



Your complimentary
use period has ended.
Thank you for using
PDF Complete.

[Click Here to upgrade to
Unlimited Pages and Expanded Features](#)

Projekt nákladového řízení ve firmě Schenck Process s.r.o.

Bc. Petr Slíva

Diplomová práce
2010



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky
Ústav financí a účetnictví
akademický rok: 2009/2010

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Petr SLÍVA**
Osobní číslo: **M08407**
Studijní program: **N 6202 Hospodářská politika a správa**
Studijní obor: **Finance**

Téma práce: **Projekt nákladového řízení ve firmě Schenck Process s.r.o.**

Zásady pro vypracování:

Úvod

I. Teoretická část

- Provedte kritický rozbor literárních zdrojů pojednávajících o nákladech a nástrojích řízení nákladů.

II. Praktická část

- Provedte analýzu současného stavu řízení nákladů ve společnosti Schenck Process, s.r.o.
- Na základě provedené analýzy stanovte nedostatky současného řízení nákladů ve společnosti Schenck Process, s.r.o.
- S přihlédnutím ke zjištěným nedostatkům zpracujte projekt ke zlepšení řízení nákladů ve společnosti.
- Projekt podrobte nákladové a rizikové analýze.

Závěr

Rozsah diplomové práce: **cca 70 stran**
Rozsah příloh:
Forma zpracování diplomové práce: **tištěná/elektronická**

Seznam odborné literatury:

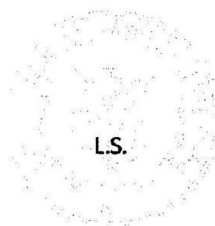
- [1] FIBÍROVÁ, J. Nákladové účetnictví (Manažerské účetnictví I). Praha: Oeconomia, 2002. 347 s. ISBN 80-245-0212-7.
- [2] HRADECKÝ, M.; KRÁL, B. Řízení režijních nákladů. 1.vyd. Praha: Prospektum 1995. s. 104. ISBN 83-7175-025-5.
- [3] KAJANOVÁ, J. Náklady a ceny. Bratislava: Iris, 2005. s. 150. ISBN 80-89018-92-0.
- [4] KRÁL, B. et al. Manažerské účetnictví. 1. vyd. Praha: Management Press, 2002. s. 547. ISBN 80-7261-062-7.
- [5] STANĚK, V. Zvyšování výkonnosti procesním řízením nákladů. 1. vyd. Praha: Grada, 2003. 236 s. ISBN 80-247-045-60.

Vedoucí diplomové práce: **doc. Ing. Roman Zámečník, Ph.D.**
Ústav podnikové ekonomiky
Datum zadání diplomové práce: **29. března 2010**
Termín odevzdání diplomové práce: **3. května 2010**

Ve Zlíně dne 29. března 2010



doc. Dr. Ing. Drahomíra Pavelková
děkanka



doc. Dr. Ing. Drahomíra Pavelková
ředitel ústavu

PROHLÁŠENÍ AUTORA DIPLOMOVÉ PRÁCE

Beru na vědomí, že

- odevzdáním diplomové/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 ¹⁾;
- beru na vědomí, že diplomová/bakalářská práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému dostupná k nahlédnutí;
- na moji diplomovou/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 ²⁾;
- podle § 60 ³⁾ odst. 1 autorského zákona má UTB ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- podle § 60 ³⁾ odst. 2 a 3 mohu užít své dílo – diplomovou/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 diplomové/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 diplomové/bakalářské práce využít ke komerčním účelům.

Ve Zlíně dne 25. dubna 2010


.....

1) 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 nahlédnutí 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.

3) 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).

3) 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.

(2) Není-li sjednáno jinak, může autor školního díla své dílo užit 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 přihlédá k výši výdělku dosaženého školou nebo školským či vzdělávacím zařízením z užití školního díla podle odstavce 1.



Your complimentary
use period has ended.
Thank you for using
PDF Complete.

[Click Here to upgrade to
Unlimited Pages and Expanded Features](#)

Diplomová práce s názvem Projekt nákladového řízení ve firmě Schenck process s.r.o. je rozdělena do dvou částí. V teoretické části je popsána problematika týkající se nákladů, jejich pojetí, členění a nástroje jejich řízení.

Praktická část diplomové práce se nachází v úvodu v stručné charakteristice společnosti a interní a externí analýze jejího poznamení jsou shrnuty ve SWOT analýze. Následuje analýza řízení nákladů společnosti, která se v současně využívaném členění nákladů ve společnosti, dále je také provedena horizontální a vertikální analýza nákladů. Na danou analýzu je poté vypracován projekt zlepšení nákladového řízení, který je zhodnocen v nákladové a rizikové analýze.

Klíčová slova:

náklady, členění nákladů, analýza nákladů, řízení nákladů

ABSTRACT

The title of this thesis is Cost management project in firm Schenck Process s.r.o. and is divided in two parts. In the theoretical part are described costs, costs classification and cost management instruments.

The practical part includes the characteristic of the company, internal and external analysis and SWOT analysis. After that follows cost management analysis, which is focused on company cost classification and horizontal and vertical costs analysis. Main part of this thesis is improvement of the cost management, which is evaluated in costs and risks analysis.

Keywords:

costs, cost classification, cost analysis, cost management



*Your complimentary
use period has ended.
Thank you for using
PDF Complete.*

[Click Here to upgrade to
Unlimited Pages and Expanded Features](#)

Práci vedl doc. Ing. Roman Zámečník, Ph.D. za odborné vedení a poskytnuté rady, které přispívaly ke kvalitnímu zpracování diplomové práce.

Podkování patří také Ing. Ladislavu Pavelkovi ze společnosti Schenck Process s.r.o., za poskytnutou pomocnou ruku a nezbytné údaje, bez kterých by tato diplomová práce nemohla vzniknout.

Prohlášení, že odevzdaná verze bakalářské/diplomové práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

| | |
|--|-----------|
| ÚVOD | 11 |
| I TEORETICKÁ ÁST | 12 |
| 1 DRUHÝ Ú ETNICTVÍ..... | 13 |
| 1.1 FINAN NÍ A MANAĚERSKÉ Ú ETNICTVÍ..... | 13 |
| 1.1.1 FINAN NÍ Ú ETNICTVÍ..... | 13 |
| 1.1.2 MANAĚERSKÉ Ú ETNICTVÍ | 14 |
| 1.1.3 NÁKLADOVÉ Ú ETNICTVÍ..... | 15 |
| 2 NÁKLADY | 16 |
| 2.1 VYMEZENÍ POJMU NÁKLAD | 16 |
| 2.2 POJETÍ NÁKLAD | 17 |
| 2.2.1 FINAN NÍ (PAGATORNÍ) POJETÍ NÁKLAD | 17 |
| 2.2.2 HODNOTOVÉ POJETÍ NÁKLAD | 18 |
| 2.2.3 EKONOMICKÉ POJETÍ NÁKLAD | 20 |
| 2.3 LEN NÍ NÁKLAD | 20 |
| 2.3.1 DRUHOVÉ LEN NÍ NÁKLAD | 20 |
| 2.3.2 Ú ELOVÉ LEN NÍ NÁKLAD | 22 |
| 2.3.3 KALKULA NÍ LEN NÍ NÁKLAD | 23 |
| 2.3.4 LEN NÍ NÁKLAD PODLE ZÁVISLOSTI NA OBJEMU VÝKON | 24 |
| 2.3.5 LEN NÍ NÁKLAD Z HLEDISKA POT ĚB ROZHODOVÁNÍ A KONTROLY..... | 28 |
| 3 NÁSTROJE ÍZENÍ NÁKLAD | 30 |
| 3.1 POJEM KALKULACE | 30 |
| 3.1.1 METODY KALKULACE..... | 31 |
| 3.2 STRUKTURA NÁKLAD V KALKULACI | 32 |
| 3.2.1 TYPOVÝ KALKULA NÍ VZOREC | 32 |
| 3.2.2 RETROGRÁDNÍ KALKULA NÍ VZOREC..... | 33 |
| 3.2.3 KALKULA NÍ VZOREC ODD ĚLUJÍCÍ FIXNÍ A VARIABILNÍ NÁKLADY | 33 |
| 3.2.4 DYNAMICKÁ KALKULACE..... | 33 |
| 3.2.5 KALKULACE SE STUP ĚOVITÝM ROZVRSTVENÍM FIXNÍCH NÁKLAD | 34 |
| 3.3 METODY ABSORP NÍ KALKULACE..... | 35 |
| 3.4 METODY NEABSORP NÍ KALKULACE..... | 37 |

