

# **Problematika řízení nákladů ve společnosti ABCD**

Daniela Sopůšková

---

Bakalářská práce  
2013



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně  
Fakulta managementu a ekonomiky

---

**Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně**  
**Fakulta managementu a ekonomiky**

Vyšší odborná škola ekonomická  
akademický rok: 2012/2013

# **ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE**

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Daniela SOPŮŠKOVÁ**  
Osobní číslo: **M100592**  
Studijní program: **B6208 Ekonomika a management**  
Studijní obor: **Finanční řízení podniku**  
Forma studia: **kombinovaná**

Téma práce: **Problematika řízení nákladů ve společnosti ABCD**

Zásady pro vypracování:

## **Úvod**

### **I. Teoretická část**

- **Proveďte průzkum literárních pramenů a zpracujte teoretické poznatky z oblasti nákladů.**
- **Prostudujte odbornou literaturu týkající se zásad logistiky a skladování související s praktickou částí bakalářské práce.**

### **II. Praktická část**

- **Charakterizujte současné řízení nákladů ve společnosti ABCD.**
- **Proveďte analýzu nákladů na skladování.**
- **Zhodnoťte zjištěné výsledky a porovnejte s možností využití outsourcingu.**
- **Navrhněte vhodná opatření pro snížení skladovacích nákladů ve společnosti ABCD.**

## **Závěr**

Rozsah bakalářské práce:

Rozsah příloh:

Forma zpracování bakalářské práce: **tištěná**

Seznam odborné literatury:

**EMMETT, Stuart. Řízení zásob: jak minimalizovat náklady a maximalizovat hodnotu. Vyd. 1. Brno: Computer Press, 2008, vi, 298 s. ISBN 978-80-251-1828-3.**

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

**POPESKO, Boris. Moderní metody řízení nákladů: jak dosáhnout efektivního vynakládání nákladů a jejich snížení. 1. vyd. Praha: Grada, 2009, 233 s. ISBN 978-80-247-2974-9.**

**ŘEZÁČ, Jaromír. Logistika. 1. vyd. Praha: Bankovní institut vysoká škola, 2010, 215 s. ISBN 978-80-7265-056-9.**

**STÝBLO, Jiří. Outsourcing a outplacement: vyčleňování činností a uvolňování zaměstnanců : praxe a právní souvislosti. Vyd. 1. Praha: ASPI, 2005, 114 s. ISBN 8073570947.**

Vedoucí bakalářské práce: **Ing. Ivana Jurásková**

Externí

Datum zadání bakalářské práce: **15. března 2013**

Termín odevzdání bakalářské práce: **26. dubna 2013**

Ve Zlíně dne 12. dubna 2013

  
PaedDr. Josef Rydlo  
děkanka  
zast.



  
Bc. Ing. Šárka Vránová  
zast. ředitel ústavu

# PROHLÁŠENÍ AUTORA BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Beru na vědomí, že:

- odevzdáním bakalářské práce souhlasím se zveřejněním své práce podle zákona č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, bez ohledu na výsledek obhajoby<sup>1</sup>;
- bakalářská práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému;
- na mou bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, zejm. § 35 odst. 3<sup>2</sup>;
- podle § 60<sup>3</sup> odst. 1 autorského zákona má UTB ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;

---

<sup>1</sup> zákon č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, § 47b Zveřejňování závěrečných prací:

- (1) Vysoká škola nevydělečně zveřejňuje disertační, diplomové, bakalářské a rigorózní práce, u kterých proběhla obhajoba, včetně posudků oponentů a výsledku obhajoby prostřednictvím databáze kvalifikačních prací, kterou spravuje. Způsob zveřejnění stanoví vnitřní předpis vysoké školy.
- (2) Disertační, diplomové, bakalářské a rigorózní práce odevzdané uchazečem k obhajobě musí být též nejméně pět pracovních dnů před konáním obhajoby zveřejněny k nahlížení veřejnosti v místě určeném vnitřním předpisem vysoké školy nebo není-li tak určeno, v místě pracoviště vysoké školy, kde se má konat obhajoba práce. Každý si může ze zveřejněné práce pořizovat na své náklady výpisy, opisy nebo rozmnoženiny.
- (3) Platí, že odevzdáním práce autor souhlasí se zveřejněním své práce podle tohoto zákona, bez ohledu na výsledek obhajoby.

<sup>2</sup> zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, § 35 odst. 3:

- (3) Do práva autorského také nezasahuje škola nebo školské či vzdělávací zařízení, užije-li nikoli za účelem přímého nebo nepřímého hospodářského nebo obchodního prospěchu k výuce nebo k vlastní potřebě dílo vytvořené žákem nebo studentem ke splnění školních nebo studijních povinností vyplývajících z jeho právního vztahu ke škole nebo školskému či vzdělávacímu zařízení (školní dílo).

<sup>3</sup> zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, § 60 Školní dílo:

- (1) Škola nebo školské či vzdělávací zařízení mají za obvyklých podmínek právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla (§ 35 odst. 3). Odpírá-li autor takového díla udělit svolení bez vážného důvodu, mohou se tyto osoby domáhat nahrazení chybějícího projevu jeho vůle u soudu. Ustanovení § 35 odst. 3 zůstává nedotčeno.

- podle § 60<sup>4</sup> odst. 2 a 3 mohu užít své dílo – bakalářskou práci - nebo poskytnout licenci k jejímu využití jen s předchozím písemným souhlasem Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše);
- pokud bylo k vypracování bakalářské práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tj. k nekomerčnímu využití), nelze výsledky bakalářské práce využít ke komerčním účelům.

Prohlašuji, že:

- jsem bakalářskou práci zpracoval/a samostatně a použité informační zdroje jsem citoval/a;
- odevzdaná verze bakalářské práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

Ve Zlíně dne 26.dubna 2013

  
Daniela Sopůšková

---

<sup>4</sup> zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, § 60 Školní dílo:

- (2) Není-li sjednáno jinak, může autor školního díla své dílo užít či poskytnout jinému licenci, není-li to v rozporu s oprávněnými zájmy školy nebo školského či vzdělávacího zařízení.
- (3) Škola nebo školské či vzdělávací zařízení jsou oprávněny požadovat, aby jim autor školního díla z výdělku jím dosaženého v souvislosti s užitím díla či poskytnutím licence podle odstavce 2 přiměřeně přispěl na úhradu nákladů, které na vytvoření díla vynaložily, a to podle okolností až do jejich skutečné výše; přitom se přihlédne k výši výdělku dosaženého školou nebo školským či vzdělávacím zařízením z užití školního díla podle odstavce 1.

## **ABSTRAKT**

Tato bakalářská práce se věnuje zhodnocení řízení nákladů ve společnosti ABCD. Teoretická část se zabývá odbornými poznatky z oblasti nákladů a jejich rozdělení. Specifikuje především druhové, účelové a kalkulační členění. Jsou zde vysvětleny zásady logistiky a skladování související s praktickou částí bakalářské práce.

V praktické části je představena společnost, posouzen současný stav řízení nákladů a rozbor jednotlivých nákladových položek se zaměřením na středisko interní logistiky. Dále se práce soustředí na kalkulaci skladovacích nákladů, zhodnocení využití kapacity skladovacích prostor, možnosti využití outsourcingu, případně jiných vhodných variant úspor skladovacích nákladů.

Závěr praktické části se soustředí na navržení vhodných opatření na snížení skladovacích nákladů ve společnosti ABCD a doporučení pro další řízení nákladů na skladování.

Klíčová slova: Náklady, členění nákladů, kalkulace nákladů, skladovací náklady, outsourcing.

## **ABSTRACT**

This bachelor's thesis is attending to the cost management analysis in the company ABCD. The theoretical part is dealing with expert knowledge from field of costs and its dividing. There is specification especially generic, teleologic cost classification and costing classification. There are clarified principles of logistic and storage principles related to practical part of this bachelor's thesis.

Practical part is introducing the company, analyzing current status of the cost management focusing on internal logistic department. Further is the thesis focused on calculation of storage costs, evaluation of storage capacity usage, outsourcing possibility, prospectively option any other suitable storage cost saving.

The end of practical part is focused on suggesting of proper action for storage cost saving in company ABCD and recommendation for next storage cost management.

Keywords: Costs, cost classification, cost calculation, storage costs, outsourcing.

Za poskytnutí a výklad všech údajů potřebných pro tuto práci, ale také za podnětné připomínky bych ráda poděkovala pracovníkovi controllingu společnosti ABCD. Také bych chtěla poděkovat své rodině za trpělivost a bezmeznou podporu při zpracování bakalářské práce.

## OBSAH

<b>OBSAH</b> .....	<b>8</b>
<b>ÚVOD</b> .....	<b>10</b>
<b>I TEORETICKÁ ČÁST</b> .....	<b>11</b>
<b>1 VYMEZENÍ POJMU NÁKLAD</b> .....	<b>12</b>
<b>1.1 DEFINICE NÁKLADU</b> .....	<b>12</b>
<b>2 ČLENĚNÍ NÁKLADŮ</b> .....	<b>13</b>
<b>2.1 DRUHOVÉ ČLENĚNÍ NÁKLADŮ</b> .....	<b>14</b>
<b>2.2 ÚČELOVÉ ČLENĚNÍ NÁKLADŮ</b> .....	<b>15</b>
2.2.1 ČLENĚNÍ NÁKLADŮ VE VZTAHU K VÝKONŮM .....	15
2.2.2 ČLENĚNÍ NÁKLADŮ VE VZTAHU K ÚTVARŮM.....	16
2.2.3 ČLENĚNÍ NÁKLADŮ PODLE VZTAHU KE ZMĚNÁM OBJEMU VÝROBY .....	17
2.2.4 KALKULAČNÍ ČLENĚNÍ NÁKLADŮ .....	17
2.2.5 ALOKACE NÁKLADŮ .....	18
<b>3 STRUKTURA NÁKLADŮ</b> .....	<b>19</b>
<b>3.1 STRUKTURA NÁKLADŮ VE VÝROBNÍM PODNIKU</b> .....	<b>19</b>
<b>4 ŘÍZENÍ NÁKLADŮ</b> .....	<b>20</b>
<b>4.1 ZPŮSOBY ŘÍZENÍ NÁKLADŮ</b> .....	<b>21</b>
<b>4.2 VYUŽITÍ KALKULACE V ŘÍZENÍ NÁKLADŮ</b> .....	<b>22</b>
<b>5 LOGISTIKA</b> .....	<b>23</b>
<b>5.1 LOGISTICKÉ CÍLE</b> .....	<b>23</b>
<b>5.2 ČLENĚNÍ LOGISTICKÝCH NÁKLADŮ</b> .....	<b>23</b>
<b>5.3 ŘÍZENÍ SKLADŮ</b> .....	<b>24</b>
5.3.1 ŘÍZENÍ ZÁSOB .....	24
<b>6 OUTSOURCING</b> .....	<b>26</b>
<b>6.1 STRATEGIE MAKE-OR-BUY</b> .....	<b>26</b>
<b>6.2 LOGISTICKÝ OUTSOURCING</b> .....	<b>27</b>
6.2.1 SPECIFIKA LOGISTICKÉHO OUTSOURCINGU V AUTOMOBILOVÉM PRŮMYSLU .....	27
<b>6.3 VÝHODY A NEVÝHODY OUTSOURCINGU</b> .....	<b>28</b>
<b>II PRAKTICKÁ ČÁST</b> .....	<b>29</b>
<b>7 PROFIL SPOLEČNOSTI ABCD</b> .....	<b>30</b>
<b>7.1 ZÁKLADNÍ EKONOMICKÉ ÚDAJE</b> .....	<b>31</b>
<b>7.2 HISTORIE SPOLEČNOSTI ABCD</b> .....	<b>32</b>
<b>7.3 SOUČASNÁ POZICE SPOLEČNOSTI ABCD</b> .....	<b>33</b>
7.3.1 OBCHODNÍ ČINNOST .....	33
7.3.2 INVESTICE.....	34
7.3.3 PŘEDPOKLÁDANÝ VÝVOJ V DALŠÍCH LETECH .....	34
<b>7.4 ORGANIZAČNÍ STRUKTURA SPOLEČNOSTI</b> .....	<b>34</b>
<b>7.5 ODDĚLENÍ MATERIÁLOVÉHO ZABEZPEČENÍ</b> .....	<b>35</b>
7.5.1 EXTERNÍ LOGISTIKA .....	35



7.5.2	ODDĚLENÍ NÁKUPU.....	36
<b>8</b>	<b>ŘÍZENÍ NÁKLADŮ VE SPOLEČNOSTI.....</b>	<b>39</b>
<b>8.1</b>	<b>ANALÝZA TRENDU CELKOVÝCH NÁKLADŮ.....</b>	<b>39</b>
8.1.1	ZÁSADNÍ ÚČETNÍ POSTUPY POUŽÍVANÉ SPOLEČNOSTÍ.....	41
<b>8.2</b>	<b>ANALÝZA NÁKLADŮ NA SKLADOVÁNÍ.....</b>	<b>42</b>
<b>8.3</b>	<b>ROZBOR SKLADOVACÍCH PROSTOR SPOLEČNOSTI.....</b>	<b>44</b>
8.3.1	EXTERNÍ SKLAD.....	44
8.3.2	SKLAD VE VÝROBNÍM ZÁVODĚ.....	45
8.3.3	EXPEDICE VE VÝROBNÍM ZÁVODĚ.....	45
8.3.4	CELKOVÁ KAPACITA SKLADOVACÍCH PROSTOR A PRŮMĚRNÝ POČET SKLADOVANÝCH PALET.....	46
<b>8.4</b>	<b>KALKULACE SKLADOVACÍCH NÁKLADŮ.....</b>	<b>48</b>
<b>9</b>	<b>OUTSOURCING.....</b>	<b>51</b>
<b>9.1</b>	<b>ZHODNOCENÍ TRHU PRO VYUŽITÍ OUTSOURCINGU.....</b>	<b>52</b>
<b>9.2</b>	<b>VÝBĚR VHODNÉ VARIANTY OUTSOURCINGOVÉ SPOLEČNOSTI.....</b>	<b>52</b>
9.2.1	VARIANTA 1 – PRAHA 9 – HORNÍ POČERNICE.....	53
9.2.2	VARIANTA 2 – MODŘICE U BRNA.....	53
9.2.3	VARIANTA 3 – PRAHA 10 – UHRÍNĚVES.....	54
9.2.4	VARIANTA 4 – ZLÍN.....	54
<b>9.3</b>	<b>POROVNÁNÍ VLASTNÍCH NÁKLADŮ A OUTSOURCINGU.....</b>	<b>55</b>
<b>10</b>	<b>DALŠÍ MOŽNOSTI SNÍŽENÍ SKLADOVACÍCH NÁKLADŮ.....</b>	<b>56</b>
<b>10.1</b>	<b>PRONÁJEM VOLNÉ KAPACITY SKLADU.....</b>	<b>56</b>
<b>10.2</b>	<b>CENTRALIZACE SKLADOVACÍCH PROSTOR, VÝROBY A MATERIÁLOVÉHO TOKU.....</b>	<b>57</b>
<b>11</b>	<b>DOPORUČENÉ NÁVRHY NA SNÍŽENÍ SKLADOVACÍCH NÁKLADŮ.....</b>	<b>58</b>
	<b>ZÁVĚR.....</b>	<b>61</b>
	<b>SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....</b>	<b>63</b>
	<b>SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK.....</b>	<b>64</b>
	<b>SEZNAM TABULEK.....</b>	<b>65</b>
	<b>SEZNAM GRAFŮ.....</b>	<b>66</b>
	<b>SEZNAM PŘÍLOH.....</b>	<b>67</b>

## ÚVOD

Základem správného řízení podniku jako celku je správné sledování a řízení nákladů. Pro efektivní řízení podniku a tvorbu zisku je nutné dokonale analyzovat náklady. Na základě takové analýzy pak lze sestavit plán pro podnikání.

Pro potřeby finančního účetnictví je dostačující sledování nákladů podniku jako celku. Pro potřeby řízení a strategického plánování jsou však tyto informace nedostačující a mohou být dokonce zavádějící. Pokud je totiž některé oddělení neefektivní, ve finančním účetnictví se tento problém nezobrazuje. Proto se v posledních letech mnoho společností zaměřuje především na manažerské účetnictví, které ukazuje i tyto skryté informace.

Na základě předběžného pozorování v rámci výběru vhodného tématu bakalářské práce bylo zjištěno, že ve společnosti ABCD sice je prováděna analýza nákladů, ale pouze na úrovni celkových nákladů. Chybí však kontrola nákladů jednotlivých středisek. Z toho důvodu bylo zvoleno tématem bakalářské práce řízení nákladů ve společnosti ABCD se zaměřením na rozbor nákladů na středisko interní logistiky. Hlavním cílem bylo stanovení vhodného opatření pro snížení skladovacích nákladů ve společnosti ABCD. Rozklíčováním nákladů na jednotlivá střediska lze odhalit slabá místa a zaměřit se na ně. Stanovit nápravná opatření, která povedou ke snížení nákladů a následně sledovat jejich výsledky. Z hlediska dlouhodobého plánování je poté možno stanovit určité cíle pro jednotlivá střediska a na konci sledovaného období vždy porovnat skutečné hodnoty s požadovanými. Tímto způsobem se pak dá dosáhnout efektivního řízení nákladů, což se samozřejmě ve výsledku projeví i v celkových nákladech v evidenci finančního účetnictví. Toto následně může přinést vyšší zisky a také příležitosti pro další rozvoj společnosti, nové možnosti investic či další obchodní příležitosti díky lepším výsledkům, které mohou být přesvědčujícím faktorem pro rozhodování budoucích obchodních partnerů.

Tato práce by měla být přínosem pro další řízení nákladů ve společnosti ABCD a zároveň také inspirací pro rozbor nákladů ve všech střediscích společnosti. Provedení podrobné analýzy problematiky řízení nákladů ve společnosti ABCD a vyvození vhodných opatření pro snížení nákladů za jednotlivá střediska, by pak mohla vést k lepšímu hospodářskému výsledku v následujících účetních obdobích.

