

ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA V PLZNI

FAKULTA EKONOMICKÁ

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

**ANALÝZA ŘÍZENÍ NÁKLADŮ V KONKRÉTNÍ
SPOLEČNOSTI**

**THE ANALYSIS OF COSTS OF MANAGEMENT IN THE
COMPANY**

Hana VESELÁ

Plzeň, 2015

ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA V PLZNI

Fakulta ekonomická

Akademický rok: 2014/2015

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Hana VESELÁ**
Osobní číslo: **K12B0396P**
Studijní program: **B6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Podniková ekonomika a management**
Název tématu: **Analýza řízení nákladů v konkrétní společnosti**
Zadávací katedra: **Katedra podnikové ekonomiky a managementu**

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

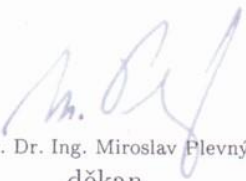
1. Charakterizujte podnikatelský subjekt.
2. Popište strukturu nákladů společnosti.
3. Analyzujte náklady v podnikatelském subjektu.
4. Navrhněte opatření vedoucí k optimalizaci nákladů ve vybrané společnosti.

Rozsah grafických prací: **neuveden**
Rozsah pracovní zprávy: **40 - 60 stran**
Forma zpracování bakalářské práce: **tištěná/elektronická**
Seznam odborné literatury:

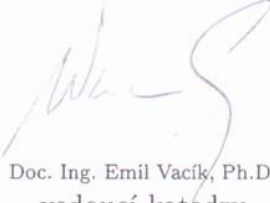
- **ČERVENÝ, Josef a Petra SKÁLOVÁ.** *Manažerské účetnictví.* 1. vydání. Plzeň: ZČU, 2003, 204s. ISBN 80-7082-998-2.
- **POPESKO, Boris.** *Moderní metody řízení nákladů: Jak dosáhnout efektivního vynakládání nákladů a jejich snížení.* 1. vydání. Praha: Grada Publishing a. s., 2009, 240 s. ISBN 978-80-247-2974-9.
- **SYNEK, Miroslav a kol.** *Podniková ekonomika.* 5., přeprac. a dopl. vyd. Praha: C. H. BECK, 2010, 498 s. ISBN 80-7179-736-7.
- **SYNEK, Miroslav a kol.** *Manažerská ekonomika.* 5., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada Publishing a. s., 2011, 471 s. ISBN 978-80-247-3494-1.

Vedoucí bakalářské práce: **Ing. Lenka Zahradníčková**
Katedra podnikové ekonomiky a managementu

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


Doc. Dr. Ing. Miroslav Plevný
děkan




Doc. Ing. Emil Vacík, Ph.D.
vedoucí katedry

V Plzni dne 25. října 2014

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci na téma

„Analýza řízení nákladů v konkrétní společnosti“

vypracovala samostatně pod odborným dohledem vedoucí bakalářské práce za použití pramenů uvedených v příloze bibliografii.

Plzeň, 13. dubna 2015

.....

Podpis autora

Poděkování

Na tomto místě bych ráda poděkovala Ing. Lence Zahradníčkové, vedoucí bakalářské práce, za její cenné rady a odborné připomínky při zpracování této práce.

Také děkuji společnosti Wuppermann Kovotachnika s.r.o., konkrétně panu Jozefu Kanichovi za jeho čas a ochotu při poskytování podkladů ke zpracování bakalářské práce.

Velké poděkování patří také mé rodině za pomoc a podporu při studiu.

Obsah

Úvod.....	8
1 PŘEDSTAVENÍ SPOLEČNOSTI.....	9
1.1 Všeobecné informace	9
1.2 Charakteristika společnosti.....	9
1.2.1 Produkty	10
1.2.2 Výroba.....	11
1.3 Organizační struktura	12
1.4 Konkurenti společnosti.....	13
1.5 Obchodní partneři.....	13
2 NÁKLADY	14
2.1 Pojetí nákladů.....	14
2.2 Třídění nákladů.....	15
2.2.1 Druhové třídění nákladů.....	15
2.2.2 Účelové třídění nákladů	16
2.2.3 Náklady podle závislosti na změnách objemu výroby	18
2.3 Třídění nákladů ve společnosti.....	20
2.3.1 Druhové členění nákladů ve společnosti.....	20
2.3.2 Náklady podle závislosti na změnách objemu výroby ve společnosti	23
2.4 Vývoj celkových výnosů, nákladů a výsledku hospodaření ve společnosti Wuppermann.....	26
2.5 Předpokládaný vývoj v roce 2014	29
2.6 Návrh pro zlepšení dalšího vývoje společnosti Wuppermann	32
2.7 Kontrola nákladů	32
3 ANALÝZA NÁKLADŮ	34
3.1 Finanční analýza.....	34
3.1.1 Horizontální analýza	34
3.1.2 Horizontální analýza nákladů ve společnosti Wuppermann	34
3.1.3 Vertikální analýza	38
3.1.4 Vertikální analýza nákladů ve společnosti Wuppermann	38
3.1.5 Zhodnocení nákladů z hlediska horizontální a vertikální analýzy	42
4 KALKULACE NÁKLADŮ	44
4.1 Charakteristika kalkulací	44
4.2 Typový kalkulační vzorec.....	45
4.2.1 Charakteristika položek kalkulačního vzorce	45
4.3 Metody kalkulace	46
4.3.1 Prostá kalkulace dělením.....	47
4.3.2 Kalkulace dělením s poměrovými čísly	47
4.3.3 Přirážková kalkulace	47
4.4 Uplatnění kalkulací.....	48
4.5 Kalkulace ve společnosti Wuppermann	48
4.5.1 Charakteristika kalkulací.....	48
4.5.2 Popis kalkulace výrobků	49
4.5.3 Určení hodinových sazeb	51
5 ROZPOČTY A PLÁNY.....	53
5.1 Základní pojmy.....	53
5.2 Funkce rozpočtu	54
5.3 Druhy rozpočtů.....	54
5.4 Formy sestavování rozpočtů.....	54

5.5	Fáze sestavování rozpočtu.....	55
5.6	Nedostatky tvorby a hodnocení rozpočtů	56
5.7	Rozpočty a plány ve společnosti Wuppermann.....	57
5.7.1	Kontrola rozpočtů.....	60
5.7.2	Plán investic	61
5.7.3	Zhodnocení plánů a rozpočtů ve společnosti	62
6	OVLIVNITELNOST NÁKLADŮ A NÁVRH OPTIMALIZACE.....	63
6.1	Výkonová spotřeba.....	63
6.2	Osobní náklady.....	65
6.3	Ostatní provozní náklady.....	68
	Závěr	71
	Seznam tabulek	73
	Seznam grafů	74
	Seznam obrázků.....	75
	Seznam použité literatury	76
	Seznam příloh	79
	Přílohy.....	80
	Abstrakt.....	87
	Abstract.....	88

Úvod

Cílem této bakalářské práce je identifikovat všechny nákladové položky v konkrétní společnosti, analyzovat je, a poté navrhnout opatření vedoucí k jejich optimalizaci. Dílčím cílem je také vymezit nástroje, které podnik využívá pro řízení a kontrolu svých nákladů. Pro tuto práci byla vybrána společnost Wuppermann Kovotechnika s.r.o., která se zabývá výrobou kovových trubek, profilů, pásů a dalších příslušenství z plechu.

Aby mohly být náklady vhodně analyzovány, vychází praktické poznatky z teoretických znalostí. Obě tyto části se vzájemně prolínají. Teoretická část definuje náklady z různých hledisek, seznamuje se základním dělením nákladů a objasňuje taktéž problematiku kalkulací, jejich metody a možnosti uplatnění. Jako podklad pro analýzu nákladů slouží teoretické poznatky z finanční analýzy. Jsou zde formulovány také základní funkce, druhy a nedostatky rozpočtů a plánů.

V praktické části je nejprve charakterizována vybraná společnost, pozornost je věnována její organizační struktuře, konkurentům a obchodním partnerům. Poté jsou popsány jednotlivé nákladové položky vznikající ve společnosti a uvedeny způsoby jejich třídění. Dále jsou vyčísleny celkové náklady, výnosy a výsledek hospodaření v podniku od roku 2009 do roku 2013. Součástí je také předpokládaný vývoj nákladů pro rok 2014 a navrženy možnosti zlepšení následného vývoje společnosti. Analýza nákladů ve společnosti je provedena pro roky 2011, 2012 a 2013, a to jak z pohledu horizontálního, tak vertikálního. Poté jsou zhodnoceny zjištěné výsledky. Kapitola, která se zabývá kalkulacemi nákladů, demonstruje na dvou výrobcích, jak společnost tvoří ceny svých výrobků. Další kapitola představuje rozpočty a plány podniku, popisuje způsob jejich tvorby a kontroly, je taktéž uveden plán investic a závěrečné zhodnocení. Na základě provedené analýzy a definování všech nákladů společnosti jsou určeny ty položky, které je možné ve společnosti Wuppermann ovlivnit, a jsou navržena opatření pro jejich snížení.

Pro zpracování teoretické části byla použita odborná literatura česká i zahraniční. Praktická část vychází z konzultací s finančním ředitelem společnosti Wuppermann Kovotechnika a taktéž z vnitropodnikových výkazů, které jsou uvedeny v příloze.

1 PŘEDSTAVENÍ SPOLEČNOSTI

1.1 Všeobecné informace

Název podniku:	Wuppermann Kovotechnika, s.r.o.
IČ:	252 46 925
Sídlo:	Holýšov, MUDr. Šlejmara 609, okres Domažlice, PSČ 34562
Den zápisu do OR:	14. července 2000
Právní forma:	Společnost s ručením omezeným
Základní kapitál:	35 000 000
Hlavní předmět činnosti:	lakýrnictví a natěračství zámečnictví, nástrojářství obráběčství

(Výpis z obchodního rejstříku, online, 2014)

1.2 Charakteristika společnosti

Wuppermann Kovotechnika s.r.o. je dceřiná společnost, která je součástí holdingové skupiny Wuppermann AG. Vznik společnosti nesoucí název Wuppermann je vymezen rokem 1872, kdy byla založena rodinná firma v německém Leverkusenu. Postupem času docházelo k rozšiřování rodinného podniku, až do dnešní podoby holdingu. Tato bakalářská práce bude zaměřena na závod v Holýšově, Wuppermann Kovotechnika s.r.o. (Wuppermann, online, 2014)

Jak je již zmíněno výše, společnost vznikla v roce 2000 zapsáním do obchodního rejstříku. Podnik začínal s třiceti zaměstnanci, postupně se začala rozšiřovat výroba i prostory firmy a dnešní počet zaměstnanců sahá až k číslu sto padesát.

Vizí společnosti je poskytovat svým zákazníkům produkty s vysokým standardem za nízké ceny. (Kanich, 2014)

1.2.1 Produkty

Produkty společnosti Wuppermann lze rozdělit na tři divize:

1. Ploché výrobky

- Ocelový pás žárově pozinkovaný se zinkovanou řeznou hranou a zastudena doválcovaný,
- dělený pás žárově pozinkovaný a zastudena doválcovaný,
- ocelový pás žárově pozinkovaný se zaoblenou hranou,
- zatepla válcovaný pás zpracovaný doválcováním zastudena,
- zatepla válcovaný pás délkově dělený,
- ocelový pás pozinkovaný s povrchovou ochranou vysokopevnostní folií.
(Wuppermann, online, 2014)

Jedná se o pásy plechů, které se povrchově upravují např. galvanickou úpravou, pozinkováním nebo pokrýváním vysokopevnostní folií, která slouží k nahrazení nerezového povrchu. (Kanich, 2014)

2. Trubky a profily

- Nerezové trubky,
- mořené trubky a profily,
- pozinkované trubky a profily,
- svařované pozinkované trubky s pozinkováním dokola,
- černé trubky a profily,
- děrované trubky,
- trubkové komponenty. (Wuppermann, online, 2014)

Ploché materiály se stlačí, svaří a vznikají trubky. Ty nemusí mít vždy kruhový tvar, ale vyrábějí se i čtvercové, obdélníkové, hexagramové, pentagramové či oktogramové tvary. Opět mohou mít trubky různou povrchovou úpravu. (Kanich, 2014)

3. Výrobky z plechu

- Přístroje a zařízení,
- zpracování nerezů,
- stavební skupiny z plechu,
- svařovací technika,
- mechanické opracování,
- povrchové úpravy,
- výroba nástrojů a přípravků. (Wuppermann, online, 2014)

Tato divize výrobků se zaměřuje na výrobu polotovarů ze základních komponentů, jako jsou plech a trubka. V tomto směru je společnost Wuppermann velmi diverzifikovaná. Zaměřuje se na oblast (Kanich, 2014):

- potravinářského průmyslu a obchodu (např. výroba regálů do supermarketů),
- zdravotnictví (např. regály do sanitek),
- nábytku (např. kovové konstrukce pro výrobu stolů a židlí),
- výtahové techniky (např. ocelové a kovové komponenty pro výrobu výtahů),
- automobilového průmyslu (např. podvozky, blatníky nákladních aut a autobusů).

1.2.2 Výroba

Společnost je zaměřena na zakázkovou výrobu a dělí se na tři části (Kanich, 2014):

- Zpracování plechu
 - za tepla (laserovými stroji)
 - za studena (lisováním, ohýbáním, skružováním)
- Svařování
 - automaticky pomocí robotů
 - ručně, jedná-li se o výrobky vyžadující vysokou přesnost a pečlivost

- Lakování
 - prášková lakovna (více než 100 odlišných barevných odstínů)

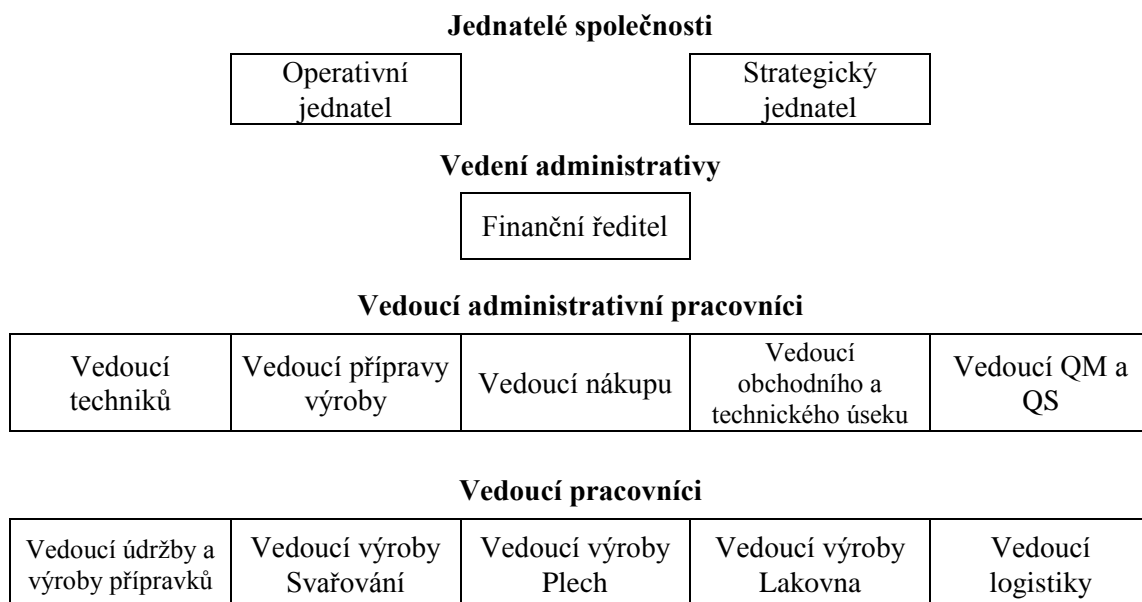
1.3 Organizační struktura

Jak je vidět na obrázku 1, společnost Wuppermann má dva jednatele. Operativní jednatel tráví většinu času v závodě v Holýšově a stará se o organizační věci. Strategický jednatel má na starosti formulaci a naplňování vize, řeší například vztahy s bankou, popřípadě vyskytne-li se investice přesahující půl miliónu eur, rozhoduje o jejím přijetí nebo odmítnutí.

Vedení administrativy podléhá finančnímu řediteli. Ten má na starosti čtyři úseky: účetnictví, personalistiku, controlling a mzdové účetnictví.

Finančnímu řediteli podléhají také vedoucí jednotlivých administrativních oddělení, a to vedoucí techniků, přípravy výroby, nákupu, obchodního a technického úseku, vedoucí kvality. Poté následují vedoucí pracovníci, kteří se přímo účastní výrobních procesů – jedná se o vedoucí údržby, výroby Svařování, výroby Plech, výroby Lakovna a logistiky. (interní materiály Wuppermann, 2014)

Obrázek 1 Organizační struktura společnosti Wuppermann Kovotechnika s.r.o.



Zdroj: Interní materiály společnosti, 2015

1.4 Konkurenti společnosti

Společnost nemá výslovně konkurenta, kterého by bylo potřeba monitorovat nebo který by mohl výrazně ovlivňovat odbyt společnosti. Na trhu v České republice se nevyskytuje společnost, která by měla naprosto stejné portfolio výrobků jako Wuppermann Kovotechnika. I přesto v Plzeňském kraji existují firmy, které se zabývají výrobou a opracováním plechů a mohou být vnímány jako konkurence společnosti. Jedná se například o společnosti Baumruk & Baumruk nebo Dioss Nýřany a.s.

1.5 Obchodní partneři

Obchodní partneři společnosti se dělí na dvě části:

- Interní obchodní partneři

To jsou sestry společnosti v rámci holdingu, se kterými Kovotechnik obchoduje velmi intenzivně. Jede například o společnost v Německu Wuppermann Rohrtechnik pro kterou dodává holýšovský závod sanitní výrobky. Dále pak rakouský Wuppermann Metaltechnik, který odebírá polotovary pro výrobu nábytku a H&H Fertigungstechnik, zaměřený na automobilový průmysl. Objem obchodů s interními obchodními partnery je 75 %.

- Externí zákazníci

Hlavním zákazníkem Wuppermannu je EvoBus, sídlící jak v České republice tak, v Německu. Pro tento podnik firma Wuppermann dodává díly pro uchycování kabelů v automobilech a autobusech. Dalším zákazníkem je německá společnost Truman, které dodává součástky do kempingových aut. Firma Rabak nakupuje výrobky pro stavebnictví. Externí zákazníci tvoří 25 % objemu obchodů společnosti.