| | | | |
|------------|-------|---|-----------|
| 3.4 | 3.4.1 | PRŮMĚRNÝCH NÁKLAD (DIREKT COSTING, VARIABLE COSTING)..... | 37 |
| | 3.4.2 | METODA ABC (ACTIVITY BASED COSTING)..... | 39 |
| | 3.4.3 | TARGET COSTING | 41 |
| 3.5 | | ROZPOČTY..... | 41 |
| 3.6 | | PLÁNOVÁNÍ NÁKLAD | 42 |
| 3.7 | | CONTROLLING | 44 |
| 4 | | SHRNUTÍ TEORETICKÉ ČÁSTI..... | 46 |
| II | | PRAKTICKÁ ČÁST..... | 47 |
| 5 | | CHARAKTERISTIKA SPOLEČNOSTI SCHENCK PROCESS S.R.O. | 48 |
| 5.1 | | PŘEDSTAVENÍ SPOLEČNOSTI..... | 48 |
| | 5.1.1 | ZÁKLADNÍ INFORMACE O SPOLEČNOSTI..... | 48 |
| | 5.1.2 | HISTORIE SPOLEČNOSTI | 49 |
| | 5.1.3 | PRŮMĚRNÝCH NÁKLADŮ..... | 49 |
| | 5.1.4 | STRUKTURA SPOLEČNOSTI..... | 50 |
| 5.2 | | SITUATIONÁLNÍ ANALÝZA SPOLEČNOSTI SCHENCK PROCESS S.R.O. | 51 |
| | 5.2.1 | INTERNÍ ANALÝZA..... | 51 |
| | 5.2.2 | EXTERNÍ ANALÝZA..... | 58 |
| 5.3 | | SWOT ANALÝZA | 61 |
| 6 | | ANALÝZA ÚČINNOSTI NÁKLADŮ VE SPOLEČNOSTI SCHENCK PROCESS S.R.O. | 62 |
| 6.1 | | ZODPOVĚDNOST V OBLASTI ÚČINNOSTI NÁKLADŮ | 62 |
| 6.2 | | PLÁNOVÁNÍ A ROZPOČTOVÁNÍ NÁKLADŮ | 62 |
| 6.3 | | DRUHOVÉ ÚČINNOSTI NÁKLADŮ | 63 |
| 6.4 | | ODPOVĚDNOSTNÍ ÚČINNOSTI NÁKLADŮ | 65 |
| 6.5 | | VERTIKÁLNÍ ANALÝZA NÁKLADŮ | 67 |
| 6.6 | | HORIZONTÁLNÍ ANALÝZA NÁKLADŮ | 70 |
| | 6.6.1 | ROZBOR NÁKLADOVÝCH POLOŽEK..... | 74 |
| 6.7 | | ZHODNOCENÍ SOUČASNÉHO STAVU ÚČINNOSTI NÁKLADŮ | 79 |
| 7 | | PROJEKT ZLEPŠENÍ SYSTÉMU ÚČINNOSTI NÁKLADŮ VE SPOLEČNOSTI SCHENCK PROCESS S.R.O..... | 80 |
| 7.1 | | VYMEZENÍ PROJEKTOVÝCH PŘÍLEŽITOSTÍ NA ZÁKLAD ANALÝZY ÚČINNOSTI NÁKLADŮ | 80 |
| 7.2 | | NÁVRH KAPACITNÍHO ÚČINNOSTI NÁKLADŮ | 81 |
| 7.3 | | ÚPRAVA ODPOVĚDNOSTNÍHO ÚČINNOSTI NÁKLADŮ | 84 |

| | | |
|--|---|------------|
| | D ST EDISK M V ODPOV DNOSTNÍM LEN NÍ | |
| | AVA | 89 |
| 7.3.2 | VÝSLEDEK NOVÉHO ROZ LEN NÍ NÁKLAD DANÝCH ST EDISEK..... | 99 |
| 7.4 | VÝPO ET KRYCÍHO P ÍSP VKU A ZISKU/ZTRÁTY ST EDISEK | 101 |
| 7.5 | ZHODNOCENÍ PROJEKTU A DOPORU ENÍ PRO PODNIK..... | 103 |
| 7.6 | NÁKLADOVÁ A RIZIKOVÁ ANALÝZA PROJEKTU | 104 |
| 7.6.1 | NÁKLADOVÁ ANALÝZA PROJEKTU | 105 |
| 7.6.2 | RIZIKOVÁ ANALÝZA PROJEKTU | 106 |
| ZÁV R | | 107 |
| SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY | | 108 |
| SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOL A ZKRATEK | | 110 |
| SEZNAM OBRÁZK | | 111 |
| SEZNAM TABULEK | | 112 |
| SEZNAM P ÍLOH | | 114 |

V dnešní složitě době, kdy se celá společnost potýká s neuspokojivou finanční situací, se oblastí nákladů vnuje čím dál větší pozornost. Hospodářský výsledek a s tím související zisk, je tvořen z rozdílu mezi náklady a výnosy. Objem vynakládaných nákladů, nám tedy vnuje jednu z podstatných částí hospodářského výsledku. Je důležité, aby firmy vyvířovaly různé analýzy, ty dále vyhodnocovaly a celý tento systém by měl vést k efektivnímu řízení nákladů a měl by být podstatnou součástí řízení celé společnosti. Protože, pokud v dnešní době společnost neumí řídit své náklady, neumí řídit ani svůj zisk a celý tento proces je neefektivní.

Hlavním cílem diplomové práce je provést analýzu současného stavu řízení nákladů, stanovit nedostatky a na základě těchto podkladů zpracovat projekt zlepšení řízení nákladů ve firmě Schenck Process s.r.o.

Teoretická část diplomové práce je zaměřena na poznatky z oblasti nákladů. Nejdu se vnuji oblasti finanční, manažerské a nákladového účtnictví. Dále jsou popsány náklady a jejich členění. Zbytek teoretické části je vnován oblasti řízení nákladů jak kalkulacím, tak oblasti rozpočtování a plánování nákladů a okrajově také controllingu, především tedy controllingu nákladovému. Závěrem je vnován shrnutí teoretických poznatků.

V praktické části se zpočátku budu vnovat představení společnosti Schenck Process s.r.o. a provedu situační analýzu. Následně se zaměřím na analýzu současného stavu řízení nákladů a na základě vypracované analýzy stanovím nedostatky tohoto systému. V hlavní části diplomové práce se budu vnovat projektu ke zlepšení systému řízení nákladů, kde na základě nedostatků zjištěných v analýze zpracuji projekt ke zlepšení systému řízení nákladů a navrhuji doporučení pro firmu. Poslední část bude vnována nákladové a rizikové analýze navrženého projektového řešení.



*Your complimentary
use period has ended.
Thank you for using
PDF Complete.*

[Click Here to upgrade to
Unlimited Pages and Expanded Features](#)

I. TEORETICKÁ ÁST

VÍ

V dané kapitole se zamírá na systémy, které zachycují náklady a jejich vývoj, tedy na účetnictví. Budu se v novat finančnímu, manažerskému a nákladovému účetnictví.