# **I TEORETICKÁ ČÁST**

## 1 VYMEZENÍ POJMU NÁKLAD

Staněk (2009, s. 36-37) vymezuje náklad jako abstraktní pojem, kterého se nelze dotknout a představuje něco, co je pořízeno pro budoucí prospěch. Náklad představuje obětování něčeho pro dosažení budoucího prospěchu. Obvykle je nákladem myšlena cena, za kterou je zdroj pořízen. Náklad tedy lze měřit množstvím peněz, které jsou obětovány, zaplacený, ale také ještě nezaplacený za získání budoucího prospěchu.

Ve finančním účetnictví jsou náklady vymezovány jako úbytek ekonomického prospěchu, projevující se poklesem aktiv či přírůstkem dluhů, čili vede ke snížení vlastního kapitálu. V manažerském účetnictví jsou náklady charakterizovány jako hodnotově vyjádřené, účelové vynaložení ekonomických zdrojů podniku, účelově související s ekonomickou činností. Manažerské účetnictví zdůrazňuje nejen potřebu zobrazit reálnou výši nákladů, ale především nutnost jejich racionálního hospodárného vynakládání. Pro toto vymezení je podstatná zejména účelnost nákladu a jeho účelový charakter. (Král, 2003, s. 36-37)

V této práci jsou náklady zobrazovány jak z pohledu finančního účetnictví, při posuzování současné ekonomické situace podniku a sledování vývoje celkových nákladů v několika účetních obdobích, tak z pohledu manažerského účetnictví, kdy jsou prováděny analýzy vnitropodnikových nákladů, kalkulace vnitropodnikových nákladů nebo analýza make or buy.

### 1.1 Definice nákladu

Popesko (2009, s. 32) ve své práci popisuje rozdílné vnímání nákladů účetních a manažerů zaměřujících se na strategický rozvoj. Účel evidence nákladů rozhoduje o hledisku, kterým je k nákladům přistupováno. Hlediska v zásadě respektují rozdělení účetnictví na finanční účetnictví, tedy na definici nákladů z pohledu externího uživatele, a manažerské účetnictví, tedy náklady z pohledu manažerského.

„Nejdůležitějším rysem odlišujícím manažerské účetnictví od finančního je výrazně vyšší potřeba informací o nákladech, které pracovníci na různých úrovních podnikové hierarchie vyžadují jednak pro řízení podnikatelského procesu, o jehož základních parametrech bylo již v zásadě rozhodnuto, a jednak pro rozhodování o jeho budoucích variantách.“ (Král, 2003, s. 36)

## 2 ČLENĚNÍ NÁKLADŮ

Náklady jsou různorodou ekonomickou kategorií, tvořící velmi rozmanitý celek. Jsou tvořeny různými složkami, které spolu přímo nesouvisí, vzájemně se nepodmiňují ani je nelze spojit. Dají se rozlišit podle toho:

- Z jakých ekonomických zdrojů jsou pořizovány.
- Jakou plní funkci v procesu.
- Jak se projevují a jak reagují na působení různých faktorů.

Aby bylo možné se v nákladech vyznat a pracovat s nimi, je nutné je klasifikovat do určitých skupin, podle různých hledisek. Každé hledisko pak preferuje určitou vlastnost nebo skupinu vlastností. Náklady je tak možné uspořádat do určitých logických celků, které mají určitou vypovídající schopnost a význam. (Čechová, 2006, s. 68-69)

Také v publikaci (Popesko, 2009, s. 34) autor upozorňuje na nutnost poznat náklady a pochopit podstatu jednotlivých nákladových položek, které v podniku vznikají, před zahájením nákladové optimalizace či snižování nákladů. Pro potřeby zkoumání jejich chování při různých situacích je nezbytné všechny nákladové položky, které se v podniku objevují, rozčlenit do homogenních skupin. Klasifikace nákladů podle různých kritérií je základním předpokladem pro aplikaci dalších nástrojů manažerského účetnictví.

„Ekonomové rozeznávají desítky různých druhů nákladů, od pořizovacích k režijním, od variabilních a fixních přes přímé a nepřímé, průměrné či přírůstkové, utopené atd. Každý druh nákladu se používá na jiný účel – jiný např. na finanční účetnictví, jiný na manažerské plánování, jiný na hodnocení a jiný na rozhodování, a to ještě jiný na krátkodobé a jiný na dlouhodobé účely.“ (Staněk, 2003, s. 28-29)

Základní klasifikace nákladů je ve všech studovaných literaturách popsána stejně – popisuje především rozčlenění nákladů podle druhu a podle účelu. Druhovému členění nákladů je dané strukturou účtové sestavy, sestavuje se podle něj výkaz zisku a ztráty, jež je povinnou součástí účetní závěrky. Účelové členění autoři popisují v základu také stejně, jako klasifikaci nákladů podle účelu, na který jsou náklady použity. Mírně se liší pouze v rozdělení do podskupin, jelikož tato klasifikace je určena převážně pro manažerské účetnictví a její podoba tak není pevně vymezena.

Čechová (2006, s. 5) ve svém díle uvádí, že výkazy zisku a ztráty neboli výsledovky mohou být sestavovány i v účelovém členění, nejen ve formě druhového členění jak tomu bylo v minulosti. Ačkoliv pak musí být účetní závěrka doplněna o další informace.

Ve svém díle se Čechová (2006, s. 68-69) také věnuje nejpoužívanějším členěním nákladů. Základní rozdělení nákladů podle druhů vynaložených ekonomických zdrojů a účelu jejich vynaložení je používáno ve finančním i manažerském účetnictví. Mimo toto členění je v manažerském účetnictví hodně využíváno členění nákladů podle závislosti na změnách objemu výroby a členění nákladů podle potřeb rozhodování.

Ve společnosti ABCD jsou náklady klasifikovány podle druhového členění nákladů, a to pro potřeby finančního účetnictví, ale částečně také pro manažerské účetnictví. V manažerském účetnictví je totiž uplatňována kombinovaná klasifikace nákladů – podle druhového a účelového členění. Proto jsou v dalších bodech podrobněji rozebrány právě tyto dva způsoby členění nákladů.

## 2.1 Druhové členění nákladů

Druhové členění nákladů definuje Popesko (2009, s. 34-35) jako nezbytné pro snahu o nákladovou optimalizaci. Relativní podíl jednotlivých nákladových druhů napovídá, jaký je jejich význam pro podnik. Napomáhá tak rozpoznat, na které nákladové druhy je potřeba se zaměřit při snaze o nákladovou optimalizaci a jak se relativní úspora určitého nákladového druhu projeví v absolutní hodnotě. V této klasifikaci nákladů jsou náklady členěny podle druhu spotřebovaného externího vstupu do podnikového transformačního procesu. Finanční účetnictví vymezuje relativně detailní členění nákladů podle druhu, ale existuje několik elementárních nákladových druhů nacházející se téměř v každém podniku. Podle nákladových druhů se náklady člení na:

- Spotřeba materiálu, energie a externích služeb.
- Osobní náklady (mzdy, sociální náklady, ...).
- Odpisy hmotného a nehmotného investičního majetku.
- Použití externích prací a služeb.
- Finanční náklady.

Je-li výsledovka sestavována podle nákladových druhů, mohou údaje v ní uvedené sloužit jako podklad pro řadu ukazatelů. Jsou to především vyčíslení hrubého provozního,

finančního, ale také mimořádného výsledku hospodaření, vyčíslení obchodní marže a přidané hodnoty. (Čechová, 2006, s. 5)

Druhové členění nákladů ovšem nevypovídá o účelu, na který byly náklady vynaloženy ani o způsobu jak byly použity. Nejistíme z něj k jakým činnostem a aktivitám se tyto náklady vztahují nebo jaká je jich vazba na podnikové výkony. (Popesko, 2009, s. 35)

Pro řízení nákladů na vnitropodnikových úrovních je použití samostatného druhového členění omezené. (Král, 2003, s. 59)

Pro tuto práci je potřeba se zaměřit také na jiné klasifikace nákladů, které jsou určeny a využívány především v manažerském účetnictví. Pro vnitropodnikové účetnictví je možné kombinovat různé způsoby členění nákladů. V dalším bodě je popsáno účelové členění nákladů.

## 2.2 Účelové členění nákladů

„Jednou z nejdůležitějších skupin rozhodovacích úloh jsou úlohy založené na kontrole hospodárnosti vynaložených nákladů. Jejich cílem je zjistit, zda se v podniku náklady spoří nebo naopak překračují. Základem stanovení racionálního nákladového úkolu, s kterým se poměruje skutečná spotřeba nákladové složky, je účelové členění nákladů.“ (Král, 2003, s. 61)

Toto členění nákladů vyjadřuje přímý vztah nákladů k účelu jejich vynaložení, neboli co má být výsledkem procesu, v němž budou vynaložené náklady spotřebovány. Je velmi důležité předem stanovit, jakého konečného účelu chceme vynaloženými prostředky dosáhnout. Pokud totiž náklad nemá již při svém vzniku vymezenou účelovost, dá se říci, že je nesmyslné jej vynakládat. Z hlediska účelovosti se náklady sledují ve vztahu k výkonům nebo ve vztahu k útvarům. (Čechová, 2006, s. 70-71)

### 2.2.1 Členění nákladů ve vztahu k výkonům

První z několika členění, které jsou vhodné k určení vztahu jednotlivých nákladových položek k podnikovým výkonům a jejich efektivnosti zobrazuje Popesko (2009, s. 36) následovně:

- **Náklady technologické** – jsou vyvolány nějakou technologií nebo s ní mají nějakou účelovou souvislost.

- **Náklady na obsluhu a řízení** – jsou jimi doprovodné činnosti potřebné k zajištění technologického procesu.

Toto rozdělení je výchozí pro určení nákladů ve vztahu k jednotce výkonu.

Vyjádření nákladů ve vztahu ke konkrétnímu výkonu či jednici, které je nezbytné pro rozhodovací proces, výborně vystihuje Král (2003, s. 62).

- **Jednicové náklady** – jedná se o technologické náklady, které souvisejí nejen s technologickým procesem jako celkem, ale přímo s jednotkou dílčího výkonu. Základním hodnotovým informačním nástrojem jejich řízení je **kalkulace**.
- **Režijní náklady** – jsou to náklady na obsluhu a řízení a technologické náklady, které souvisí s technologickým procesem jako celkem. Jejich výše neroste přímo úměrně s počtem provedených výkonů, je pouze rámcově ovlivněna rozsahem činností, které zabezpečují průběh technologického procesu. Základním hodnotovým informačním nástrojem řízení těchto nákladů je jejich **rozpočet**.

Čechová (2006, s. 72) do této kategorie zařazuje také náklady posuzované podle způsobu přiřazování k jednotlivým aktivitám nebo výkonům, s nimiž věcně souvisí.

- **Přímé náklady** – jsou takové, které se dají přesně stanovit současně s příslušným výkonem.
- **Nepřímé náklady** – jsou to náklady, které se nedají přímo přiřadit určitému výkonu, ale je nutné je přiřazovat pomocí nepřímých postupů.

### 2.2.2 Členění nákladů ve vztahu k útvarům

Jak uvádí Král (2003, s. 63), řízení hospodárnosti a efektivnosti není omezeno jen účelovým spojením nákladů s činnostmi vyvolávající jejich vznik. Je potřeba zjistit jejich vztah ke konkrétnímu vnitropodnikovému útvaru, ve kterém se činnost uskutečňuje a jehož pracovníci odpovídají za racionální vynaložení či zhodnocení nákladů.

- **Členění podle místa vzniku** – představuje sledování nákladů podle útvarů, ve kterých náklady vznikají (Čechová, 2006, s. 75)
- **Členění nákladů podle odpovědnosti** – jedná se o rozdělení nákladů na určitá odpovědnostní střediska. Struktura odpovědnostních středisek se vztahuje k ekonomické struktuře podniku a většinou přímo navazuje na organizační strukturu podniku. (Král, 2003, s. 63)



Ve společnosti ABCD jsou náklady rozdělovány na jednotlivá střediska, které nesou odpovědnost za jejich vznik. Struktura odpovědnostních středisek kopíruje organizační strukturu společnosti.

### 2.2.3 Členění nákladů podle vztahu ke změnám objemu výroby

Jedním z nejvýznamnějších nástrojů řízení nákladů je členění nákladů ve vztahu k objemu výkonů. Jde o specifický nástroj manažerského účetnictví. Především proto, že se nezaměřuje na minulost tedy na náklady již spotřebované, ale jeho cílem je zaměření na zkoumání chování nákladů za předpokladu různých variant objemu budoucích výkonů. Tato problematika se stává jedním ze základních nástrojů pro tvorbu manažerských rozhodnutí. Náklady lze v rámci této klasifikace rozlišit na:

- **Variabilní náklady** – jsou náklady měnící se v závislosti na objemu výkonů. Tyto náklady lze dále členit na proporcionální, které se mění přímo úměrně se změnou výkonu, neproporcionální, které se mění rychleji než objem výkonů a podproporcionální náklady rostoucí pomaleji než objem výkonů.
- **Fixní náklady** – jsou náklady, které zůstávají neměnné v průběhu určitého časového období.
- **Směšené náklady** – jsou náklady obsahující variabilní i fixní složku.

Členění nákladů podle objemu výroby se dá využít pro celou řadu nástrojů v rámci manažerského rozhodování. Při klasifikaci nákladových položek v praxi může být velmi obtížné rozdělit náklady čistě na variabilní a fixní. Tuto klasifikaci je potřeba vždy vztahovat k určité časové periodě, jelikož v dlouhém časovém období má většina nákladů variabilní charakter. (Popesko, 2009, s. 39-41)

### 2.2.4 Kalkulační členění nákladů

Přiřazování nákladů podle příčinné souvislosti k určitému výkonu nebo jeho části je specifikováno jako kalkulační členění nákladů. Jedná se o zvláštní typ účelového členění nákladů, takže se na něj do určité míry vztahuje stanovení nákladového úkolu pro kontrolu hospodárnosti jednicových a režijních nákladů. Převod reálných informací na nákladový úkol je posuzován jako jeden z nejsložitějších kroků v rámci členění nákladů. Při kalkulačním členění nákladů je důležité se zaměřit na účel přiřazení nákladů konkrétnímu výkonu, tedy na rozhodovací problém, který je nutné vyřešit. (Král, 2003, s. 65)

Termíny předmět kalkulace, kalkulační jednice nebo nověji nákladový objekt jsou v manažerském účetnictví používány pro definici objektu přiřazování nákladů podle kalkulačního členění. Popesko (2009, s. 38) rozděluje nákladový objekt, tedy předmět alokace, do dvou kategorií – přímé a nepřímé náklady.

### **2.2.5 Alokace nákladů**

Každý podnik zabývající se zvyšováním informovanosti o nákladech spojených se svými aktivitami, se potýká s obtížemi při alokaci nákladů. Mechanismus alokace nákladů se často uplatňuje pouze pro předvídání dopadu různých jednání na celkové náklady a není předáván na vnitropodnikové útvary. Rozhodnutí o alokaci je považováno za optimální zejména v těchto případech:

- Přiřazení nákladů jednotlivým útvarům podniku je provedeno s přihlédnutím na dosažené prospěchy, poskytnuté služby, odpovědnosti nebo na základě jiného jasně identifikovatelného faktoru.
- Dominantním faktorem, který zapříčiňuje výskyt nákladů, je existence předmětu alokace, jako například odpovědnostní středisko nebo oddělení.

(Doyle, 2006, s. 145-146)

### 3 STRUKTURA NÁKLADŮ

Struktura nákladů, která se odvíjí od činnosti podniku, má velký význam. Jednotlivé struktury nákladů v návaznosti na činnost podniku lze rozdělit do tří skupin:

- Podnik zabývající se obchodem
- Podnik výrobní
- Podnik poskytující služby

Tržby jsou vždy provázeny určitými náklady, které musí být v přiměřené výši k tržbám. Obecně lze říci, že tržby musí být na dostatečné úrovni, aby bylo možné pokrýt přímé náklady na příslušnou činnost, režijní náklady podniku a zároveň plánovaný zisk, jelikož smyslem podnikání a nutností pro další rozvoj podniku je zisk. (Čechová, 2006, s. 22)

#### 3.1 Struktura nákladů ve výrobním podniku

Výrobním podnikem jsou většinou vykazovány tržby za výkony a k nim odpovídající náklady výkonové spotřeby. Vhodným ukazatelem výkonové spotřeby jsou srovnávací analýzy vývoje nákladů v jednotlivých obdobích. Na jejich základě lze zjistit, které náklady rostou mimořádně rychle a zkoumat příčiny. Na výkyvy, které jsou předem známy, se vytváří plán, skutečnost se pak porovnává s plánem. (Čechová, 2006, s. 22–24)

## 4 ŘÍZENÍ NÁKLADŮ

„Snaha snižovat náklady byla pro podnikatele vždy jedním z hlavních bodů jejich zájmu.“  
(Popesko, 2009, s. 17)

Řízení nákladů je pevně spjaté s existencí podniku. Klíčovou a strategickou činností manažerů je získání maximální hodnoty současně s minimalizací nákladů na její dosažení. Hlavním kritériem je snížit náklady, zvýšit efektivnost, ale neohrozit tím kvalitu produktu či služby. Zvyšování nátlaku na lepší řízení zdrojů je způsobeno také celosvětovou krizovou situací. (Doyle, 2006, s. 14-15)

Srovnání přínosů alternativního rozhodnutí a prostředků na něj vynaložených je součástí všech rozhodnutí ekonomického charakteru. Podle Popeska (2009, s. 15) hrají náklady v každém podniku klíčovou roli, proto jsou dnes pro měření, evidenci, plánování a řízení nákladů vyžadovány sofistikované nástroje a postupy. Úkolem těchto nástrojů je usnadňovat manažerům poznání nákladů a v návaznosti na to činit rozhodnutí směřující ke splnění cílů.

