nákladů ve zvoleném podniku.

## **Abstract**

VRBA, Lukáš. *Cost controlling in a selected company*. Diploma thesis. Pilsen: Faculty of Economics, University of West Bohemia in Pilsen, 122 s., 2015

**Key words:** cost management, controlling, cost accounting, cost calculation, budgeting, classification of expenses

The Diploma thesis objective is to analyze cost management in selected company, to evaluate the usefulness and benefits of the tools, which the company uses to control costs and on the basis of these findings to develop proposals that would bring the company more efficient management and cost savings arising from the introduction of new management tools costs or improving existing tools .

In this thesis are listed the basic classification of expenses, defined controlling, and described basic types of calculations. The content of the work is the practical part, where the company Eutit Ltd. is introduced, which is engaged in development, casting, selling products of basalt and eucor. Overall rating of the company is realized using SWOT analysis. Subsequently, in the company is analyzed cost management, cost allocation, and more discussed departmental management Eutit. At the end of this thesis are said suggestions that would help improve business and cost management in selected company.