1.1 Finanční a manažerské účetnictví

Účetnictví je ucelený systém informací, jehož základní myšlenkou je zobrazení podnikatelského procesu. Účetnictví je charakteristické svými metodami, principy (bilanční princip, soustava účtů, princip podvojnosti a souvztáhnosti, dokumentace), ale také svým vlastním systémem správnosti. Tento systém zaznamenává stav a pohyb majetku, závazků a objem nákladů a výnosů.

Zobrazení podnikatelského procesu pomocí účetních informací se liší podle toho, pro koho jsou informace určeny (interní a externí uživatelé), v jakém rozsahu jsou přístupné a jaké úlohy plní. V období po velké hospodářské krizi, je vidět, že ve vyspělých ekonomikách dochází k obsahovému rozdělení účetnictví a to na finanční účetnictví (externí), daňové účetnictví (pro státní účely) a manažerské účetnictví (interní). [12]

1.1.1 Finanční účetnictví

Finanční účetnictví je zaměřeno na podnik jako celek. Jeho cílem je zobrazit podnikatelský proces zejména z hlediska externích uživatelů. Tímto externími uživateli mohou být banky, potenciální i současní akcionáři, zaměstnanci, obchodní úředníci a účastníci kapitálových trhů. Samostatné místo mezi externími uživateli má stát, v souvislosti se zjištěním daňové povinnosti. Výkazy finančního účetnictví obsahují následující výkazy:

- rozvaha,
- výkaz zisku a ztráty,
- a výkaz peněžních toků.

Ve finančním účetnictví musí být dodržována určitá pravidla při vedení účetnictví a sestavování účetních výkazů. A to hlavně v oblastech oceňování a odepisování, aby byla určité záruka pro externí uživatele, že výkazy mají vypovídající schopnost účetních informací a je možná srovnatelnost vnitřně a mezi podniky. [12]

Manaflerské účetnictví je systém informací, jehož účelem je poskytnout vedení podniku soubor informací, které jsou potřebné pro efektivní řízení podniku. Součástí manaflerského účetnictví je nákladové účetnictví, rozpočetnictví a kalkulační systém. A tyto součásti slouží jako dodavatel pro operativní, taktické a strategické řízení podniku.

Mezi hlavní úkoly, které patří manaflerskému účetnictví patří:

- **Informace o struktuře nákladů** – členění nákladů podle nákladového druhu, účelu, podle závislosti na objemu prováděných výkonů. Systematické zjišťování skutečných vlastních nákladů prováděných výkonů.
- **Informace o výkonech** – patří mezi základní úkoly nákladového účetnictví. Slouží pro kalkulační potřeby.
- **Informace o útvarech** – poskytují údaje o výrobní, správní, odbytové reflexii pro potřeby kalkulace.
- **Kalkulační systém** – orientuje se jak na minulost (výsledná kalkulace), tak na budoucnost (předběhová kalkulace a její formy: operativní, plánovaná, rozpočtová). Má úzkou vazbu na rozpočetnictví.
- **Útvary odpovědnosti řízení** – je využíváno při útváření vnitřních útvarů podniku a pro své potřeby využívá i odpovědnost orientované nákladové účetnictví.
- **Předběhová kontrola nákladů** – kontroluje dodržování norem, rozpočtu, předběhových kalkulací, limitů a zjišťuje odchylky podle příčin a odpovědnosti.
- **Podnikové rozpočty** – zabývají se sestavováním rozpočtu nákladů, výnosů, finančním rozpočtem a rozpočtem investičních výdajů.
- **Rozpočtová reflexie** – rozpočtová reflexie se nejčastěji sestavují podle útvarů na určité období, a poté se reflexijní náklady přiřazují k jednotlivým výkonům.
- **Rozpočtové stědiskových nákladů a výnosů** – tyto rozpočty se soustřeďují na věcné náklady a výnosy, které v útvaru vznikají.
- **Rozhodovací úlohy** – patří zde úlohy, které nevyžadují vklady tzv. krátkodobé úlohy, cenová rozhodování a rozhodování o investicích.

etnictví nám ukazují, že dnešní podoba manažerského účetnictví je výsledkem postupné integrace nákladového účetnictví, rozpočtového účetnictví a kalkulací. [12]

1.1.3 Nákladové účetnictví

Nákladové účetnictví navazuje na účetnictví manažerské a často dochází k jejich zaměňování. Samotný pojem nákladové (provozní, vnitropodnikové) účetnictví není chápán zcela jednoznačně. Můžeme však říci, že manažerské účetnictví obsahuje nejen všechny funkce nákladového účetnictví, ale navíc zahrnuje vypracovávání analýz a dalších podkladů pro rozhodování managementu, včetně vypracovávání plánů a rozpočtů.

Nákladové účetnictví je chápáno úžeji ve dvou oblastech:

- samotným představením zobrazení. Ten je zaměřen na ekonomickou realitu pouze z hlediska intervalových veličin (náklad, odvození výnosů a zisku).
- rozhodovacím procesem, kterým se zabývá. Zaměřuje se na jeho první fázi, která zahrnuje ústřední popis reprodukčního procesu a jeho určené varianty, která již byla přijata.

Smyslem nákladového účetnictví je tedy podat informace o skutečném, ale také předpokládaném vývoji přijaté varianty.

Nákladové účetnictví by mělo poskytovat informace ze tří následujících oblastí:

- Informace pro řízení nákladů, výnosů za celý podnik a v rozdělení na jednotlivé procesy a činnosti.
- Informace pro hodnocení efektivnosti jednotlivých výkonů.
- Informace pro hodnocení efektivnosti v jednotlivých vnitropodnikových útvech.

[3]

Nejdříve se budu zabývat vymezením pojmu náklad. Uvedu finanční, hodnotové a ekonomické pojetí náklad. Zbytek této části bude v novém článku náklad.

2.1 Vymezení pojmu náklad

Na náklady můžeme pohlížet ze dvou stran. Jednak z finančního úhledu a dále z manažerského (vnitropodnikového úhledu). Finanční úhled je vyvíjen především externími uživateli, oproti tomu manažerské (vnitropodnikové) úhled je vyvíjen hlavně manažery v rámci.

Synek (2007, str. 33) definuje náklady jako: *š Náklady podniku můžeme charakterizovat jako peněžní vyjádření spotřeby výrobních faktorů vynaložených na tvorbu podnikových výnosů, v dalším nutných nákladů spojených s činností podniku.*

Schroll (1997, str. 48) uvádí definici: *š Náklady (costs) představují v peněžní formě uskutečněné vynaložení ekonomických zdrojů v určité aktivitě, uskutečněné úlohy a úlohy.*

U Krále (2002, str. 39) se můžeme setkat s definicí: *š Náklady se obecně definují jako v peněžích vyjádřené vynaložení (obětování) ekonomických zdrojů. Uskutečněné za určitým předem vymezeným účelovým účelem.*

Lang (2005, str. 7) chápe náklady jako: *š Náklady jsou peněžní ocenění množství výrobních faktorů, jakofli služby třetí stran a daní státu během určitého období, které slouží k vytvoření podnikových výnosů.*

Na základě předchozích definic, bych definoval náklady jako: *š Náklady představují peněžní vyjádření spotřeby výrobních faktorů k určité aktivitě, která by měla být uskutečněna úlohou a úlohou a měla by následně vést k tvorbě podnikových výnosů.*

Je mnoho způsobů, jak lze znát auto i chápat pojetí náklad. Přikláním se k následujícímu rozdělení:

- a. Finanční (pagatorní) pojetí náklad
- b. Hodnotové pojetí náklad
- c. Ekonomické pojetí náklad. [6]

2.2.1 Finanční (pagatorní) pojetí náklad

Finanční pojetí náklad je především finančního účtencí. Je založeno na aplikaci peněžní formy koloběhu prostředků. Náklady se tak chápou jako peníze investované do určitých výkonů, které zajistí náhradu peněz v jejich prvotní výši. To je základem koncepce zachování peněžního kapitálu v jeho nominální výši, teprve realizovaný přebytek představuje zisk. Náklady jsou vyjádřeny v cenách pořízení ekonomických zdrojů nebo v účetních cenách.