Čechová (2006, s. 4) ve své práci definuje **základní úkoly řízení**:

- Zjištění informací o určitém jevu, jenž vznikl.
- Kontrola vzniklého jevu a analýza jeho vztahu k jiným jevům.
- Upozornění na určité charakteristické rysy jevu, a tím poskytnutí informace potřebné pro rozhodování, jaké opatření je třeba přijmout.
- Rozhodnutí o přijetí opatření.
- Stanovení úkolů pro budoucí období na základě přijatých opatření.

Král (2003, s. 58) upozorňuje na fakt, že pro dosažení účinného řízení nákladů je potřeba věnovat dostatečnou pozornost podrobnému rozčlenění nákladů do stejnorodých skupin s ohledem na vztah nákladů k řešení určitých otázek a rozhodnutí. Z hlediska vztahu k rozhodovacím úlohám managementu lze členění rozdělit do dvou fází:

- Členění, které má význam **pro řízení** podnikatelského procesu, o němž už bylo v zásadě rozhodnuto.
- Členění nákladů **pro rozhodování o budoucích variantách** podnikání.

V praktické části této práci je zpracováno několik analýz řízení nákladů, o nichž již bylo rozhodnuto, ale také analýza nákladů alternativních budoucích variant.

## 4.1 Způsoby řízení nákladů

„Podstatnou částí manažerského účetnictví je účetnictví nákladové“ (Král, 2003, s. 31) Jak autor popisuje, lze nákladové účetnictví podle základního obsahového zaměření členit na:

- **Výkonové účetnictví** – jeho hlavním cílem je, pomocí kalkulací výkonů, odpovědět na otázky: jaké jsou náklady, marže, zisk a další hodnotové charakteristiky výkonů, které podnik provádí.
- **Odpovědnostní účetnictví** – v návaznosti na systém plánů, rozpočtů a vnitropodnikových cen poskytuje odpověď na otázky: jak řídit vnitropodnikové útvary, aby jejich činnost vedla k optimálnímu naplnění cílů podniku jako celku.
- **Procesní nákladové účetnictví** – jeho hlavním cílem je zajistit podklady pro koordinaci a řízení podnikových aktivit, činností a procesů.

Popesko (2009, s. 16-19) popisuje rozdíl mezi dvěma variantami zvýšení zisku na určitou úroveň – zvýšením objemu tržeb nebo snížením nákladů. Pokud společnost významně neroste, není jednoduché zvýšit objem výkonů a s ním spojené tržby. Snižování nákladů tak lze označit jako lepší cestu ke zvýšení ziskovosti. Tento způsob zvyšování efektivity podnikání je v současném podnikatelském prostředí klíčovým pro zvyšování konkurenční schopnosti. V odvětví, které neroste, představuje jedinou možnou cestu ke zvýšení absolutní i relativní hodnoty zisku. Hlavním kritériem pro posuzování úspěšnosti je efektivnost podnikání.

Doyle (2006, s. 16-18) ve své publikaci varuje před rapidním snižováním nákladů a navazujícími negativními vlivy. Jsou jimi především tyto tři:

- **Skryté efekty.** Snižováním nákladů může dojít k poškození kvalitu produktu, což odradí zákazníky a dodavatele a dává špatný signál o společnosti. Následkem je negativní vliv na růst produktivity.
- **Důraz na osobní náklady.** Přímé mzdové náklady jsou obvykle první, kde dochází ke snižování. Nicméně v moderním podniku představují pouze malou část celkových nákladů, zatímco fixní režie roste exponenciálně a nabízí mnohem větší příležitost pro snižování nákladů.
- **Selhání kalkulačního systému.** Výkony vyráběné pomocí nových technologií obvykle nejsou odpovídajícím způsobem zatíženy podílem režijních nákladů. Výsledkem jsou nepřesná a zavádějící data.

## 4.2 Využití kalkulace v řízení nákladů

Popesko (2009, s. 55) definuje kalkulaci jako přiřazení nákladů, marže, zisku, ceny nebo jiné hodnotové veličiny k výrobku, službě, činnosti, operaci nebo jinak naturálně vyjádřené jednotce výkonu firmy, tj. kalkulační jednici či nákladovému objektu.

Podle autora je také považována za nejstarší, ale zároveň nejčastěji používaný nástroj hodnotového řízení, nákladová kalkulace. Je základním kalkulačním nástrojem pro výpočet marže, zisku nebo ceny. V manažerském účetnictví je možné najít velké množství kalkulačních metod a jejich variant. Při výběru kalkulační metody je třeba zohlednit charakter organizace a způsob praktického využití kalkulace.

Pro tuto práci byla zvolena jako nejvhodnější kalkulační metoda, nákladová kalkulace prostým dělením, jelikož není nutné přiřazovat režijní náklady.

## 5 LOGISTIKA

Pojem logistika je obecně chápán jako disciplína, která se zabývá celkovou optimalizací, koordinací a synchronizací všech činností, jejichž zřetězení je nezbytné k pružnému a hospodárnému dosažení konečného efektu. (Řezáč, 2010, s. 203)

Jako základní logistický cíle lze vymezit optimální uspokojování zákazníků, kteří jsou nejdůležitějším článkem celého logistického řetězce. U zákazníka řetězec začíná a také končí. Logistické služby musí být uskutečňovány v logistických systémech a na požadované úrovni s optimálními náklady. Výkonový cíl lze stanovit jako zabezpečení dodávky požadovaného výrobku či zboží ve správném množství, druhu a jakosti, na správném místě a ve správném okamžiku. Zabezpečením těchto dodávek s optimálními náklady odpovídající ceně, kterou je zákazník ještě ochoten zaplatit je ekonomickým logistickým cílem. (Řezáč, 2010, s. 174–175)

### 5.1 Logistické cíle

Strategickým úkolem podniku je dosažení požadovaných cílů. Cíle je vhodné zaměřit především na úsporu času, snižování nákladů a růst kvality. Pro výrobní logistiku lze stanovit cíle podle jejich základních funkcí na optimalizaci materiálového a výrobního toku, maximalizaci využití výrobních prostor, dosažení vysoké pružnosti při využití budov a zařízení, vytvoření vhodných podmínek pro pracovní sílu. Logistické cíle se dají rozdělit na prioritní, jimiž jsou vnější a výkonové cíle, a sekundární neboli vnitřní a ekonomické cíle. Prioritní cíle se zaměřují především na uspokojování potřeb zákazníků a optimální úroveň služeb. Naproti tomu sekundární cíle jsou orientovány na snižování nákladů a zajištění poskytovaných služeb s přiměřenými náklady. (Čujan, 2008, s. 8)

### 5.2 Členění logistických nákladů

S neustále se zvyšujícími náklady na logistiku stoupá i potřeba managementu systematicky sledovat náklady spojené s jednotlivými složkami logistiky. Lambert (2005, s. 472) upozorňuje na fakt, že je nutné vědět, jak změny v nákladech na jednotlivé složky logistiky ovlivní celkové náklady a zisk podniku.

Celkové logistické náklady jsou tvořeny souhrnem dílčích nákladů na jednotlivé logistické funkce. Řezáč (2010, s. 176) uvádí tyto hlavní kategorie logistických nákladů:

- Náklady vynakládané na podporu zákaznického servisu – spojené s vyřizováním objednávek, balením, značením zboží, zajištěním náhradních dílů a se zpětnou logistikou.
- Převážné náklady – zahrnují přesun materiálu a zboží z místa vzniku do místa spotřeby.
- Skladovací náklady – pokrývají celý cyklus skladových činností ve skladech.
- Náklady na udržování zásob – mění se s objemem zásob.
- Množstevní náklady – spojené se změnami nakupovaných množství a se změnami ve výrobě či prodeji.
- Náklady na komunikaci – náklady na infrastrukturu logistického informačního systému a jeho provoz.

### 5.3 Řízení skladů

Lamber (2005, s. 266) definuje skladování jako část logistického systému, která zabezpečuje uskladnění produktů v místě jejich vzniku a mezi místem vzniku a místem spotřeby produktu. Zároveň poskytuje managementu informace o stavu, podmínkách a rozmístění skladovaných produktů.

Řízení skladů by nemělo být chápáno jen jako provozní činnost, ale mělo by být zahrnuto do dlouhodobých strategických aspektů podnikání, jelikož skladování hraje klíčovou roli v managementu dodavatelského řetězce. (Emmett, 2008, s. 14)

#### 5.3.1 Řízení zásob

Řezáč (2010, s. 123) definuje zásoby jako „pohotovému zdroj, který není v daném časovém okamžiku plně využíván a jeho výše by měla být tudíž stanovena tak, aby z ekonomického hlediska umožňovala co nejrychlejší a flexibilní krytí budoucí poptávky.“

Hlavní cílem řízení zásob je odpovědět na otázku proč skladovat. Řízení zásob je podle Emmetta (2008, s. 43–44) metoda, jak v dodavatelském řetězci řídit tok výrobků při dosažení požadované úrovně služeb za přijatelnou cenu. Tok výrobků je klíčovým pro koncept řízení zásob, existuje ale mnoho důvodů proč je nutné zásoby držet. Jedním z hlavních důvodů je, že ve finančním účetnictví zásoby vylepšují účetní rozvahu podniku. Zásoby jsou tedy z finančního hlediska aktivy. Dalšími důvody mohou být:

- Zajištění cyklických zásob hotových výrobků.
- Bezpečnost neboli ochrana proti nejistotě vůči dodavatelům.



- Dostupnost pohotovostních zásob pro případ odchylek v poptávkách.
- Držení zásoby polotovarů a rozpracovaných výrobků pro potřeby výroby.

Klíčovými aspekty pro řízení zásob jsou prognózy poptávky, dodací lhůty vstupního materiálu, ale i dodací lhůty směrem k zákazníkům a metody doplňování zásob.

V případě společnosti ABCD mezi klíčové aspekty patří také povinnost udržování minimálních bezpečnostních zásob smluvně stanovených zákazníky.

Důležitou otázkou řízení zásob je také jaké množství zásob by mělo být skladováno. Emmett (2008, s. 56-57) ve své knize uvádí tři hlavní aspekty:

1. Pokrytí rozdílu mezi vstupy a výstupy – jedná se o zásoby určené k běžné spotřebě.
2. Pokrytí předpokládané spotřeby během dodací lhůty dodávky – tato zásoba je pojistnou zásobou a slouží k zajištění dodávky.
3. Pokrytí poptávky v době nejistoty – zásoby poskytující dostatečnou dostupnost pro pokrytí příští dodávky.

Ve společnosti ABCD je výše zásob stanovena především logistickými smlouvami. Do výpočtu tzv. logistické smyčky vstupuje několik faktorů, jsou to dodací lhůty vstupního materiálu, dodací lhůty hotových výrobků, doba přepravy v návaznosti na dodací paritu podle Incoterms. S ohledem na to, že povinnost držení minimálních zásob a jejich výše je stanovována zákazníkem, jsou možnosti volby objemu zásob společnosti ABCD jen minimální. Otázka zda provozovat vlastní sklad je tudíž bezpředmětná. Z tohoto důvodu se bakalářská práce zaměřuje spíše na využití kapacity skladu, možnosti využití volných prostor skladování a v případě nedostatečné kapacity skladu zvažování využití outsourcingu.

## 6 OUTSOURCING

Outsourcing je možné obecně popsat jako subdodavatelský vztah.

Nástup globalizace dopomohl k odhalení stále se prohlubujícímu rozdílu ve výši nákladů, které jsou rozhodujícím kritériem pro konkurenční schopnost. Pokud má být firma úspěšná, musí se zaměřit především na hlavní předmět svého podnikání – tzv. core business. U ostatních, doprovodných činností lze uvažovat o outsourcingu. (Stýblo, 2005, s. 10)

Rydvalová (2007, s. 3) označuje outsourcing jako poskytování souboru souvisejících služeb současně. Outsourcingové společnosti se zaměřují na poskytování komplexního seskupení určitých služeb. Autorka (2007, s. 11) dále popisuje, že z hlediska strategického rozhodování je při volbě outsourcingu potřeba se zaměřit na tři základní otázky – Kdo? Co? Jak?

### 6.1 Strategie make-or-buy

Strategie make or buy neboli vyrob nebo kup představuje rozhodnutí o tom, zda je pro podnik výhodnější daný produkt či službu vyrobit nebo jej koupit od externí organizace. Důležitým podkladem pro ekonomické rozhodnutí je porovnávání nákladů. (Staněk, 2003, s. 28)

Rozhodování o strategii vyrob nebo kup musí předcházet kvalitní analýza podniku, který uvažuje o outsourcingu. Teprve následně dochází k hledání a výběru vhodných outsourcingových společností, ze kterých pak na základě porovnání stanovených požadavků lze vybrat vhodnou variantu.

Jednotlivé body, které je nutné předem posoudit, shrnula ve své práci Rydvalová (2007, s. 20):

- Pozice společnosti na trhu a očekávané trendy vývoje.
- Produkt podniku a její provozní schopnosti.
- Charakteristika, požadavky a kapacity stávajících zákazníků, dodavatelů a konkurentů.
- Analýza nákladů a její srovnání s konkurencí.
- Plánování finančních výsledků a citlivostní analýzy.

Jedním z hlavních důvodů využívání outsourcingu je snaha o snižování nákladů. Stýblo (2005, s. 15–16) vymezuje faktory, na které je potřeba se zaměřit, před definitivním rozhodnutím zda outsourcing využít či nikoliv. Je nutné zohledňovat zda:

- Tím společnost získá na pružnosti.
- Dojde ke zvýšení produktivity služeb, které nebudou předmětem outsourcingu.
- Podnik dosáhne zlepšení hospodárnosti.
- Bude mít outsourcing vliv na podnikovou kulturu, případně jaký vliv.
- Bude mít volba outsourcingu dopad na zaměstnance.
- Budou důsledky outsourcingu na tržní pozici a konkurenceschopnost příznivé.

## **6.2 Logistický outsourcing**

Outsourcing logistiky lze využít nejen ve velkých korporacích, ale také v podmínkách malých a středních firem, jejichž možnosti investic jsou omezené. Rydvalová (2007, s. 51–53) uvádí, že právě pro tyto podniky je výhodné přenést některé činnosti na externího poskytovatele. Poskytovatel logistických služeb obvykle dosahuje díky většímu odběrnému množství výhodnějších nákupních cen, nebo například nákladů na dopravu. V současnosti se široká nabídka logistického outsourcingu zaměřuje především na tyto služby:

- Informační technologie v logistice
- Lidské zdroje v logistice
- Doprava a manipulační technika
- Plochy
- Komplexní logistické služby.

### **6.2.1 Specifika logistického outsourcingu v automobilovém průmyslu**

Společnost ABCD svou činnost zaměřuje na automobilový průmysl. Proto je vhodné uvést také specifika, které se projevují při uplatňování outsourcingu v logistice automobilového průmyslu. Ačkoliv každá společnost i její zákazníci jsou jistým způsobem individuální, lze brát uvedené zvláštnosti jako obecně platné pro tento průmysl.

Charakteristiky vznikající v procesu logistického outsourcingu v automobilovém průmyslu vhodně objasnila Rydvalová (2007, s. 54):

- Silná vázanost na zákazníka, především ovlivněná specifickými požadavky a normami každého koncernu.
- Zkracování doby trvání jednotlivých projektů.
- Vyšší procento součinnosti mezi konkurenčními dodavateli vlivem rostoucího tlaku na logistické náklady.
- Zvyšující se nároky na logistické služby vedou k nutnosti použití velmi nákladných technologií.
- Požadavky na velmi krátké reakční doby, vysokou spolehlivost a kvalitu služeb zvyšují potřebu kvalifikovaných pracovníků.
- Rychlé střídání projektů podporuje nutnost transferu technologií, především s ohledem na životnost a nedostatek času na jejich vývoj.

### **6.3 Výhody a nevýhody outsourcingu**

Stejně jako každá činnost, i outsourcing má své kladné a záporné stránky. Při rozhodování o volbě outsourcingu je důležité, zda v daném případě převládají výhody či nevýhody a jak se projeví ve výsledném hospodaření společnosti.

#### **Mezi výhody outsourcingu patří:**

- Zjednodušení podnikatelského procesu, záměna fixních nákladů za variabilní, vyřešení problémů lidských zdrojů, snížení nákladů na výzkum a vývoj, snížení nákladů na úschovu dat, zlepšení funkčnosti služeb ve vlastní režii, zdokonalení kvality, zlepšení situace v cash flow, zvýšené povědomí o nákladech, koncentrace na primární činnosti.

#### **Nevýhodami outsourcingu jsou:**

- Snížená výtěžnost fixních zdrojů, riziko neuspokojivých služeb, rizika outsourcingu strategických služeb, nerespektování důvodu režijních nákladů, špatný kalkulační systém, změna původního rozdílu v nákladech, špatné řízení procesu přechodu, chybné řízení subdodavatelů.

(Doyle, 2006, s. 58-59)

## **II PRAKTICKÁ ČÁST**

## 7 PROFIL SPOLEČNOSTI ABCD

Společnost ABCD hraje významnou roli v automobilovém průmyslu. Zabývá se výrobou, montáží a lakováním přesných plastových výlisků. Společnost ABCD je součástí nadnárodní korporace s nejvyšším správním orgánem ve Španělsku.

Hlavní oblasti, ve kterých se společnost realizuje, jsou: výroba, povrchové úpravy a montáž plastových výlisků pro automobilový průmysl. Firma disponuje několika technologiemi, které ji zajišťují vysokou konkurenceschopnost, na českém i mezinárodním trhu automobilového průmyslu.

- Konvenční vstřikování plastů
- Automatizace
- Lakování na bázi ředitelových a vodou ředitelných barev
  - Horizontální lakovací linka
  - Vertikální lakovací linka
  - Kabina pro ruční lakování
- Metalizace
  - Vakuové pokovení
  - Galvanické pokovení (zajišťováno externě)
- Průmyslová montáž
  - Ultrazvukové svařování
  - Vibrační svařování
- Fluorizace
- 3D Měření

Společnost ABCD vyvíjí, vyrábí a dodává převážně:

- Pohledové interiérové komponenty
- Komponenty pro palubní a přístrojové desky
- Části nádržových palivových čerpadel
- Bezpečnostní díly
- Díly pro světlometry

Tato společnost aplikuje ve všech svých činnostech systém řízení jakosti ISO. V pravidelných ročních intervalech se uskutečňují re-certifikační či dozorové audity jakosti podle normy ISO TS 16949 a systému životního prostředí podle normy ISO 14001.