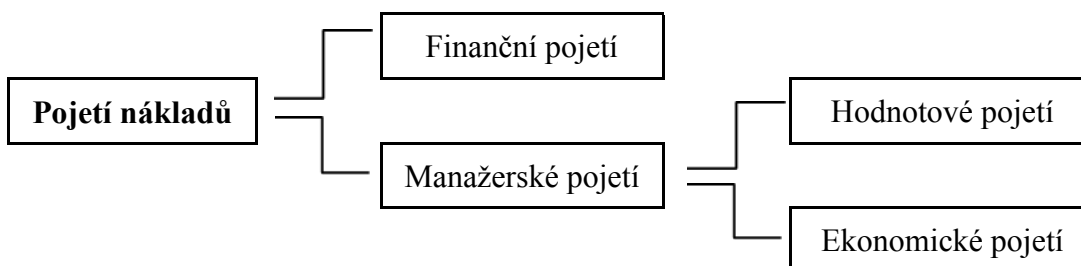
2 NÁKLADY

Náklady představují jednu z klíčových rolí v podniku, provázejí veškeré činnosti v podniku od jeho vzniku až po ukončení jeho činnosti. (Popesko, 2009)

„Náklady podniku jsou peněžní částky, které podnik účelně vynaložil na získání výnosů.“ (Synek 2011, s. 72)

Tato definice vystihuje náklady z jednoho pohledu – finančního. Avšak náklady jsou evidovány pro různé účely, lze je proto pojímat konkrétně ze dvou základních hledisek. Finanční hledisko již zmíněno bylo, další hledisko je manažerské. Manažerské pojetí nákladů se ještě dělí na ekonomické a hodnotové. Toto rozdělení je znázorněno na následujícím obrázku a bude mu věnována další podkapitola. (Popesko, 2009)

Obrázek 2 Rozdělení různých pojetí nákladů



Zdroj: Vlastní zpracování dle Popeska, 2009

2.1 Pojetí nákladů

Jak bylo řečeno výše, **finanční pojetí** definuje náklady jako peněžně vyjádřené ekonomické zdroje, které byly využity nebo spotřebovány pro vytvoření výnosů podniku. Podstatou finančního pojetí je také to, že náklady zde vedeme v účetních cenách, tzn. v cenách, za které byl daný zdroj pořízen, lze je tedy podložit reálným výdejem peněz. Tyto náklady slouží zejména potřebám externího uživatele a jsou upraveny závaznými normami (zákon č. 563/1991 Sb., o účetnictví). (Synek, 2010; Popesko, 2009)

Náklady v **manažerském pojetí** vznikají až určitou podnikatelskou aktivitou uskutečněnou v současnosti nebo v blízké budoucnosti. Lze je charakterizovat jako účelné vynaložení ekonomických zdrojů podniku, které je hodnotově vyjádřené a účelově souvisí s ekonomickou činností, není regulováno žádnými předpisy. Jak již bylo řečeno výše, manažerské pojetí lze rozdělit na hodnotové a ekonomické. (Popesko, 2009)

Hodnotové pojetí dává informace pro běžné řízení a kontrolu procesů v podniku. Vstupující ekonomické zdroje jsou oceňovány na úrovni cen, které odpovídají jejich současné reálné hodnotě. Toto pojetí zahrnuje náklady z finančního účetnictví i náklady, které nemají odpovídající výdej peněz, ale ovlivňují efektivitu podnikového procesu – jsou to náklady kalkulační. Mezi kalkulační náklady se řadí například kalkulační nájemné, úroky, odpisy. (Popesko, 2009; Dvořáková, Červený 2011)

Z hlediska **ekonomického pojetí** nákladů lze na náklady nahlížet nejen jako na úbytek ekonomického zdroje, ale i jako na to, co bylo skutečně obětováno. Jinými slovy nákladem v podniku je i určitý ušlý prospěch, o který podnik přišel z důvodu realizace jiné alternativy. Do ekonomických nákladů můžeme zařadit například úroky z vlastního kapitálu, ušlá mzda podnikatele. Tyto náklady se též nazývají oportunitní nebo alternativní. (Synek, 2010)

2.2 Třídění nákladů

Třídění nákladů je potřebné pro jejich správné a efektivní řízení. Tříděním lze lépe poznat jednotlivé nákladové složky, které v podniku vznikají, a snadněji směřovat k jejich snížení. Rozeznává se několik klasifikačních skupin podle různých kritérií, což umožňuje sledovat náklady v různých podnikových aktivitách. (Popesko, 2010)

2.2.1 Druhové třídění nákladů

Druhově se dělí náklady dle spotřeby různých výrobních faktorů – odpovídá na otázku, co bylo spotřebováno. Jedná se o nejpoužívanější přístup ve finančním účetnictví a využívá se taktéž pro finanční analýzy. Běžně se můžeme s tímto členěním setkat ve finančních výkazech o výnosech a nákladech – výkaz zisku a ztráty, poskytuje také informace pro mnoho podnikových rozborů a umožňuje vazbu plánu nákladů na dílčí

plány podniku. Mezi základní nákladové druhy lze zařadit např. spotřebu materiálu a energie, použití externích prací a služeb, mzdové a ostatní osobní náklady, odpisy dlouhodobého hmotného a nehmotného majetku nebo finanční náklady. (Synek, 2010)

Nákladové druhy jsou náklady externími a také prvotními, protože vznikají v součinnosti podniku s jeho okolím nebo zaměstnanci, např. spotřeba materiálu, mzdové náklady. Tyto náklady nelze dále dělit, proto se jedná o náklady jednoduché. (Synek, 2007)

Výhodou tohoto dělení je jednoznačnost a průkaznost spotřeby daného zdroje. Naopak nevyovídá o příčině spotřeby daného zdroje a nelze na základě tohoto členění hodnotit hospodárnost využití ekonomických zdrojů. (Červený, Dvořáková, 2011)

2.2.2 Účelové třídění nákladů

Pro účinné řízení nákladů je druhové třídění nedostačující, účelové třídění zajistí mnohem lepší určení vztahu mezi jednotlivými nákladovými položkami k podnikovým výkonům. (Popesko, 2009)

Dle Synka (2010) můžeme účelové třídění nákladů rozčlenit na dvě skupiny:

- třídění dle útvaru,
- třídění dle výkonu.

Třídění nákladů podle útvarů klasifikuje náklady podle místa jejich vzniku. Tato místa se označují jako tzv. střediska. Tím je například slévárna, odbytový útvar nebo dílna. Každé z těchto středisek zaznamenává své náklady, které vytvořilo a za které je zodpovědné. Toto dělení se obvykle vyskytuje u větších podniků, menší podniky se řídí pouze tříděním podle výkonů. (Synek 2010)

Každé nákladové středisko má jednicové náklady a režijní náklady. Náklady jednicové lze přiřadit určitému nákladovému středisku, režijní náklady nelze. K připočtení režijních nákladů určitému středisku je potřeba využít různých přírážek, protože náklady jsou vynaloženy pro více středisek. Mezi režijní náklady řadíme režijní náklady materiálové, výrobní, správní a odbytové. Základním nástrojem řízení nákladů podle útvarů jsou rozpočty. (Synek 2010)

Třídění nákladů podle výkonů (též označováno jako kalkulační třídění) zjišťuje výši nákladů podle jednotlivých výrobků nebo služeb – podle nositelů nákladů. Jedná se o finální výrobky podniku a zároveň vnitropodnikové výkony. Díky tomuto dělení se může snadno zajistit výnosnost výrobku a podle toho i řídit nebo stanovit výrobní program, protože každý výrobek přispívá různou výší k tvorbě zisku podniku. (Synek 2010)

Náklady se zde dělí na (Synek 2010):

- **jednicové** náklady (např. náklady na materiál, obaly, polotovary),
- **režijní** náklady (např. nájemné, odpisy strojů).

O tom, co jsou jednicové a režijní náklady je již psáno výše ve vztahu ke střediskům, nyní jsou jednicové a režijní náklady vztaženy k výrobkům. (Synek 2010)

Kalkulační jednici pak rozumíme konkrétní výkon, například se jedná o výrobek, polotovar nebo službu, který je určený měřicí jednotkou, např. 1ks, 1m, 1m². Písemný přehled o jednotlivých nákladech a jejich suma na kalkulační jednici je **kalkulace nákladů**. Kalkulace nákladů je proto základním nástrojem řízení výrobků. (Synek 2010)

Kalkulacím bude věnována bližší pozornost v kapitole 4 Kalkulace nákladů.

Podle Popeska (2009) lze dělit náklady dle účelu, na který byly vynaloženy i dalšími způsoby na náklady:

- technologické,
- na obsluhu a řízení.

Náklady technologické vznikají bezprostředně s určitou technologií nebo s ní účelově souvisí. Jedná se například o spotřebu materiálu nebo odpisy stroje, který slouží k tvorbě nějaké technologie. **Náklady na obsluhu a řízení** zajišťují doprovodné činnosti k technologickému procesu, vznikají proto zajištěním chodu těchto procesů. Řadíme sem například náklady na vytápění v kancelářích, spotřebu energie, mzdy administrativních pracovníků atd. (Popesko, 2009)

V praxi (Popesko, 2009) je toto členění velmi složité. Obtížně se rozhoduje o tom, zda daný náklad patří do skupiny technologických nákladů nebo zda je vyvolán zajištěním chodu transformačního procesu.

2.2.3 Náklady podle závislosti na změnách objemu výroby

Z hlediska dělení nákladů podle závislosti na změnách objemu výroby se třídí náklady na dvě skupiny:

- variabilní náklady,
- fixní náklady.

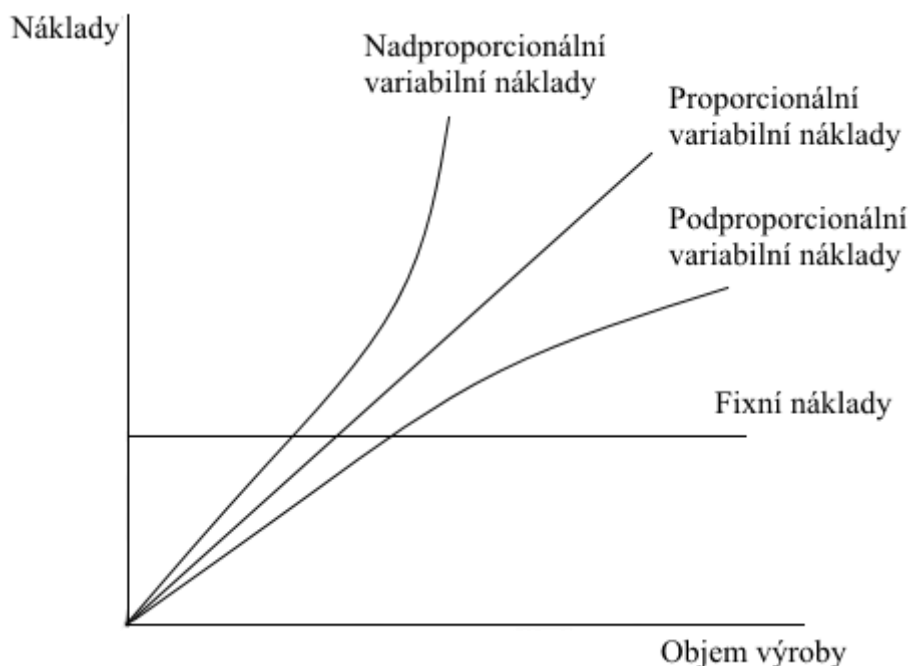
Variabilní náklady jsou charakteristické svojí proměnlivostí – se změnami objemu výroby se mění. Rostou-li variabilní náklady stejně rychle, jako objem výroby, pak se hovoří o **proporcionálních nákladech**, například spotřeba materiálu. (Synek, 2007; Červený, Dvořáková 2011)

O **podproporcionální náklady** (též degresivní) se jedná tehdy, když variabilní náklady rostou pomaleji než objem výroby. Tento růst je typický v období vzniku podniku, kdy podnik zabíhá výrobu nebo v období rozšiřování výroby. (Synek, 2002)

Nadproporcionální náklady (též progresivní) rostou rychleji než objem výroby v podniku. To se značně vyskytuje při překročení zaměstnanosti nebo častých přesčasech, tím rostou mzdové náklady rychlejším tempem než objem výroby. Při nadproporcionálních nákladech musí podnik podniknout kroky k jejich snížení. (Červený, Dvořáková 2011)

Průběh variabilních nákladů v závislosti na změně objemu výroby je znázorněn na následujícím obrázku.

Obrázek 3 Průběh variabilních nákladů v závislosti na změně objemu výroby



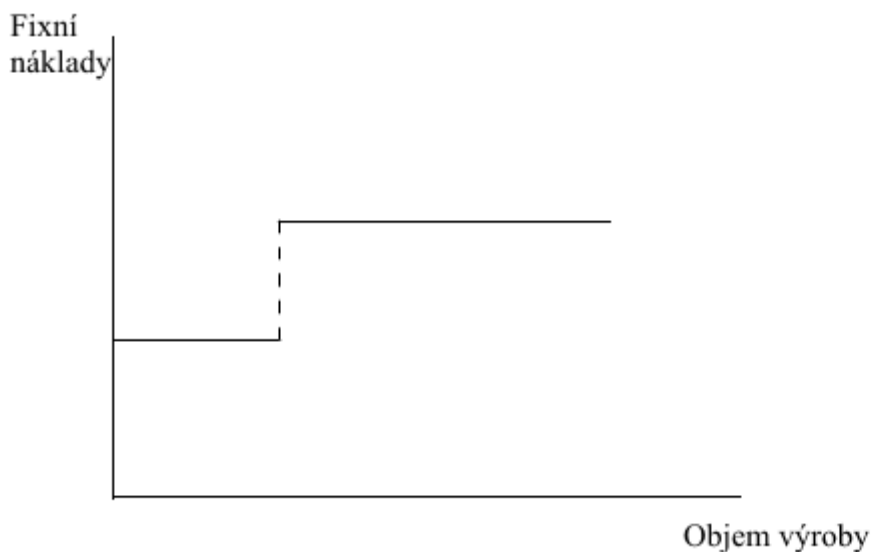
Zdroj: Vlastní zpracování dle Červený, Dvořáková 2011

Do variabilních nákladů se zařazují jednicové náklady (např. přímé mzdy, přímý materiál) a částečně i režijní náklady (např. náklady na opravy, spotřeba energie, nájemné). (Červený, Dvořáková, 2011)

Druhou skupinou nákladů definovanou v rámci tohoto členění jsou **fixní náklady**. Jak již vyplývá z jejich názvu, jsou pevně dané, neměnné i navzdory tomu, že se mění objem výroby. Lze se s nimi setkat i pod jiným názvem jako pohotovostní (*standby costs*) nebo kapacitní (*capacity costs*). Tyto náklady vznikají s potřebou zajistit chod celého podniku, proto vznikají i tehdy, pokud se nic nevyrábí. Stojí-li výroba, podnik pořád musí platit nájemné za pronajaté budovy, úroky, pojištění atd. (Synek, 2011; Jawahar, Srivastava; 2009)

Ačkoli bylo řečeno, že jsou to náklady neměnné, v určitých případech se měnit mohou a to skokově, viz obrázek 4. Tato situace nastává například při změně výrobní kapacity nebo výrobního programu, při prodeji budov nebo pozemků, propuštění manažerů atd. Rozčlenění nákladů na fixní a variabilní je pak účinné pouze v krátkém období, v delším časovém období se mění jak fixní, tak variabilní náklady. (Synek, 2011)

Obrázek 4 Skoková změna fixních nákladů



Zdroj: Vlastní zpracování dle Červený, Skálová, 2003

Mezi fixní náklady se řadí velká část režijních nákladů, např. mzdové náklady, odpisy, nájemné, pojištění, úroky, náklady na vzdělání a školení pracovníků, leasingové poplatky atd. (Synek 2011)

2.3 Třídění nákladů ve společnosti

Každý podnik si vede určitou klasifikaci svých nákladů. V podnicích se lze setkat s minimálně druhovým členěním nákladů, které vychází z povinně sestavovaného výkazu zisku a ztráty. Ve společnosti Wuppermann se vyskytují určité specifčnosti třídění nákladů, které budou v následujících podkapitolách popsány.

2.3.1 Druhové členění nákladů ve společnosti

Společnost Wuppermann dělí náklady podle jednotlivých druhů. Nicméně toto dělení nevyhází přesně z dělení výkazu zisku a ztráty. Společnost pro své vnitropodnikové potřeby vede všechny výkazy v německém jazyce, hodnoty nákladů jsou primárně uvedeny v eurech a do české měny jsou převedeny kurzem platným k 31. 12. příslušného roku. Z těchto vnitropodnikových výkazů pak vytváří zákonem povinné výkazy uveřejňované ve sbírce listin. V příloze A - E této práce jsou uvedeny vnitropodnikové výkazy od roku 2009 do roku 2013.

Vnitropodnikový výkaz obsahuje tyto položky nákladů (Kanich, 2015):

- **Výkonová spotřeba**

Do této položky řadí veškerou spotřebou materiálu (hlavním surovým materiálem je železo), spotřebu energií a náklady na kooperaci, které vznikají tehdy, je-li potřeba, aby byl výrobek externě upraven určitou povrchovou úpravou, např. pozinkováním nebo galvanickou úpravou.

- **Osobní náklady**

V této kategorii se vyskytují náklady na mzdy zaměstnanců, sociální náklady a náklady na personální leasing. V případě nákladů na personální leasing se jedná o zaměstnávání pracovníků přes personální agentury v měsících s největší vytižeností. Při očekávané nepravidelnosti ve výrobě sdělí podnik personální agentuře, kterou pozici potřebuje obsadit a na jaký časový úsek. Příslušný pracovník se přijde do společnosti představit, je seznámen s obsahem práce, proveden podnikem a ve výrobě je mu ukázán stroj, na kterém bude pracovat. Pokud jsou obě strany spokojeny, je tento pracovník zaměstnán. Jestliže jedna ze stran nesouhlasí, je do společnosti poslán další pracovník. Poplatky za využívání služeb personální agentury jsou zahrnuty v hodinové mzdě dělníka, kterou určuje agentura.

- **Odpisy**

Ve společnosti Wuppermann je tvoří pouze odpisy dlouhodobého hmotného majetku. Dlouhodobý nehmotný majetek, tj. zejména software, není v podniku odepisován, protože je nakupován centrálně pro celou skupinu Wuppermann AG a do dceřiných společností je fakturován jako poskytnuté služby. Mezi odepisovaný dlouhodobý hmotný majetek patří např.: laser, lisy, vysokozdvížené vozíky nebo čtyři osobní automobily.

- **Ostatní provozní náklady**

Spadají sem náklady na údržbu – společnost zaměstnává tři zaměstnance na údržbu, kteří provádějí pravidelný servis strojů a pouze minimální opravy. V případě velkých oprav podnik najímá specializované firmy.

Součástí jsou také náklady na vzdělávání, které zahrnují povinné kurzy pro zaměstnance výroby (např. svářečské kurzy, bezpečnost práce s kyselinami atd.) nebo nepovinné (např. ISO kurzy) a kurzy pro podporu managementu.

V rámci nákladů na poradenství rozeznávají ve Wuppermannu tři druhy nákladů, a to poradenství k softwaru, který je poskytovaný jako služba od mateřské společnosti, poradenství k auditu (daňové poradenství, právní služby, ekologie) a poradenství z centrály (při stanovení určité strategie jsou zaškoleny dceřiné společnosti, aby mohly tuto strategii implementovat v praxi).

Náklady na reklamu a reprezentaci obsahují náklady na inzerci zaměstnání prostřednictvím kariérního portálu jobs.cz. Dále poplatky za vývěsní tabuli umístěnou před podnikem v blízkosti hlavní silnice Plzeň-Domažlice, společnost zde též umísťuje nabídku pracovních míst v závodu.

Nájemné platí společnost především za pronajímání skladů, které jsou umístěné v bývalých kasárnách v Holýšově.

Korespondenční náklady vznikají jak za zaslání poštovních zásilek (zejména faktur odběratelům), tak za komunikaci v podniku, tzn. telefonní poplatky a internet.

Nízké částky na ostatní provozní náklady zařazuje podnik do položky ostatní, patří mezi ně např. náklady na pracovní oděvy, automobily, kurzové rozdíly, bankovní poplatky, odpisování majetku při škodě, škodové události či reklamace.

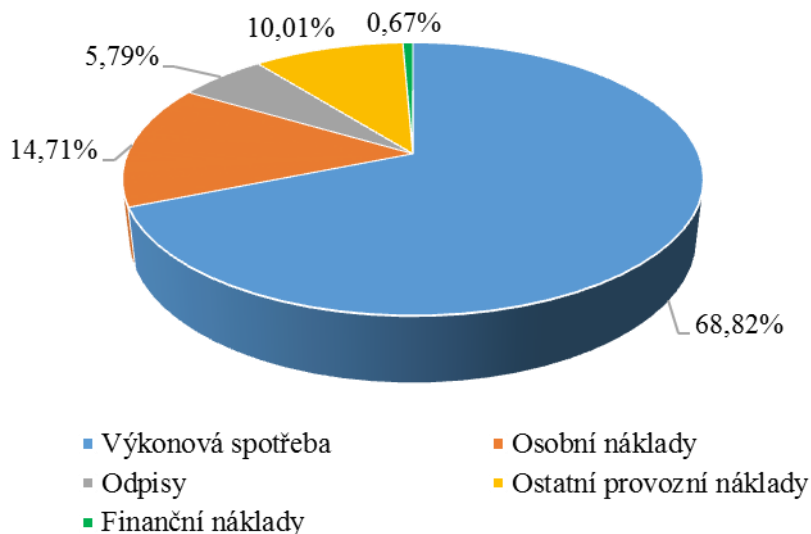
Dále pak náklady na energie pro provoz podniku, cestovné a stravné, pojištění, clo a dopravu, daně, provize.

- **Finanční náklady**

Tato kategorie zahrnuje nákladové úroky v rámci skupiny Wuppermann AG. Úroky jsou placeny z bankovního úvěru, který je součástí cashpoolingu tzn., že existuje jedno konto na mateřskou společnost a dcery mají na tomto kontě podúčty. Tento způsob umožňuje matce disponovat penězi celé skupiny, ale každý podnik si separátně vede vlastní účet.

Zastoupení jednotlivých nákladových druhů ve společnosti Wuppermann je zobrazeno v grafu 1.

Graf 1 Procentní zastoupení nákladových druhů v roce 2013



Zdroj: Vlastní zpracování, 2015

Z grafu je vidět, že největší zastoupení má výkonová spotřeba, tedy náklady související s výrobou produktů. Tento vysoký podíl vychází z toho, že se jedná o výrobní podnik, proto nejvyšší náklady jsou právě na materiál a energie. Osobní náklady tvoří 14,71 % z celkových vynaložených nákladů. Ostatní provozní náklady tvořící 10,01 % obsahují zejména vysoký podíl nákladů na poradenství. Odpisy dosahují téměř 6 %, což naznačuje, že firma hodně investuje do dlouhodobého hmotného majetku.