Typické znaky finančního (pagatorního) pojetí náklad :

- Jako spotřebované ekonomické zdroje na vstupu jsou jen takové náklady, které jsou reálným výdajem peněz.
- Oceňování spotřebovaných ekonomických zdrojů v účetních hodnotách, pomocí skutečných (historických) nákladů pořízení.
- Očekávaná návratnost vynaložených nákladů pomocí realizovatelných výkonů. Vykazují se pouze ty náklady, které budou reprodukovány z budoucích výkonů (náklady produktu). Tyto náklady setrvávají až do doby prodeje v koloběhu a vyjadřují se jako složky majetku v rozvaze. Jejich opakem jsou náklady období, které vytečou z koloběhu v době jejich vzniku a útlují se do hospodářského výsledku a vepřijí výnosy z výkonů uskutečněných v určitém období.

Náklady produktu nezmenšují celkový majetek podniku, a proto se označují jako náklady dosud nespotřebované. Z koloběhu jsou pak odděleny v okamžiku prodeje výkonů. Tyto náklady se jmenují spotřebované. [6]

ad

Hodnotové pojetí náklad je vlastní manažerskému účetnictví. Hodnotové pojetí je založeno na poskytování informací pro finanční řízení a kontrolu skutečného průběhu aktuálně uskutečňovaných procesů pro linii výkonu nebo po linii útvarů. Náklady v hodnotovém pojetí znamenají vpeněžích vyjádřenou množství spotřeby ekonomických zdrojů za podmínek, které existují v reálném světě uskutečnění daných aktivit. Toto pojetí je odvozováno z výrobní formy koloběžky podniku, jehož výchozím momentem jsou vklady ekonomických zdrojů jako reálných výrobních faktorů. Smyslem této formy koloběžky je pak zajištění reprodukce skutečně spotřebovaného nebo využitého množství ekonomických zdrojů, a to za podmínek, které platí v okamžiku jejich reprodukce. To odpovídá kritériu zachování vcného, substančního kapitálu. Platí zde, že z dosažených výnosů je třeba nejdříve zajistit náhradu daného množství ekonomických zdrojů a zisk vzniká až v okamžiku jejich plné reprodukce. V hodnotovém pojetí se zahrnují náklady shodné s finančním účetnictvím, dále také náklady, které jsou v manažerském účetnictví vykazovány v jiné výši než ve finančním účetnictví a nebo nejsou ve finančním účetnictví vykazovány vůbec. Tyto náklady se označují jako kalkulační náklady. S kalkulačními náklady se kalkulují při vyhodnocování ekonomické racionality aktuálně uskutečňovaných aktivit. Do skupiny kalkulačních nákladů dáváme také kalkulační odpisy, kalkulační úroky, kalkulační rizikové přírůstky, kalkulační podnikatelskou mzdu, kalkulační nájemné).

Kalkulační odpisy v manažerském účetnictví se odepisování řídí jinými pravidly než v účetnictví finančním. V manažerském účetnictví kalkulační odpisy vyjadřují skutečné hodnotové opotřebení a skutečné snižování hodnoty investičního majetku, a to podle podmínek daných v době uskutečnění daných aktivit. Odepisování probíhá po celou dobu skutečného užívání předmětu (majetku), odepisování pokračuje i v případě, kdy ve finančním účetnictví byl již předmět odepsán.

Kalkulační úroky v tomto případě se oceňuje kapitál jako výrobní faktor. Úroky představují nákladový ekvivalent vázanosti provozního nutného kapitálu. Zahrnutím kalkulačních úroků do nákladů se přibližujeme reálným podmínkám využití výrobních prostředků bez ohledu na jejich financování.

Kalkulační rizikové přírůstky v každé podnikové činnosti je spojena s riziky a může vést k rozdílným ztrátám a ztrátám. Tato rizika nemůžeme předvídat, nemůžeme předvídat jejich

[Click Here to upgrade to
Unlimited Pages and Expanded Features](#)

la ní rizikové p íráfkly tedy p edstavují pravd podobné ná-
klad y z rizik, které p íslu-í úané aktivit . Rozli-ujeme dva druhy rizik a to v-eobecná podni-
katelské rizika a speciální (individuální) rizika.

- V-eobecná podnikatelská rizika postihují vývoj celého podniku a z toho d vodu je lze velmi obtífln vyjád it. Obecn platí, že toto riziko nem že být zahrnuto ani v pagatorním ani v hodnotovém pojetí náklad . Následky v-eobecného podnikatelského rizika p ímo ovliv ují hospodá ský výsledek podniku a podnik je m že kompenzovat k tomu ur enými nástroji (nap . rezervním fondem).
- Speciální (individuální) rizika je možno p íblífln p edvídat co do jejich rozsahu na základ zku-eností nebo vyuffitím poji-ovacích technik. Jsou typická svou konkrétností a p í inným vztahem. Objevují se na místech, na kterých je prokázána pravd podobnost, že u ur itých aktivit m že docházet k r zným zvý-ením náklad , -kodám i ztrátám. Jejich konkrétní vý-e ani as výskytu nejsou p edem známy. Tato rizika se vyskytují pravideln (ztráty ze zmetk), s ur itou pravd podobností (pochybné pohledávky), nebo zcela nahodile (havárie dopravních prost edk).

Co se tý e zú tování rizik, ve finan ním ú etnictví dochází ke zú tování afl v dob , kdy se reáln projeví d sledky (v okamfliku vzniku), naproti tomu v manaflerském ú etnictví se náklady rizik zahrnují do náklad formou zvý-ení p íslu-ných poloflek náklad . A v dob kdy se rizika projeví, dojde k vypo ádání s p edem zú tovanými ástkami a nedochází tak k deformaci vykazovaného výsledku b flného období.

Kalkula ní podnikatelská mzda ó samostatn podnikající fyzické osoby, nemohou zahrnout do náklad svoji odm nu za práci. Proto se kalkula ní podnikatelská mzda pouflívá v manaflerském ú etnictví pro zahrnutí odpovídající odm ny za práci do náklad . Pod pojmem odpovídající odm na rozumíme takovou odm nu, kterou by fyzická osoba získala za stejnou práci, jako zam stanec v obchodní spole nosti.

Kalkula ní nájemné ó provozuje-li podnikatel svou flivnost v prostorách, které jsou v jeho osobním vlastnictví, nevznikají mu ú etní náklady za nájemné. Prost ednictvím polofky kalkula ního nájemného lze do náklad zahrnout nájemné srovnatelné s místn obvyklými cenami. [6]

Náklad

Ekonomické pojetí náklad vychází z požadavku zajistit odpovídající informace nejen pro řízení reálně probíhajících procesů, ale také pro potřeby rozhodování za účelem výběru optimálních budoucích alternativ. S výběrem alternativ souvisí pak obecné ekonomické chápání náklad jako maximum hodnoty, které lze vyprodukovat prostřednictvím zvolené alternativy. [5]

Leníme zde tzv. oportunitní náklady, které představují maximální užlý efekt, který byl obětován v důsledku využití daného ekonomického zdroje ve zvolené alternativě. Tyto náklady tedy nepředstavují reálně spotřebované nebo využité ekonomické zdroje, ale dodatečně vložené množství ušlosti dané volby. Z výnosů dané alternativy, proto musí být uhrazeny nejen reálné náklady, ale také užlý efekt, který byl jejím přijetím vyvolán. [6]

2.3 Typy nákladů

Náklady jsou důležitým ukazatelem kvality činnosti podniku. Úkolem managementu je proto náklady usměrňovat a řídit. Samotné řízení nákladů vyžaduje jejich podrobné třídění.