## 7.1 Základní ekonomické údaje

Společnost ABCD podniká jako právnická osoba. Jako obchodní společnost byla zapsána do obchodního rejstříku u krajského soudu v Brně v roce 1993 a podle obchodního zákoníku byla právní forma stanovena jako akciová společnost. Předmětem podnikání společnosti je výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona. Na základě notářského zápisu došlo na konci roku 2009 ke změně vlastníka na španělskou nadnárodní korporaci.

Vhledem ke skutečnosti, že v průběhu dokončování práce ještě nebyla schválena účetní závěrka za rok 2012, byly údaje čerpány z uzavřených účetních období 2009, 2010 a 2011.

Základní kapitál společnosti:

91 335 000,- Kč

Vlastníci společnosti:

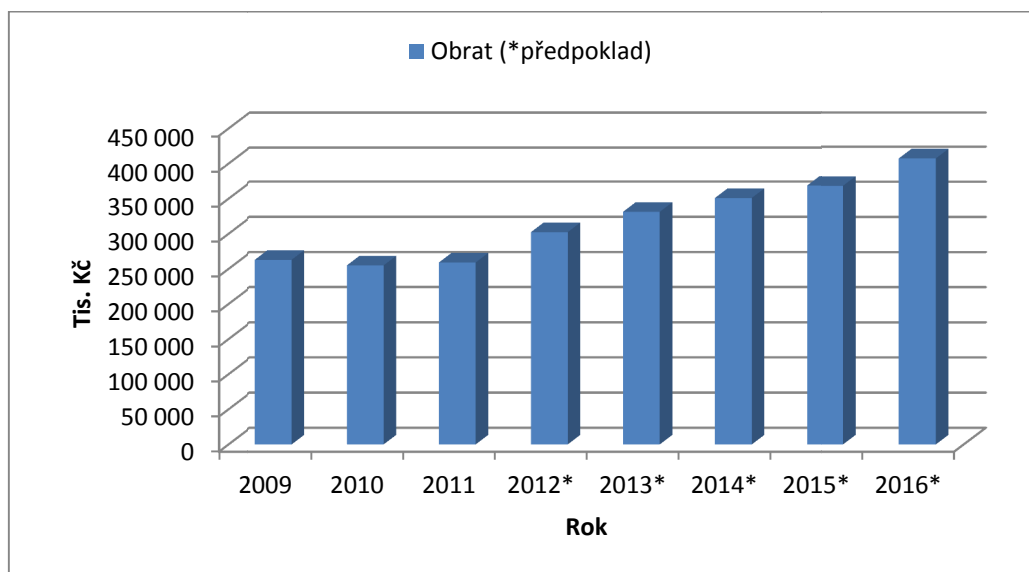
Španělská nadnárodní korporace 100% obchodní podíl

Pracovně právní vztahy:

Evidenční stav 158 zam. na plný pracovní úvazek

Obrat:

- 258 743 000,- Kč



Zdroj: Interní dokumentace, 2012, s. 73

*Graf 1 Předpokládaný vývoj obratu společnosti v následujících 5 letech*

Ekonomický údaj	2009	2010	2011
Vlastní kapitál	68 336	106 153	133 313
Aktiva celkem	184 259	197 676	271 199
Výnosy celkem	408 946	376 210	317 146
Tržby z výrobní činnosti	262 616	254 627	258 743
Náklady celkem	400 211	338 393	281 334
Výsledek hospodaření po zdanění	8 735	37 817	39 095

Zdroj: Interní dokumentace, 2012, s. 5

*Tabulka 1 Vývoj základních ekonomických údajů společnosti v posledních 3 letech (v tis. Kč)*

Údaje v tabulce č. 1 je možno použít na provedení finanční analýzy vyjadřující finanční stabilitu podniku. Pro tuto práci byla vybrána analýza ukazující, nakolik jsou celková aktiva financována vlastním kapitálem.

Koeficient samofinancování – údaje z roku 2011:

- $KS = 133\,313 / 271\,199 \times 100 = 49,16 \%$

Koeficient samofinancování spolu s věřitelským rizikem tvoří 100 %. I když v tabulce není uvedena hodnota cizích zdrojů, věřitelské riziko se dá jednoduše vypočítat.

Věřitelské riziko:

- $VR = 100 \% - 49,16 \% = 50,84 \%$

Věřitelské riziko vyjadřuje, nakolik jsou aktiva financována cizími zdroji.

Ideální hodnota tohoto ukazatele je asi 50%, takže lze ze zjištěných hodnot konstatovat, že ve společnosti ABCD je poměr cizího a vlastního kapitálu vyvážený. Takový výsledek může pozitivně ovlivnit rozhodování případných investorů uvažujících o obchodování s touto společností.

## 7.2 Historie společnosti ABCD

Společnost byla založena v roce 1993, kdy se jednalo o výhradně českou společnost. Výroba byla zaměřena na obuvnické komponenty a technické výlisky pro automobilový průmysl. Výroba obuvnických komponent byla v roce 1999 převedena mimo tuto společnost a stěžejním výrobním sortimentem zůstaly jen technické výlisky převážně určené pro automobilový průmysl. V letech 1997 až 2006 prošel podnik rozsáhlou modernizací. Počínaje rokem 1997, kdy byl zahájen provoz velké výrobní haly se



vstřikolisy s uzavírací silou 200–800 tun, přes zahájení provozu v přilehlé malé výrobní hale se vstřikolisy s uzavírací silou do 200 tun. Dále byla v roce 2003 provedena výstavba nové lakovny s automatickou lakovací linkou a vakuovým pokovovacím zařízením. V roce 2006 bylo uvedeno do provozu fluorizační zařízení na úpravu povrchu plastových dílů před lakováním. Zatím poslední zásadní modernizace byla zahájena v roce 2011, výstavbou nového výrobního areálu na pozemku o celkové výměře 21 415 m<sup>2</sup>, s cílem zajistit další rozvoj společnosti.

Na začátku roku 2006 byla společnost českými vlastníky prodána zahraniční společnosti. Tato figurovala jako mateřská společnost a společnost ABCD byla její dceřinou společností s omezenými možnostmi rozhodování o finančních investicích. Od roku 2009 je společnost ABCD součástí španělské nadnárodní korporace, která se zaměřuje na vývoj komponentů, montáže a specifické výrobní procesy v automobilovém průmyslu. Korporace sestává ze tří divizí: divize plastů, strojní divize a divize kovů. Společnost ABCD spadá do divize plastů.

### **7.3 Současná pozice společnosti ABCD**

Modernizovaná výrobní základna dovoluje společnosti ABCD kromě výroby technických výlisků zásadně zvýšit také podíl finálních operací spojených s těmito výrobky, jako například úprava pórovitosti povrchu plastových dílů před lakováním, povrchová úprava lakováním, úprava povrchu plastových dílů pokovením, ultrazvukové a vibrační svařování jako součást komplexních montážních linek.

V současné době patří společnost ABCD mezi významné dodavatele výlisků pro automobilový průmysl. Kmenovými zákazníky jsou významné nadnárodní organizace zabývající se výrobou komponentů pro automobilový průmysl – Autoliv, Continental Automotive, Faurecia, Johnson Controls, TRW, Visteon. Nejvýznamnějšími konečnými odběrateli pak jsou BMW, Ford, Hyundai, KIA, Opel, Renault, Volkswagen a Volvo.

#### **7.3.1 Obchodní činnost**

V posledním roce získala společnost nové projekty v objemu cca 115 mil. Kč. Sériová výroba bude zahájena v návaznosti na požadavky zákazníků v průběhu roku 2012 a 2013. Hlavním strategickým cílem v obchodní činnosti společnosti pro následujících několik let je orientace na projekty s vyšší přidanou hodnotou, což se týká především procesu lakování a montáží větších sestav pro stávající a nové zákazníky.

### 7.3.2 Investice

V roce 2011 byla započata první fáze plánované výstavby nového výrobního závodu, jejíž součástí je ZTV a dokončení výstavby dvou z pěti plánovaných hal – výrobní haly určené pro lisování plastů a skladovací haly, která nahradila dosavadní pronajímáný externí sklad.

Na koupi ZTV byla čerpána dotace z OPPI Nemovitost. Pořizovací cena ZTV činila 12 259 tis. Kč.

V průběhu roku 2011 byla dokončena první fáze výstavby a objekt byl zkolaudován.

Další zásadní investicí, která proběhla v roce 2011, byla koupě a instalace mostového jeřábu do nové výrobní haly. Jeho pořizovací cena byla 2 145 tis. Kč. Do skladovací haly byly zakoupeny stacionární regály v pořizovací ceně 791 tis Kč.

Na pokrytí očekávaného nárůstu objemu produkce, vlivem nových projektů, a udržení technického pokroku společnosti ABCD byly do lisovací haly pořízeny nové vstřikovací lisy s uzavírací silou 350 až 1 000 kN.

### 7.3.3 Předpokládaný vývoj v dalších letech

Přestože nelze předvídat podmínky, které v automobilovém průmyslu nastanou v dalších letech, předpokládá společnost ABCD nárůst tržeb až o 20 %. Tato očekávání jsou výrazně podpořena stabilizací a zefektivněním interních procesů, ke kterým došlo v roce 2011.

S přihlédnutím na vysoké obchodní cíle do roku 2020, které společnosti ABCD stanovila její mateřská společnost, bude nezbytné ještě více zefektivnit interní procesy a připravit společnost na plánované rozšíření kapacit, zavedení nových technologií a inovací.

V dalších letech společnost také plánuje zahájit přípravné projektové práce na druhou fázi výstavby nového výrobního závodu, jejíž součástí je také výstavba provozně-administrativní budovy.

## 7.4 Organizační struktura společnosti

Statutárními orgány společnosti jsou představenstvo, dozorčí rada a prokura. Vzhledem k tomu, že společnost má pouze jediného akcionáře, má představenstvo pouze jednoho člena. Dozorčí rada, jejímž úkolem je dohlížet na činnost představenstva, má tři členy. Jeden z členů je volen zaměstnanci společnosti ABCD. Zbývající dva členové jsou nominováni valnou hromadou, v této společnosti tedy jediným vlastníkem. Prokura

společnosti ABCD má tři prokuristy, přičemž společnost zastupují společně vždy alespoň dva zmocněnci disponující plnou mocí.

V nejvyšším managementu společnosti ABCD je generální ředitel, který je vybírán a jmenován představenstvem. Generální ředitel je přímo nadřízen ředitelům výroby, řízení jakosti a životního prostředí, finančního, personálního a obchodně-technického úseku. Součástí středního managementu je taktéž vedoucí úseku materiálového zabezpečení, jehož specifikaci se věnuje další bod. Nižší management je podřízen střednímu managementu a je tvořen vedoucími jednotlivých středisek a supervizory. V neposlední řadě patří do hierarchie společnosti technicko-hospodářští pracovníci, mistři, předáči, pracovníci ve výrobě, seřizovači, údržbáři, skladníci a manipulanti. Základní organizační struktura společnosti je vyobrazena v příloze č. 1.

## **7.5 Oddělení materiálového zabezpečení**

Oddělení materiálového zabezpečení je nezbytnou součástí výrobního podniku, a to z důvodu zajištění běžného chodu výrobního procesu. Tento úsek zajišťuje celý průběh výroby – od vstupního materiálu, vstupního obalového materiálu, manipulace s nedokončenou výrobou, polotovary až po odvod hotových výrobků z výroby do skladu. Dále zajišťuje skladování všech výše zmíněných položek, zabezpečuje přípravu dostatečného množství vstupního materiálu pro plynulou výrobu, dodávky hotových výrobků k zákazníkům, je v přímém kontaktu se zákazníky i dodavateli, nese zodpovědnost za včasné a věcně správné zprostředkování informací od dodavatelů a zákazníků ostatním úsekům společnosti. Má zásadní vliv na plánování výroby, řízení objednávek materiálu a řízení stavu zásob. Úsek materiálového zabezpečení se dělí na oddělení externí logistiky a oddělení nákupu.

### **7.5.1 Externí logistika**

Na tomto středisku pracuje celkem 5 zaměstnanců – vedoucí externí logistiky, plánovač výroby a tři disponenti logistiky. Externí logistika představuje spojení mezi zákazníky a jednotlivými úseky společnosti. Disponenti logistiky zajišťují čtyřicetihodinový kontakt se zákazníky a předávají jejich požadavky plánovači výroby, který dále na jejich základě plánuje výrobu tak, aby byly výrobky doručeny k zákazníkovi v požadovaném termínu a v požadovaném množství. Toto oddělení velmi úzce spolupracuje s výrobním

úsekem, oddělením řízení jakosti, v případě řešení kvalitativních problémů, a především je v každodenním kontaktu s oddělením nákupu.

### 7.5.2 Oddělení nákupu

Během nedávných organizačních změn došlo ke sloučení oddělení nákupu a interní logistiky. Interní logistika je nyní součástí oddělení nákupu, viz příloha č. 2.

Tento úsek má celkem 15 zaměstnanců – vedoucí nákupu, 3 referenty nákupu, 2 předáky a 9 skladníků. S ohledem na členitost výrobních a skladovacích prostor společnosti operují jednotliví pracovníci na několika místech. Referenti nákupu spolu s vedoucím nákupu pracují v administrativní budově.

Úkolem technicko-hospodářské části oddělení nákupu je komplexní zajištění materiálového toku. Referenti nákupu jsou v přímém kontaktu s dodavateli. V rámci svých povinností sledují stavy vstupního a obalového materiálu, jednají s dodavateli o termínech a množstvích jednotlivých dodávek odebíraného materiálu, v rámci této činnosti musí pružně reagovat na případné změny ve výrobním plánu. Jelikož dodací lhůta některých specifických nebo nestandardních materiálů je velmi dlouhá, oddělení nákupu spolupracuje s pracovníky externí logistiky a takový materiál objednává v návaznosti na dlouhodobé požadavky zákazníků – tzv. forecasty. Další oddělení, se kterými nákup úzce spolupracuje, jsou především výrobní úsek a v neposlední řadě také interní logistika.

#### **Středisko interní logistiky:**

Skladníci a předáci jsou rozděleni do tří skupin, podle místa výkonu práce. Dva skladníci pracují v expedici v místě hlavní výrobní budovy, tři skladníci a jeden předák pracují ve skladě ve výrobním závodě a zbývající čtyři skladníci a jeden předák pracují v externím skladě.

- **Expedice ve výrobním závodě**

Úkolem expedientů je kooperace s manipulanty z výrobního úseku, kteří převáží hotové výrobky z výrobní haly do prostor expedice. Expedienti tyto výrobky zajistí proti pohybu pomocí strečovacího nebo páskovacího zařízení k paletě. Takto zajištěné výrobky pak připravují na převoz do externího skladu pomocí interního transferu. Tento je obvykle vypravován 3x denně a slouží pro převoz hotových výrobků z hlavního výrobního závodu do externího skladu, kde jsou skladovány všechny hotové výrobky a dále expedovány k zákazníkům. Převozy hotových výrobků se často musí koordinovat s požadavky

na priority k odeslání, které posílají disponenti logistiky. Dále se tímto autem také převáží vstupní materiály z externího skladu do místa hlavního výrobního závodu.

- **Sklad ve výrobním závodě**

Úkolem této skupiny skladníků je zajišťovat zásobování výroby potřebným vstupním materiálem tak, aby nedošlo k přerušení plynulého běhu výroby. Skladníci tedy posílají kolegům do externího skladu každé ráno požadavky na materiály, které jsou potřeba pro výrobu v daný den a to v množství dostačujícím pro výrobu do příjezdu prvního transferu v následující den. Požadavky jsou vytvářeny na základě plánu výroby, který se aktualizuje každý den na ranní výrobní poradě. Jsou zde zohledněny všechny, často nepředvídatelné situace vzniklé ve výrobě, případně změny vyvolané změnami požadavků ze strany zákazníků. Plán výroby mohou také ovlivnit poruchy lisů, strojů či forem. Vzhledem k tomu, že výroba je živý proces, dochází ke změnám v plánu každý den, a proto je nutná kvalitní spolupráce mezi plánovačem výroby a skladníky ze skladu ve výrobním závodě.

- **Externí sklad**

Třetí skupina skladníků je kvůli převážení hotových výrobků a plnění požadavků na vstupní materiál pro výrobu ve spojení s ostatními skupinami skladníků. Po příjezdu transferu s hotovými výrobky zajišťují zaskladnění výrobků na jednotlivé skladovací pozice. Každá pozice ve skladě má své jedinečné číslo, které se načtením čárového kódu přiřadí k jedinečnému číslu skladovaného výrobku. Tímto způsobem je pak možné kdykoliv daný výrobek najít vyhledáním v informačním systému společnosti. Tento postup využívají pro přípravu expedic samotní skladníci, ale slouží také ostatním pracovníkům, kteří tuto pozici mohou v systému kdykoliv zjistit.

Druhou hlavní náplní práce skladníků v externím skladě je příprava a zajištění expedice dílů k jednotlivým zákazníkům. Tento proces začíná na oddělení externí logistiky, kde je vždy den před plánovaným dnem expedice připravována tzv. prodejní objednávka – čili soupis všech výrobků, které zákazník v daný den požaduje naložit nebo odeslat. Prodejní objednávka je odeslána kolegům do externího skladu, kteří si na základě tohoto dokumentu vytisknou z informačního systému soupis jednotlivých položek, které jsou zaskladněny v externím skladě se zobrazením konkrétní skladovací pozice. Informační systém rovnou vyhodnocuje stáří jednotlivých položek a zajišťuje, aby bylo dodržováno FIFO. Informační systém tedy vždy nabídne nejdříve nejstarší položku. Skladníci si takto připravují všechny

expedice předem, aby nedocházelo ke zbytečnému prodlení. Při samotné expedici skladník načte každý jednotlivý čárový kód výrobku, na základě toho pak po zaúčtování expedice z informačního systému vytiskne dodací list. Skladníci pak fyzicky nakládají výrobky na auta nebo poskytnou informace řidiči, které díly má naložit – toto probíhá v souladu se smluvně stanovenými dodacími podmínkami podle Incoterms. U každého zákazníka může být dodací podmínka jiná. Po naložení a kontrole fyzického stavu s údaji na dodacím listě řidičem, skladník předá podepsaný dodací list na finanční oddělení. Zde jsou na základě zaúčtovaných dodacích listů vystavovány faktury.