2.3.2 Náklady podle závislosti na změnách objemu výroby ve společnosti

Jak již bylo zmíněno v teoretické části, toto dělení člení náklady na fixní a variabilní složku. Společnost Wuppermann pro své potřeby takto přesně náklady nerozděluje, pracuje pouze s procentním odhadem jednotlivých částí. Následující tabulka 1 zobrazuje variabilní a fixní část jednotlivých nákladových položek pro rok 2013. Toto rozdělení bylo konzultováno s finančním ředitelem společnosti.

Tabulka 1 Odhad variabilních a fixních nákladů pro rok 2013 (v tis. Kč)

Nákladová položka	Variabilní náklady	Fixní náklady	Celkové náklady
Výkonová spotřeba	287 708,44	0,00	287 708,44
Osobní náklady	31 684,08	29 792,50	61 476,58

Nákladová položka	Variabilní náklady	Fixní náklady	Celkové náklady
Odpisy	0,00	24 222,65	24 222,65
Ostatní provozní náklady	9 724,62	32 108,42	41 833,04
Energie	0,00	3 705,55	3 705,55
Údržba	839,03	3 356,13	4 195,16
Korespondenční náklady	0,00	334,99	334,99
Cestovné a stravné	0,00	1 404,40	1 404,40
Vzdělání	347,11	809,91	1 157,02
Reklama a reprezentace	0,00	162,34	162,34
Poradenství	0,00	16 463,67	16 463,67
Nájemné	0,00	108,23	108,23
Pojištění	0,00	1 504,90	1 504,90
Daně	0,00	170,07	170,07
Doprava, clo	4 576,54	0,00	4 576,54
Provize	0,00	126,27	126,27
Ostatní	3 961,95	3 961,95	7 923,90
Finanční náklady	0,00	2 795,91	2 795,91
Celkem	332 269,79	85 766,84	418 036,63
Celkem v procentech	79,48%	20,52%	

Zdroj: Vlastní zpracování, 2015

Výkonovou spotřebu lze považovat za variabilní náklad, protože tato položka obsahuje jen náklady na výrobky, které se mění se změnou objemu výroby.

Osobní náklady obsahující mzdy zaměstnanců a leasingových pracovníků jsou rozděleny na variabilní a fixní složku. Jednotlivé části jsou určeny na základě úvahy o tom, že mzdy sto pracovníků výroby se považují za variabilní, mzdy padesáti administrativních pracovníků za fixní a zároveň jsou o deset procent vyšší než mzdy zaměstnanců výroby. Číselně lze tuto úvahu vyjádřit následovně:

- $[61\,476,58 / (10 + 5)] \times 10 - 0,1 \times 61\,476,58 = 34\,836,73$ tis. Kč pro variabilní část,
- $[61\,476,58 / (10 + 5)] \times 5 + 0,1 \times 61\,476,58 = 26\,639,85$ tis. Kč pro fixní část.

Odpisy jsou v celé své výši fixním nákladem. U ostatních provozních nákladů bylo potřeba uvažovat o fixní a variabilní části jednotlivých nákladových položek zvlášť. Na

náklady na energie, korespondenci, cestovné a stravné, reklamu a reprezentaci, poradenství, nájemné, pojištění, daně a provize lze nahlížet jako na zcela fixní náklady.

Náklady na údržbu, zahrnující zejména údržbu strojů, jsou z dvaceti procent ovlivněny počtem výrobků, které jimi projdou. Osmdesát procent těchto nákladů pak plyne z pravidelné povinné údržby nezávislé na tom, zda je stroj v provozu. Formulace výpočtem je:

- $4\,195,16 \times 0,2 = 839,03$ tis. Kč pro variabilní část,
- $4\,195,16 \times 0,8 = 3\,356,13$ tis. Kč pro fixní část.

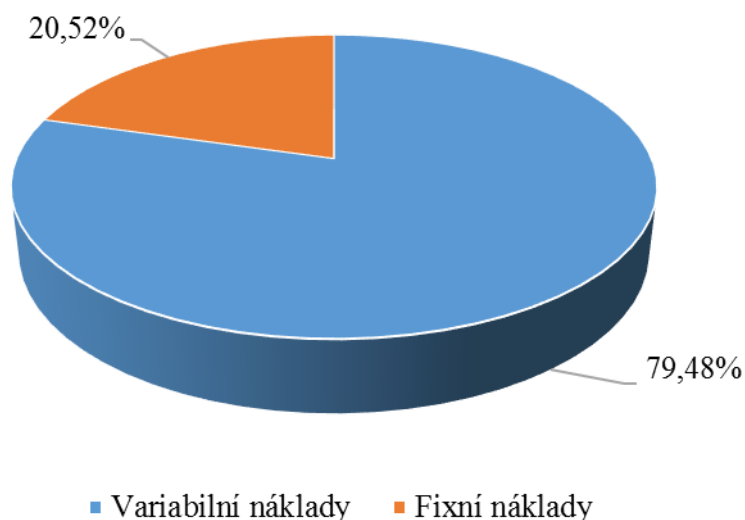
Část nákladů na vzdělávání ovlivňuje počet pracovníků výroby, kterým musí být v podniku poskytnuta kvalifikace potřebná pro vykonávání daných činností. To znamená, že pro vyšší objemy výroby potřebuje společnost více proškolených zaměstnanců a tím rostou i náklady na vzdělávání. Zbývající výše nákladů je pro školení managementu. Odhad jednotlivých částí je:

- $1\,157,02 \times 0,3 = 347,11$ tis. Kč pro variabilní část,
- $1\,157,02 \times 0,7 = 809,91$ tis. Kč pro fixní část.

Doprava a clo jsou v celé výši variabilní, protože náklady na clo se ve společnosti vyskytují pouze výjimečně. Variabilnost položky tedy určují náklady na dopravu výrobků k zákazníkům. Hodnotu položky ostatní lze považovat z poloviny za variabilní. Celková výše variabilní a fixní části ostatních provozních nákladů byla vypočítána sumou jednotlivých položek.

Finanční náklady ve společnosti vznikly z investičních úvěrů, které si společnost vzala na pořízení dlouhodobého hmotného majetku, proto se o hodnotě této položky uvažuje jako o fixním nákladu. V případě, že by byl úvěr poskytnutý i na provozní účely, byla by položka částečně variabilní, ale to není případ roku 2013.

Graf 2 Procentní zastoupení variabilních a fixních nákladů v roce 2013



Zdroj: Vlastní zpracování, 2015

Graf 2 zachycuje výši celkových variabilních a fixních nákladů v procentech za rok 2013. Celkové náklady jsou odhadem tvořeny ze 79,48 % variabilními náklady, tj. celkový objem 332 269 790 Kč. Suma fixních nákladů byla odhadnuta na 20,52 % z celkových nákladů, což je 85 766 840 Kč. Vysoký podíl variabilních nákladů plyne z toho, že se jedná o výrobní podnik, který vynakládá nejvíce prostředků do spotřeby materiálu pro výrobu. V tomto případě tvoří výkonová spotřeba téměř devadesátiprocentní položku variabilních nákladů.

2.4 Vývoj celkových výnosů, nákladů a výsledku hospodaření ve společnosti Wuppermann

Výsledkem činnosti každého výrobního podniku je určitý výrobek či služba. Podnik využil své vstupy na vytvoření výstupů a těmito výstupy uspokojí potřeby a požadavky svých zákazníků popř. trhu. Tyto výstupy vyjádřené v penězích lze označit za **výnosy**. (Červený, Dvořáková 2011)

„Výnosy podniku jsou peněžní částky, které podnik získal z veškerých svých činností za určité období bez ohledu na to, zda v tomto období došlo k jejich inkasu.“ (Synek, 2011, s. 74)

Mezi hlavní výnosy výrobního podniku patří tržby za prodej vlastních výrobků a služeb. Tržby jsou závislé na objemu prodaných výrobků a cenách jednotlivých druhů výrobků. To lze vyjádřit pomocí jednoduchého matematického vzorce (Synek, 2010):

$$T = \sum p \times q \quad (1)$$

Kde: T ... tržby

p ... cena výrobku

q ... fyzický objem prodejů výrobků

Jestliže chce podnik maximalizovat své tržby, musí maximalizovat množství jednotlivých druhů výrobků i jejich ceny. Je potřeba nalézt takovou strukturu prodejů jednotlivých výrobků, která maximalizaci tržeb zajistí. Dnešní podniky jsou však součástí tržního mechanismu a struktura prodejů je proto závislá i na úrovni nabídky a poptávky na trhu. Stejně tak jako náklady, jsou i výnosy zachyceny ve výkazu zisku a ztrát – tzv. výsledovce. (Synek, 2010)

Po bližším seznámení s náklady a výnosy lze charakterizovat i **výsledek hospodaření**. Výsledek hospodaření vzniká rozdílem výnosů a nákladů. Výsledek tohoto rozdílu může být buďto ztráta, nebo zisk. O zisku hovoříme, pokud platí následující vztah:

$$\text{výnosy} > \text{náklady}$$

Ztráta nastává v opačném případě:

$$\text{výnosy} < \text{náklady}$$

Hlavním podnětem podnikání je dosahování zisku. **Zisk** je také hlavním zdrojem samofinancování podniku, protože z něho lze hradit výdaje podniku, je také součástí poměrových ukazatelů, např. rentability. (Synek, 2002)

Po vysvětlení základních pojmů a vztahů mezi celkovými výnosy, náklady a výsledkem hospodaření budou v tabulce 2 tyto veličiny vyčísleny v průběhu let 2009 – 2013 ve společnosti Wuppermann.

Tabulka 2 Přehled celkových výnosů, nákladů a výsledku hospodaření v letech 2009 – 2013 (v tis. Kč)

Rok	Celkové výnosy	Celkové náklady	Výsledek hospodaření
2009	233 942,596	261 370,316	-27 427,72
2010	334 425,508	322 487,5869	11 937,92114
2011	340 360,7	360 920,447	-20 559,747
2012	543 652,63	533 992,366	9 660,264
2013	387 505,7766	418 036,6285	-30 530,85186

Zdroj: Vlastní pracování, 2015

V průběhu sledovaných let společnost Wuppermann dosahovala střídavě zisku a ztráty. Podnik udává, že rok 2009 byl významně zasažen hospodářskou krizí. V tomtéž roce také investovala – nakoupila nový svařovací stroj a použitý laser. (Výroční zpráva, 2010)

V roce 2010 již podnik dosahoval zisku, ačkoli počátek tohoto roku byl stále ještě ovlivněn hospodářskou krizí. Výsledek hospodaření se zvýšil o 39 365 641 Kč. Společnost opět nakupovala použité výrobní stroje a hlavní investicí byl nákup nového svařovacího robotu. (Výroční zpráva, 2011)

Rok 2011 byl pro společnost opět ztrátový zejména proto, že byla vystavena nová výrobní hala a byly nakoupeny početné výrobní stroje. Výsledek hospodaření klesl o 32 497 668 Kč. (Výroční zpráva 2012)

Za rok 2012 vzrostly všechny tři udané veličiny. Hlavní podíl na vzrůstu výnosů o téměř 63 % měla speciální zakázka v oblasti vybavení obchodů. (Výroční zpráva, 2013)

V roce 2013 se projevila opět vyostřená finanční a hospodářská situace v Evropě, výnosy klesly o 29 % a Wuppermann byl opět ve ztrátě. Taktéž docházelo k investicím – společnost nakoupila nový laser. (Výroční zpráva, 2014)

Podnik v uvedených letech významně investoval do pořizování dlouhodobého hmotného majetku, postavil novou výrobní halu a rozšiřoval svoji výrobu. Taktéž je

ovlivněn vývojem hospodářské situace v Evropě. Dá se předpokládat, že tyto skutečnosti jsou důvodem pro kolísání výsledku hospodaření. Zároveň nelze vyloučit ani možnost, že v podniku vznikají zbytečné náklady, které by bylo možné odstranit. Návrhy k případnému odstranění zbytečných nákladů nebo jejich snížení budou v dalších kapitolách přiblíženy.

2.5 Předpokládaný vývoj v roce 2014

Společnost ještě nemá zveřejněny hodnoty výnosů a nákladů v roce 2014, nicméně byla poskytnuta hodnota plánovaných tržeb v tomto roce. Na základě této veličiny bude navržen předpokládaný vývoj nákladových položek pro rok 2014. Výpočet bude tedy vycházet z plánovaných tržeb, které podnik prognózuje pro rok 2014 ve výši 450 000 tis. Kč. Dále se budou používat hodnoty nákladových položek dosahované v minulém roce (viz příloha E), které se upraví podle toho, jak se změnily tržby.

V roce 2013 tvořila **výkonová spotřeba** 74 % z celkových tržeb podniku:

- $287\,708,4 : 385\,877,2 = 0,74$ tj. 74 %.

Stejně procento je dosahováno i v předchozích letech a tak bude využito i pro plánování výkonové spotřeby v roce 2014:

- $450\,000 \times 0,74 = 333\,000$ tis. Kč.

Při plánování **osobních nákladů** se využije rozdělení na fixní a variabilní část, jak již bylo uvedeno v předchozích kapitolách, dále pak výše tržeb v loňském roce.

- Osobní náklady 2013 = 61 476,6 tis. Kč
 - Variabilní část = 34 836,73 tis. Kč
 - Fixní část = 26 639,83 tis. Kč
- Tržby 2013 = 385 877,2 tis. Kč

Předpokládá se, že fixní část zůstane neměnná i v dalším roce. Variabilní část se musí přizpůsobit dle výše tržeb. Nejprve se zjistí, jaký podíl měla variabilní část na tržbách v roce 2013 a tento podíl se použije pro předpokládaný vývoj v roce 2014:

- $34\,836,73 : 385\,877,2 = 0,09$ tzn., že v loňském roce tvořila variabilní část osobních nákladů 9 % z tržeb.
- $450\,000 \times 0,09 = 40\,500$ tis. Kč je předpokládaná výše variabilní části osobních nákladů.

Po sečtení fixní i variabilní části osobních nákladů lze získat plánovanou hodnotu této položky pro rok 2014:

- $40\,500 + 26\,639,83 = 67\,139,83$ tis. Kč.

Odpisy majetku se skládají ze tří částí. Zahrnují odpisy z majetku, který podnik již vlastní, k této výši se přičítají odpisy z investic, které se plánují v roce 2014. Nakonec se odečítá vyřazený majetek. Při plánování odpisů se bude využívat zjednodušeného předpokladu, že společnost odepisuje svůj majetek průměrně čtyři roky rovnoměrným odepisováním. Výše investic je dle plánu investic společnosti (viz příloha F) 1 320 tis. Kč. Majetek společnosti byl na základě konzultace s finančním ředitelem vyčíslen na hodnotu 2 542,4 tis. Kč. Vyřazený majetek nelze dle dostupných údajů určit, nicméně výpočet by vypadal následovně:

- $[(1320 + 2\,542,4) / 4] - \text{vyřazený majetek} = 965,6$ tis. Kč – vyřazený majetek

U **ostatních provozních nákladů** se bude vycházet opět z rozdělení na fixní a variabilní část. Následující položky lze vyčíslit ve stejné výši jako v předcházejícím roce, protože se jednalo o zcela fixní náklady:

- energie = 3705,55 tis. Kč,
- korespondenční náklady = 334,99 tis. Kč,
- reklama a reprezentace = 162,34 tis. Kč,
- poradenství = 16 463,67 tis. Kč,
- nájemné = 108,23 tis. Kč,
- pojištění = 1 504,90 tis. Kč,
- daně = 170,07 tis. Kč,
- provize = 126,27 tis. Kč.

U ostatních položek se vypočte předpokládaná výše podle rozdělení na fixní a variabilní část, tak jak tomu bylo u plánování osobních nákladů.

- **Údržba** v roce 2013 = 4 195,16 tis. Kč:
 - variabilní část = 839,03 tis. Kč,
 - fixní část = 3 356,13 tis. Kč.

Na základě prognózovaných tržeb se opět určí variabilní část pro rok 2014:

- $839,03 : 385\,877,2 = 0,002$ tj. 0,2 % z celkových tržeb v roce 2013,
- $450\,000 \times 0,002 = 978,45$ tis. Kč je variabilní část pro rok 2014.

Údržba pro rok 2014 je odhadována na $3\,356,13 + 978,45 = 4334,58$ tis. Kč.

Výpočty pro položky vzdělávání, doprava a ostatní probíhají analogicky podle příslušného rozdělení na fixní a variabilní složku, proto budou uvedeny jen výpočty a konečné hodnoty.

Vzdělávání:

- fixní část = 809,91 tis. Kč,
- variabilní část = $(347,11 : 385\,877,2) \times 450\,000 = 404,79$ tis. Kč,
- plánovaná hodnota pro rok 2014 = $809,91 + 404,79 = 1214,7$ tis. Kč.

Doprava:

- variabilní část = $(4\,576,54 : 385\,877,2) \times 450\,000 = 5\,337,04$ tis. Kč.

Položka je zcela variabilní, plánovaná hodnota pro rok 2014 odpovídá variabilní části.

Ostatní:

- fixní část = 3 961,95 tis. Kč,
- variabilní část = $(3\,961,95 : 385\,877,2) \times 450\,000 = 4\,620$ tis. Kč,
- plánovaná hodnota pro rok 2014 = $3\,961,95 + 4\,620 = 8582,27$ tis. Kč.

Finanční náklady jsou zcela fixním nákladem, v roce 2014 lze plánovat totožnou hodnotu jako v roce předcházejícím tj. 2 795,91 tis. Kč.

Z uvedených výpočtů nelze vyčíslit celkové předpokládané náklady, protože nebyly poskytnuty všechny relevantní podklady. Zejména odpisy nebyly naplánovány úplně. Na položky nákladů působí další faktory, jako je například strategické rozhodnutí společnosti, které navýší i fixní složky položek atd. K těmto aspektům nebylo při výpočtech přihlíženo. Je ale možné říci, že společnosti vzrostou tržby podle udané prognózy a rostoucí vývoj se očekává i u nákladů. Podnik předpokládá ztrátu i v roce 2014.

2.6 Návrh pro zlepšení dalšího vývoje společnosti Wuppermann

Vývoj společnosti je z hlediska výsledku hospodaření proměnlivý a každoročně se mění o desítky milionů korun příznivým i nepříznivým směrem. Zvyšování poptávky po výrobcích společnosti by zajistilo její stabilnější vývoj. Wuppermannu by proto výrazně prospělo, kdyby častěji získával velké zakázky, které by vedly k navázání stabilních zákaznických vztahů a kooperací. Lze doporučit, aby se účastnil výběrových řízení na projekty zaměřující se např. na vybavení obchodů, bytových sídlišť, nemocnic či domů pro seniory. Ve všech těchto oblastech se dá využít portfolio výrobků společnosti, uvedené v kapitole 1.2.1. Dále pak účast na veletrzích zaměřující se na kovotechniku by vedla ke zvýšení povědomí o firmě a získávání informací o svých konkurentech. Právě téma konkurence je ve Wuppermannu podceňováno. Konkurence není nikterak monitorována ani o ní nejsou sbírána žádná data. Přitom informacemi o výrobcích, cenách nebo pracovních postupech konkurence by mohlo přispívat k identifikaci předností společnosti a následné prezentace těchto silných stránek u zákazníka.

2.7 Kontrola nákladů

Dle Jawahara a Srivastavy (2009) kontrolu nákladů lze charakterizovat jako srovnávání skutečných nákladů s normami nebo rozpočtem. Zaměřuje se na dosažení shody a snižování odchylek mezi těmito veličinami. Nejedná se pouze o snižování nákladů, ale spíše o maximální využití neboli lepší zacházení s náklady. Kontrola nákladů se skládá z následujících kroků (Jawahar, Srivastava; 2009):

1. Tvorba odpovědných středisek, kde náklady vznikají.
2. Formulace norem a rozpočtu, které zahrnují požadované velikosti nákladů.

3. Vytvoření termínů kontroly nákladů (jak často bude kontrola probíhat).
4. Formulace metrik pro snižování odchylek.
5. Motivační plán, který nabádá zaměstnance k plnění rozpočtů.
6. Další šetření, které ověří, že vytvořené metriky byly účinně využity.

Kontrola nákladů ve společnosti Wuppermann probíhá v rámci kontroly plnění rozpočtů. Blíže bude tato problematika popsána v kapitole o rozpočtech.