Základní typy nákladů :

- i. typy nákladů podle druhů vynaložených ekonomických zdrojů (druhové typy nákladů),
- ii. typy nákladů podle bezprostředního účelu jejich vynaložení (účelové typy nákladů),
- iii. typy nákladů podle kalkulačních polítek (kalkulační typy nákladů),
- iv. typy nákladů podle závislosti na objemu výkonů (kapacitní typy nákladů),
- v. typy nákladů z hlediska potřeb rozhodování a kontroly. [3, 6]

2.3.1 Druhové typy nákladů

Druhové typy nákladů znamená jejich soustavení do stejnorodých skupin spojených s činnostmi jednotlivých výrobních faktorů (materiál, práce, investiční majetek). Toto třídění nám odpovídá na otázku, co bylo spotřebováno. Druhové třídění v podrobnější podobě se

[Click Here to upgrade to
Unlimited Pages and Expanded Features](#)

a ztrát (výsledovce). Ve výkazu zisku a ztrát máme vidět
použití dvojnásobení nákladů a to podle oblasti činnosti (provozní, finanční a mimořádné
náklady) a podle nákladových druhů. [6, 13]

Základní nákladové druhy:

1. spotřeba surovin a materiálu, paliv, energie, provozních látek
2. odpisy budov, strojů, nástrojů
3. mzdové a ostatní náklady
4. finanční náklady (pojistné, placené úroky, poplatky)
5. náklady na externí služby (opravy, nájemné, dopravné) [13]

Máme tedy i základní vlastnosti pro vstupující nákladové druhy. Na vstupu do podniku se
projevují v zásadě nerozlišené podobě. Druhově vynalovené náklady jsou z hlediska jejich
zobrazení prvotní, stávají se předmětem zobrazení hned při svém vstupu do podniku. Jsou
to náklady externí, proto se vznikají spotřebou výrobků, i služeb jiných subjektů a
z hlediska jejich dalšího rozlišení v podniku jsou jednoduché. Uf je dále nelze rozlišit na
jednoduché složky.

Za jeden z hlavních významů druhového členění nákladů považujeme to, že slouží jako
informační podklad pro zajištění proporcionality, stability a rovnováhy mezi spotřebou
těchto zdrojů v podniku a v jejím okolí, které je schopno tyto zdroje poskytnout. V tomto
významu druhového členění však má z makroekonomického hlediska při zajištění
národního důchodu, úhrnné materiálové potřeby, osobních nákladů za celé národní
hospodářství a jeho subsystémy. Samotné použití druhového členění na nižších
vnitropodnikových úrovních pro řízení je však velmi omezené. Hlavním důvodem je
skutečnost, že druhové členění nevyjadřuje přímo vynalovení nákladů (svého vlastníka
nositele). Druhové členění je ve své podstatě jedno z nejpoužívanějších členění nákladů, hlavně z toho
důvodu, že jeho struktura nedává možnost konkurenci analyzovat faktory podnikové
efektivnosti. [6, 13, 17]

Hlavním znakem náklad je ú elovost. Ú elové len ní náklad sleduje jejich vztah k hlavní p í in vzniku náklad , k jejich nositel m a objekt m. V ú elovém len ní náklad máme dv hlavní hlediska len ní a to podle výkon a podle místa vzniku a odpov dnosti. [6]

- len ní náklad ve vztahu k výkon m

U len ní náklad vzhledem k výkon m se setkáváme se t emi dvojicemi poj m . U t chto poj m se projevují r zné vztahy.

- Z hlediska ízení hospodárnosti se v ú elovém len ní náklad , náklady dále rozd lí podle jejich základního vztahu k innosti, technologickému stupni í operaci na dv základní skupiny. První z nich tvo í skupina náklad bezprost edn vyvolaných technologií dané innosti nebo operace. Tyto náklady se nazývají náklady technologické. Do druhé skupiny náklad adíme náklady, které byly vynaloženy za ú elem vytvo ení, zaji-t ní a udržení podmínek racionálního pr b hu dané innosti. Tyto náklady se nazývají náklady na obsluhu a ízení. Druhý aspekt ú elového len ní náklad vyplývá z hlediska p í inných vazeb náklad k výkonu, který je objemov , druhov a jakostn p esn definován a z hlediska praktických po etn technických možností, jak p í adit náklady konkrétnímu výkonu, lze rozli-it dv základní skupiny. První skupinou jsou náklady p ímé, tyto náklady bezprost edn souvisí s konkrétním druhem výkonu. Druhou skupinou jsou náklady nep ím , které se neváflou pevn pouze k jednomu druhu výkonu, ale zaji-tují pr b h podnikatelského procesu podniku v ír-ích souvislostech.

- T etím aspektem len ní náklad je rozd lení na náklady jednicové a reflijní. U jednicových náklad se jedná o technologické náklady, které p í inn souvisejí s jednotlivými operacemi p í uskute ování konkrétního výkonu. Souvisejí p ímo s jednotkou díl ůho výkonu. Reflijní náklady jsou potom náklady, které jsou vynakládány na více výkon nebo na chod celého útvaru, které je nutno na jednotlivé výkony p epo ítat podle r zných metod. Reflijní náklady vznikají v r zných fázích innosti podniku, proto je leníme na zásobovací reflii (souvisí s nákupem, skladováním a prodejem materiálu), výrobní reflii (souvisí s obsluhou a ízením výrobního procesu v jednotlivých výrobních útvarech), správní reflii (souvisí s ízením

odbytovou reálii (tato reálie vzniká v souvislosti s prodejem, skladováním hotových výrobků, jejich balením a expedicí).

- len ní náklad podle místa vzniku a odpovědnosti

Proces uskutečnění jednotlivých aktivit je lokalizován a rozložen do různých organizačních celků (dílny, provozy, závody). Zde nám vzniká problém účelné organizace celého procesu (například podniková nebo technologická organizace výroby) a regulace jeho průběhu.

Náklady prvotně vznikají v určitých organizačních útvarech, kde se uskutečňuje průmyslová transformace. Toto tídní náklad se nazývá tídní náklad podle místa vzniku. Z hlediska ekonomického řízení se na různých hierarchických úrovních vytváří struktura odpovědnostních útvarů, proto je třeba zjišťovat náklady podle odpovědnosti, pro které platí, že vstupy se oceňují předem stanovenými pevnými cenami (vnitropodnikové ceny na vstupu). Dále zde dochází k meziútvárovým převodům nákladů podle odpovědnosti za jejich vznik. Rozdíl mezi zúčtovávanými náklady podle odpovědnosti a uznanými náklady v rozmezí rozhodovací pravomoci představují výsledek hospodaření útvaru. [3, 13,17]

2.3.3 Kalkulační len ní náklad

Kalkulační len ní náklad nazýváme podle píazování nákladů k výkonům nebo jeho částí. Kalkulační len ní máme chápat jako zvláštní typ účelového len ní nákladu. Vyplývá len ní náklad na jednicové a reální. Toto len ní vychází z možnosti vyjádřit jednotlivé složky nákladů na jednotku kalkulovaného výkonu. U kalkulačního len ní nákladu máme rozlišit dvě základní skupiny, jak přidat náklady konkrétnímu výkonu. Tímto dvěmi základními skupinami jsou ty, které přímo souvisí s konkrétním druhem výkonu (náklady, které lze určit na kalkulační jednici) tzv. přímé náklady a ty, které se nevztahují k jednomu druhu výkonu a zajišťují průběh výrobního procesu podniku v určitých souvislostech (náklady, které nelze přímo přidat kalkulační jednici) tzv. nepřímé náklady.

Přímé náklady

Do skupiny přímých nákladů patří náklady jednicové. Jednicové náklady jsou vyvolány, jak konkrétním druhem výkonu, tak konkrétní jednotkou. K jednicovým nákladům se pak k výkonům přidávají i náklady spotřebované přímo s jeho prováděním. Jejich velikost zjistíme prostým dělením. Jako příklad zde máme uvést časovou mzdu dělníka nebo časové odpisy dopravného prostředku.