V neposlední řadě skladníci v externím skladě zajišťují vykládku prázdných vratných obalů, které zákazníci zasílají zpět. Tyto jsou skladovány v části skladu určené pro skladování vratných obalů a stejně jako vstupní materiál podléhají požadavkům na přeskladnění zasílaných ze skladu ve výrobním areálu.

Veškeré operace probíhající mezi jednotlivými částmi skladu jsou pečlivě zaznamenávány v systému pomocí jedinečného kódu každé položky a čtečky čárových kódů. Tímto postupem se zajišťuje sledovatelnost pohybů jednotlivých položek, konkrétních pracovníků, kteří pohyb provedli a aktuálního místa, kde se položka nachází. Společnost klade velký důraz na dodržování výše uvedeného postupu, jelikož je tak možné udržet velmi nízkou pravděpodobnost ztráty položky, a tím dochází k zásadní úspoře nákladů na případné inventurní rozdíly.

## 8 ŘÍZENÍ NÁKLADŮ VE SPOLEČNOSTI

Účetnictví společnosti ABCD je vedeno v souladu s příslušným ustanovením zákona 563/1991 Sb. o účetnictví v platném znění a dle vyhlášky č. 500/2002 Sb. v platném znění. Účetní jednotka aplikuje obecné účetní zásady a metody v plném rozsahu. Společnost ABCD disponuje poměrně obsáhlým účtovým rozvrhem a využívá většinu syntetických účtů.

### **Střediskově orientované manažerské účetnictví – podle odpovědnosti**

Ve společnosti ABCD je pro evidenci a řízení nákladů využívána kombinace jednookruhové a dvouokruhové soustavy účetnictví. Manažerský účetní subsystém je v této společnosti koncipován jako vnitropodnikové účetnictví orientované na útvary.

Společnost ABCD využívá pro potřeby finančního účetnictví druhové členění nákladů – podle struktury účtové osnovy, účtové třídy 5. Ve vnitropodnikovém účetnictví je společností sledováno účelové členění nákladů z hlediska odpovědnosti, oceněné ve vnitropodnikových cenách. Tyto dva způsoby členění jsou v rámci zjednodušení a návaznosti na informační systém společnosti propojené.

Informační systém je využíván napříč všemi středisky společnosti a jsou zde zaznamenány veškeré události významné pro účetní evidenci s přiřazením ke konkrétnímu středisku. Informační systém společnosti umožňuje tisk sestav s druhovým členěním nákladů pro potřeby vedení finančního účetnictví s rozpadem na analytické účty. Sestavy je dále možno podrobněji rozdělit podle účelového členění podle odpovědnosti na jednotlivá střediska. Zde se dají nalézt všechny položky související s daným střediskem rozdělené podle nákladových druhů a zároveň rozklad syntetických účtů na analytické.

K členění nákladů na jednotlivá střediska přitom dochází již na samém začátku vzniku každé položky nákladů. V této fázi je nákladové položce přiřazeno středisko, které odpovídá za vznik položky. Nákladová položka si pak tuto informaci nese dále až do poslední fáze, kdy vstupuje do účetní evidence za určité účetní období.

### **8.1 Analýza trendu celkových nákladů**

V příloze č. 3 je uveden vývoj nákladů, výnosů a zisku v letech 2009-2011. Je zde podrobně zobrazeno porovnání jednotlivých položek v letech 2009-2011, a to v absolutní hodnotě i v procentním vyjádření. Údaje vychází ze skutečných údajů ve finančním

účetnictví společnosti. Hlavním zdrojem pro tuto finanční analýzu jsou účetní výkazy podniku, povinně zveřejňované jako součást účetní závěrky.

### **Poznámky k příloze č. 3**

Z údajů je patrné, že v posledních 3 letech došlo ke zlepšení hospodářského výsledku, přičemž největší nárůst je zaznamenán mezi rokem 2009 a 2010.

Z vývoje nákladů a výnosů je vidět pokles obou těchto hodnot. Pokles nákladů je ale výraznější než pokles výnosů.

Obecně se dá říci, že v posledních třech letech došlo k pozitivním změnám sledovaných hodnot.

#### **Daň z příjmů 2009**

- Splatná – v roce 2009 byl společností vykázán zisk ve výši 8 735 tis. Kč, na který byl uplatněn v plné výši odpočet daňové ztráty z minulých let, jelikož v roce 2008 byla vykázána daňová ztráta.
- Odložená – v souladu s účetními postupy byla společností vyčíslena pro rok 2009 čistá odložená daňová pohledávka ve výši 18 900 tis. Kč. S ohledem na nepravděpodobnost uplatnění odložené daňové pohledávky v následujících třech letech z důvodu vysokých daňových ztrát, nebylo o odložené daňové pohledávce účtováno.

#### **Daň z příjmů 2010**

- Splatná – v roce 2010 byl společností vykázán zisk ve výši 37 817 tis. Kč a byl na něj v plné výši uplatněn odpočet daňové ztráty z minulých let.
- Odložená – v souladu s účetními postupy byla společností vyčíslena pro rok 2010 čistá odložená daňová pohledávka ve výši 11 903 tis. Kč. Z důvodu opatrnosti nebylo o odložené daňové pohledávce účtováno.

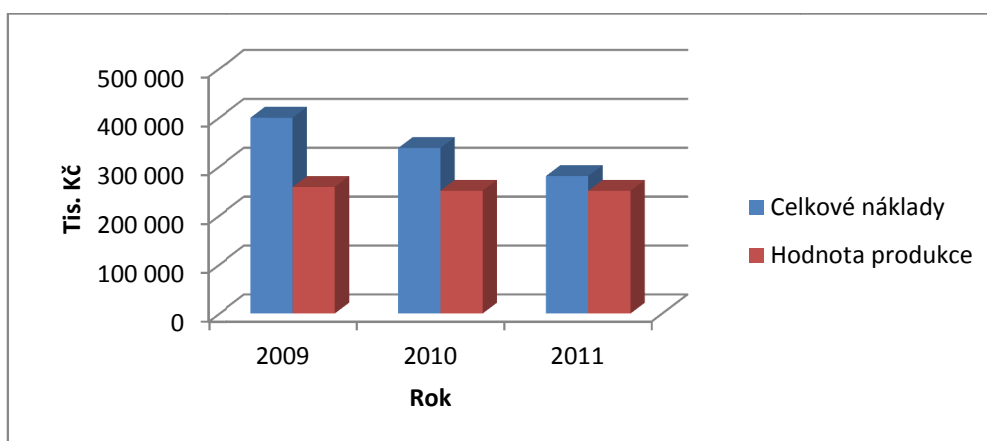
#### **Daň z příjmů 2011**

- Splatná – v roce 2011 byl společností vykázán zisk ve výši 35 812 tis. Kč a byl na něj uplatněn odpočet daňové ztráty z minulých let ve zbývající části.
- Odložená – v souladu s účetními postupy byla společností vyčíslena pro rok 2011 čistá odložená daňová pohledávka ve výši 6 566 tis. Kč. Z důvodu opatrnosti bylo zaúčtováno 50% odložené daňové pohledávky. Tato hodnota představuje



pravděpodobný odhad výše odložené daňové pohledávky, kterou bude možné v následujících účetních obdobích uplatnit.

Z výše uvedené finanční analýzy vychází rozbor vývoje celkových nákladů společnosti v letech 2009-2011, který je zobrazen v grafu č. 2. Z grafu je patrné, že v posledních letech došlo k zásadnímu snížení nákladů. Díky srovnání s hodnotou produkce, která vykazuje jen malé odchylky, lze říci, že se společnosti podařilo dosáhnout snížení nákladů bez negativního vlivu na objem produkce.



Zdroj: Vlastní zpracování

*Graf 2 Vývoj nákladů v letech 2009-2011*

### 8.1.1 Zásadní účetní postupy používané společností

Společnost ABCD si pro potřeby evidence nákladů vymezila určité účetní postupy. Jsou uvedeny v interním účetním předpisu a jsou přikládány jako příloha k účetní závěrce. Předmětem vymezení účetních postupů jsou:

- Dlouhodobý hmotný a nehmotný majetek
- Zásoby
- Stanovení opravných položek k majetku a tvorba rezerv
- Přepočty cizích měn
- Najatý majetek
- Daň z příjmů
- Klasifikace závazků

## 8.2 Analýza nákladů na skladování

Je patrné, že na logistické náklady je potřeba pohlížet jako na celek a tudíž se zaměřit na snižování celkových logistických nákladů. Přitom je nutné brát zřetel na to, že snížením určité části logistických nákladů, může dojít ke zvýšení jiných logistických nákladů.

Společnost ABCD se již v minulosti zaměřila na snížení některých logistických nákladů. Poměrně zásadní kroky ke snížení nákladů podnikla během ekonomické krize. Tyto zásahy se dotkly i logistických nákladů na externí logistiku, kde došlo k podstatnému zeštíhlení administrativních pracovníků. Díky přerozdělení pracovních povinností na jiné členy týmu nedošlo ke snížení kvality poskytovaných služeb ani k nárůstu jiných logistických nákladů.

Dále se společnost zaměřila na přepravní náklady. V rámci úspor těchto logistických nákladů došlo ke změně lokace externího skladu a tím k úspoře transportních nákladů. Externí sklad, který byl původně vzdálen cca 20 km od výrobního závodu, byl přesunut do prostor vzdálených pouhých 5 km od výrobního závodu. Změna byla provedena na základě dlouhodobého strategického plánování, kdy bylo rozhodnuto o výstavbě nového výrobního závodu, jehož součástí jsou i nové skladovací prostory. Tím bylo dosaženo úspor za pronájem externího skladu, ale došlo k navýšení fixních nákladů na skladování – v rámci rozpuštění poměrné částky za novou budovu na jednotlivá střediska, což se projevilo již v roce 2011.

Náklady na zásoby se dají vzhledem k povaze smluvních vztahů ovlivnit jen minimálně, a proto je práce zaměřena na provedení analýzy současných nákladů na skladování a navržení vhodných variant úspory těchto nákladů.

S ohledem na to, že externí skladovací prostory nejsou jediným využívaným prostorem pro skladování, je jednou ze zvažovaných variant outsourcing skladovacích služeb. Na tuto problematiku je samozřejmě potřeba nahlížet s přihlédnutím na nutnost zachování stávající vysoké kvality poskytovaných služeb – k udržování vysokého standardu služeb je společnost vázána certifikáty jakosti a v neposlední řadě také specifickými požadavky zákazníků, které jsou mnohdy přísnější než obecné požadavky auditorských společností.

Kvalita logistických služeb je společností sledována, kromě ukazatelů stanovených zákazníky, také interními ukazateli. V rámci střednědobého plánování jsou stanovovány vždy na rok dopředu. Tyto cíle jsou zahrnovány do strategie společnosti, jako součást procesu neustálého zlepšování.

Pro analýzu skladovacích nákladů, zobrazenou v příloze č. 4, bylo zvoleno druhové členění nákladů vycházející z členění ve finančním účetnictví. V takto sestavené analýze lze nalézt konkrétní položky nákladů, u kterých jsou zobrazeny, po provedení porovnání s předchozím účetním obdobím, podstatné změny.

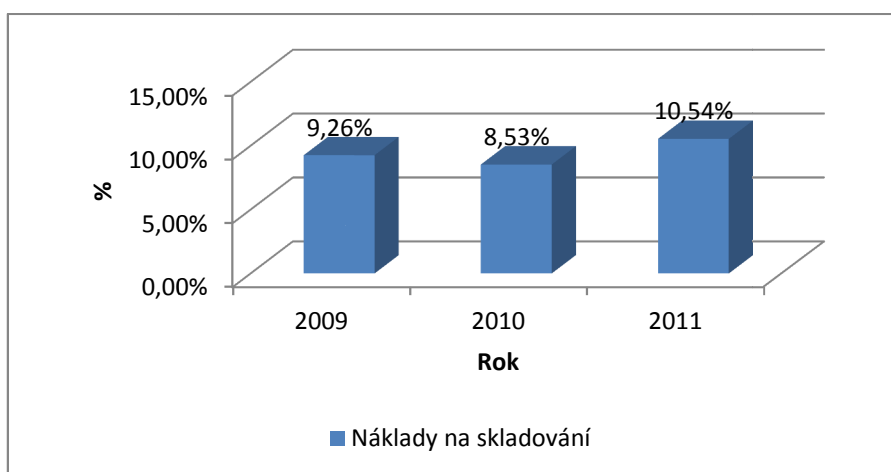
#### Poznámky k příloze č. 4

Z údajů je patrné, že v letech 2009 a 2010 došlo meziročně k poklesu nákladů o 22,17 %.

Naopak v letech 2010 a 2011 došlo meziročně k navýšení celkových nákladů na skladování o 2,74 %

V analýze je vidět velký nárůst na účtu č. 554 – Tvorba a zúčtování ostatních rezerv, který vznikl vytvořením rezervy na nevyčerpanou starou dovolenou, a účtu č. 551 – Odpisy dlouhodobého majetku, kde se již projevil odpis nové budovy a strojů.

Z analýzy skladovacích nákladů vychází graf č. 3, který zobrazuje podíl skladovacích nákladů na celkové náklady společnosti v letech 2009–2011.



Zdroj: Vlastní zpracování

*Graf 3 Vývoj skladovacích nákladů ve vztahu k celkovým nákladům v letech 2009–2011*

V grafu je vidět nárůst podílu skladovacích nákladů na celkové náklady. Tuto změnu lze opět vysvětlit navýšením hodnot u účtů 551 a 554, jak bylo zdůvodňováno v poznámkách k příloze č. 4.

### 8.3 Rozbor skladovacích prostor společnosti

Přestože bylo původně uvažováno pro určení velikosti skladovacích prostor použití jednotky  $m^2$ , nakonec byla jako vhodnější a měřitelná jednotka pro rozbor skladovacích prostor zvolena jednotka jedno paletovací místo. Paletovací místo představuje prostor pro umístění jedné palety, obvykle o velikosti 1200x800x1000, případně 1200x1000x1000, dále v textu uváděno jen jako paleta.

Tato jednotka je obecně zaužívaná v oboru skladování a pro interní potřeby společnosti, potažmo pro potřeby této práce, lépe vystihuje kapacitu skladovacích prostor. Jednotka plochy  $m^2$  totiž není dostatečně vypovídající o prostoru určenému ke skladování. Sklad lze rozdělit na několik částí – je to část určena výhradně pro skladování, prostor pro manipulaci, což představuje uličky mezi řadami určenými ke skladování, které musí mít určitou šířku pro manipulační techniku, komunikace (pro pohyb osob), vychystávací plocha (pro přípravu palet na expedice), vykládkový prostor u ramp (určeno pro vykládky a nakládky z a do dopravních prostředků), kancelář s technickým zázemím (prostor pro stůl s PC, tiskárnu, čtecí zařízení, prostor pro přípravu dokumentů), atd. Všechny tyto prostory jsou zahrnuty do celkové plochy skladu, ale nelze je beze zbytku využít pro skladování. Ve skladovacích prostorech bývá využívána i světlá výška budov neboli možnost skladování ve výškách do několika pater.

Společnost ABCD disponuje několika prostory určenými ke skladování, přechodnému uskladnění či provoznímu uskladnění. Můžeme je rozdělit do několika segmentů. Jsou to – externí sklad, sklad ve výrobním závodě a expedice ve výrobním závodě.

#### 8.3.1 Externí sklad

Je situován cca 5 km od výrobního závodu. V tomto skladu jsou umístovány veškeré vstupní i výstupní materiály produkované společností ABCD - hotové výrobky, vstupní materiály, prázdné obaly, vstupní obalový materiál. Sklad je vybaven manipulační technikou, jako jsou vysokozdvížné vozíky, paletové vozíky, skladovací regály využívající světlu výšku budovy, výpočetní technika včetně pevných PC, mobilních čtecích zařízení určených pro čtení kódů, systémový vozík určený pro uskladňování zboží do velkých výšek, rampy pro nakládku zboží, atd. Prostor je maximálně přizpůsoben účelu, pro který je využíván a konkrétním požadavkům pro skladování výrobků produkovaných ve společnosti ABCD. Projekt výstavby skladu byl konzultován a schvalován manažery

a pracovníky odpovědnými za provoz skladu. V tabulce č. 2 je uvedena kapacita externího skladu s rozdělením na skladovací prostory a kategorie, které jsou zde skladovány.

Prostor	Kapacita	Typ palet	Kategorie
Sklad výrobků	1 904	euro palet	výrobky
Sklad materiálu	588	1200*1200	materiál
Vychystávací prostor	225	euro palet	výrobky
Sklad obalů přístřešek	880	euro palet	obaly
Sklad obalů dvůr	224	euro palet	obaly
CELKEM	3 821	palet	

Zdroj: Vlastní zpracování

*Tabulka 2 Kapacita externího skladu*

### 8.3.2 Sklad ve výrobním závodě

Sklad ve výrobním závodě je určen pro uskladnění materiálu vstupujícího do aktuální výroby, polotovarů vstupujících do dalšího výrobního procesu a obalů připravených pro zabalení hotových výrobků z probíhající produkce. Kromě prostor pro uvedené kategorie je zde také situován sklad barev, které je nutno skladovat separátně a za specifických podmínek kvůli vysoké hořlavosti.

V tabulce č. 3 je uvedena kapacita skladu ve výrobním závodě rozdělená na jednotlivé skladovací prostory a kategorie.