3 ANALÝZA NÁKLADŮ

3.1 Finanční analýza

Jakémukoliv rozhodování o financích musí předcházet jejich analýza. Na základě výsledků z analýzy se podnik rozhodne, jak je potřeba řídit investiční nebo cenovou politiku, zásoby, náklady atd. Finanční analýzy vychází z interních finančních výkazů, jako je cashflow, výsledovka nebo rozvaha. Je možné ji provádět buďto horizontálně, nebo vertikálně. (Synek, 2011; Skálová, 2008)

3.1.1 Horizontální analýza

Svůj název dostala tato analýza podle způsobu provádění výpočtů - při této analýze se postupuje po jednotlivých sloupcích, proto se hovoří o analýze horizontální. Touto analýzou pozorujeme časový vývoj jednotlivých položek ve výkazu. Základní výkazy obvykle uvádějí jak údaje za běžný rok, tak i za minulý. Z těchto údajů pak lze vypočítat meziroční přírůstek položky v absolutních číslech nebo v procentech. Výsledky časového vývoje položek výkazu lze zpracovat graficky pro lepší názornost. (Synek et al., 2009)

Analýza může být negativně ovlivněna změnami v rámci podniku, např. změnou způsobu odpisování nebo tvorbou rezerv. Dále pak změnami mimo podnik, např. novým nařízením v daňové soustavě nebo poklesem či růstem úrokové sazby. Všechny tyto změny mohou způsobit to, že výsledky analýzy jsou zkresleny a časový vývoj položek je nepřesný. (Synek et al., 2009)

3.1.2 Horizontální analýza nákladů ve společnosti Wuppermann

V následujícím textu bude provedena horizontální analýza nákladů mezi lety 2010 a 2011 (viz tabulka 3), 2011 a 2012 (viz tabulka 4) 2012 a 2013 (viz tabulka 5). Uvedené nákladové položky vychází z vnitropodnikového druhového členění nákladů ve společnosti Wuppermann.

Tabulka 3 Horizontální analýza nákladů mezi roky 2010 a 2011

Nákladová položka	Výše nákladu v roce 2010 (v tis. Kč)	Výše nákladu v roce 2011 (v tis. Kč)	Meziroční změna (v tis. Kč)	Meziroční změna v %
Výkonová spotřeba	238 620,50	249 926,35	11 305,85	4,74%
Suroviny, pomocné látky	223 675,56	231 052,31	7 376,75	3,30%
Náklady na kooperaci	6 616,65	10 923,74	4 307,09	65,09%
Náklady na energie	8 328,29	7 950,30	-377,99	-4,54%
Osobní náklady	45 358,01	54 350,59	8 992,57	19,83%
Mzdové náklady	29 634,43	37 685,48	8 051,04	27,17%
Sociální náklady	10 625,41	13 258,16	2 632,74	24,78%
Personální leasing	5 098,17	3 406,95	-1 691,22	-33,17%
Odpisy	16 540,03	20 299,77	3 759,74	22,73%
Ostatní provozní náklady	19 659,69	32 127,17	12 467,48	63,42%
Energie	2 444,97	2 955,19	510,22	20,87%
Údržba	4 063,57	3 984,48	-79,09	-1,95%
Korespondenční náklady	328,60	333,24	4,65	1,41%
Cestovné a stravné	631,89	959,30	327,42	51,82%
Vzdělání	337,64	461,36	123,72	36,64%
Reklama a reprezentace	223,89	131,53	-92,36	-41,25%
Poradenství	5 236,06	8 513,62	3 277,57	62,60%
Nájemné	76,11	61,66	-14,46	-19,00%
Pojištění	1 763,30	1 959,57	196,27	11,13%
Daně	171,15	171,15	0,00	0,00%
Doprava, clo	1 838,49	2 663,80	825,32	44,89%
Provize	0,00	0,00	0,00	0,00%
Ostatní	2 544,02	9 932,26	7 388,24	290,42%
Finanční náklady	2 309,36	4 216,57	1 907,22	82,59%
Úroky v rámci skupiny	2 309,36	4 216,57	1 907,22	82,59%
Celkové náklady	322 487,59	360 920,45	38 432,86	11,92%

Zdroj: Vlastní zpracování, 2015

Ve sledovaných letech 2010 a 2011 se dle tabulky 3 nejvíce zvýšily finanční náklady, a to o 82,59 %. Jak již bylo řečeno výše, společnost v roce 2011 postavila novou výrobní halu, to se projevilo v nárůstu položky ostatních provozních nákladů, o 63,42 %. Tento růst byl podmíněn zejména zvýšením nákladů na poradenství, cestovné a stravné a ostatních nákladů. Nárůst osobních nákladů o 19,83 % souvisí s navýšením počtu stálých pracovníků a tím spojené proškolení. Díky zvýšení počtu zaměstnanců

o v průměru 12 pracovníků společnost nemusela ve větší míře využívat služeb pracovních agentur a náklady na personální leasing poklesly o 33,17 %. Zvýšení odpisů o 22,73 % indikuje, že společnost investovala do pořizování dlouhodobého hmotného majetku. Výkonová spotřeba se oproti roku zvýšila nejméně – o 4,74 %. Celkové náklady mezi sledovanými roky vzrostly o 38 432 860 Kč (11,92 %).

Tabulka 4 Horizontální analýza nákladů mezi roky 2011 a 2012

Nákladová položka	Výše nákladu v roce 2011 (v tis. Kč)	Výše nákladu v roce 2012 (v tis. Kč)	Meziroční změna (v tis. Kč)	Meziroční změna v %
Výkonová spotřeba	249 926,35	399 566,26	149 639,91	59,87%
Suroviny, pomocné látky	231 052,31	374 494,80	143 442,49	62,08%
Náklady na kooperaci	10 923,74	15 355,96	4 432,22	40,57%
Náklady na energie	7 950,30	9 715,50	1 765,20	22,20%
Osobní náklady	54 350,59	70 497,41	16 146,83	29,71%
Mzdové náklady	37 685,48	41 542,80	3 857,32	10,24%
Sociální náklady	13 258,16	14 590,23	1 332,07	10,05%
Personální leasing	3 406,95	14 364,38	10 957,43	321,62%
Odpisy	20 299,77	25 165,53	4 865,76	23,97%
Ostatní provozní náklady	32 127,17	34 537,60	2 410,43	7,50%
Energie	2 955,19	4 217,81	1 262,62	42,73%
Údržba	3 984,48	5 203,15	1 218,66	30,59%
Korespondenční náklady	333,24	698,91	365,67	109,73%
Cestovné a stravné	959,30	822,85	-136,45	-14,22%
Vzdělání	461,36	355,89	-105,48	-22,86%
Reklama a reprezentace	131,53	196,82	65,29	49,64%
Poradenství	8 513,62	9 885,92	1 372,30	16,12%
Nájemné	61,66	20,75	-40,91	-66,35%
Pojištění	1 959,57	1 241,13	-718,44	-36,66%
Daně	171,15	168,33	-2,82	-1,65%
Doprava, clo	2 663,80	4 475,04	1 811,24	67,99%
Provize	0,00	189,16	189,16	100,00%
Ostatní	9 932,26	7 061,85	-2 870,41	-28,90%
Finanční náklady	4 216,57	4 225,57	8,99	0,21%
Úroky v rámci skupiny	4 216,57	4 225,57	8,99	0,21%
Celkové náklady	360 920,45	533 992,37	173 071,92	47,95%

Zdroj: Vlastní zpracování, 2015

V předchozí kapitole bylo zmíněno, že Wuppermann v roce 2012 získal speciální zakázku na vybavení obchodů. Z tohoto důvodu je v tabulce 4 vidět, že největší nárůst zaznamenala výkonová spotřeba, o téměř 60 %. Znatelný růst byl také u osobních nákladů, a to o 29,71 %. Radikální podíl na tom měly náklady na personální leasing (nárůst o 321,62 %), protože společnost v době, kdy zpracovávala tuto speciální zakázku, zaměstnávala až 72 agenturních pracovníků (Výroční zpráva, 2013). Zvýšily se také odpisy o 23,97 %. Ostatní provozní náklady rostly oproti roku 2011 o 7,5 %. Největší podíl na tomto nárůstu měly náklady na korespondenci a provize, naopak se snížilo nájemné i náklady na pojištění. Finanční náklady zůstaly oproti roku 2011 téměř neměnné. Celkové náklady společnosti vzrostly o 173 071 920 Kč, tj. o 47,95 %.

Tabulka 5 Horizontální analýza nákladů mezi roky 2012 a 2013

Nákladová položka	Výše nákladu v roce 2012 (v tis. Kč)	Výše nákladu v roce 2013 (v tis. Kč)	Meziroční změna (v tis. Kč)	Meziroční změna v %
Výkonová spotřeba	399 566,26	287 708,44	-111 857,82	-27,99%
Suroviny, pomocné látky	374 494,80	269 665,14	-104 829,66	-27,99%
Náklady na kooperaci	15 355,96	8 648,00	-6 707,96	-43,68%
Náklady na energie	9 715,50	9 395,30	-320,20	-3,30%
Osobní náklady	70 497,41	61 476,58	-9 020,83	-12,80%
Mzdové náklady	41 542,80	39 194,32	-2 348,48	-5,65%
Sociální náklady	14 590,23	14 744,90	154,67	1,06%
Personální leasing	14 364,38	7 537,37	-6 827,01	-47,53%
Odpisy	25 165,53	24 222,65	-942,88	-3,75%
Ostatní provozní náklady	34 537,60	41 833,04	7 295,44	21,12%
Energie	4 217,81	3 705,55	-512,26	-12,15%
Údržba	5 203,15	4 195,16	-1 007,99	-19,37%
Korespondenční náklady	698,91	334,99	-363,92	-52,07%
Cestovné a stravné	822,85	1 404,40	581,55	70,67%
Vzdělání	355,89	1 157,02	801,13	225,11%
Reklama a reprezentace	196,82	162,34	-34,48	-17,52%
Poradenství	9 885,92	16 463,67	6 577,76	66,54%
Nájemné	20,75	108,23	87,48	421,71%
Pojištění	1 241,13	1 504,90	263,77	21,25%
Daně	168,33	170,07	1,74	1,04%
Doprava, clo	4 475,04	4 576,54	101,50	2,27%
Provize	189,16	126,27	-62,89	-33,25%

Nákladová položka	Výše nákladu v roce 2011 (v tis. Kč)	Výše nákladu v roce 2012 (v tis. Kč)	Meziroční změna (v tis. Kč)	Meziroční změna v %
Ostatní	7 061,85	7 923,90	862,05	12,21%
Finanční náklady	4 225,57	2 795,91	-1 429,65	-33,83%
Úroky v rámci skupiny	4 225,57	2 795,91	-1 429,65	-33,83%
Celkové náklady	533 992,37	418 036,63	-115 955,74	-21,71%

Zdroj: Vlastní zpracování, 2015

Jak je vidět z tabulky 5, v roce 2013 zažívaly téměř všechny položky pokles. Nejvíce klesly finanční náklady (o 33,83 %) a výkonová spotřeba (o 27,99 %). Největší podíl na poklesu osobních nákladů (o 12,8 %) měly náklady na personální leasing, které se snížily o 47,53 %. Jedinou rostoucí položkou byly ostatní provozní náklady, které oproti roku 2012 vzrostly o 21,12 %. Tento nárůst byl způsoben zejména obrovským zvýšením nájemného o 421,71 % a nákladů na vzdělání o 225,11 %. Ze všech položek nejméně poklesly odpisy – o 3,75 %. Celkové náklady zaznamenaly pokles o 115 955 740 Kč tj. 21,71 % oproti roku 2012.

3.1.3 Vertikální analýza

Vertikální analýza se též nazývá procentní. Je totiž založena na výpočtu procentního podílu jednotlivých položek určitého výkazu vůči celku. Jedná-li se o výkaz zisku a ztráty, analýza udává například podíl mzdových nákladů vůči celkovým nákladům. (Synek, 2010)

Tato analýza zlepšuje pohled na finanční výkazy z hlediska jejich struktury a změny jednotlivých položek v rámci skupiny. Významná je analýza při srovnání dvou podniků. Může totiž porovnat podniky o různé velikosti, protože velikost jejich výkazů je převedena na společný základ 100%. (Synek et al., 2009)

3.1.4 Vertikální analýza nákladů ve společnosti Wuppermann

Z vnitropodnikového členění nákladů ve společnosti Wuppermann bude provedena vertikální analýza ve třech po sobě jdoucích letech a to 2011, 2012 a 2013.

Tabulka 6 Podíl nákladové položky na celkových nákladech za rok 2011

Nákladová položka	Výše nákladu v roce 2011 (v tis. Kč)	Podíl na celkových nákladech (v %)
Výkonová spotřeba	249 926,35	69,25%
Suroviny, pomocné látky	231 052,31	64,02%
Náklady na kooperaci	10 923,74	3,03%
Náklady na energie	7 950,30	2,20%
Osobní náklady	54 350,59	15,06%
Mzdové náklady	37 685,48	10,44%
Sociální náklady	13 258,16	3,67%
Personální leasing	3 406,95	0,94%
Odpisy	20 299,77	5,62%
Ostatní provozní náklady	32 127,17	8,90%
Energie	2 955,19	0,82%
Údržba	3 984,48	1,10%
Korespondenční náklady	333,24	0,09%
Cestovné a stravné	959,30	0,27%
Vzdělání	461,36	0,13%
Reklama a reprezentace	131,53	0,04%
Poradenství	8 513,62	2,36%
Nájemné	61,66	0,02%
Pojištění	1 959,57	0,54%
Daně	171,15	0,05%
Doprava, clo	2 663,80	0,74%
Provize	0,00	0,00%
Ostatní	9 932,26	2,75%
Finanční náklady	4 216,57	1,17%
Úroky v rámci skupiny	4 216,57	1,17%
Celkové náklady	360 920,45	100,00%

Zdroj: Vlastní zpracování, 2015

Celkové náklady v roce 2011 činily 360 920 450 Kč (viz tabulka 6). Největší část z toho zaujímala výkonová spotřeba – téměř 70 % a byla tvořena zejména náklady na suroviny a pomocné látky. Osobní náklady byly druhou nejvyšší nákladovou položkou, zaujímaly 15,06 % z celkových nákladů. Ostatní provozní náklady byly ve výši 32 127 170 Kč, což odpovídá 8,90 % z celkových nákladů. Hlavní podíl na těchto nákladech měla údržba, náklady na poradenství a ostatní. Odpisy v tomto roce činily 5,62 % nákladů. Nejmenší část tvořily finanční náklady – 1,17 %.

Tabulka 7 Podíl nákladové položky na celkových nákladech za rok 2012

Nákladová položka	Výše nákladu v roce 2012 (v tis. Kč)	Podíl na celkových nákladech (v %)
Výkonová spotřeba	399 566,26	74,83%
Suroviny, pomocné látky	374 494,80	70,13%
Náklady na kooperaci	15 355,96	2,88%
Náklady na energie	9 715,50	1,82%
Osobní náklady	70 497,41	13,20%
Mzdové náklady	41 542,80	7,78%
Sociální náklady	14 590,23	2,73%
Personální leasing	14 364,38	2,69%
Odpisy	25 165,53	4,71%
Ostatní provozní náklady	34 537,60	6,47%
Energie	4 217,81	0,79%
Údržba	5 203,15	0,97%
Korespondenční náklady	698,91	0,13%
Cestovné a stravné	822,85	0,15%
Vzdělání	355,89	0,07%
Reklama a reprezentace	196,82	0,04%
Poradenství	9 885,92	1,85%
Nájemné	20,75	0,00%
Pojištění	1 241,13	0,23%
Daně	168,33	0,03%
Doprava, clo	4 475,04	0,84%
Provize	189,16	0,04%
Ostatní	7 061,85	1,32%
Finanční náklady	4 225,57	0,79%
Úroky v rámci skupiny	4 225,57	0,79%
Celkové náklady	533 992,37	100,00%

Zdroj: Vlastní zpracování, 2015

Z tabulky 7 je patrné, že celkové náklady roku 2012 dosahovaly výše 533 992 370 Kč. Ze tří čtvrtin byly tvořeny výkonovou spotřebou, kde nejvyšší podíl měly suroviny a pomocné látky (70,13 %). Druhou nejvyšší část z celkových nákladů zaujímaly osobní náklady se svými 13,20 %. Ostatní provozní náklady měly 6,47 % podíl na celkových nákladech, z nich pak nejvyšší položkou byly náklady na poradenství (1,85 %). Odpisy v tomto roce tvořily 4,71 %. Minimální část z celkových nákladů zabíraly finanční náklady, a to 0,79 %.

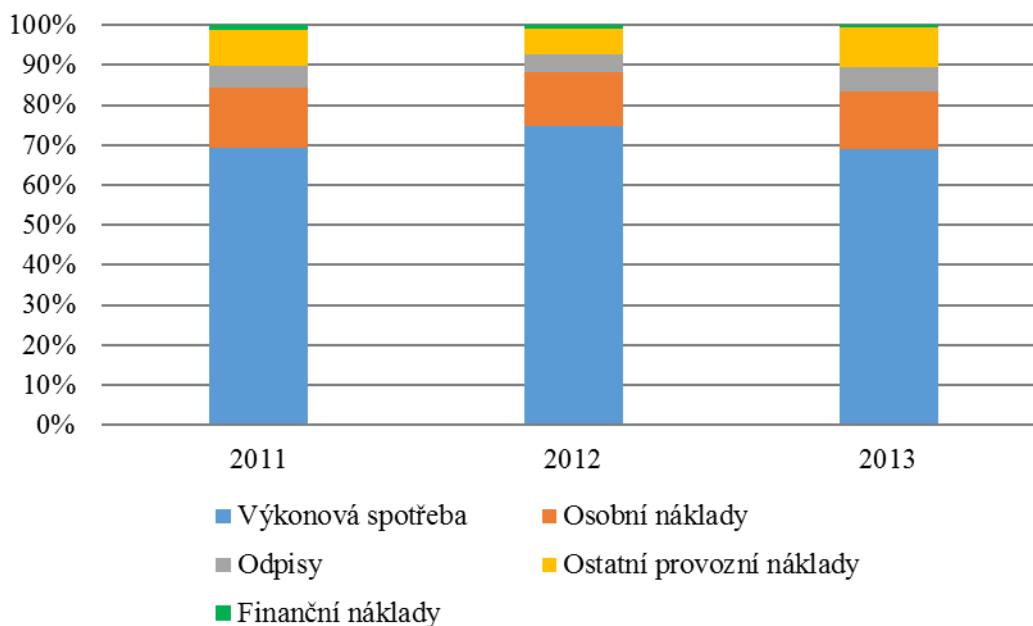
Tabulka 8 Podíl nákladové položky na celkových nákladech za rok 2013

Nákladová položka	Výše nákladu v roce 2013 (v tis. Kč)	Podíl na celkových nákladech (v %)
Výkonová spotřeba	287 708,44	68,82%
Suroviny, pomocné látky	269 665,14	64,51%
Náklady na kooperaci	8 648,00	2,07%
Náklady na energie	9 395,30	2,25%
Osobní náklady	61 476,58	14,71%
Mzdové náklady	39 194,32	9,38%
Sociální náklady	14 744,90	3,53%
Personální leasing	7 537,37	1,80%
Odpisy	24 222,65	5,79%
Ostatní provozní náklady	41 833,04	10,01%
Energie	3 705,55	0,89%
Údržba	4 195,16	1,00%
Korespondenční náklady	334,99	0,08%
Cestovné a stravné	1 404,40	0,34%
Vzdělání	1 157,02	0,28%
Reklama a reprezentace	162,34	0,04%
Poradenství	16 463,67	3,94%
Nájemné	108,23	0,03%
Pojištění	1 504,90	0,36%
Daně	170,07	0,04%
Doprava, clo	4 576,54	1,09%
Provize	126,27	0,03%
Ostatní	7 923,90	1,90%
Finanční náklady	2 795,91	0,67%
Úroky v rámci skupiny	2 795,91	0,67%
Celkové náklady	418 036,63	100,00%

Zdroj: Vlastní zpracování, 2015

Dle tabulky 8 dosahovaly celkové náklady ve společnosti Wuppermann za rok 2013 418 036 630 Kč. Nejvyšší část z nich zabírala výkonová spotřeba – 68,82 %. Osobní náklady v celkové výši 61 476 580 Kč tvořily 14,71 % na celkových nákladech. Tato položka byla opět nejvíce tvořena mzdovými náklady (9,38 %). Ostatní provozní náklady dosahovaly 10,01% podílu a byly vytvořeny nejvíce z nákladů na poradenství, údržbu a ostatních. 5,79 % z celkových nákladů pařilo odpisům. Nepatrnou část zaujímalý finanční náklady, a to 0,67 %.