Nepřímé náklady jsou vynakládány na širší sortiment výkonů. V nichž případech, při řešení rozhodovacích úloh, je třeba i tyto náklady přidat ke kalkulačním jednicím. Tyto náklady se pak přidávají nepřímo pomocí zvolených veličin. [10, 11]

2.3.4 Typy nákladů podle závislosti na objemu výkonu

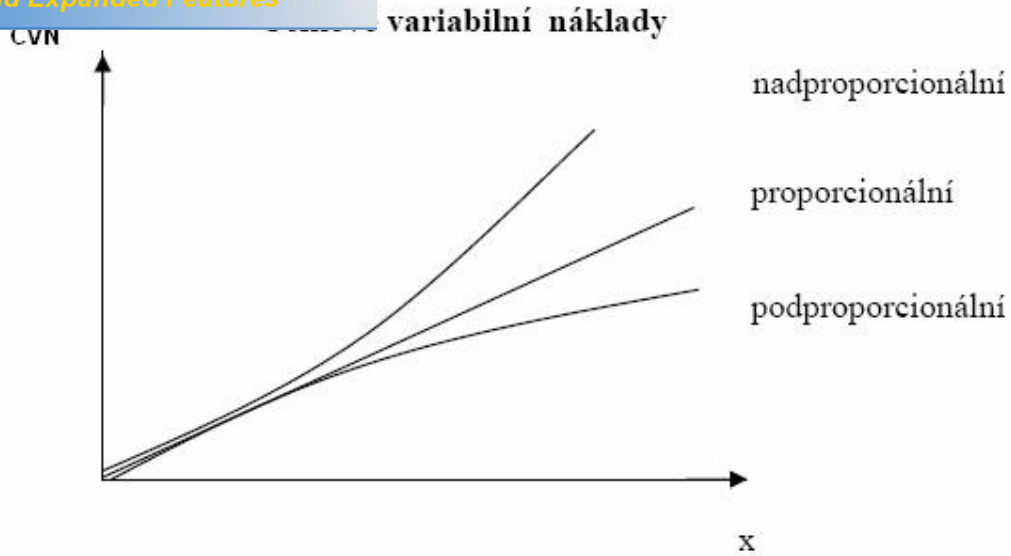
Typy nákladů podle závislosti na objemu výkonu se rozlišuje podle toho, jak se mění celková výše nákladů v závislosti na objemu výroby. Základem tohoto typování nákladů jsou dvě základní skupiny. Tyto skupinami jsou náklady variabilní a náklady fixní.

Variabilní náklady (přímé, závislé)

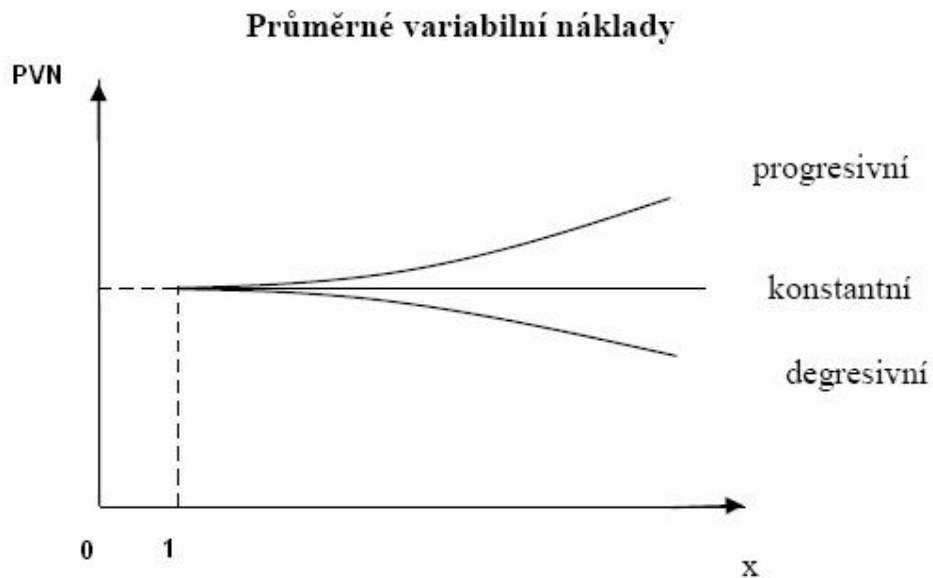
Variabilní náklady se ve své absolutní výši mění v závislosti na změnách objemu výkonu. Jsou charakteristické tím, že musí být opakovaně vynakládány na každou další jednotku výkonu. Podle toho jak rychle se variabilní náklady mění se změnou objemu výroby, hovoříme o nákladech proporcionálních (lineárních), nadproporcionálních (progresivních), podproporcionálních (degresivních) a v nichž literatuře se můžeme setkat i se smíšenými variabilními náklady tzv. degresivně-progresivními.

1. **Proporcionální náklady** – tyto náklady se mění přímo úměrně s objemem výroby. To znamená, že přírůstkové náklady každé další jednotky objemu jsou stále stejné a přímo závisí na počtu prováděných výkonů. Z toho důvodu jsou přímé náklady v celém intervalu konstantní.
2. **Podproporcionální náklady** – při stoupajícím objemu výkonu se tyto náklady zvyšují pomalejším tempem než objem výkonu. Přírůstkové náklady každé další jednotky objemu postupně klesají. Toto signalizuje zvyšující se úroveň hospodárnosti.
3. **Nadproporcionální náklady** – tyto náklady se ve své celkové výši mění v závislosti na změně objemu výkonu a to rychlejším tempem. Při zvyšování objemu vykazují přírůstkové náklady každé další jednotky vyšší hodnotu. [6, 13]

Click Here to upgrade to Unlimited Pages and Expanded Features



Obrázek 1. Průběh jednotlivých typů celkových variabilních nákladů [13]



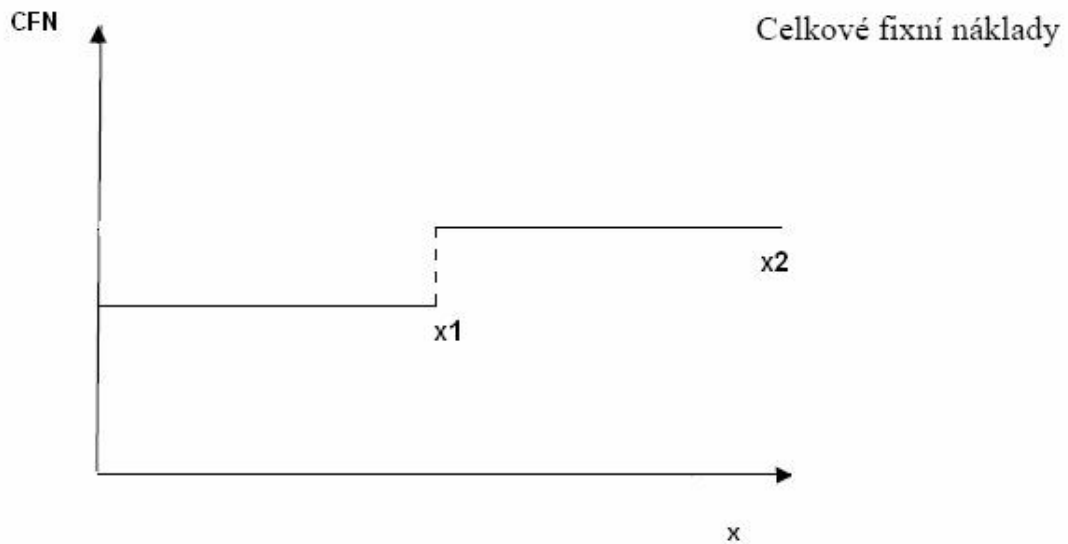
Obrázek 2. Průběh jednotlivých typů průměrných variabilních nákladů [13]

Fixní náklady (pevné, nezávislé)