Prostor	Kapacita	Typ palet	Kategorie
Sklad polotovarů	702	euro palet	polotovary
Sklad materiálu	85	euro palet + 1200*1200	materiál
Sklad barev	32	euro palet	materiál
Sklad obalů	476	euro palet	obaly
Parkoviště obaly	216	všechny typy	obaly
Dvůr obaly	108	euro palet	obaly
CELKEM	1 619	palet	

Zdroj: Vlastní zpracování

*Tabulka 3 Kapacita skladu ve výrobním závodě*

### 8.3.3 Expedice ve výrobním závodě

Všechny prostory expedice ve výrobním závodě jsou zastřešeny, jelikož se zde skladují pouze hotové výrobky a ty musí být chráněny proti povětrnostním podmínkám. Kromě

pevných, kamenných prostor sem patří také nákladní návěs, tedy náhradní přípojně nemotorové vozidlo, kam je možné uskladnit hotové výrobky určené k převozu do externího skladu, zatímco je kamion s druhým návěsem mimo areál.

Expedice je vybavena nezbytnou mobilní technikou, jako je paletový vozík a vysokozdvizný vozík. Kromě toho disponuje také balícím strojem, který je určen pro automatické zabalení palet s hotovými výrobky do strečovací fólie.

V tabulce č. 4 je uvedena kapacita skladu ve výrobním závodě rozdělená na jednotlivé skladovací prostory a kategorie.

Prostor	Kapacita	Typ palet	Kategorie
Prostor pro kompletaci palet	40	euro palet	výrobky
Přístřešek výrobky	32	euro palet	výrobky
Přístřešek polotovary	32	1200*1000	polotovary
Návěs	64	euro palet	výrobky
CELKEM	168	palet	

Zdroj: Vlastní zpracování

*Tabulka 4 Kapacita expedice ve výrobním závodě*

#### **8.3.4 Celková kapacita skladovacích prostor a průměrný počet skladovaných palet**

Ve skladech, které nejsou vybaveny regálovým systémem, jsou využity jednotlivé stupně stohovatelnosti. Díly v plastových boxech je možné skladovat po 3-4 paletách na sobě bez obav o stabilitu či deformaci obalů respektive dílů, ale díly v kartonech jsou obvykle skladovatelné pouze ve 2 stupních, v návaznosti na váhu dílu a tloušťku kartonu, která udává nosnost kartonu. Pro lepší využití prostor se skladování plastových boxů a kartonů kombinuje tak, že ve spodních vrstvách se skladují palety s plastovými boxy a ve vrchních palety s kartony. Sklad vybaven regálovým systémem (externí sklad) pak umožňuje skladování jakýchkoliv typů palet podle libovolného klíče, který si společnost zvolí jako nejefektivnější pro manipulaci, pouze s přihlédnutím na nosnost regálového systému. Každá jednotlivá paleta je totiž oddělena příčkami regálu a tudíž nenese váhu žádné další palety, ale pouze svou vlastní. V tabulce číslo 5 je uveden celkový disponibilní počet paletovacích míst rozdělen podle kategorií.

Kategorie	Celková kapacita	MJ
Obaly	1 904	palet
Materiál	705	palet
Polotovary	734	palet
Výrobky	2 265	palet
CELKEM	5 608	palet

Zdroj: Vlastní zpracování

*Tabulka 5 Celková kapacita prostor  
pro skladování*

Vytíženost některých skladovacích prostor přesahuje jejich kapacitu. Díky technické a prostorové vybavenosti je však možné skladovací prostory podle potřeby navzájem prolínat podle aktuální skladby skladovaných položek. Kromě toho jsou například pro skladování obalů, které nevyžadují speciální podmínky, pro skladování jako je zastřešení či jiná ochrana proti povětrnostním podmínkám, vyhrazeny také některé volné prostory kolem budovy skladu. Přesný rozbor vytíženosti jednotlivých skladovacích prostor je uveden v tabulce č. 6.

Kategorie	Kapacita	Vytíženost v paletách	Vytíženost v %
Obaly	1 904	1 980	104%
Materiál	705	691	98%
Polotovary	734	749	102%
Výrobky	2 265	1 631	72%
CELKEM	5 608	5 051	90%

Zdroj: Vlastní zpracování

*Tabulka 6 Průměrná vytíženost skladovacích prostor*

V tabulce je uveden přepočet průměrného počtu skladovaných palet v jednotlivých kategoriích skladovacích prostor na procenta. Je zřejmé, že při vytíženosti skladu 5 051 palet zbývá z celkového počtu paletovacích míst 557 volných paletovacích míst, to představuje 10 %.

Z údajů je patrné, že kapacita některých skladovacích prostor je poddimenzovaná, což může na první pohled působit jako velký problém. Při bližším zkoumání a přihlédnutím na to, jaká strategie řízení zásob je společností zvolena (vyšší stav zásob kvůli návaznosti na výši aktiv), lze říci, že je kapacita za stávající situace vyhovující. Řešením by mohlo být přerozdělení skladovacích prostor tak, aby byla vytíženost všech skladů optimální. Vzhledem k tomu, že rozdělení prostor je, vyjma nezastřešených prostor určených

pro obaly, spíše administrativní záležitostí, není nutné přistupovat k tomuto kroku. Kapacita skladu je sice za stávajících podmínek dostačující, ale chybí prostor pro případné odchylky. Problém tedy může nastat v dalším období, kdy je očekáván nárůst tržeb. S tím bude také spojen nárůst skladovaných položek.

S ohledem na tyto skutečnosti se další část bakalářské práce věnuje možnosti řešení budoucího navýšení skladovaných položek, kdy stávající kapacita skladovacích prostor již nebude dostatečná. Jedním ze zvažovaných bodů je využití služeb externích společností nabízejících komplexní služby skladování – outsourcing skladovacích služeb.

#### **8.4 Kalkulace skladovacích nákladů**

Přestože je možné v mnoha publikacích nalézt negativní hodnocení kalkulace nákladů na základě celkových nákladů, v tomto případě byla, po konzultaci s ekonomickým úsekem společnosti, pro výpočet použita tato metoda. S ohledem na vysoký poměr fixních nákladů vzniklých výstavbou nového výrobního závodu, jehož součástí je nový externí sklad, je společností požadováno zahrnout do výpočtu nákladů na jedno paletovací místo nejen přímé a variabilní náklady, které se mění v závislosti na změně objemu zásob, ale také všechny fixní náklady. V tabulce č. 7 je zobrazen soubor všech nákladů zahrnutých do výpočtu kalkulace.



Nákladová položka	Náklad na středisko interní logistiky	Jednotka
<b>Jednicové náklady</b>		
Přímý materiál	2 309 364	Kč
Přímé mzdy	3 918 230	Kč
<b>Ostatní přímé náklady</b>		
Spotřeba energie	555 042	Kč
Zákonné SaZP	1 323 221	Kč
Zákonné sociální náklady	52 276	Kč
Ostatní provozní náklady	69 074	Kč
Vnější reklamace	11 816	Kč
<b>Přímé náklady celkem</b>	<b>8 239 022</b>	<b>Kč</b>
<b>Variabilní režie</b>		
Opravy a udržování	254 214	Kč
Cestovné	419	Kč
Náklady na reprezentaci	567	Kč
Ostatní služby	19 761 888	Kč
Daň silniční	1 800	Kč
Ostatní daně a poplatky	3 043	Kč
Prodaný materiál	327 095	Kč
Kurzové ztráty	519	Kč
<b>Fixní režie</b>		
Odpisy dlouhodobého majetku	1 007 991	Kč
Tvorba a zúčtování ostatních rezerv	51 452	Kč
<b>Režijní náklady celkem</b>	<b>21 408 988</b>	<b>Kč</b>
<b>CELKEM</b>	<b>29 648 010</b>	<b>Kč</b>

Zdroj: Vlastní zpracování

*Tabulka 7 Nákladové položky připadající na středisko interní logistiky*

Vzhledem k tomu, že se společnost rozhodla do kalkulace zahrnout celkové náklady připadající na středisko interní logistiky, jsou známy všechny hodnoty potřebné pro výpočet. Není tedy nutné použít složitější kalkulační metody, jejichž součástí je výpočet režijních nákladů. Pro výpočet nákladů na jedno paletovací místo byla zvolena kalkulační metoda prostým dělením.

Položka kalkulačního vzorce	Hodnota	Jednotka
Celkové skladovací náklady	29 648 010	Kč
Celkový počet paletovacích míst	5 608	paletovací místo
Náklad na jedno paletovací místo za rok	5 287	Kč
Náklad na jedno paletovací místo za týden	102	Kč
Náklad na jedno paletovací místo za den	15	Kč

Zdroj: Vlastní zpracování

*Tabulka 8 Kalkulace nákladů prostým dělením*

Postup výpočtu:

Celkové náklady na skladování, tedy náklady připadající na středisko interní logistiky, jsou vyděleny celkovým počtem paletovacích míst. Výsledkem je náklad na jedno paletovací místo za rok. Tato hodnota je dále dělena počtem týdnů v roce (52 týdnů) pro výpočet nákladu na jedno paletovací místo za týden. Vydělením nákladu na jeden týden počtem dnů v týdnu (7 dní) je zjištěn konečný výsledný náklad na jedno paletovací místo za den.

Ve společnosti doposud nebyla prováděna kalkulace zaměřená na zjištění nákladů na skladování. Výsledek kalkulace proto nelze porovnat s předběžnou kalkulací. Výsledná nákladová kalkulace nyní může sloužit jako základ pro předběžnou kalkulaci skladovacích nákladů pro další účetní období.

## 9 OUTSOURCING

Jednou ze zvažovaných možností pro nalezení vhodných variant úspor nákladů na skladování ve společnosti ABCD, je možnost outsourcingu logistických služeb. V současné době již není pojem outsourcing chápán pouze jako poskytování prostoru pro uskladnění zboží. Poskytovateli outsourcingových služeb jsou zajišťovány komplexní logistické služby související se skladováním. Čerpání takových služeb přináší společností, které se rozhodnou je využít, řadu výhod.

Dalo by se říci, že pro outsourcing skladovacích služeb není vhodné zvažovat uskladnění hotových výrobků. V takovém případě nelze korigovat počet nakládek a množství vyskladňovaných palet. Četnost expedic a množství odesílaných dílů musí totiž kopírovat požadavky zákazníků. Pokud by objednávky zákazníků nebyly reflektovány v přesném počtu, požadovaném čase a termínu, došlo by ke zhoršení logistického hodnocení – dodavatelské spolehlivosti, případně k vystavení logistické reklamace, což je vždy doprovázeno sankcemi. Pro společnost je nepřijatelné, aby taková situace nastala, a to jak z důvodu navýšení nákladů tak zhoršení hodnocení dodavatelské kázně, která je jedním z faktorů ovlivňujících získávání dalších projektů od daných zákazníků. Vzhledem k omezenému portfoliu zákazníků, by to mohlo mít fatální následky pro další ekonomický vývoj společnosti. V neposlední řadě je povinností společnosti eliminovat riziko porušení zpětné sledovatelnosti hotových výrobků, kterou se zavazuje garantovat.

Pro volbu outsourcingu je ve společnosti ABCD vhodnější vyčlenit vstupní materiál, jehož řízení zásob má ve vlastní režii. Tato skutečnost umožňuje efektivně řídit množství skladovaných palet a ovlivnit výši variabilních nákladů vznikajících při naskladnění a vyskladnění, nebo řízenou četností doprav eliminovat náklady za dopravu. Pokud bude předmětem outsourcingu vstupní materiál, lze plánovat odběr skladovaného materiálu po větších množstvích, například pro pokrytí týdenní produkce. Společnost nebude nucena platit za služby s přidanou hodnotou, jako je tisk štítků a štítkování palet, tisk dokumentů pro konečného zákazníka (dodací listy na výrobky a obaly) nebo evidence obalového materiálu, ve kterém jsou výrobky uskladněny. V tomto případě nebudou vznikat ani dodatečné náklady za případné třídění skladové zásoby nebo provádění 100 % vstupní a výstupní kontroly.

## 9.1 Zhodnocení trhu pro využití outsourcingu

V současné době nabízí trh poměrně velké množství společností nabízejících outsourcing skladovacích služeb. Přestože je tento obor čím dál populárnější a rozšířenější a zaměřuje se na něj čím dál více firem, jedná se převážně o firmy situované v Praze a okolí, v Brně nebo v blízkosti dálnice D1.

V předchozím bodě byl jako vhodnější pro outsourcing vyhodnocen vstupní materiál. S ohledem na jeho charakter, trvanlivost a nenáročnost na podmínky skladování, není potřeba v prostoru určeném pro jeho skladování udržovat konkrétní teplotu, světlo ani jiné specifické podmínky. S přihlédnutím k portfoliu dodavatelů společnosti ABCD, které z většiny tvoří zahraniční dodavatelé, byly posuzovány i outsourcingové společnosti ve velké vzdálenosti od sídla společnosti. Nutností je ovšem umístění na strategické pozici na trase mezi dodavateli a společností.

## 9.2 Výběr vhodné varianty outsourcingové společnosti

Všechny zohledňované varianty splňují požadavky společnosti pro skladování – poskytované služby, skladovací podmínky, disponibilní volné skladovací prostory, úroveň kvality služeb, dopravní dostupnost, úroveň a technické parametry manipulační techniky, potřebné podmínky pro nakládku a vykládku materiálu, zabezpečení proti požáru a zabezpečení proti krádeži.

Výpočet nákladů na jednu kalkulační jednici vždy zahrnuje základní cenu za uskladnění jedné palety, manipulaci za jednu paletu, skladovou evidenci, (vše uvedeno v položce doplňkové služby) a cenu za dopravu při využití transportu 1x týdně s přepravní kapacitou auta 64 palet.

Doplňkové služby jsou kalkulovány s ohledem na plánované efektivní řízení zásob, kdy bude transport, vykládka i nakládka pro každou paletu probíhat maximálně 1x týdně. Náklady jsou proto děleny počtem dnů v týdnu (7 dnů). Stejným způsobem jsou kalkulovány i náklady připadající na dopravu jedné palety.

Výpočet nákladů na dopravu je proveden podle obvyklé ceny za 1 km, stanovené interním předpisem. Cena za dopravu je kalkulována s využitím služeb smluvních dopravců, kdy je smluvní cena garantována.

Všechny outsourcingové společnosti se zavazují převzít plnou odpovědnost za svěřený majetek společnosti ABCD.

### 9.2.1 Varianta 1 – Praha 9 – Horní Počernice

Cenová nabídka základních služeb:

- 9,- Kč za paletu / den

Ceník doplňkových služeb:

- 45,- Kč manipulace IN / paleta (cena zahrnuje tisk dokumentu)
- 45,- Kč manipulace OUT / paleta (cena zahrnuje tisk dokumentu)

Položka	Hodnota	Jednotka
Základní cena	9	Kč
Doplňkové služby při využití 1x týdně	13	Kč
Doprava 1x týdně	11	Kč
CELKEM	33	Kč

Zdroj: Vlastní zpracování

*Tabulka 9 Kalkulace ceny na jednu uskladněnou paletu – varianta č. 1*

Při dlouhodobé spolupráci je nabízena možnost úpravy ceny na základě dohody.

### 9.2.2 Varianta 2 – Modřice u Brna

Cenová nabídka základních služeb:

- 4,- Kč za paletu / den

Ceník doplňkových služeb:

- 27,- Kč manipulace IN / paleta (cena zahrnuje tisk dokumentu)
- 27,- Kč manipulace OUT / paleta (cena zahrnuje tisk dokumentu)

Položka	Hodnota	Jednotka
Základní cena	4	Kč
Doplňkové služby při využití 1x týdně	8	Kč
Doprava 1x týdně	3	Kč
CELKEM	15	Kč

Zdroj: Vlastní zpracování

*Tabulka 10 Kalkulace ceny na jednu uskladněnou paletu – varianta č. 2*

### 9.2.3 Varianta 3 – Praha 10 – Uhřetěves

Cenová nabídka základních služeb:

- 7,- Kč za paletu / den

Ceník doplňkových služeb:

- 30,- Kč manipulace / paleta (cena zahrnuje tisk dokumentu)

Položka	Hodnota	Jednotka
Základní cena	7	Kč
Doplňkové služby při využití 1x týdně	9	Kč
Doprava 1x týdně	10	Kč
CELKEM	26	Kč

Zdroj: Vlastní zpracování

*Tabulka 11 Kalkulace ceny na jednu uskladněnou paletu – varianta č. 3*

Při dlouhodobém uskladnění je možno stanovit individuální ceny.

### 9.2.4 Varianta 4 – Zlín

Cenová nabídka základních služeb:

- 5,- Kč za paletu / den

Ceník doplňkových služeb:

- 30,- Kč manipulace / paleta (cena zahrnuje tisk dokumentu)

Položka	Hodnota	Jednotka
Základní cena	5	Kč
Doplňkové služby při využití 1x týdně	9	Kč
Doprava 1x týdně	1	Kč
CELKEM	15	Kč

Zdroj: Vlastní zpracování

*Tabulka 12 Kalkulace ceny na jednu uskladněnou paletu – varianta č. 4*

### 9.3 Porovnání vlastních nákladů a outsourcingu

Analýzu make-or-buy, tedy rozhodnutí mezi zajištěním služby ve vlastní režii nebo využitím cizích služeb, představuje v této práci volba mezi pokrytím skladování vstupního materiálu vlastními prostředky a outsourcingem skladovacích služeb.

Hlavní výhodou outsourcingu je úspora mzdových nákladů za vlastní zaměstnance a nákladů za vlastní skladovací prostory.

Ve společnosti ABCD bylo s ohledem na objem produkce vytvoření skladovacích prostor nezbytností. Zároveň vznikla potřeba vytvoření pracovních pozic pro pracovníky skladu. Možnost outsourcingu skladovacích služeb je tedy pro společnost doplňkovou službou pro řešení rizika navýšení skladovaných položek nad rámec kapacity vlastního skladu vlivem plánovaného nárůstu objemu produkce v dalších letech.

Výsledky cenových kalkulací je nutné porovnat s vlastními náklady, zjištěnými v nákladové kalkulaci. Porovnání je zobrazeno v tabulce č. 13.