Graf 3 Podíl nákladových položek na celkových nákladech v letech 2011 - 2013



Zdroj: Vlastní zpracování, 2015

Graf 3 ukazuje procentní zastoupení jednotlivých nákladových položek na celkových nákladech v letech 2011, 2012 a 2013. Je patrné, že podnik v průběhu sledovaných let nevykazuje významné výkyvy ve struktuře svých nákladů. Pouze v roce 2012 je viditelné větší zvýšení výkonové spotřeby. Z horizontální analýzy byl zjištěn přírůstek celkových nákladů v tomto roce a také uveden důvod této odchylky – společnost přijala speciální zakázku na vybavení obchodů. To je také příčina výkyvu struktury nákladů v tomto roce.

3.1.5 Zhodnocení nákladů z hlediska horizontální a vertikální analýzy

Ve společnosti Wuppermann není prováděna horizontální analýza nákladových položek, naopak vertikální analýza je patrná z poskytnutého vnitropodnikového výkazu. V tomto výkazu podnik uvádí procentní zastoupení souhrnných nákladových položek na celkových nákladech, tj. u výkonové spotřeby, osobních nákladů, odpisů, ostatních provozních nákladů. U finančních nákladů se procentní zastoupení nevypočítává, protože tyto náklady tvoří pouze nepatrnou část z celkových nákladů.

Z hlediska horizontální analýzy lze vypořádat vzrůstající trend všech nákladových položek. Rok 2012 byl, co se týče nákladů, zkrácen, protože společnost zpracovávala velkou zakázku a meziroční srovnání před a po tomto roce je z tohoto důvodu nevyhovující. I přes tento fakt je v případě ostatních provozních nákladů viditelný neustálý nárůst, ačkoli by se mezi lety 2012 a 2013 očekával pokles. Jestliže poklesly celkové výkony, protože společnost již neměla v roce 2013 tak velké zakázky, pak i např. náklady na vzdělání by při nižším počtu zaměstnanců měly klesnout, stejně tak náklady na dopravu a nájemné za sklady, protože se přepravovalo a skladovalo méně výrobků.

Vertikální analýza se v případě Wuppermannu dá hodnotit jako přesnější způsob pro analyzování nákladů. Nárazové zvýšení nákladů v roce 2012 neovlivňuje tento způsob analýzy. Dle zjištěných podílů jednotlivých položek na celkových nákladech je možné říci, že výkonová spotřeba zaujímá vždy nejvyšší podíl. Spotřeba a opracování materiálu do hotového výrobku je primární funkcí tohoto podniku. Osobní náklady se v analyzovaných letech pohybují okolo $\pm 14\%$. Tato položka je poměrně stabilní a tvoří druhý nejvyšší podíl na celkových nákladech společnosti. Ostatní provozní náklady v roce 2013 překročily hranici 10 % na celkových nákladech a předpokládá se jejich zvýšení i v roce 2014. Významně se na tomto růstu podílí náklady na poradenství.

4 KALKULACE NÁKLADŮ

„Kalkulací se v obecnějším slova smyslu rozumí přiřazení (propočítání) nákladů, marže zisku, ceny nebo jiné hodnotové veličiny na naturálně vyjádřenou jednotku výkonu (výrobek, práci nebo službu).“ (Fibířová, Šoljaková, et al., 2011)

K výše uvedené definici kalkulace lze doplnit, že kalkulace je součástí manažerského účetnictví a též nejvýznamnější forma alokací nákladů. (Červený, Dvořáková, 2011)

Je potřeba rozlišovat kalkulaci nákladovou a cenovou. **Cenová kalkulace** vychází z výše zisku, kterou chce podnik získat na zajištění dalšího rozvoje podniku. Stanovuje cenu výrobků s ohledem na konkurenci na trhu, rozvoj daného odvětví nebo užité vlastnosti výrobku. **Nákladová kalkulace** je vnitropodnikový nástroj, využívaný pro řízení nákladů, které se připočítávají na konkrétní výrobek. V dalších kapitolách bude věnována pozornost nákladovým kalkulacím. (Král a kol., 2010)

4.1 Charakteristika kalkulací

Kalkulace nákladů vychází z účelového třídění nákladů podle výkonu. Proto byl základní pojem **kalkulační jednice** již vysvětlen v kapitole 2.2.2. Kalkulace je dále formulována kalkulačním množstvím. **Kalkulační množství** je určitý počet kalkulačních jednic, pro které se určují celkové náklady (např. 1 kg hřebíků). Další charakteristika vychází z **metody kalkulace**, což je způsob přiřazování nákladů na kalkulační jednici. **Kalkulační vzorec** pak zobrazuje strukturu, ve které je uživateli kalkulací poskytnut výsledek. (Červený, Dvořáková, 2011; Synek 2010)

Základní rozdělení kalkulací v podniku je dle časového hlediska. V tomto členění se kalkulace dělí na:

- kalkulace ex ante – předběžné kalkulace, vycházející z technickohospodářských norem spotřeby,
- kalkulace ex post – výsledná kalkulace. (Červený, Dvořáková, 2011)

4.2 Typový kalkulační vzorec

Typový kalkulační vzorec popisuje strukturu a způsob řazení nákladových položek, které vznikají při podnikatelské činnosti. Toto členění má každý podnik individuální a nemusí se striktně dodržovat. Vždy jsou důležité vlastní potřeby podniky, které se obvykle odvíjejí od druhu výroby nebo poskytovaných služeb. Tradiční typový kalkulační vzorec je zobrazen na obrázku 5. (Červený, Dvořáková, 2011)

Obrázek 5 Typový kalkulační vzorec

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

Zdroj: Vlastní zpracování dle Červený, Skálová, 2003

4.2.1 Charakteristika položek kalkulačního vzorce

Červený a Dvořáková (2011) uvádí následující charakteristiky:

Položka **přímý materiál** obsahuje všechny materiál, ze kterého je výrobek tvořen nebo přispívá k vytvoření jeho vlastností (např. spotřeba látky na jedny šaty, dřevo potřebné k výrobě jedné židle atd.).

Přímé mzdy zahrnují výši odměny (mzdy) za přímo vykonanou práci při tvorbě výrobku bez odměn nebo prémie (např.: mzdy dělníkům za skutečně odpracovaný čas, mzda švadleny za ušití šatů atd.).

Ostatní přímé náklady se skládají obvykle z nákladů, které přímo souvisí s výrobkem, ale neobjevují se u všech výrobků pravidelně (např.: sociální a zdravotní pojištění hrazené zaměstnavatelem za zaměstnance, speciální náčiní k výrobě židle,...).

Součtem prvních třech položek – přímého materiálu, přímých mezd a ostatních přímých nákladů, vznikají **přímé náklady výroby**.

Výrobní (provozní) režie vzniká v souvislosti se zabezpečením výroby. Protože se jedná o režii, nelze ji přímo připočítat k výrobku, ale bývá přiřazena na základě procentní položky k rozvrhové základně nebo jako režijní sazba. Jedná se např. o odpisy dlouhodobého majetku, mzdy opravářů strojů, skladníků atd.

Správní režie jsou náklady, které vznikají v souvislosti řízením podniku. Řadí se sem např.: mzdy ředitele, managementu, vybavení budov, spotřeba energie nevýrobních budov atd.

Odbytová režie zahrnuje náklady vznikající při prodeji hotových výrobků (např.: dopravné, balné, náklady marketingu, atd.).

4.3 Metody kalkulace

Mezi nejběžnější metody kalkulace lze zařadit (Synek, 2010):

- Kalkulace dělením:
 - prosté,
 - s poměrovými čísly.
- Přirážkové:
 - sumační,
 - diferencované.

4.3.1 Prostá kalkulace dělením

Prostá kalkulace dělením využívá úhrnné náklady zjištěné podle položek kalkulačního vzorce a ty dělí počtem kalkulačních jednic. Tím se získají náklady na kalkulační jednici. Podle vzorce lze vyjádřit takto:

$$n = N / q \quad (2)$$

Kde: n...náklady na kalkulační jednici

N...úhrnné náklady za období

q...počet kalkulačních jednic

Využívá se v hromadné výrobě (výroba piva, limonád atd.), ve strojírenství při omezeném výrobním sortimentu (výroba motorů). (Synek 2011)

4.3.2 Kalkulace dělením s poměrovými čísly

V kalkulaci dělením s poměrovými čísly zvolíme **poměrové číslo** na základě poměru spotřeby času na výrobu, hmotnosti, přímých mezd atd. pro každý výrobek. Toto poměrové číslo se vynásobí objemem výroby pro každý druh výrobku a součtem těchto výsledků vznikne **objem výroby v poměrových jednotkách**. **Náklady na jednu jednotku** základního výrobku se zjistí vydělením celkových nákladů objemem výroby v poměrových jednotkách. Pro zjištění nákladů na další výrobky stačí už jen vynásobit poměrové číslo náklady základního výrobku. (Synek, 2011)

Tato kalkulace se využívá u výrobků, které se liší např. pouze velikostí, tvarem nebo hmotností. Často se jedná o výrobky cihlářské, dřevařské nebo hutnické. (Synek, 2011)

4.3.3 Přirážková kalkulace

Při této kalkulaci se náklady rozdělí do dvou skupiny (Synek, 2011):

- **Přímé náklady** – vypočítávají se přímo na kalkulační jednici.
- **Režijní náklady** – vypočítávají se s pomocí rozvrhové základy a přirážky (sazby) k přímým nákladům.

Přirážka k přímým nákladům se stanovuje dvěma způsoby (Synek, 2011):

- **Procentem** – zjišťuje se jako podíl režijních nákladů na nákladový druh, který byl zvolen za rozvrhovou základnu;
- **Sazbou** – zjišťuje se jako podíl režijních nákladů na jednotku naturální rozvrhové základny.

4.4 Uplatnění kalkulací

Kalkulace se využívají zejména k (Červený, Dvořáková, 2011):

- **Řízení hospodárnosti a efektivnosti**

Uplatnění kalkulací v řízení hospodárnosti a efektivnosti souvisí například se stanovením vnitropodnikových cen výkonů, stanovení rozpočtů středisek, ocenění nedokončené výroby nebo mezipodnikové srovnání obdobné výroby. (Červený, Dvořáková, 2011)

- **Tvorbě cen**

Podnik si tvoří cenu svých výrobků nebo služeb zejména na základě svých kalkulací. Samozřejmě, že primárně je v tržní ekonomice cena určena situací na trhu, ale návrh výrobce o ceně je vždy rozhodující. (Červený, Dvořáková, 2011)

4.5 Kalkulace ve společnosti Wuppermann

Společnost považuje údaje o kalkulacích za interní tajemství, proto je obsah této kapitoly omezen. V rámci konzultace s finančním ředitelem společnosti byly poskytnuty ukázky dvou výrobků a na nich byl popsán způsob jejich kalkulace.

4.5.1 Charakteristika kalkulací

Wuppermann Kovotechnika s.r.o. vytváří kalkulace pro stanovení vnitropodnikových cen a následně cen pro zákazníky. Každý zákazník, který má zájem o výrobky Wuppermannu, chce znát jejich přibližnou hodnotu. Proto vytváří podnik předběžné kalkulace poptávaných produktů. Po výrobě se cena ještě zpřesňuje výslednou kalkulací, která zobrazuje skutečné náklady na výrobek. V ideálním případě se tyto dvě ceny liší pouze minimálně, ovšem stává se, že se při výrobním procesu činnosti např. prodlouží, musí se provést operace, se kterými se nekalkulovalo, nebo se zvýší některé další

náklady. Když se vyrobí první vzorek výrobku, je možné ještě cenu zákazníkovi určitým způsobem upravit. (Kanich, 2015)

Předběžná i výsledná kalkulace slouží také pro zajištění důvěryhodnosti podniku a spokojenosti zákazníka. Společnost musí vědět, že poskytla zákazníkovi cenu, která odpovídá nákladům a obsahuje taktéž vyžadovanou marži. Pokud by se předpokládaná cena významně lišila od ceny skutečné, mohlo by dojít buďto k situaci, že zákazník bude se zvýšením ceny nespokojen, nebo bude muset společnost prodávat výrobek pod cenou či s nižší marží. Proto musí být předběžná kalkulace co nejpřesnější. (Kanich, 2015)

4.5.2 Popis kalkulace výrobků

Při popisu kalkulace výrobku se vždy musí postupovat od spodu, tj. od materiálu, ze kterého je produkt vyroben. Materiál postupně prochází jednotlivými pracovními operacemi, které jsou finančně ohodnoceny sazbami určené podnikem. Po sečtení sazeb za každou operaci se získá kalkulovaná výrobní cena za daný produkt. Tato cena je zákazníkovi ještě zvýšena procentní přírůžkou, která zahrnuje administrativní náklady.

Tabulka 9 Kalkulace výrobku – podstavec

Struktura kalkulace	Celková hodnota (v Kč)	Množství	Jednotka
↓ Podstavec	560,06	1	ks
Nabodování a svaření na robotu, očištění	0,73	0,001	hod
Nabodování a svaření na robotu, očištění	220,14	0,267	hod
↓ Vnější obruba	75,06	1	ks
2. ploché laserování	0,1	0,005	min
1. ploché laserování	20,1	0,017	hod
Plech	54,86	2,878	kg
↓ Vnitřní pás	88,37	1	ks
2. ploché laserování	0,2	0,01	min
1. ploché laserování	22,47	0,019	hod
Plech	65,7	3,297	kg
↓ Deska	175,76	2	ks
2. laserování	0,39	0,02	min
1. laserování	42,57	0,036	hod
Plech	132,8	9,028	kg
↓ Štítek	7,4	1	ks
Jehlová razicí technika	0,06	0,005	min
↓ Výpalek	7,34	1	ks
2. laserování 3,2 kW	4,91	0,25	min
1. laserování 3,2 kW	1,83	0,094	min
Plech	0,6	0,04	kg

Zdroj: Vlastní zpracování dle interních materiálů společnosti, 2015

Z výrobního portfolia společnosti byl vybrán kovový podstavec, jehož kalkulační je zobrazena v tabulce 9. Tento výrobek se skládá ze čtyř částí: štítek, deska, vnitřní pás a vnější obruba, které se v konečné fázi svaří do finální podoby podstavce. Každá část je složena z materiálu – plechu, který je příslušnými činnostmi opracován do vyžadované formy. Jak je vidět v tabulce, jako první se vytváří štítek, který se skládá z plechu o váze 0,04 kg a tato váha a jakost jsou ohodnoceny na 0,6 Kč. Následuje laserování plechu, které má podle délky operace určenou sazbu v korunách. Tato korunová sazba se vypočítává dle hodinových sazeb (blíže viz další podkapitola). Vzniká výpalek, který se upravuje pomocí razicí techniky na konečnou podobu štítku. Takto se postupuje i u ostatních částí a na závěr jsou všechny komponenty nabodovány, svařeny k sobě,

očištěny a vzniká podstavec. Součtem ocenění jednotlivých komponentů podstavce se vypočítá výrobní cena za jeden kus.

Tabulka 10 Kalkulace výrobku - podstavec pro vedení kabelů

Struktura kalkulace	Celková hodnota (v Kč)	Množství	Jednotka
↓ Podstavec pro vedení kabelů	108 378,13	1	ks
Galvanická úprava externí	8 250,00	1	ks
↓ Podstavec bez povrchové úpravy	100 128,13	1	ks
2. Svařování	742,50	1	hod
1. Svařování	44 550,00	60	hod
Vodící šrouby	24 280,00	2	ks
↓ Podstavec	30 555,63	1	ks
Srážení hran 1x 45°	61,63	5	min
Srážení hran 1x 45°	8 910,00	12	hod
↓ Podstavec	21 584,00	1	ks
2. Laserování 4kW	1 974,80	100	min
1. Laserování 4kW	7 568,00	6,4	hod
Plech	12 041,20	754	kg

Zdroj: Vlastní zpracování dle interních materiálů společnosti, 2015

Druhá kalkulace v tabulce 10 znázorňuje podstavec pro vedení kabelů v automobilech, které chrání rozvody elektroniky. V tomto případě se výrobek neskládá z jednotlivých částí, ale prvotní materiál je opracován až do konečné podoby podstavce bez povrchové úpravy. Povrchová úprava se na výrobek pořizuje od externího dodavatele, která podnik stojí dodatečných 8 250 Kč.

4.5.3 Určení hodinových sazeb

Společnost rozeznává dva druhy hodinových sazeb (Kanich, 2015):

- **Hodinové sazby na oceňování materiálu** – tyto sazby kalkulují s náklady na výrobu produktu.
- **Hodinové sazby na trh** – tyto sazby započítávají náklady na administrativní střediska.

Výpočet obou druhů hodinových sazeb je analogický, ovšem každý kalkuluje s jinými druhy nákladů. Ve společnosti se vyskytuje dvanáct výrobních nákladových středisek.

K těmto střediskům jsou přiřazeny jednotlivé druhy nákladů – mzdové, ostatní provozní náklady a odpisy. Dále se určí počet odpracovaných hodin na jednotlivém pracovišti za rok, tj. za stejné období, po které společnost sleduje své náklady. Podílem celkových nákladů na pracoviště a počtem odpracovaných hodin na tomto pracovišti vyjde jeho hodinová sazba. Tato sazba se musí ještě navýšit o procento odpovídající nákladům na pomocná střediska výroby, např. údržba, logistika, nákup, plánování výroby, kvalita, vedoucí výroby atd. (Kanich, 2015)

Aby mohla společnost stanovit konečnou cenu výrobku pro zákazníka, resp. pro trh, připočítávají se stejným způsobem ještě náklady na administrativní střediska (prodej a finanční oddělení). Každý rok se tato sazba mění, obvykle to bývá o 20 - 30 %. S takto navýšenou cenou jde společnost na trh. (Kanich, 2015)

5 ROZPOČTY A PLÁNY

Sestavování plánů a rozpočtů patří neodmyslitelně do základních potřeb podniku. Bez stanovení cílů a následné kontroly plnění těchto cílů by mohla být ohrožena existence podniku. Každý rozpočet je nástrojem pro řízení nákladů, výnosů, zisku i peněžních toků. (Červený, Skálová, 2003)

Ačkoliv byly dříve rozpočty brány jako krátkodobý nástroj řízení, v dnešní době se běžně sestavují na delší časový horizont. V podnicích jsou plány a rozpočty součástí celopodnikových soustav a upustilo se od jejich izolovanosti na jednotlivá střediska nebo úseky. (Synek, 2010)

5.1 Základní pojmy

Plán lze chápat jako nástroj manažerské funkce pro prosazování podnikových strategií, politik a dalších i taktických cílů, které jsou rozhodující v oblastech podnikových aktivit. Obsahuje věcné vymezení úkolů, které nemusí zahrnovat peněžní vyjádření těchto aktivit, v tom je plán odlišný od rozpočtu. (Červený, Skálová, 2003)

Rozpočet navazuje na plán a v něm určené úkoly. Je zejména charakteristický:

- různými úkoly dle druhu rozpočtu,
- váže se na konkrétní časové období,
- často využívá odhady,
- detailizuje plán,
- obsahuje peněžní formy hodnotových ukazatelů. (Červený, Skálová, 2003)

Rozpočet převádí úkoly, které byly věcně vymezeny v plánu, na jednotlivá střediska nebo výrobky v peněžním vyjádření. Peněžní vyjádření není však v rozpočtu přesné, protože některé náklady, zejména režijní, nelze konkrétně přiřadit. (Červený, Skálová, 2003)

5.2 Funkce rozpočtu

Mezi základní funkce rozpočtu patří:

- **Kontrolní funkce**

Tato funkce spočívá v tom, že rozpočet vytváří určitý předpoklad hospodaření jednotlivých středisek. Předpoklad se pak porovná s údaji ve vnitropodnikovém účetnictví, k této funkci lze přiřadit i funkci odpovědnostní. (Popesko, 2009)

- **Informační funkce**

Funkce informační je spjata s tvorbou předběžných kalkulací. Rozpočet poskytuje informace o plánovaných režijních nákladech v poměru k přímým nákladům. Tento poměr pak tvoří rozvrhovou základnu používanou v přírážkové kalkulaci. (Popesko, 2009)

- **Funkce stanovení peněžního ohodnocení**

Jak již bylo řečeno v předchozí podkapitole, rozpočet v peněžních jednotkách plánuje budoucí náklady a výnosy za jednotlivá střediska i celého podniku. (Popesko, 2009)

5.3 Druhy rozpočtů

Rozlišují se následující skupiny rozpočtů (Synek, 2010):

- **Dlouhodobé rozpočty** – zasahují do vývoje politiky v podniku, ovlivňují zejména finanční oblast.
- **Vnitropodnikové rozpočty** – nejběžnější rozpočty, zabývající se hlavně náklady podniku a předběžnými kalkulacemi.
- **Podnikové rozpočty** – stanovují se pro jednotlivé oblasti v celopodnikovém měřítku.