Fixní náklady jsou částí nákladů, které zůstávají na změnách objemu výkonu nezávislé, nemění se. Tyto náklady jsou vyvolány nutností zabezpečit chod (provozní pohotovost, vý-

[Click Here to upgrade to Unlimited Pages and Expanded Features](#)

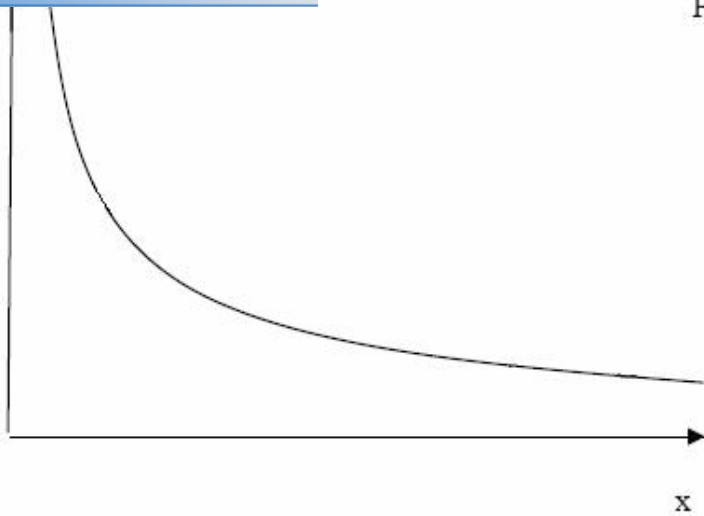
elku. N kdy jsou nazývány náklady provozní p ipravenosti, výrobní ponotovosti nebo kapacitní resp. náklady periodické. Charakteristické jsou tím, že do daného procesu musí být vloženy jednorázov je-t před uskute n ním první jednotky výkonu a vznikají v nulovém bod objemu. Fixní náklady vznikají, když se nic nevyrábí. Jejich nem nnost je v-ak relativní i fixní náklady se m ní (nap . p i zm nách výrobní kapacity). Nedochozí v-ak u nich ke zm n plynule, ale najednou, skokem. Z toho d vodu má d lení náklad ů na fixní a variabilní smysl pouze v krátkém období, protože v del-ím aso-ovém období se m ní i fixní náklady. Do fixních náklad ů zahrnujeme velkou ást refflií, nap . odpisy, mzdy správních pracovník ů, bezpe nostní služba. [6, 13]



Obrázek 3. Pr ůběh celkových fixních náklad ů [13]

[Click Here to upgrade to
Unlimited Pages and Expanded Features](#)

Průměrné fixní náklady



Obrázek 4. Průměrné fixní náklady [13]

Celkové fixní náklady můžeme rozdělit do dvou skupin. První skupinou jsou vyufité fixní náklady, které odpovídají skutečnému vyufití kapacity a druhou skupinou jsou volné fixní náklady, které odpovídají nevyufité části kapacity. Toto dělení je však pouze teoretické, protože volná část fixních nákladů nejde uvolnit, aby bylo dosaženo snížení vkladů.

Pokud známe fixní a variabilní náklady podniku, můžeme sestavit nákladovou funkci podniku. Tato funkce zachycuje vztah mezi objemem výroby a náklady. Nejjednodušší je lineární funkce ve tvaru :

$$N = FN + b \cdot q$$

Kde : N = Celkové náklady

q = objem výroby v naturálních jednotkách

b = variabilní náklady na 1 jednotku

FN = fixní náklady.

Hlediska potřeb rozhodování a kontroly

Základem manažerského rozhodování je poskytování informací pro řízení a rozhodování se zaměřením do budoucnosti. Manažerské úřadnictví se zaměřuje na primární poskytování informací pro konkrétní rozhodovací úlohy.

Z hlediska rozhodování dělíme náklady na:

- i. Relevantní a irelevantní náklady (výnosy)
- ii. Náklady a výnosy připisované danému rozhodnutí
- iii. Oportunitní náklady
- iv. Rozdílové náklady (výnosy)
- v. Přírůstkové náklady (výnosy)

Relevantní náklady a výnosy

Jsou to takové budoucí náklady a výnosy, které plynou z daného rozhodnutí a liší se dle jednotlivých variant. Jako relevantní náklady se považují náklady daným rozhodnutím ovlivnitelné, irelevantní náklady jsou náklady neovlivnitelné rozhodnutím, mezi které patří i umrtvené náklady, které nemohou být ovlivněny žádným rozhodnutím.

Irelevantní náklady a výnosy

Jsou takové náklady a výnosy, které se nemění s realizací jednotlivých variant.

Náklady a výnosy připisované danému rozhodnutí

Náklady a výnosy připisované danému rozhodnutí jsou takové náklady a výnosy, které se projeví bezprostředně jako důsledky dané alternativy rozhodnutí.

Oportunitní náklady

Nazýváme je také náklady ušlých příležitostí. Oportunitní náklady tedy představují částku peněz, která je ztracena, když zdroje nejsou použity na nejlepší ušlou variantu. Vznikají v situacích, kdy je možné současně realizovat více alternativ.

Tyto náklady (výnosy) představují rozdíl mezi náklady (výnosy) po uskutečnění změny a náklady (výnosy) před jejím uskutečněním. Jsou měřítkem účelnosti uskutečněné změny.

Přírstkové náklady (výnosy)

Přírstkové náklady (výnosy) představují zvýšení nebo snížení celkových náklad (výnos), které bylo zapříčineno dodatečným zvýšením nebo snížením objemu výkonů o určitý počet jednotek. Zde jde o celkové přírstkové veličiny. Pokud dochází ke změně jednou dodatečnou jednotkou aktivity, jde o jednotkové přírstkové veličiny. Při abstraktním propočtu se změny vypočítávají jako nekonečně malý přírstek aktivity a nazývají se marginální veličiny. [6, 13, 17]

NÁKLAD

Mezi nástroje řízení nákladů máme zařadit celou řadu metod, i postupů. V následující části se v tomto smyslu zaměříme na kalkulace nákladů, strukturu nákladů v kalkulaci, metody kalkulací, jak jiří absorbují, tak neabsorbují, rozpočtování a plánování nákladů a v neposlední řadě také na controlling, především tedy controlling nákladový.

3.1 Pojem kalkulace

Macík (1999, str. 10) definuje pojem kalkulace: *š Kalkulace je vlastně jiný název pro výpočet, výpočetní postup. V podnikové hospodářské praxi znamená kalkulace výpočet zaměřený speciálně na postížení nákladů, které je třeba vynaložit na vznikající výkon.š*

Král (2002, str. 168) rozumí pod pojmem kalkulace: *š V nejobecnějším slova smyslu se kalkulací rozumí propočet nákladů, marže, zisku, ceny nebo jiné hodnotové veličiny na výrobek, práci nebo službu, na činnost nebo operaci, kterou je třeba v souvislosti s jejich uskutečněním provést, na podnikovou investiční akci nebo na jinak naturálně stanovenou jednotku výkonu.š*

Kalkulace nákladů představuje výpočet nákladů, které připadají na jeden určitý výkon – předmět kalkulace. Předmět kalkulace je kalkulací jednotice, kterou musíme přesně vymezit a kalkulované množství.

Předmět kalkulace - všechny druhy výkonů, které podnik vyrábí nebo provádí. Předmět kalkulace je potom tvořen kalkulací jednotič a kalkulovaným množstvím.

Kalkulační jednotice tvoří konkrétní výkon, ten je vymezen jednou jednotkou a druhem, na který se zjišťují nebo stanovují náklady a další hodnotové veličiny.

Kalkulované množství představuje počet kalkulací jednotič, pro které se zjišťují nebo stanovují celkové náklady.