Varianta outsourcingu	Cenová kalkulace	Vlastní náklady na 1 paletovací místo	Rozdíl	Jednotka
Varianta č. 1	33	15	18	Kč
Varianta č. 2	15	15	0	Kč
Varianta č. 3	26	15	11	Kč
Varianta č. 4	15	15	0	Kč

Zdroj: Vlastní zpracování

*Tabulka 13 Analýza make-or-buy*

Podle analýzy make-or-buy lze hodnotit jako vyhovující variantu č. 2 a variantu č. 4, kde je dosaženo stejné výše nákladů na jednu paletu jako při kalkulaci nákladů ve vlastní režii. Při této analýze je nutné zohlednit také relevantní informace o podmínkách, za kterých byla cena kalkulována. Pro výpočet ceny byly brány v úvahu ideální podmínky při efektivním řízení zásob. V praxi bude konečná cena pravděpodobně mírně navýšena o mimořádné náklady, které se v automobilovém průmyslu běžně vyskytují. Mohou vzniknout následkem změny objednávek zákazníků, změn výrobního plánu, například kvůli poruše formy či lisu, změn příslibeného termínu dodání materiálu dodavatelem nebo také chybou při řízení zásob.

I přesto je využití outsourcingu vhodnou volbou pro krytí odchylek v množství skladovaných položek, které nelze pokrýt vlastní kapacitou skladu společnosti ABCD.

## 10 DALŠÍ MOŽNOSTI SNÍŽENÍ SKLADOVACÍCH NÁKLADŮ

Další zvažované možnosti snížení skladovacích nákladů jsou z velké části ovlivněny současnou a budoucí kapacitou skladovacích prostor společnosti.

Vysoké procento vytiženosti současných skladovacích prostor má na svědomí mimo povinně držených pojistných zásob také skutečnost, že hotové výrobky, respektive polotovary, jsou pro společnost aktivum a společnost si zvolila strategii držení zásob na horní hranici optimální výše zásob. Dalším důvodem je průběžná produkce bezpečnostních předzásob, které jsou tvořeny pro pokrytí určitého časového úseku, kdy nebude možné daný výrobek vyrábět. Předzásoby jsou vytvářeny buď na požadavek zákazníka, nebo na základě interních potřeb v rámci procesu trvalého zlepšování.

### 10.1 Pronájem volné kapacity skladu

Pronájmem volné kapacity skladu lze dosáhnout podstatného snížení skladovacích nákladů. To platí především v situacích, kdy společnost disponuje vlastními skladovacími prostory a vlastními zaměstnanci, jako je tomu v případě společnosti ABCD.

Poskytnutím volné kapacity skladu k pronájmu je možné dosáhnout pokrytí vlastních nákladů kalkulovaných na jedno paletovací místo. Díky zabezpečení provozu skladu vlastními zaměstnanci společnosti lze pro nájemce skladovacích prostor realizovat také komplexní skladovací služby s přidanou hodnotou. Zjednodušeně se dá říci, že by se společnost tímto stala poskytovatelem outsourcingu skladovacích služeb.

S ohledem na skutečnosti zjištěné v předchozích bodech této práce, především výsledky provedené analýzy skladovacích prostor a jejich využití, je tato varianta úspory nákladů nevyhovující. Současné skladovací prostory společnosti ABCD mají dostatečnou kapacitu pouze pro potřeby společnosti.

Do tohoto bodu ovšem lze zařadit službu, která je společností ABCD zákazníkům běžně poskytována. Jedná se o uskladnění hotových výrobků určených pro tvorbu předzásoby, kterou společnost vytváří na žádost zákazníků, ať už se jedná o předzásobu pro potřeby provedení indexových změn, úpravy či korekce forem, případně pokrytí několikadenní odstavky výroby.

Cenovou kalkulaci je vhodné vytvořit na základě provedené nákladové kalkulace.



## 10.2 Centralizace skladovacích prostor, výroby a materiálového toku

Rozdělení výrobního procesu na několik lokací je vždy spojeno s vyššími náklady. Některé procesy je totiž potřeba provádět ve všech lokacích a tím dochází ke vzniku několikanásobných nákladů. Tato problematika se dotýká především střediska interní logistiky, které zajišťuje celý proces toku materiálu.

Centralizací skladovacích prostor, výroby a materiálového toku by se ve společnosti ABCD dalo dosáhnout úspory nákladů v několika oblastech. Centralizace skladovacích prostor by dovozovala snížení počtu pracovních pozic na úseku interní logistiky, jelikož za současné situace je nutné jednu pracovní pozici kvůli dvěma lokacím skladu pokrýt dvěma zaměstnanci. Eliminací převozu materiálu, polotovarů, hotových výrobků či obalů by také došlo k úspoře nákladů na dopravu. V návaznosti na výše uvedené by došlo ke značnému omezení manipulace a tím k úspoře času určenému pro manipulaci. Zaměstnancům je tedy možno zkrátit denní povinnosti o poměrnou část, což pravděpodobně povede ještě k dalším úsporám v oblasti mzdových nákladů.

V rámci strategického plánování byla již ve společnosti ABCD zahájena výstavba nové výrobní haly, která by měla ve výsledku vést k centralizaci výrobního procesu. Výstavba je rozdělena do dvou fází, z nichž první fáze již byla dokončena v roce 2011 a druhá fáze je zatím předmětem jednání. Celková rozloha stavební parcely je 21 500 m<sup>2</sup>.

Fáze I:

Celková zastavěná plocha 4 000 m<sup>2</sup>

- 2 000 m<sup>2</sup> pro skladovací prostory
- 2 000 m<sup>2</sup> pro výrobní halu

Fáze II:

- cca 6 000 m<sup>2</sup> – dostavba výrobních a skladovacích prostor

Celková plánovaná výměra nového závodu včetně administrativní budovy je 11 200 m<sup>2</sup>.

## 11 DOPORUČENÉ NÁVRHY NA SNÍŽENÍ SKLADOVACÍCH NÁKLADŮ

V posledním bodě bakalářské práce jsou uvedena navrhovaná vhodná opatření pro snížení skladovacích nákladů ve společnosti ABCD vyplývající z provedených analýz, rozborů a porovnání zjištěných hodnot.

Prvním, základním a nepostradatelným krokem ke snížení nákladů je dokonalá znalost nákladů. Pro střední a velké společnosti, kam se řadí i společnost ABCD, je nutné se při poznávání nákladů zaměřit také na podrobný rozbor nákladů. Tato činnost spadá do účetního subsystému manažerského účetnictví, konkrétně do nákladového účetnictví. Neexistují jasně dané a přesné postupy či formy vedení manažerského, potažmo nákladového účetnictví. Volba způsobu evidence a sledování vnitropodnikových nákladů je čistě volbou společnosti a není omezená žádnou státem vydanou vyhláškou či zákonem.

### **Komplexní využití informačního systému**

Jako velkou výhodou, o kterou se může společnost ABCD při vedení nákladového účetnictví plně opřít, lze vyzdvihnout informační systém. Aniz by to bylo cílem, při výběru vhodného interního informačního systému byl vybrán takový, který umožňuje velmi jednoduše sledovat náklady na jednotlivá střediska. Výborná volba informačního systému tak společnosti dovoluje provést rozbor nákladů bez nutnosti provádění složitých analýz či dodatečných sledování. Bohužel tato funkce systému není využívána pro potřeby nákladového účetnictví.

V první fázi se nabízí společnosti doporučit komplexní využití funkcí informačního systému, na jehož základě se dají provádět jednotlivé nákladové kalkulace. Z těchto je možné následně čerpat informace pro úsporu jednotlivých nákladů. Toto doporučení pro snížení nákladů lze vztáhnout na všechny střediska společnosti.

### **Zavedení sledování nákladů na jednotlivá střediska**

V návaznosti na první doporučení je potřeba zmínit také fakt, že ve společnosti jsou sledovány a porovnávány pouze celkové náklady v jednotlivých účetních obdobích. Jak bylo již uvedeno v praktické části bakalářské práce, tyto údaje je nutné sledovat pro potřeby finančního účetnictví, ovšem pro řízení nákladů ve společnosti jsou nedostačující.

Vzhledem k neexistujícímu rozpočtu nákladů na jednotlivá střediska není možné stanovit ani očekávané cíle. Údaje o skutečně vynaložených nákladech, které se dají čerpat z informačního systému, tak nelze srovnat s rozpočtovým plánem ani stanoveným cílem.

V druhém bodě lze doporučit zahrnutí sledování nákladů na jednotlivá střediska do sestavování rozpočtů, které se provádí na každé účetní období. Skutečné náklady na konci období porovnat s rozpočtovým plánem a podle zjištěných výsledků stanovit případná opatření na snížení nákladů. Následně stanovit plán pro další účetní období. Stanovení nákladových cílů a udržení požadované výše nákladů na jednotlivá střediska je také možno zahrnout do procesu neustálého zlepšování, což je jednou z hlavních strategií společnosti ABCD.

### **Využití nákladové kalkulace pro tvorbu cenové kalkulace**

Z provedeného rozboru skladovacích prostor a jejich vytíženosti lze odvodit, že neexistuje dostatečná kapacita pro případný pronájem volných skladovacích prostor. Přesto je společností ABCD zákazníkům poskytována služba, kterou lze definovat jako pronájem určité části skladu. Prostor, který je k tomu využíván, je již zahrnut ve zjištěných hodnotách, jelikož v době, kdy byl tento rozbor prováděn, byla část skladovacích prostor využita pro tyto účely.

Dalo by se říci, že společnost skladuje něco, co skladovat nechce. Doporučení vyplývající z tohoto bodu je využití nákladové kalkulace pro tvorbu cenové kalkulace, tedy pro výpočet ceny k fakturaci za poskytovanou službu uskladnění výrobků na požadavek zákazníka.

Zároveň je potřeba upozornit na to, že marže, která je součástí cenové kalkulace, musí být zvolena v rozumné výši. Nutno vzít do úvahy, že zákazník může použít i vlastní sklady, takže cena musí být nižší než vlastní náklady na skladování u zákazníka. Výši těchto nákladů bohužel většinou nelze zjistit, proto stanovení ceny za skladovací služby je velmi složitým rozhodnutím. Přesto se dá předpokládat, že vhodně stanovená cena může být pro většinu zákazníků akceptovatelná. Je to z toho důvodu, že mnoho zákazníků společnosti ABCD využívá systém JIT, a tudíž mají jen velmi omezené možnosti pro skladování. Jejich sklady jsou vytvářeny pouze pro přímou spotřebu materiálu pro výrobu.

Z hlediska snížení nákladů je dostačující i malý nebo žádný zisk z této služby. Pouhá úhrada části nákladů na skladování, tedy rozpočítaný náklad na jedno paletovací místo

vynásobené počtem skladovaných palet, představuje pro společnost ABCD snížení nákladů.

### **Zařazení možnosti využití outsourcingu do havarijního plánu společnosti**

Z provedených analýz vyplynulo, že pro společnost ABCD je za současné situace ekonomicky výhodnější dát přednost využití vlastních skladovacích prostor než služeb outsourcingu. Přesto není nutné tuto variantu úplně zavrhnout pro případ dočasného nebo trvalého navýšení skladovaných položek, ať už z důvodu navýšení výrokové řady před dokončením druhé fáze výstavby nové výrobní a skladovací haly nebo při nenadálém navýšení skladovaných položek z jiných důvodů.

V rámci pokrytí případného vzniku rizika nedostatečné kapacity skladovacích prostor, je dalším navrhovaným opatřením zařadit využití outsourcingu mezi procesy havarijního plánu společnosti jako řešení tohoto rizika.

### **Centralizace výrobního procesu**

Jak už bylo několikrát v bakalářské práci zmíněno, je jedním ze strategických plánů společnosti ABCD ve výhledu několika následujících let dokončení výstavby nového výrobního závodu, jehož součástí jsou i nové skladovací prostory. Přesné datum zahájení druhé části výstavby ještě není pevně stanoveno. Termín je samozřejmě závislý, kromě výsledků hospodaření společnosti ABCD, také na rozhodnutí její mateřské společnosti.

Je nasnadě uvést, jako jeden z navrhovaných bodů, také realizaci druhé fáze výstavby v co nejbližším možném termínu. Centralizace výrobního procesu, ve smyslu integrace všech středisek společnosti do jednoho výrobního závodu, by vedlo ke snížení nákladů téměř ve všech střediscích společnosti. Na středisku interní logistiky by se tato změna projevila zásadním snížením nákladů, díky úspoře nákladů na interní dopravu mezi jednotlivými sklady, ale také by pravděpodobně vedla ke snížení přímých mzdových nákladů.

Zvolení vhodného termínu je samozřejmě důležitým strategickým rozhodnutím, které není pouze rozhodnutím společnosti ABCD. Přesto je nutné jako další doporučení uvést zaměření se na tuto problematiku s tím, že jako vhodný argument pro vyjednávání může být mimo jiné využita finanční analýza, která je uvedena v příloze číslo 3. Tuto analýzu je vhodné po uzavření účetního období 2012 aktualizovat.

## ZÁVĚR

Hlavním cílem bakalářské práce, která se věnuje problematice řízení nákladů ve společnosti ABCD, bylo nalezení a navržení vhodných opatření pro snížení skladovacích nákladů.

Na základě rešerše odborné literatury jsou v první části této práce shrnuty teoretické poznatky vztahující se k tématu, kterému se práce věnuje. Zjištěné poznatky jsou poté aplikovány v praktické části bakalářské práce, ať už v případě tvorby finančních analýz či vyvození vhodných návrhů na snížení nákladů.

Analytická část bakalářské práce se zabývá zhodnocením současného stavu společnosti a řízení nákladů ve společnosti. Dále se tato část věnuje analýze trendu celkových nákladů, rozboru skladovacích prostor společnosti a jejich využití. Zjištěné hodnoty jsou použity pro kalkulaci skladovacích nákladů.

V závěru praktické části bakalářské práce jsou porovnány vlastní náklady na skladování, které jsou výsledkem provedené kalkulace, s možností využití outsourcingu jako varianty úspory nákladů. Dalšími zvažovanými variantami úspor nákladů, jsou pronájem volných skladovacích prostor a centralizace výrobního procesu.

V posledním bodě bakalářské práce jsou uvedeny návrhy a doporučení, které jsou na základě získaných informací vyhodnoceny jako vhodné pro snížení skladovacích nákladů ve společnosti ABCD. Zároveň můžou tyto návrhy sloužit také jako podklad pro nalezení vhodných variant úspory nákladů na jiných střediscích.

Shrnutí navrhovaných variant:

- Komplexní využití informačního systému.
- Zavedení sledování nákladů na jednotlivá střediska.
- Využití nákladové kalkulace pro tvorbu cenové kalkulace.
- Zařazení možnosti využití outsourcingu do havarijního plánu společnosti.
- Centralizace výrobního procesu.

Disciplína, která spojuje všechny navrhované varianty, je manažerské účetnictví. Uvedení navrhovaných opatření do praxe se projeví především změnami v řízení nákladů na vnitropodnikových střediscích a nejsou určeny ke zveřejnění pro externí subjekty. To je jeden z důvodů, proč bylo společností ABCD požadováno utajení identity. Konečné

výstupy z navrhovaných opatření se po zavedení projeví také ve finančním účetnictví ve výkazu zisku a ztráty, v podobě snížení celkových nákladů.

V závěru je potřeba vyzdvihnout skutečnost, že ve společnosti ABCD existuje nejen prostor pro zlepšení řízení nákladů, ale především vůle zlepšit zavedené procesy a aplikovat nové, efektivnější procesy.

**SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY**

1. Čechová, A. c2006. *Manažerské účetnictví*. Vyd. 1. Brno: Computer Press.
2. Čujan, Z. & Málek, Z. 2008. *Výrobní a obchodní logistika*. 1. vyd. Zlín: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně.
3. Doyle, D. 2006. *Strategické řízení nákladů: Cost Control - a strategic guide*. Vyd. 1. české. Praha: ASPI.
4. Emmett, S. 2008. *Řízení zásob: jak minimalizovat náklady a maximalizovat hodnotu*. Vyd. 1. Brno: Computer Press.
5. *Interní dokumentace*. Zlín: Společnost ABCD, 2012.
6. Král, B. 2003. *Manažerské účetnictví*. Vyd. 1. (1. dotisk). Praha: Management Press.
7. Lambert, D., Ellram, L. & Stock, J. 2005. *Logistika: příkladové studie, řízení zásob, přeprava a skladování, balení zboží*. Vyd. 2. Praha: Computer Press.
8. Popesko, B. 2009. *Moderní metody řízení nákladů: jak dosáhnout efektivního vynakládání nákladů a jejich snížení*. 1. vyd. Praha: Grada.
9. Rydvalová, P. & Rydval, J. 2007. *Outsourcing ve firmě: průvodce pro manažera s tipy pro české prostředí*. Vyd. 1. Brno: Computer Press.
10. Řezáč, J. 2010. *Logistika*. 1. vyd. Praha: Bankovní institut vysoká škola.
11. Staněk, V. 2003. *Zvyšování výkonnosti procesním řízením nákladů*. 1. vyd. Praha: Grada.
12. Stýblo, J. 2005. *Outsourcing a outplacement: vyčleňování činností a uvolňování zaměstnanců: praxe a právní souvislosti*. Vyd. 1. Praha: ASPI.
13. *Vnitropodnikové účetní směrnice*. Zlín: Společnost ABCD, 2011.
14. *Výroční zpráva 2011*. Zlín: Společnost ABCD, 2011.

**SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK**

FIFO	System zajišťující, že ze skladu odchází položky vždy od nejstarší po nejmladší. (z anglického First In First Out).
Incoterms	Soubor mezinárodních pravidel pro výklad nejvíce běžně používaných obchodních doložek v zahraničním obchodě (z anglického International Commercial Terms).
ICT	Informační a komunikační technologie (z anglického Information and Communication Technologies)
JIT	Výrobní strategie eliminující ztráty a redundance v dodávkovém řetězci. (akronym pro Just In Time)
OPPI	Operační program podnikání a inovace
ZTV	Základní technická vybavenost



**SEZNAM TABULEK**

Tabulka 1 Vývoj základních ekonomických údajů společnosti v posledních 3 letech (v tis. Kč).....	32
Tabulka 2 Kapacita externího skladu.....	45
Tabulka 3 Kapacita skladu ve výrobním závodě .....	45
Tabulka 4 Kapacita expedice ve výrobním závodě .....	46
Tabulka 5 Celková kapacita prostor .....	47
Tabulka 6 Průměrná vytíženost skladovacích prostor .....	47
Tabulka 7 Nákladové položky připadající na středisko interní logistiky .....	49
Tabulka 8 Kalkulace nákladů prostým dělením .....	49
Tabulka 9 Kalkulace ceny na jednu uskladněnou paletu – varianta č. 1 .....	53
Tabulka 10 Kalkulace ceny na jednu uskladněnou paletu – varianta č. 2 .....	53
Tabulka 11 Kalkulace ceny na jednu uskladněnou paletu – varianta č. 3 .....	54
Tabulka 12 Kalkulace ceny na jednu uskladněnou paletu – varianta č. 4 .....	54
Tabulka 13 Analýza make-or-buy .....	55

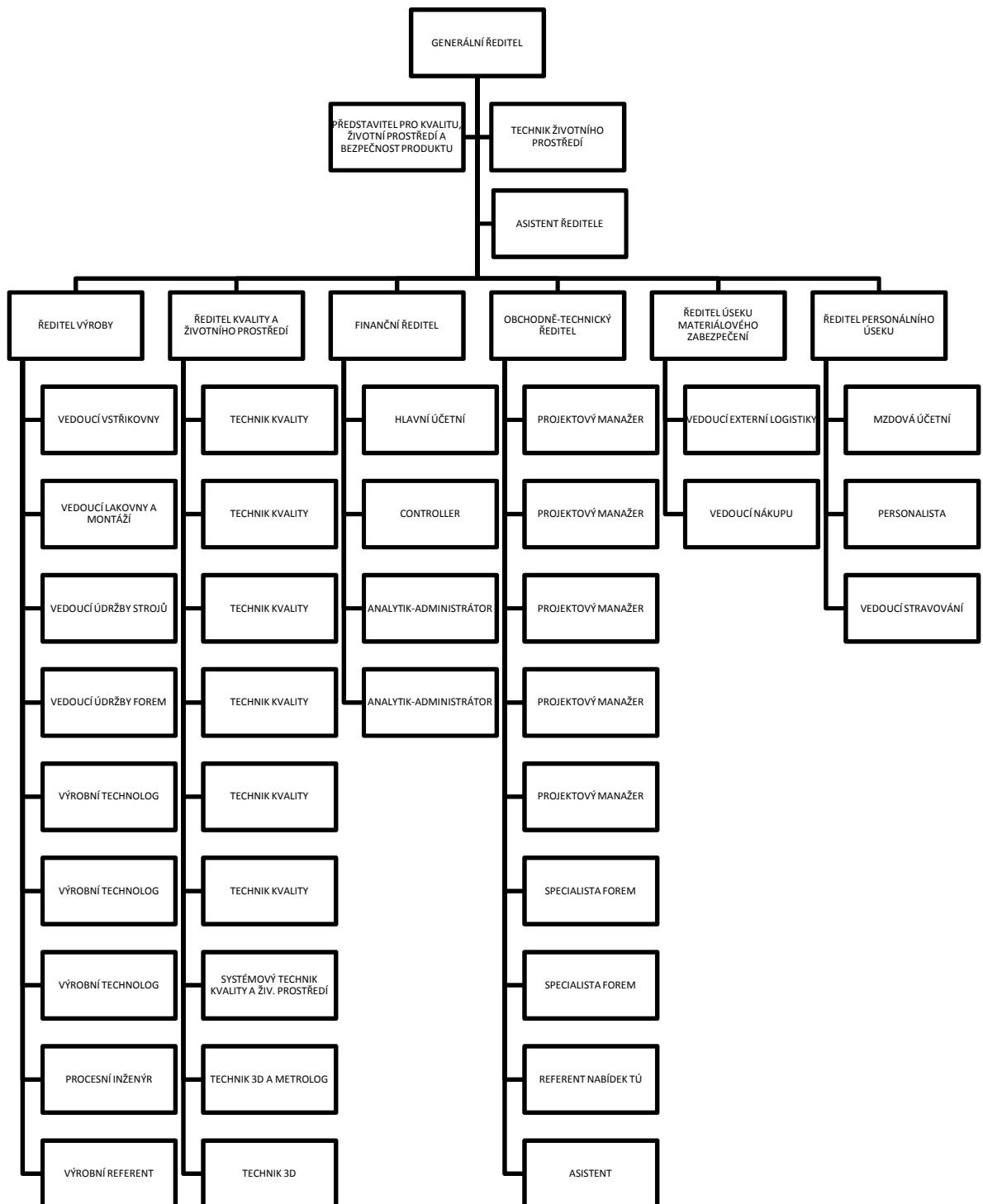
**SEZNAM GRAFŮ**

Graf 1 Předpokládaný vývoj obratu společnosti v následujících 5 letech .....	31
Graf 2 Vývoj nákladů v letech 2009-2011.....	41
Graf 3 Vývoj skladovacích nákladů ve vztahu k celkovým nákladům v letech 2009– 2011 .....	43

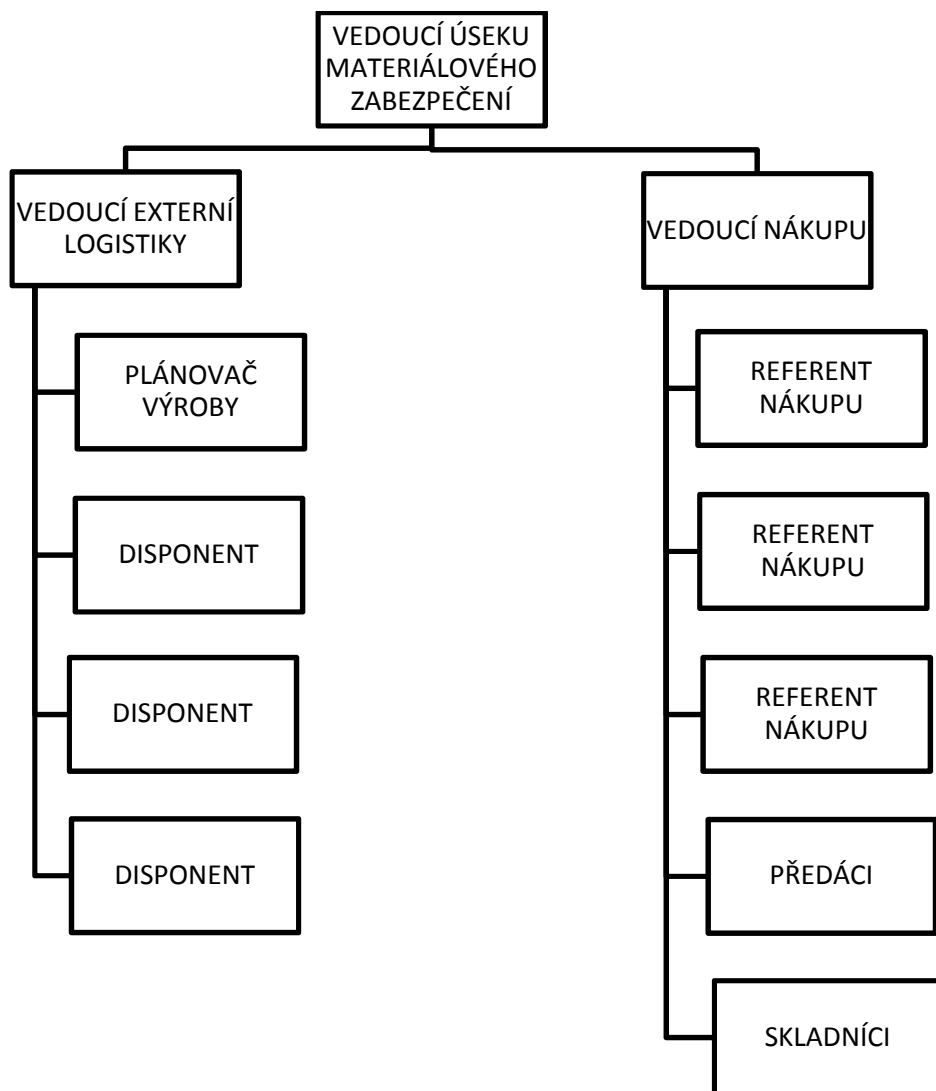
## SEZNAM PŘÍLOH

- P I Organizační struktura společnosti (Zdroj: Vlastní zpracování)
- P II Organizační struktura úseku materiálového zabezpečení (Zdroj: Vlastní zpracování)
- P III Finanční analýza celkových nákladů, výnosů a zisku (Zdroj: Vlastní zpracování)
- P IV Finanční analýza skladovacích nákladů (Zdroj: Vlastní zpracování)

# PŘÍLOHA P I: ORGANIZAČNÍ STRUKTURA SPOLEČNOSTI



**PŘÍLOHA P II: ORGANIZAČNÍ STRUKTURA ÚSEKU  
MATERIÁLOVÉHO ZABEZPEČENÍ**



## PŘÍLOHA P III: FINANČNÍ ANALÝZA CELKOVÝCH NÁKLADŮ, VÝNOSŮ A ZISKU

	Rok		2009				2010				2011			
	Výkaz zisku a ztráty		Údaje roku		Údaje roku		Porovnání		Údaje roku		Porovnání			
	tis. Kč	%	tis. Kč	%	tis. Kč	%	2011	%	tis. Kč	%				
I.	<i>Tžba za prodej zboží</i>	26 567	6,50%	26 219	6,97%	-347	-1,31%	32 392	10,21%	6 173	23,54%			
A.	Náklady vynaložené na prodané zboží	23 943	5,98%	25 346	7,49%	1 403	5,86%	27 762	9,87%	2 416	9,53%			
II.	<i>Výkony</i>	263 183	64,36%	255 386	67,88%	-7 798	-2,96%	261 509	82,46%	6 124	2,40%			
II. 1.	<i>Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb</i>	262 616	64,22%	254 627	67,68%	-7 989	-3,04%	258 743	81,58%	4 116	1,62%			
II. 2.	<i>Změna stavu zásob vlastní činnosti</i>	568	0,14%	759	0,20%	191	33,69%	2 767	0,87%	2 008	264,53%			
B.	Výkonová spotřeba	172 667	43,14%	155 741	46,02%	-16 926	-9,80%	163 295	58,04%	7 554	4,85%			
B. 1.	Spotřeba materiálu a energie	112 862	28,20%	108 609	32,10%	-4 253	-3,77%	111 197	39,52%	2 588	2,38%			
B. 2.	Služby	59 805	14,94%	47 132	13,93%	-12 673	-21,19%	52 098	18,52%	4 966	10,54%			
+	Přidaná hodnota	93 140	53,94%	100 517	64,54%	7 378	7,92%	102 844	62,98%	2 327	2,31%			
C.	Osobní náklady	55 963	13,98%	55 970	16,54%	8	0,01%	56 813	20,19%	843	1,51%			
C. 1.	Mzdové náklady	41 416	10,35%	41 199	12,17%	-217	-0,52%	41 673	14,81%	474	1,15%			
C. 3.	Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	13 364	3,34%	13 642	4,03%	278	2,08%	14 074	5,00%	432	3,17%			
C. 4.	Sociální náklady	1 183	0,30%	1 130	0,33%	-53	-4,50%	1 067	0,38%	-63	-5,58%			
D.	Daně a poplatky	166	0,04%	486	0,14%	320	193,21%	167	0,06%	-319	-65,59%			
E.	Odpisy dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	23 168	5,79%	13 127	3,88%	-10 041	-43,34%	10 453	3,72%	-2 675	-20,37%			
III.	<i>Tržby z prodeje dlouhodobého majetku a materiálu</i>	8 398	2,05%	11 744	3,12%	3 347	39,85%	11 399	3,59%	-346	-2,94%			
III. 1.	<i>Tržby z prodeje dlouhodobého majetku</i>	116	0,03%	137	0,04%	20	17,42%	15	0,00%	-122	-89,01%			
III. 2.	<i>Tržby z prodeje materiálu</i>	8 282	2,03%	11 608	3,09%	3 326	40,16%	11 384	3,59%	-224	-1,93%			
F.	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku a materiálu	7 339	1,83%	11 003	3,25%	3 664	49,92%	10 038	3,57%	-965	-8,77%			
F. 1.	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku	19	0,00%	473	0,14%	454	2420,00%			-473				
F. 2.	Prodaný materiál	7 320	1,83%	10 530	3,11%	3 210	43,85%	10 038	3,57%	-492	-4,67%			
G.	Změna stavu rezerv a opravných položek v provozní oblasti a	493	0,12%	420	0,12%	-73	-14,76%	277	0,10%	-143	-34,11%			
IV.	<i>Ostatní provozní výnosy</i>	97 217	23,77%	56 641	15,06%	-40 576	-41,74%	2 984	0,94%	-53 657	-94,73%			
H.	Ostatní provozní náklady	98 024	24,49%	55 516	16,41%	-42 508	-43,36%	973	0,35%	-54 543	-98,25%			
*	PROVOZNÍ VÝSLEDEK HOSPODAŘNÍ	13 602	155,71%	32 381	85,63%	18 779	138,06%	38 505	107,52%	6 125	18,91%			
VI.	<i>Tržby z prodeje cenných papírů a podílů</i>			20 010	5,32%	20 010				-20 010				
J.	Prodané cenné papíry a podíly			11 264	3,33%	11 264				-11 264				
X.	Výnosové úroky	16	0,00%	96	0,03%	80	509,52%	472	0,15%	376	391,41%			
N.	Nákladové úroky	3 682	0,92%	1 592	0,47%	-2 090	-56,75%	961	0,34%	-632	-39,66%			
XI.	<i>Ostatní finanční výnosy</i>	13 566	3,32%	6 100	1,62%	-7 466	-55,04%	8 391	2,65%	2 291	37,56%			
O.	Ostatní finanční náklady	14 767	3,69%	7 928	2,34%	-6 839	-46,32%	10 595	3,77%	2 668	33,65%			
*	FINANČNÍ VÝSLEDEK HOSPODAŘENÍ	-4 867	-55,71%	5 422	14,34%	10 289	211,40%	-2 693	-7,52%	-8 115	-149,67%			
Q.	Daň z příjmů za běžnou činnost							-3 283	-9,17%	-3 283				
Q. 1.	- splatná													
Q. 2.	- odložená							-3 283	-9,17%					
**	VÝSLEDEK HOSPODAŘENÍ ZA BĚŽNOU ČINNOST	8 735	100,00%	37 802	99,96%	29 067	332,76%	39 095	109,17%	1 292	3,42%			
XIII.	<i>Mimořádné výnosy</i>			14										
*	Mimořádný výsledek hospodaření	0	0,00%	14	0,04%	14		0	0,00%	-14	-100,00%			
***	VÝSLEDEK HOSPODAŘENÍ ZA ÚČETNÍ OBDOBÍ (+/-)	8 735		37 817		29 081	332,92%	39 095		1 278	3,38%			
****	VÝSLEDEK HOSPODAŘENÍ PŘED ZDANĚNÍM	8 735	100,00%	37 817	100,00%	29 081	332,92%	35 812	100,00%	-2 005	-5,30%			
	Náklady celkem	400 211	100,00%	338 393	100,00%	-61 817	-15,45%	281 334	100,00%	-57 059	-16,86%			
	Výnosy celkem	408 946	100,00%	376 210	100,00%	-32 736	-8,00%	317 146	100,00%	-59 064	-15,70%			

PŘÍLOHA P IV: FINANČNÍ ANALÝZA SKLADOVACÍCH

Č. účtu	Název účtu	2009	2010	Meziroční změna	Změna v %	2011	Meziroční změna	Změna v %
501.	Spotřeba materiálu	2 599 831	2 163 792	-436 038	-16,77%	2 309 364	145 572	6,73%
502.	Spotřeba energie	506 995	458 933	-48 063	-9,48%	555 042	96 109	20,94%
511.	Opravy a udržování	212 735	294 907	82 172	38,63%	254 214	-40 692	-13,80%
512.	Cestovné	0	2 988	2 988		419	-2 570	-86,00%
513.	Náklady na reprezentaci	2 183	521	-1 662	-76,15%	567	47	8,93%
518.	Ostatní služby	26 321 288	20 043 841	-6 277 447	-23,85%	19 761 888	-281 952	-1,41%
521.	Mzdové náklady	3 798 277	3 728 735	-69 542	-1,83%	3 918 230	189 494	5,08%
524.	Zákonné sociální a zdravotní pojištění	1 200 516	1 263 868	63 352	5,28%	1 323 221	59 353	4,70%
527.	Zákonné sociální náklady	60 773	59 723	-1 049	-1,73%	52 276	-7 447	-12,47%
528.	Ostatní sociální náklady	15 000	270	-14 730	-98,20%	0	-270	-100,00%
531.	Daň silniční	1 350	1 313	-38	-2,78%	1 800	488	37,14%
538.	Ostatní daně a poplatky	1 273	1 274	1	0,06%	3 044	1 769	138,87%
542.	Prodaný materiál	1 836 245	339 464	-1 496 782	-81,51%	327 095	-12 369	-3,64%
546.	Odpisy pohledávek	35 403	51 846	16 442	46,44%	0	-51 846	-100,00%
548.	Ostatní provozní náklady	86 992	56 338	-30 654	-35,24%	69 074	12 736	22,61%
551.	Odpisy dlouhodobého majetku	411 992	352 987	-59 005	-14,32%	1 007 991	655 004	185,56%
554.	Tvorba a zúčtování ostatních rezerv	-55 935	5 761	61 696	-110,30%	51 452	45 692	793,15%
563.	Kurzové ztráty	41 722	3 235	-38 487	-92,25%	519	-2 716	-83,97%
601840.	Vnější reklamace		28 263	28 263		11 816	-16 447	-58,19%
	Náklady na skladování celkem	37 076 639	28 858 057	-8 218 582	-22,17%	29 648 010	789 953	2,74%