5.4 Formy sestavování rozpočtů

Sestavování rozpočtů vždy zcela závisí na konkrétních potřebách podniku. Podnik formuluje rozpočty na základě konkrétních podmínek a organizačního začlenění střediska, pro který je rozpočet sestavován (závislosti na požadavku celého systému rozpočetnictví).

Dle těchto podmínek pak podnik sestavuje rozpočty:

- **Pevné** – stanovuje limit pro náklady, které nesmí být překročeny, a efektivnost plnění se odvíjí od míry úspory oproti tomuto limitu.
- **Přepočítatelně pevné** – berou v úvahu různé míry využití kapacit, ale lineárně se přepočítávají i náklady fixní.
- **Variantní** – umožňuje přepočítávat různé odchylky skutečného průběhu nákladů od předpokládaného a zcela respektuje fixní i variabilní náklady. (Synek, 2010)

5.5 Fáze sestavování rozpočtu

Proces sestavování rozpočtu není složen pouze z tvorby rozpočtu. Obvykle v sobě zahrnuje čtyři základní fáze:

1. **Fáze přípravy rozpočtu** – dochází ke sběru dat a informací, které jsou potřebné pro tvorbu rozpočtu.
2. **Fáze sestavení rozpočtu** – obsahuje tvorbu jednotlivých základních i souhrnných podnikových rozpočtů.
3. **Fáze kontroly plnění rozpočtu a identifikace odchylek** – sestává z identifikace odchylek mezi skutečnými a rozpočtovanými hodnotami ekonomických veličin v průběhu i po skončení období, na který je rozpočet sestaven.
4. **Fáze odstranění odchylek** – spočívá v eliminaci negativních dopadů odchylek v rozpočtu a zavádí se opatření pro odstranění jejich budoucího vzniku. (Popesko, 2009)

Sestavování rozpočtů na nadcházející kalendářní rok probíhá v podnicích obvykle od září předcházejícího roku. V této době jsou v podniku stanoveny rozpočtové priority, které mají jednotlivá oddělení dodržovat při sestavování rozpočtů. Tyto priority vznikají na základě současné situace a taktických cílů podniku. Každé oddělení sestaví návrhy pro tvorbu rozpočtů a ty jsou poslány vedení. V průběhu měsíců října a listopadu vznikají v útvech detailní základní rozpočty, které opět kontroluje vedení. Schválení konečného rozpočtu středisek i souhrnného rozpočtu probíhá v prosinci za souhlasu

širšího vedení nebo představenstva společnosti. Po skončení období, ve kterém byl rozpočet účinný, se kontroluje jeho plnění. Je potřeba stanovit odchylky skutečných ekonomických veličin od plánovaných a předejít jejich budoucího výskytu. Z časového hlediska uběhne od zahájení rozpočtového období do konce vyhodnocení rozpočtu zhruba jeden a půl roku. (Popesko, 2009)

5.6 Nedostatky tvorby a hodnocení rozpočtů

V důsledku tvorby rozpočtů tradičním způsobem se lze setkat s neefektivním hospodaření podniků se svými zdroji, hlavně z hlediska času. To je dáno odlišným vývojem podnikatelského prostředí a životního cyklu rozpočtu. Rozpočet bývá sestaven jako neměnný dokument, ale kvůli rychlým změnám uvnitř i v okolí podniku se rozpočet může stát neaktuálním ještě před svou účinností. V tradičním rozpočetnictví může vzniknout mnoho nedostatků. Jedná se například o (Popesko, 2009):

- **Strnulost** – rozpočty nejsou schopny pružně reagovat na změny.
- **Neprovázanost rozpočtů** – v podnicích existují rozpočty, které se vztahují k různým časům a různé hospodářské činnosti a nepodávají komplexní informace.
- **Orientovanost na výsledek než na příčinu** – číselné hodnoty v rozpočtech nejsou dále charakterizována, není nadefinován způsob jejich dosažení.
- **Potlačování příležitostí** – tendence k oddělování zájmů jednotlivých oddělení na místo spojení sil k dosažení, např. výhodnějších dodavatelských podmínek, tvorby nových obchodních příležitostí nebo lepšího využití svých zařízení.
- **Zachování stereotypního myšlení** – rozpočty podporují vedení stylem „příkaz-kontrola“ a brání tak moderním metodám, jako je např. týmová spolupráce nebo delegování.
- **Vázanost na roční cyklus** – rozpočty jsou obvykle sestavovány jako účetní výkazy na jeden rok, ale pro rychle se měnící podnikatelské prostředí je takový cyklus nevhodný.

5.7 Rozpočty a plány ve společnosti Wuppermann

Ve společnosti Wuppermann jsou tvořeny tyto plány a rozpočty (Kanich, 2015):

- **Celopodnikový plán** – je tvořený v říjnu předcházejícího roku.
- **1. Prognóza** – vytváří se na přelomu března a dubna a jedná se o prognózu do konce roku na celopodnikové úrovni.
- **2. Prognóza** – tvoří se na přelomu září a října a je složena z prognózy do konce aktuálního roku a zároveň zobrazuje výhled na nadcházející tři roky.

Na delší časové období než tři roky nejsou rozpočty tvořeny. Struktura podnikového plánu a prognóz je totožná se strukturou vnitropodnikového výkazu, který byl popsán v kapitole věnované druhovému členění nákladů. V tabulce 11 je zobrazen celopodnikový plán, 1. prognóza a 2. prognóza (bez výhledu na nadcházející tři roky) všech nákladových položek pro rok 2013. Pro úplnost a následné srovnání plánu se skutečností jsou uvedeny i dosažené hodnoty v tomtéž roce.

Tabulka 11 Plánované hodnoty nákladových položek pro rok 2013 (v tis. Kč)

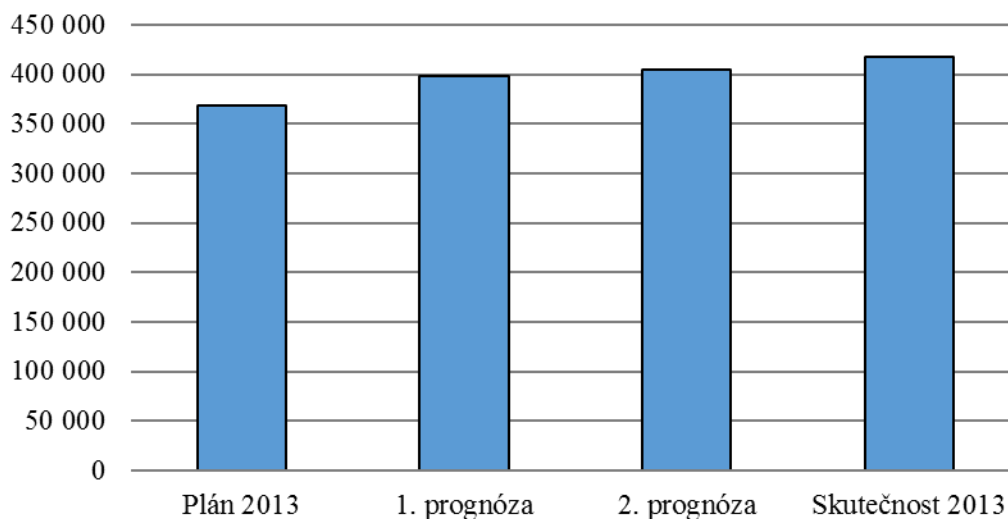
Nákladová položka	Plán 2013	1. prognóza	2. prognóza	Skutečnost 2013
Výkonová spotřeba	249 131,43	275 267,53	274 704,13	287 708,44
Suroviny, pomocné látky	235 631,43	260 767,53	256 954,13	269 665,14
Náklady na kooperaci	6 500,00	7 500,00	7 500,00	8 648,00
Náklady na energie	7 000,00	7 000,00	10 250,00	9 715,50
Osobní náklady	54 000,00	57 375,00	60 987,97	61 476,58
Mzdové náklady	39 093,75	37 031,25	38 674,79	39 194,32
Sociální náklady	13 031,25	12 343,75	13 765,76	14 744,90
Leasingový personál	1 875,00	8 000,00	8 547,42	7 537,37
Odpisy	26 472,50	25 750,00	24 415,81	24 222,65
Ostatní provozní náklady	33 000,00	34 242,50	39 061,25	41 833,04
Energie	4 375,00	4 375,00	4 375,00	3 705,55
Údržba	4 250,00	4 250,00	4 902,50	4 195,16
Korespondenční náklady	400,00	400,00	331,25	334,99
Cestovné a stravné	700,00	700,00	1 085,00	1 404,40
Vzdělání	475,00	475,00	1 050,00	1 157,02
Reklama a reprezentace	150,00	150,00	150,00	162,34
Poradenství	12 750,00	13 375,00	16 637,50	16 463,67

Nákladová položka	Plán 2013	1. prognóza	2. prognóza	Skutečnost 2013
Nájemné	0,00	50,00	25,00	108,23
Pojištění	2 425,00	2 425,00	1 750,00	1 504,90
Daně	0,00	167,50	175,00	170,07
Doprava, clo	3 500,00	3 500,00	4 000,00	4 576,54
Provize	0,00	125,00	25,00	126,27
Ostatní	3 975,00	4 250,00	4 555,00	7 923,90
Finanční náklady	5 500,00	5 500,00	5 500,00	2 795,91
Úroky v rámci skupiny	5 500,00	5 500,00	5 500,00	2 795,91
Celkové náklady	368 103,93	398 135,03	404 669,16	418 036,63

Zdroj: Vlastní zpracování dle interních materiálů společnosti, 2015

Z uvedené tabulky je zřejmé, že v roce 2013 byly plánovány nižší celkové náklady, než byla skutečnost. Důsledkem pro tento fakt byly vyšší skutečné ostatní provozní náklady, dále se od plánu významně lišily i osobní náklady a výkonová spotřeba. Naopak finanční náklady byly nižší, než se plánovalo.

Graf 4 Plánované celkové náklady pro rok 2013 (v tis. Kč)



Zdroj: Vlastní zpracování, 2015

Graf 4 zobrazuje plánované celkové náklady v jednotlivých typech plánů tvořených ve společnosti. Jak je vidět, čím déle jsou rozpočty vytvářeny, tím vyšší je přesnost. Za nejpřesnější lze proto považovat 2. prognózu, sestavovanou na přelomu září a října v daném roce – zde v roce 2013.

Za tvorbu, sestavování i kontrolu rozpočtů je ve společnosti zodpovědné oddělení controllingu. Při tvorbě rozpočtu plánuje oddělení jednotlivé nákladové a výnosové položky na základě informací získaných z dalších oddělení. Ve společnosti dochází k plánování těchto položek (Kanich, 2015):

- **Obrat** – plán obratu získává controlling od obchodního oddělení na základě určení, se kterými zákazníky bude společnost v budoucnu obchodovat.
- **Materiál** – plánovanou výši cen materiálu zjišťuje z oddělení nákupu, které zároveň spolupracuje z technickým oddělením a předává nákupu kusovník, který obsahuje všechny materiál potřebný na výrobu jednoho výrobku.
- **Energie** - náklady na energie jsou taktéž v režii nákupního oddělení.
- **Personální náklady** - při plánování personálních nákladů se controlling obrací na technické oddělení, které poskytne časovou náročnost výroby jednoho výrobku. K udané časové náročnosti od technického oddělení se vyjadřují ještě vedoucí výroby, zda je časová náročnost dostačující nebo je potřeba ji změnit. Na závěr dochází k plánování personálního zastoupení, kdy vedoucí jednotlivých oddělení sdělují potřebu dalších zaměstnanců.
- **Ostatní podnikové náklady** – v této položce se rozdělují náklady na:
 - energii na provoz podniku – plánuje oddělení údržby,
 - korespondenci – zodpovědné je oddělení administrativy,
 - cestovné a stravné – zde vedoucí každého oddělení určí, jaké cesty plánuje do budoucna,
 - vzdělávání – v tomto případě se controlling obrací na personální oddělení,
 - reklamu – tyto náklady plánuje vedení společnosti,
 - poradenství – zodpovědné taktéž vedené společnosti,
 - pronájem – u této položky se jedná zejména o pronájem skladů, které určuje oddělení logistiky,

- pojištění, daně – plánuje finanční úsek,
- doprava – u této položky se controlling obrací na logistiku.

Jak je vidět, do tvorby rozpočtů je integrováno každé oddělení. Vyjadřuje se ke svým potřebám jak finančním, tak i personálním a tyto potřeby jsou zahrnuty do celopodnikového plánu.

5.7.1 Kontrola rozpočtů

V oddělení účetnictví jsou vytvořeny skutečné hodnoty naplánovaných nákladů – ve výkazu zisku a ztráty. Tyto hodnoty jsou pak srovnány s hodnotami naplánovanými v rozpočtu. K takové kontrole dochází každý měsíc, vytváří se tabulka s příslušnými položkami nákladů i výnosů, uvedou se skutečné a plánované hodnoty a vyčíslí se rozdíl pro každou položku. Zjištěné odchylky musejí být dále vysvětleny a zdůvodněny odpovědnými odděleními. Příklad zjednodušeného reportu odchylek je uveden v tabulce 12. (Kanich, 2015)

Tabulka 12 Plánované a skutečné náklady a výnosy za prosinec 2013 (v tis. Kč)

Prosinec 2013		Plán	Skutečnost	Odchylka
Výnosy	Obrat	26 171,6	27 955,2	1 783,6
	Změna stavu zásob	0,0	-2 789,8	-2 789,8
	Aktivace	0,0	0,0	0,0
	Celkové výnosy	26 171,6	25 165,4	-1 006,2
Náklady	Výkonová spotřeba	20 306,0	17 048,2	-3 257,8
	Náklad, provize	650,0	738,4	88,4
	Osobní náklady	6 765,2	6 692,4	-72,8
	Odpisy	2 158,0	2 875,6	717,6
	Ostatní provozní náklady	3 250,0	2 646,8	-603,2
	Celkové náklady	33 129,2	30 001,4	-3 127,8
	Výsledek hospodaření	-6 957,6	-4 836,0	2 121,6

Zdroj: Vlastní zpracování dle interních materiálů společnosti, 2015

Tabulka 12 uvádí, že společnost v prosinci roku 2013 plánovala náklady vyšší, než byla skutečnost (o 3 127 800 Kč). Nižší naopak měly být celkové výnosy (o 1 006 200 Kč) a to vedlo k tomu, že podnik v tomto období dosahoval vyššího výsledku hospodaření (o 2 121 600 Kč), než se plánovalo. Společnost měla pro toto období stanovené náklady

poměrně konzervativně, počítala s vyššími náklady na energie i poradenství. Také začala v tomto období odepisovat nově pořízený stroj, s čímž se neplánovalo.

5.7.2 Plán investic

Ve společnosti Wuppermann se vytváří plán investic na tři roky dopředu. V tomto plánu jsou investice rozděleny do dvou kategorií (Kanich, 2015):

- **Převod investic z minulého roku** – investice neuplatněné v plánovaném roce, které se přesunou do dalšího roku.
- **Nové investice** – další plánované investice pro nadcházející roky.

V každé z těchto kategorií jsou investice dále rozčleněny podle účelu, pro který budou použity:

- **Pozemky a budovy** – tyto investice plánují nákup pozemků, stavbu nových hal a přístavbu budov, jsou také zaměřeny na obnovu a renovaci stávajících staveb.
- **Stroje a strojní vybavení** – investice zaměřené na výrobu v podniku, zajišťují potřebné zařízení k rozšiřování a zlepšování výrobního procesu.
- **Technické vybavení, nářadí a náčiní** – zabezpečení náhradních dílů do strojů, nákup nového nářadí či přídatných zařízení k rozšíření funkčnosti strojů je plánováno v této kategorii investic.
- **Kancelářské vybavení** – tyto investice obstarávají příslušenství do administrativní části podniku, např. software nebo další IT zařízení.
- **Vozový park** – zahrnuje investice, jako jsou pořizování automobilů a veškeré mobilní techniky, která se v podniku využívá (např. vysokozdvizné vozíky či plošiny).
- **Nenadálé události** – společnost se snaží plánovat určitou sumu peněz na krytí rizik (např. pojistné události) nebo na nepředvídatelný vývoj zakázek, které by byly spojeny s investicemi (např. nový zákazník se speciální poptávkou).

Po vytvoření plánu investic se na závěr porovnává suma investic s plánovanými odpisy v daném roce. Společnost dbá na to, aby odpisy vždy pokryly investice. Příklad

investičního plánu v letech 2015 – 2017 je uveden v příloze F. Společnost zatím nezná přesné vyčíslení investic pro rok 2014, proto je v tomto investičním plánu uveden taktéž plán pro rok 2014, který bude postupně doplněn o skutečné hodnoty.

5.7.3 Zhodnocení plánů a rozpočtů ve společnosti

Ve společnosti Wuppermann není rozlišován pojem plán a rozpočet, tak jak uvádí teorie. Tyto dva pojmy jsou v podniku chápány jako totožné vyjádření pro dokument obsahující plánované peněžní hodnoty nákladů a výnosů. Rozpočty Wuppermannu vykazují typické charakteristiky, např. jsou vyjádřeny v peněžním ohodnocení – v eurech a poté přepočteny na české koruny, vytváří se na základě odhadů – každé oddělení odhaduje příslušné položky nákladů a výnosů, také se váží na konkrétní časové období – každý typ plánu je na určitý počet měsíců nebo roků.

Plány splňují zejména kontrolní a odpovědnostní funkci. Vytvářejí určitý odhad hospodaření společnosti v budoucnu, tento odhad je pak porovnáván se skutečnými hodnotami a odchylky musí být odůvodněny odpovědným oddělením. Funkce stanovení peněžního ohodnocení je taktéž naplňována, protože se rozpočty vytváří prvotně v eurech a poté se převádí platným kurzem do českých korun.

Rozpočty sestavované ve Wuppermannu lze podle druhu označit za dlouhodobé – vytváří se výhled nákladových a výnosových položek na tři roky dopředu a vnitropodnikové – plánují se zejména náklady společnosti. Taktéž fáze sestavování rozpočtů v podniku koresponduje s teoretickými poznatky.

Protože podnik v průběhu roku upřesňuje plán na daný rok pomocí prognóz, dokáže tak aktivně reagovat na změny v průběhu plánovacího období a snižovat vznikající odchylky. Do sestavování rozpočtů je začleněno každé administrativní oddělení i výroba, mají tak možnost vyjádřit svoje požadavky a ovlivnit plánované hodnoty nákladů. V průběhu roku účinnosti rozpočtu však musí naplánované hodnoty striktně plnit a není nijak definován způsob jejich dosažení. Oddělení se vyjadřují až ke zjištěným odchylkám plánu od skutečnosti.

6 OVLIVNITELNOST NÁKLADŮ A NÁVRH OPTIMALIZACE

Ve společnosti vznikají náklady, které je firma schopna do určité míry ovlivnit. Především jde o to, takové náklady identifikovat a působit na ně způsobem, který povede k jejich snížení. Naopak existují náklady, které podnik není schopen nijak snižovat.

V dosavadním textu byly již v některých kapitolách uvedeny návrhy na optimalizaci nebo zhodnocení dosavadního průběhu nákladů podniku. Bylo zjištěno, že Wuppermann ve sledovaných letech dosahuje střídavě ztráty a zisku, proto byly doporučeny způsoby pro stabilizaci poptávky po produktech firmy. Byl také navržen předpokládaný vývoj nákladových položek v roce 2014 na základě plánovaných tržeb v tomto roce. Z nákladové analýzy byl vyvozen závěr, že nákladové položky vykazují vzrůstající tendence a nejvyšší zastoupení má výkonová spotřeba spolu s osobními náklady.

Cílem této kapitoly je popsat možné způsoby ovlivnitelnosti a působení na některé druhy nákladů ve společnosti Wuppermann, které by vedly k jejich optimalizaci. Pozornost bude věnována zejména nejvyšším nákladovým položkám, tj. výkonové spotřebě a osobním nákladům. Jako podklad pro identifikaci ovlivnitelných nákladů a pro návrh optimalizace bude sloužit popis a analýza nákladů z přechozích kapitol, dále také konzultace s finančním ředitelem společnosti.

6.1 Výkonová spotřeba

Z přechozí analýzy nákladů lze konstatovat, že výkonová spotřeba je nejvyšší nákladovou položkou vznikající ve společnosti. Procentuálně se pohybuje okolo 70 % z celkových nákladů a zásadní podíl na této výši mají suroviny a pomocné látky. Hlavní nakupovanou surovinou pro výrobu produktů společnosti je železo, tzn. Wuppermann je velkým a žádaným odběratelem tohoto materiálu. Z tohoto pohledu je možné říci, že podnik má vysokou vyjednávací schopnost se svými dodavateli a je s nimi možné jednat o ceně nakupovaných surovin.

Po této úvaze lze navrhnout, aby společnost pro snížení nákladů na suroviny a pomocné látky využila svého postavení a síly na trhu a zaměřila se na své dodavatelské portfolio. To by bylo možné optimalizovat například těmito způsoby:

- u stávajících dodavatelů sjednat slevu za dodávaný materiál,
- uspořádat další tender pro výběr nových dodavatelů s výhodnějšími podmínkami,
- nalézt dodavatele ve svém okolí, které se cenově shodují se stávajícími, ale ušetří se na dopravních nákladech.

Společnost Wuppermann své stávající dodavatele vybírala na základě tendrů, má s nimi podepsané smlouvy, které již zahrnují určité slevy. I přesto podnik připouští, že navíc by bylo ještě možné vyjednat slevy a výhodnější podmínky na dodávaný materiál, které by mohly snížit náklady na suroviny a pomocné látky až o 1 %, to by činilo přibližně snížení o 2 877 084 Kč.

Náklady na kooperaci zaujímají okolo 2 – 3 % z celkových nákladů, nejsou tedy tak významnou položkou jako náklady na suroviny a ani zde nejsou takové možnosti ovlivnitelnosti. Předložený návrh, že by se tato položka dala snížit sdružením a zasíláním většího objemu výrobků k povrchové úpravě, nebyl společností shledán vhodným. Wuppermann pravidelně pořádá výběrové tendry, při kterých vybírá vždy dodavatele s nejvýhodnějšími podmínkami. S těmito dodavateli poté uzavírá smlouvy na roční množství materiálu, které bude postupně posílat k povrchové úpravě. Při takto upravené smlouvě nezáleží na tom, zda např. podnik pošle na kooperaci 20 ks nebo 30 ks k pozinkování, ceny za povrchovou úpravu jsou odvozené z ročního množství.

Vhodným způsobem ovlivnitelnosti nákladů na kooperaci se jeví pořízení linky na povrchovou úpravu a úplné zrušení těchto nákladů. Při nákupu nových linek by vznikly další náklady na:

- pořízení stroje,
- mzdy nových zaměstnanců a na jejich proškolení,
- prostorové uspořádání pracoviště pro umístění linky nebo přístavbu nové haly,

- údržbu a revize strojů.

Při uvažování všech těchto nákladů společnost přiznává, že tento návrh není v současné době možný.

Ovlivnitelnost nákladů na energie je poměrně malá. I v tomto případě se společnost snaží nasmlouvat nejlevnější nabídky na trhu tím, že vyhlašuje pravidelné tendry. Touto cestou je pak možné pořizovat náklady na energie co nejvýhodněji. Podnik uvádí, že se pro něj ceny energií oproti roku 2014 snížily.

6.2 Osobní náklady

Z předchozí analýzy bylo určeno, že osobní náklady tvoří v podniku Wuppermann druhou nejvyšší nákladovou položku. Pohybuje se okolo 14 % z celkových nákladů a zahrnuje z největší části náklady na mzdy zaměstnanců. Právě mzdové náklady jsou položkou, kterou může výrobní podnik nejvíce ovlivnit.

Mzda každého výrobního zaměstnance je závislá na kvalitě odvedené práce a pro měření kvality odvedené práce se využívá ukazatel efektivity nazývaný produktivita. Produktivitu lze definovat takto:

„Produktivita práce vyjadřuje účinnost práce, obvykle se měří jako poměr mezi množstvím produkce vyrobeným za určitou dobu a množstvím práce na ni vynaloženým.“ (Synek, 2011, s. 459)

Společnost má určitým způsobem nastaveny normy na každém výrobním stroji nebo u každé ruční práce. A právě míra splnění této normy vyjadřuje produktivitu každého zaměstnance. Cílem každého výrobního podniku včetně Wuppermannu je zvyšovat produktivitu práce ve výrobním procesu a tím snižovat mzdové náklady. Tuto úvahu lze demonstrovat na následujícím zjednodušeném příkladu kalkulace.

Nechť na výrobu nerezového stolu je potřeba materiál o ceně 200 Kč. Výroba samotného stolu si žádá dvě operace, a to 10 min svařování, které stojí 250Kč/h, a dále

montáž, která má stejné sazby i spotřebu času jako svařování. Tabulka 13 shrnuje kalkulaci a vypočítává náklady na jeden nerezový stůl.¹

Tabulka 13 Příklad zvyšování produktivity práce – běžná produktivita

	Spotřeba času (min)	Hodinová sazba (Kč/h)	Náklady na 1 ks stolu (Kč)
Materiál	x	x	200
Svařování	10	250	42
Montáž	10	250	42
Celkem	x	x	284

Zdroj: Vlastní zpracování, 2015

V tabulce byl proveden přepočítání nákladů na 1 ks stolu, tzn.: $(250 : 60) \times 10 = 41,67$ zaokrouhleně 42 Kč pro svařování i montáž. Po sečtení jsou náklady na jeden kus nerezového stolu 284 Kč. Chce-li být podnik efektivní, tj. zvyšovat produktivitu práce a tím snižovat náklady, pak musí výrobní operace trvat kratší dobu. To znamená, že spotřeba času se sníží, z původních 10 minut například na 8 minut. Zvýšení produktivity je znázorněno v tabulce č. 14.

Tabulka 14 Příklad zvyšování produktivity práce – zvýšená produktivita

	Spotřeba času (min)	Hodinová sazba (Kč/h)	Náklady na 1 ks stolu (Kč)
Materiál	x	x	200
Svařování	8	250	33
Montáž	8	250	33
Celkem	x	x	266

Zdroj: Vlastní zpracování, 2015

Po zvýšení produktivity trvají výrobní operace shodně 8 min a celkové náklady na výrobu 1 ks nerezového stolu se snížily na 266 Kč, tj. o 18 Kč. Toto snížení se projeví ve výsledovce společnosti v položce osobní, resp. mzdové náklady. Je tomu tak proto,

¹ Uvedené hodnoty a sazby jsou smyšlené a slouží pouze jako podklad pro přiblížení navrhovaného opatření.

že podnik tím, že zvýšil produktivitu práce, potřebuje na výrobu 1 ks stolu méně pracovníků. Rozdíl je viditelný v tabulce 15.

Tabulka 15 Příklad zvyšování produktivity práce - srovnání

		Spotřeba času (min)	Počet stolů za hodinu	Počet hodin na 100 tis. ks	Počet pracovníků
Běžná produktivita	Svařování	10	6	16 667	10,4
	Montáž	10	6	16 667	10,4
Zvýšená produktivita	Svařování	8	7,5	13 333	8,3
	Montáž	8	7,5	13 333	8,3

Zdroj: Vlastní zpracování, 2015

Tabulka vychází z předpokladů, že společnost za rok vyrobí 100 000 ks stolů a pracovník výroby ročně odpracuje 1 600 hodin. Počet svařených a zmontovaných stolů za hodinu získáme výpočtem:

- $60 : 10 = 6$ ks pro běžnou produktivitu,
- $60 : 8 = 7,5$ ks pro zvýšenou produktivitu.

Výpočet hodin na 100 000 ks stolů pak probíhal následovně:

- $100\ 000 : 6 = 16\ 667$ h pro běžnou produktivitu,
- $100\ 000 : 7,5 = 13\ 333$ pro zvýšenou produktivitu.

Na základě těchto pomocných výpočtů a předpokladu, že zaměstnanec výroby ročně odpracuje 1 600 hodin, už lze jednoduše určit počet pracovníků na jeden rok, kteří jsou potřební na výrobu 100 000 ks stolů:

- $16\ 667 : 1\ 600 = 10,4$ pracovníků pro běžnou produktivitu,
- $13\ 333 : 1\ 600 = 8,3$ pracovníků pro zvýšenou produktivitu.

Tím, že podnik zvýšil produktivity práce, potřebuje o dva pracovníky méně. Neznamená to, že jsou tito pracovníci propuštěni, ale mohou být převedeni na jinou práci nebo

vzhledem ke každoročně se zvyšujícímu počtu stálých zaměstnanců společnost přijme o tyto dva pracovníky méně. V tomto ukázkovém příkladu potřebuje podnik 8,3 zaměstnanců, avšak reálně není proveditelné zaměstnat 0,3 zaměstnance. Ovšem vzhledem k tomu, že společnost využívá služby pracovních agentur, nepotřebuje na výrobu nerezového stolu 9 stálých zaměstnanců, ale stačí jich 8 a dodatečných „0,3 zaměstnance“ tj. $0,3 \times 1\,600 = 480$ hodin bude zajištěno pomocí personálního leasingu.

Z uvedeného zjednodušeného příkladu je patrné, že podnik nemusí pro redukci osobních nákladů snižovat zaměstnanecké mzdy nebo počty stálých zaměstnanců. To by vedlo k demotivaci zaměstnanců nebo k psychicky špatnému pracovnímu prostředí. Stačí, pokud se zaměří na zvyšování produktivity a to je možné i ne příliš nákladnými způsoby, např.:

- Zvyšováním motivace zaměstnanců – pochvala za dobře odvedenou práci, kladné přijímání názorů a návrhů zaměstnanců, uznání.
- Dobré pracovní podmínky – snižovat hlučnost, poskytovat zaměstnanci potřebné pracovní a ochranné pomůcky, optimální osvětlení pracoviště.
- Zvýšit zainteresovanost zaměstnanců – pravidelně informovat zaměstnance o dění ve společnosti, vždy mluvit k zaměstnancům pravdivě a dávat jim prostor pro vyjádření vlastního názoru.

6.3 Ostatní provozní náklady

Tato položka zahrnuje dalších třináct podpoložek a v průběhu sledovaných let vykazuje růstový trend. Ostatní provozní náklady nejsou zanedbatelné, a když v součtu dosahují v podniku do 10 % z celkových nákladů, tak vzhledem k neustálému meziročnímu růstu by regulování bylo vhodné. Ovšem jednotlivé položky mají tak nízký podíl na celkových nákladech, že jejich snížení se bude na celkových nákladech odrážet pouze minimálně. Dále jsou uvedeny návrhy na snížení pouze u některých položek.

Náklady na údržbu by se daly optimalizovat dvěma způsoby. Jednou z možností je, že by podnik neměl nakupovat použité stroje, které mají častější poruchy a mnohem vyšší náklady na údržbu než stroje nové. Ačkoli nový stroj stojí více peněz než stroj použitý,

koupě se vyplatí v případě, že by peníze ušetřené na odpisech byly vyšší než náklady na údržbu. To ale záleží na konkrétním druhu stroje nebo výrobního zařízení. Druhou možností jak snížit náklady na údržbu je zvýšit prevenci. Zde platí, že čím častěji bude podnik provádět pravidelnou údržbu stroje, tím se zvyšuje jeho životnost a zabraňuje se náhlým závadám a výrazným poškozením, které by mohly ovlivnit chod celé výroby. I zde ale musí podnik nalézt soulad mezi náklady na prevenci a náklady na rozsáhlejší opravy strojů.

Náklady na korespondenci zahrnují taktéž náklady na komunikaci, tj. telefonní poplatky a internet. Podnik může zažádat u svého mobilního operátora o vhodný firemní tarif, který bude odpovídat přesně potřebám celé společnosti nebo bude upraven zvlášť pro každého zaměstnance dle jeho potřeb. Každé oddělení ve společnosti se zabývá různou problematikou, některé úseky komunikují hlavně s dceřinými společnostmi nebo obchodními partnery do zahraničí, jiné volají spíše vnitrostátně. Každý operátor v České republice umí upravit tarif, tak aby vyhovoval potřebám jak jednotlivce, tak společnosti.

Pro usnadnění a hlavně zrychlení komunikace se používá ve společnosti taktéž internet. Posílání e-mailů a je v podniku na denním pořádku, ale dá se zde navrhnout ještě zavedení další sdělovací techniky, který může zlevnit zejména náklady na cestovné a stravné. Tímto návrhem je zřízení videokonference.

Videokonference je moderní způsob komunikace na dálku, kdy dochází k přenosu zvuku, videa i dat zároveň. Jak již bylo řečeno, společnost Wuppermann obchoduje se svými dceřinými společnostmi v Německu, dále se společností EvoBus, sídlící také v Německu a má i další zahraniční partnery. Podniká proto časté zahraniční služební cesty, které vyžadují náklady na ubytování, stravování, pohonné hmoty atd. Videokonference by zlevnila jak komunikaci interní mezi dceřinými společnostmi, tak komunikaci mezi obchodními partnery. V případě interní komunikace by mohly být pomocí videokonference konány porady a navrhovány firemní strategie. Videokonference s obchodními partnery by nahradila služební cesty při jednání o cenách výrobků nebo při změně výrobních procesů atd. Pro optimální využití a vhodnost systému je potřeba, aby videokonferenčním systémem disponovala i druhá strana,

tj. obchodní partner nebo dceřiná společnost. Dle dostupných informací bylo zjištěno, že společnost EvoBus videokonferenci používá.

Distributoři videokonferencí uvádějí hlavně tyto výhody zavedení videokonference (Gesto Communication, online, 2015):

- úspora nákladů finančních i časových,
- rychlejší, kvalitnější a efektivnější řízení,
- větší operativnost,
- urychluje rozhodování a zvyšuje konkurenceschopnost.

Pořizovací náklady videokonference bývají obvykle vyšší v závislosti na videokonferenčním zařízení - ceny se pohybují od stovek tisíc až po několik miliónu. Je možné pořídit nejprve základní modely, které lze postupem času rozšiřovat nebo pořídit videokonferenci v podobě leasingu. Společnost Gesto Communication uvádí, že na základě vypracování studií některých výrobců videokonferencí i nezávislých firem je doba návratnosti investice do tohoto systému šest až sedm měsíců.

Zřízením videokonference by společnost Wuppermann získala všechny výše uvedené výhody a navíc by bylo dosaženo i některých kvalitativních výhod, jako např. zvýšení dovednosti svých zaměstnanců nebo podpora týmové práce s dceřinými společnostmi. Nejprve by bylo vhodné pořídit do společnosti personální verzi, která umožňuje komunikaci jednoho až dvou partnerů na obou stranách. Cena za tuto verzi se pohybuje od 120 000 Kč do 250 000 Kč, dle poskytovatele VisualGate. Tyto videokonference obsahují obrazovku, kameru, videokonferenční kodek, mikrofon, reproduktory a dálkové ovládání.

Závěr

Tato bakalářská práce se věnovala analýze řízení nákladů v konkrétní společnosti. Kapitoly obsahovaly část teoretickou, na kterou navázaly praktické poznatky zjištěné ve společnosti Wuppermann Kovotechnika s.r.o.

Nejprve byla společnost představena, byly popsány její produkty, výroba a také organizační struktura. Dále byly zjištěny informace o konkurentech a obchodních partnerech podniku.

Následovala kapitola, která formulovala náklady a jejich třídění z teoretického hlediska. Byly prozkoumány všechny nákladové položky společnosti podle jednotlivých druhů a dále rozděleny na fixní a variabilní část. Zastoupení fixních a variabilních nákladů bylo modelováno graficky. Byl také vyčíslen vývoj výnosů, nákladů a výsledku hospodaření v období 2009 – 2013 a naplánovány hodnoty nákladových položek pro rok 2014. Na závěr bylo společnosti doporučeno několik možností, jak stabilizovat hodnoty těchto veličin.

Třetí kapitola byla zaměřena na samotnou analýzu nákladů, a to jak z hlediska časového vývoje, tak z hlediska procentního zastoupení jednotlivých položek na celkových nákladech. Bylo zjištěno, že vertikální analýza podává přesnější výsledky než analýza horizontální, která je zkrácená odlišným vývojem v roce 2012.

Po identifikaci a analýze nákladů byla práce zaměřena na nástroje řízení nákladů ve společnosti – na kalkulace a rozpočty. Kapitola věnující se kalkulacím byla obsahově limitována, protože společnost považuje kalkulace za interní tajemství. Nicméně podařilo se naznačit způsob kalkulování v podniku pomocí ukázky kalkulací dvou výrobků a také popsány způsoby určování hodinových sazeb.

Na druhou stranu rozsáhlejším tématem byla kapitola rozpočty a plány. Nejprve definovala teoretické poznatky, které byly poté aplikovány na rozpočty podniku. Bylo zjištěno, že tvorbě a kontrole rozpočtů je ve společnosti kladen velký důraz, vytváří se rozpočty jak v krátkodobém, tak v dlouhodobém horizontu. Dále byl představen investiční plán a popsány jednotlivé druhy plánovaných investic. Teoretické informace z této kapitoly ve velkém korespondovaly s procesem tvorby rozpočtů a plánů ve firmě.

Závěrečná kapitola na základě provedené analýzy popisuje ty náklady, které je možné ve Wuppermannu ovlivnit, a poté navrhuje způsoby jejich snížení. Bylo doporučeno, aby společnost využila svou odběratelskou sílu ke sjednání slev na dodávaný materiál. Z hlediska osobních nákladů bylo navrženo, aby podnik zvyšoval produktivitu práce, a tím působil na snížení mzdových nákladů. K redukci nákladů na cestovné a stravné bylo navrženo pořízení videokonferenčního systému.

Cíle stanovené v této bakalářské práci byly naplněny. Analýza nákladů aplikovaná na konkrétním podniku rozšířila znalosti v této oblasti, byly prohloubeny informace o nákladech, rozpočtech i kalkulacích.

Seznam tabulek

Tabulka 1 Odhad variabilních a fixních nákladů pro rok 2013 (v tis. Kč).....	23
Tabulka 2 Přehled celkových výnosů, nákladů a výsledku hospodaření v letech 2009 – 2013 (v tis. Kč)	28
Tabulka 3 Horizontální analýza nákladů mezi roky 2010 a 2011.....	35
Tabulka 4 Horizontální analýza nákladů mezi roky 2011 a 2012.....	36
Tabulka 5 Horizontální analýza nákladů mezi roky 2012 a 2013.....	37
Tabulka 6 Podíl nákladové položky na celkových nákladech za rok 2011.....	39
Tabulka 7 Podíl nákladové položky na celkových nákladech za rok 2012.....	40
Tabulka 8 Podíl nákladové položky na celkových nákladech za rok 2013.....	41
Tabulka 9 Kalkulace výrobku – podstavec	50
Tabulka 10 Kalkulace výrobku - podstavec pro vedení kabelů	51
Tabulka 11 Plánované hodnoty nákladových položek pro rok 2013 (v tis. Kč).....	57
Tabulka 12 Plánované a skutečné náklady a výnosy za prosinec 2013 (v tis. Kč)	60
Tabulka 13 Příklad zvyšování produktivity práce – běžná produktivita.....	66
Tabulka 14 Příklad zvyšování produktivity práce – zvýšená produktivita	66
Tabulka 15 Příklad zvyšování produktivity práce - srovnání	67

Seznam grafů

Graf 1 Procentní zastoupení nákladových druhů v roce 2013	23
Graf 2 Procentní zastoupení variabilních a fixních nákladů v roce 2013	26
Graf 3 Podíl nákladových položek na celkových nákladech v letech 2011 - 2013.....	42
Graf 4 Plánované celkové náklady pro rok 2013 (v tis. Kč).....	58

Seznam obrázků

Obrázek 1 Organizační struktura společnosti Wuppermann Kovotechnika s.r.o.	12
Obrázek 2 Rozdělení různých pojetí nákladů	14
Obrázek 3 Průběh variabilních nákladů v závislosti na změně objemu výroby	19
Obrázek 4 Skoková změna fixních nákladů	20
Obrázek 5 Typový kalkulační vzorec	45

Seznam použité literatury

ČERVENÝ, Josef a Petra SKÁLOVÁ. *Manažerské účetnictví*. 1. vydání, Plzeň: ZČU, 2003. 204s., ISBN 80-7082-998-2.

ČERVENÝ, Josef a Lilia DVOŘÁKOVÁ. *Úloha manažerského účetnictví při řízení hospodárnosti, účinnosti a efektivnosti podnikových procesů a výkonů*. 1. vydání Plzeň: Nava, 2011. 88s., ISBN 978-80-7211-397-2.

FIBÍROVÁ, Jana, Libuše ŠOLJAKOVÁ a Jaroslav WAGNER. *Manažerské účetnictví - nástroje a metody*. 1. vydání, Praha: Wolters Kluwer ČR a.s., 2011. 392s., ISBN 978-80-7357-712-4

KRÁL, Bohumil a kol., *Manažerské účetnictví*. 3. dopl. a aktualiz. vyd, Praha: Management Press, 2010. 660s., ISBN 978-80-7261-217-8

POPESKO, Boris. *Moderní metody řízení nákladů: Jak dosáhnout efektivního vynakládání nákladů a jejich snížení*. 1. vydání, Praha: Grada Publishing a.s., 2009. 240 s., ISBN 978-80-247-2974-9.

SKÁLOVÁ, Petra. *Podniková ekonomika 1*. 2. vydání. Plzeň: Západočeská univerzita v Plzni, 2008. 82s., ISBN 978-80-7043-726-1.

SYNEK, Miroslav a kol. *Podniková ekonomika*. 5. přeprac. a dopl. vyd., Praha: C.H.BECK, 2010. 498 s., ISBN 80-7179-736-7.

SYNEK, Miloslav a kol. *Podniková ekonomika*. 3. přeprac. a dopl. vyd. Praha: C.H. Beck, 2002, 479 s., ISBN 80-7179-736-7.

SYNEK, Miroslav a kol. *Manažerská ekonomika*. 5. aktualiz. a dopl. vyd., Praha: Grada Publishing a.s., 2011. 471 s., ISBN 978-80-247-3494-1.

SYNEK, Miloslav. *Manažerská ekonomika*. 4., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2007, 452 s. ISBN 978-80-247-1992-4.

SYNEK, Miloslav, Heřman KOPKÁNĚ a Markéta KUBÁLKOVÁ. *Manažerské výpočty a ekonomická analýza*. 1. vydání. Praha: C. H. Beck, 2009. 301s., ISBN 978-80-7400-154-3.

Výroční zpráva za rok 2009. Wuppermann Kovotechnika s.r.o. Holýšov, 2010.

Výroční zpráva za rok 2010. Wuppermann Kovotechnika s.r.o. Holýšov, 2011.

Výroční zpráva za rok 2011. Wuppermann Kovotechnika s.r.o. Holýšov, 2012.

Výroční zpráva za rok 2012. Wuppermann Kovotechnika s.r.o. Holýšov, 2013.

Výroční zpráva za rok 2013. Wuppermann Kovotechnika s.r.o. Holýšov, 2014.

Elektronické zdroje

Gesto Communication. *Co je videokonference - jak funguje a proč se vyplatí* [online]. [cit. 2015-03-05]. Dostupné z:<http://www.gestocomm.cz/gesto-communications-obor-co-je-videokonference-proc-se-vyplati-jak-funguje.htm>

JAWAHAR, Lal., SRIVASTAVA, Seema. *Cost Accounting*. [online] 4th edition, New Delhi: Tata McGraw-Hill, 2009, 1041 p., ISBN 978-0-07-022162-8 [cit. 2014-11-3] Dostupné z http://books.google.cz/books?id=E_WpZ4__o1MC&printsec=frontcover&dq=jawaharlal+managerial&hl=cs&sa=X&ei=pEpEUdjFloiK7Aaz4ICgDg&redir_esc=y#

Obchodní rejstřík. *Výpis z obchodního rejstříku Wuppermann Kovotechnika s.r.o.* [online]. [cit. 2014-11-17]. Dostupné z:<http://obchodnirejstrik.cz/wuppermann-kovotechnika-s-r-o-25246925/>

VisualGate. *Personální videokonference* [online]. 2013 [cit. 2015-03-21]. Dostupné z:<http://www.visualgate.cz/videokonference/personalni-videokonference>

Výkaz zisků a ztrát jako ukazatel hospodářského výsledku podniku. In: *IPodnikatel* [online]. 2012 [cit. 2014-10-09]. Dostupné z: <http://www.ipodnikatel.cz/Financni-rizeni/vykaz-zisku-a-ztrat-jako-ukazatel-hospodarskeho-vysledku-podniku.html>

Wuppermann Kovotechnika s.r.o. *Wuppermann* [online]. [cit. 2014-11-17]. Dostupné z: <http://www.wuppermann.de/cz.html>

Ostatní zdroje

Téma: Analýza řízení nákladů

Rozhovor s Jozefem KANICHEM, finančním ředitelem společnosti Wuppermann Kovotechnika s.r.o., Holýšov listopad 2014 – březen 2015

Interní materiály společnosti Wuppermann Kovotechnika s.r.o.

Seznam příloh

Příloha A Vnitropodnikový výkaz zisku a ztráty 2009	80
Příloha B Vnitropodnikový výkaz zisku a ztráty 2010	81
Příloha C Vnitropodnikový výkaz zisku a ztráty 2011	82
Příloha D Vnitropodnikový výkaz zisku a ztráty 2012	83
Příloha E Vnitropodnikový výkaz zisku a ztráty 2013	84
Příloha F Plán investic pro období 2015 – 2017 (v mil. EUR).....	85

Přílohy

Příloha A Vnitropodnikový výkaz zisku a ztráty 2009

GUV	Wechselkurs 26,46 CZK/EUR	TCZK	TEUR
Umsatzerlöse		232 357,0	8 781,4
Bestandsveränd.		-7 633,1	-288,5
Aktiv. Eigenleistung		295,0	11,1
Gesamtleistung		225 018,8	8 504,1
Materialaufwand		176 618,5	6 674,9
Roh-, Hilfs-, Betriebsstoffe		170 083,1	6 427,9
Bezogene Leistungen		969,9	36,7
Energiekosten-Prod. Unternehmen		5 565,5	210,3
Rohhertrag		48 400,4	1 829,2
Personalaufwand		35 572,7	1 344,4
Löhne und Gehälter		25 705,6	971,5
Soziale Abgaben		8 628,4	326,1
Leasingpersonal		1 238,7	46,8
Abschreibungen		18 436,2	696,8
Sonstige betriebliche Aufwendungen		27 954,4	1 056,5
Energiekosten-nicht produzierende Unter.		2 324,2	87,8
Instandhaltung		5 066,0	191,5
Post- und Kommunik.Kosten		297,3	11,2
Reise- und Bewirtungskosten		428,5	16,2
Fortbildung		42,5	1,6
Werbung/Repräsentation		197,6	7,5
Beratungskosten		3 731,4	141,0
Mieten und Pachten		118,3	4,5
Versicherungen		1 082,0	40,9
Sonst. Ertragsunabhängige Steuern		85,6	3,2
Frachten / Zölle		627,6	23,7
Sonstiges		13 953,4	527,3
Sonstige betriebliche Erträge		8 913,4	336,9
Betriebsergebnis		-24 649,5	-931,6
Zinsen und ähnliche Erträge		10,3	0,4
Zinsen Fremde		10,3	0,4
Zinsen und ähnliche Aufwendungen		2 788,6	105,4
Zinsen innerhalb Gruppenunternehmen		2 788,6	105,4
Finanzergebnis		-2 778,3	-105,0
Ergebnis der gewöhnl. Geschäftstätigkeit		-27 427,7	-1 036,6
Gesamtergebnis vor Körperschaftsteuern		-27 427,7	-1 036,6
Körperschaftsteuer		-2 405,3	-90,9
Jahresüberschuß/-fehlbetrag		-25 022,4	-945,7
Bilanzgewinn		-25 022,4	-945,7

Příloha B Vnitropodnikový výkaz zisku a ztráty 2010

GUV	Wechselkurs 25,00 CZK/EUR	TCZK	TEUR
Umsatzerlöse		318 846,3	12 753,9
Bestandsveränd.		9 122,1	364,9
Aktiv. Eigenleistung		0,0	0,0
Gesamtleistung		327 968,5	13 118,7
Materialaufwand		238 620,5	9 544,8
Roh-, Hilfs-, Betriebsstoffe		223 675,6	8 947,0
Bezogene Leistungen		6 616,6	264,7
Energiekosten-Prod. Unternehmen		8 328,3	333,1
Rohhertrag		89 348,0	3 573,9
Personalaufwand		45 358,0	1 814,3
Löhne und Gehälter		29 634,4	1 185,4
Soziale Abgaben		10 625,4	425,0
Leasingpersonal		5 098,2	203,9
Abschreibungen		16 540,0	661,6
Sonstige betriebliche Aufwendungen		19 659,7	786,4
Energiekosten-nicht produzierende Unter.		2 445,0	97,8
Instandhaltung		4 063,6	162,5
Post- und Kommunik.Kosten		328,6	13,1
Reise- und Bewirtungskosten		631,9	25,3
Fortbildung		337,6	13,5
Werbung/Repräsentation		223,9	9,0
Beratungskosten		5 236,1	209,4
Mieten und Pachten		76,1	3,0
Versicherungen		1 763,3	70,5
Sonst. Ertragsunabhängige Steuern		171,2	6,8
Frachten / Zölle		1 838,5	73,5
Provisionen		0,0	0,0
Sonstiges		2 544,0	101,8
Sonstige betriebliche Erträge		6 457,0	258,3
Betriebsergebnis		14 247,3	569,9
Zinsen und ähnliche Aufwendungen		2 309,4	92,4
Zinsen innerhalb Gruppenunternehmen		2 309,4	92,4
Finanzergebnis		-2 309,4	-92,4
Ergebnis der gewöhl. Geschäftstätigkeit		11 937,9	477,5
Gesamtergebnis vor Körperschaftssteuern		11 937,9	477,5
Jahresüberschuß/-fehlbetrag		11 937,9	477,5
Bilanzgewinn		11 937,9	477,5

Příloha C Vnitropodnikový výkaz zisku a ztráty 2011

GUV	Wechselkurs 25,80 CZK/EUR	TCZK	TEUR
Umsatzerlöse		333 009,4	12 907,4
Bestandsveränd.		4 376,2	169,6
Aktiv. Eigenleistung		153,1	5,9
Gesamtleistung		337 538,7	13 083,0
Materialaufwand		249 926,3	9 687,1
Roh-, Hilfs-, Betriebsstoffe		231 052,3	8 955,6
Material Vertriebsplanung		213 827,6	8 288,0
Hibe		12 113,4	469,5
Ersa		5 111,3	198,1
Bezogene Leistungen		10 923,7	423,4
Energiekosten-Prod. Unternehmen		7 950,3	308,2
Rohertrag		87 612,4	3 395,9
Personalaufwand		54 350,6	2 106,6
Löhne und Gehälter		37 685,5	1 460,7
Soziale Abgaben		13 258,2	513,9
Leasingpersonal		3 407,0	132,1
Abschreibungen		20 299,8	786,8
Sonstige betriebliche Aufwendungen		32 127,2	1 245,2
Energiekosten-nicht produzierende Unter.		2 955,2	114,5
Instandhaltung		3 984,5	154,4
Post- und Kommunik.Kosten		333,2	12,9
Reise- und Bewirtungskosten		959,3	37,2
Fortbildung		461,4	17,9
Werbung/Repräsentation		131,5	5,1
Beratungskosten		8 513,6	330,0
Mieten und Pachten		61,7	2,4
Versicherungen		1 959,6	76,0
Sonst. Ertragsunabhängige Steuern		171,2	6,6
Frachten / Zölle		2 663,8	103,2
Sonstiges		9 932,3	385,0
Sonstige betriebliche Erträge		2 822,0	109,4
Betriebsergebnis		-16 343,2	-633,5
Zinsen und ähnliche Aufwendungen		4 216,6	163,4
Zinsen innerhalb Gruppenunternehmen		4 216,6	163,4
Finanzergebnis		-4 216,6	-163,4
Ergebnis der gewöhnl. Geschäftstätigkeit		-20 559,7	-796,9
Gesamtergebnis vor Körperschaftssteuern		-20 559,7	-796,9
Jahresüberschuß/-fehlbetrag		-20 559,7	-796,9
Bilanzgewinn		-20 559,7	-796,9

Příloha D Vnitropodnikový výkaz zisku a ztráty 2012

GUV	Wechselkurs 25,00 CZK/EUR	TCZK	TEUR
Umsatzerlöse		527 629,8	21 105,2
Bestandsveränd.		13 505,3	540,2
Aktiv. Eigenleistung		1 033,2	41,3
Gesamtleistung		542 168,2	21 686,7
Materialaufwand		399 566,3	15 982,7
Roh-, Hilfs-, Betriebsstoffe		374 494,8	14 979,8
Material Vertriebsplanung		346 664,1	13 866,6
Hibe		22 895,3	915,8
Ersa		4 935,4	197,4
Bezogene Leistungen		15 356,0	614,2
Energiekosten-Prod. Unternehmen		9 715,5	388,6
Rohhertrag		142 601,9	5 704,1
Personalaufwand		70 497,4	2 819,9
Löhne und Gehälter		41 542,8	1 661,7
Soziale Abgaben		14 590,2	583,6
Leasingpersonal		14 364,4	574,6
Abschreibungen		25 165,5	1 006,6
Sonstige betriebliche Aufwendungen		34 537,6	1 381,5
Energiekosten-nicht produzierende Unter.		4 217,8	168,7
Instandhaltung		5 203,1	208,1
Post- und Kommunik.Kosten		698,9	28,0
Reise- und Bewirtungskosten		822,9	32,9
Fortbildung		355,9	14,2
Werbung/Repräsentation		196,8	7,9
Beratungskosten		9 885,9	395,4
Mieten und Pachten		20,7	0,8
Versicherungen		1 241,1	49,6
Sonst. Ertragsunabhängige Steuern		168,3	6,7
Frachten / Zölle		4 475,0	179,0
Provisionen		189,2	7,6
Sonstiges		7 061,8	282,5
Sonstige betriebliche Erträge		1 484,4	59,4
Betriebsergebnis		13 885,8	555,4
Zinsen und ähnliche Aufwendungen		4 225,6	169,0
Zinsen innerhalb Gruppenunternehmen		4 225,6	169,0
Finanzergebnis		-4 225,6	-169,0
Ergebnis der gewöhnl. Geschäftstätigkeit		9 660,3	386,4
Gesamtergebnis vor Körperschaftssteuern		9 660,3	386,4
Jahresüberschuß/-fehlbetrag		9 660,3	386,4
Bilanzgewinn		9 660,3	386,4

Příloha E Vnitropodnikový výkaz zisku a ztráty 2013

GUV	Wechselkurs 27,42 CZK/EUR	TCZK	TEUR
Umsatzerlöse		394 981,3	15 327,9
Bestandsveränd.		-9 645,3	-374,3
Aktiv. Eigenleistung		541,1	21,0
Gesamtleistung		385 877,2	14 974,6
Materialaufwand		287 708,4	11 165,0
Roh-, Hilfs-, Betriebsstoffe		269 665,1	10 464,8
Material Vertriebsplanung		230 839,3	8 958,1
Hibe		15 566,9	604,1
Ersa		5 365,1	208,2
Sonstiges / Mat. BV		17 893,8	694,4
Bezogene Leistungen		8 648,0	335,6
Energiekosten-Prod. Unternehmen		9 395,3	364,6
Rohhertrag		98 168,7	3 809,6
Personalaufwand		61 476,6	2 385,7
Löhne und Gehälter		39 194,3	1 521,0
Soziale Abgaben		14 744,9	572,2
Leasingpersonal		7 537,4	292,5
Abschreibungen		24 222,7	940,0
Sonstige betriebliche Aufwendungen		41 833,0	1 623,4
Energiekosten-nicht produzierende Unter.		3 705,6	143,8
Instandhaltung		4 195,2	162,8
Post- und Kommunik.Kosten		335,0	13,0
Reise- und Bewirtungskosten		1 404,4	54,5
Fortbildung		1 157,0	44,9
Werbung/Repräsentation		162,3	6,3
Beratungskosten		16 463,7	638,9
Mieten und Pachten		108,2	4,2
Versicherungen		1 504,9	58,4
Sonst. Ertragsunabhängige Steuern		170,1	6,6
Frachten / Zölle		4 576,5	177,6
Provisionen		126,3	4,9
Sonstiges		7 923,9	307,5
Sonstige betriebliche Erträge		1 628,6	63,2
Betriebsergebnis		-27 734,9	-1 076,3
Zinsen und ähnliche Aufwendungen		2 795,9	108,5
Zinsen innerhalb Gruppenunternehmen		2 795,9	108,5
Finanzergebnis		-2 795,9	-108,5
Ergebnis der gewöhl. Geschäftstätigkeit		-30 530,9	-1 184,8
Jahresüberschuß/-fehlbetrag		-30 530,9	-1 184,8
Bilanzgewinn		-30 530,9	-1 184,8

Příloha F Plán investic pro období 2015 – 2017 (v mil. EUR)

	Skutečnost 2013	Plán 2014	Plán 2015	Plán 2016	Plán 2017
Převod z minulého roku					
Pozemky a budovy	0	0	0	0	0
Stroje a strojní vybavení	250	550	0	0	0
Náhradní laser Bj 2002	250				
Profilový Laser		550			
Technické vybavení, náčiní a nářadí					
Kancelářské vybavení					
Vozový park					
Nenadálé události					
Suma investic převedených z min. roku	250	550	0	0	0
Nové investice					
Pozemky a budovy	0	90	4	0	0
Prodloužení střechy mezi halami		50			
Buňka pro logistiku		20			
Kancelářská buňka		20			
Samostatný plynoměr			4		
Stroje a strojní vybavení	0	195	577	105	750
3D Ultrazvuk		50			
Lis Solo		95			
Lis malý		50			50
Klimatizace pro elektrické skříně 4x			25	25	
Svařovací robot					170
Lakovna - odsávání			10		
Stroj pro čištění odpadních vod				80	
Laser (typ bude upřesněn)			300		
Malá fréza			12		
Lisovací stroj Trumpf WIRE			230		230
Plochý laser					300
Technické vybavení, náčiní a nářadí	75	325	158	90	90
Váha (výmena za starou)			8		
Zařízení svařovací robot pro stroj REIS 4		95			
Rotační zařízení na ruční svařování pro stroj H&B	75				
Výklopné rotační zařízení pro stroj REIS 5,6			55		
Svařovací transformátory pro stroj H&B		50			

	Skutečnost 2013	Plán 2014	Plán 2015	Plán 2016	Plán 2017
Nové investice					
Svařovací technika pro stroj LORCH 2x			5		
Jeřáby pro sváření		50			
Stůl na měření		50			
Další provozní zařízení		30	40	40	40
Ostatní nástroje		50	50	50	50
Kancelářské vybavení	17	40	30	20	100
Vybavení do kanceláří na paušál	6		10	10	10
Paušální pořízení IT	11	40	20	10	90
Vozový park	71	70	26	30	30
Nenadálé události	13	50	50	50	50
Suma nových investic	176	770	845	295	1020
Celkové investice	426	1320	845	295	1020
Odpisy	940	1174	1043	1104	1046
Odpisy v porovnání s celkovými investicemi	220,66%	88,94%	123,43%	374,24%	102,55%

Abstrakt

VESELÁ, Hana. *Analýza řízení nákladů v konkrétní společnosti*. Bakalářská práce. Plzeň: Fakulta ekonomická ZČU v Plzni, 79 s., 2015

Klíčová slova: náklady, analýza, kalkulace, rozpočty, plány

Bakalářská práce je zaměřena na analýzu řízení nákladů ve společnosti Wuppermann Kovotechnika s.r.o. Tento podnik se zabývá výrobou kovových trubek, profilů, pásů a dalších příslušenství z plechu. Práce je členěna do kapitol, ve kterých se prolíná část teoretická a praktická. Jsou zde uvedeny a analyzovány náklady společnosti mezi lety 2009 – 2013. Součástí práce jsou také kalkulace, rozpočty a plány podniku. Na základě zpracované analýzy nákladů jsou identifikovány ovlivnitelné náklady a navržena opatření pro jejich optimalizaci.

Abstract

VESELÁ, Hana. *The analysis of costs of management in the company*. Bachelor thesis. Pilsen: The Faculty of Economics, University of West Bohemia in Pilsen, 79 p., 2015

Key words: costs, analysis, calculation, budgets, plans

The bachelor thesis is aimed at analysis of costs of management in Wuppermann Kovotechnika s.r.o. This company produces metal tubes, profiles, flat products and other metal components. The thesis is divided into the chapters in which there is theoretical as well as practical part. There are stated and analysed costs of the company between the years 2009 and 2013. The presented thesis includes also calculation, budgets and plans of the company. On the basis of compiled analysis of costs there are identified tractable costs and suggested arrangements for their optimization.