Pojem kalkulace se vyvíjí ve třech základních významech:

- činnost vedoucí ke stanovení nákladů na výkon
- výsledek této činnosti, to je propočet nákladů na kalkulací jednotici
- vydávaná část informačního systému podniku, což je kalkulací systém. [6]

Přizování nákladů předmětu kalkulace je spjato s dělením nákladů na přímé a nepřímé.

akové náklady, které se přímo připisují jednotlivým druhům výrobků. Do přímých nákladů patří přímé mzdy, přímý materiál a ostatní přímé náklady.

Nepřímé náklady tvoří druh nákladů, který se společně vynakládá na celé kalkulované množství výrobků, více druhů výrobků nebo na zajištění celého chodu podniku. Tyto náklady není možné stanovit na kalkulaci jedničky přímo. Na jednotlivé výrobky se zúčtují nepřímě prostřednictvím různých procent. [6, 17]

Jedním z praktických hledisek klasifikace kalkulačních postupů, které souvisejí s organizací podniku, ke kterému je rozsah kalkulace úzce vázán, proto lze vyjadřovat postupné rozšiřování kalkulace o další složky, je kalkulace podle stupňování:

- kalkulace nákladů výroby (provozu přímé náklady + výrobní režie),
- kalkulace nákladů výkonu (včetně zásobovací a správní režie),
- kalkulace úplných vlastních nákladů (včetně nákladů na odbytovou režii),
- kalkulace podnikové ceny. [10]

3.1.1 Metody kalkulace

Kalkulace nákladů můžeme posuzovat z několika hledisek:

- časové hledisko kalkulací o kalkulace předem (ex ante) a kalkulace výsledná (ex post),
- kalkulace ve vztahu k využívání kapacity o kalkulace statická a dynamická,
- kalkulace podle rozsahu použitých nákladových položek o kalkulace úplných nákladů (absorpční) a kalkulace neúplných nákladů (neabsorpční). [9]

Předem finální kalkulace o vyjadřuje náklady na výrobek, které byly stanoveny předem. Vychází z technicko-hospodářských norem spotřeby a výkonu. Podle přesnosti stanovení těchto norem rozlišíme kalkulace plánové, propočtové, nabídkové a operativní.

Výsledná kalkulace o slouží především pro následnou kontrolu hospodárnosti výroby. Vyjadřuje náklady, které byly skutečně vynaloženy.

Statická kalkulace o tato kalkulace nepřihlíží ke stupni využití kapacity, takže náklady na jednotku výkonu nejsou ovlivněny objemem poskytovaných služeb nebo množstvím výroby.

[Click Here to upgrade to
Unlimited Pages and Expanded Features](#)

ti statické kalkulaci vykazuje náklady na jednotku výkonu s ohledem na vyráběné množství. V této metodě jsou tedy náklady přiřazovány výkonu v různé výši, ovlivněné využitím kapacity. Čím větší je objem poskytovaných výkonů, tím nižší jsou náklady na jednotku daného výkonu.

Absorpční kalkulace v této metodě zahrnujeme všechny kalkulační položky podle kalkulčního vzorce. Vyjadřuje vztah mezi spotřebovaných nákladů ke kalkulční jednotici.

Neabsorpční kalkulace se liší od absorpční kalkulace zahrnuje pouze vybranou část nákladových položek. [9, 17]

3.2 Struktura nákladů v kalkulaci

Struktura nákladových položek, v níž se stanovují a zjišťují náklady výkonu je vyjádřena v každém podniku individuálně v kalkulčním vzorci.

3.2.1 Typový kalkulční vzorec

1. Přímý materiál
2. Přímé mzdy
3. Ostatní přímé náklady
4. Výrobní (provozní) režie
Vlastní náklady výroby (provozu)
5. Správní režie
Vlastní náklady výkonu
6. Odbytové náklady
Úplné vlastní náklady výkonu
7. Zisk (ztráta)
Cena výkonu (základní) [6]

Typový kalkulční vzorec je základním vzorcem. Pro konkrétní úlohy řízení a rozhodování je tento vzorec ještě dále upravován a tvoří se pro podmínky daného podniku.

í vzorec

V tomto případě máme vidět, že u každého podniku vyjadřuje její formou kalkulací vzorec zásadní rozdíl mezi kalkulací nákladů a kalkulací ceny. Tento vzorec vychází z ceny nebo jejích variant a úrovně zisku, který je vyjádřen jako rozdíl mezi cenou a náklady.

Základní cena výkonu

- Dodančná cenová zvýhodnění
- Slevy zákazníkům (množstevní, sezónní)

Ceny po úpravách

- Náklady

Zisk (jinak vyjádřený přínos) [6]

3.2.3 Kalkulační vzorec odděluje fixní a variabilní náklady

U této metody se klade důraz na strukturu vykazovaných nákladů. Pro řešení rozhodovacích úloh souvisejících s kapacitou, je užitečné mít v kalkulacím vzorci oddělené náklady ovlivněné změnou objemu výkonu, tedy variabilní a fixní náklady.

Cena po úpravách

- Variabilní náklady výrobku
 - Přímé (jednicové) náklady
 - Variabilní nepřímé

Marže (krycí příspěvek)

- Fixní náklady v průměru připadající na výrobek

Zisk v průměru připadající na výrobek [6]

3.2.4 Dynamická kalkulace

Dynamická kalkulace vychází z členění nákladů na přímé a nepřímé náklady a z členění podle fází reprodukčního procesu. Zůstává zde zachován informační základ typového kalkulací vzorce. Nacházíme zde odpověď na otázku, jak budou náklady v jednotlivých

emmu prováděných výkonů. Dynamická kalkulace je nejastěji
využívána pro ocenění vnitropodnikových výkonů.

Přímé (jednicové) náklady

Ostatní přímé náklady o variabilní, fixní

Přímé náklady celkem

Výrobní režie o variabilní fixní

Náklady výroby

Odbytová režie o variabilní, fixní

Náklady výkonu

Správní režie

Úplné náklady výkonu [6]

3.2.5 Kalkulace se stupňovitým rozvrstvením fixních náklad

Kalkulace se stupňovitým rozvrstvením nákladů je modifikací kalkulace variabilních nákladů. Hlavním odlišujícím rysem je to, že fixní náklady se neposuzují jako nedělitelný celek, ale snaží se oddělit fixní náklady alokované na principu příčné souvislosti od fixních nákladů přizvaných podle jiných principů.

Cena po úpravách

- **Variabilní náklady výrobku**

- **Přímé (jednicové) náklady**
- **Variabilní režie**

Marže I

- **Fixní výrobní náklady**

Marže II

- **Fixní náklady skupiny výrobků**

Marže III

- **Fixní náklady podniku**

3.3 Metody absorp ní kalkulace

Metodou kalkulace rozumíme způsob stanovení jednotlivých složek nákladů na kalkulaci jednici. Absorp ní metody kalkulace zahrnují všechny složky nákladů, jak variabilní tak fixní. Účelem této kalkulace je přidat konkrétnímu výkonu celkové náklady, které s ním souvisejí. [6, 13, 16]

Metody absorp ní kalkulace jsou:

a) Kalkulace d lením

Jiný název pro kalkulaci d lením je prostá metoda kalkulace. Kalkulaci d lením využíváme ve výrobě kde se vyrábí jediný produkt, jedná-li se tedy o homogenní výrobu. Celkové náklady za období se vydělí množstvím výkonů vyprodukovaných za dané období a výsledkem jsou průměrné náklady (jednotkové).

Rozlišuje se kalkulace d lením, stupňovitá kalkulace d lením a kalkulace d lením s poměrovými čísly. [13, 16]

b) Kalkulace d lením s ekvivalenčními čísly

Této kalkulaci využíváme u hromadné výroby technologicky shodných nebo příbuzných výrobků. Náklady se vydělávají d lením zvoleného představitel výrobků a tento představitel má ekvivalent 1. Ekvivalentní číslo na ostatní výrobky stanovíme dle představitel. Potom si vyděláme sumu ekvivalentů a podle ní se stanoví náklad na jeden ekvivalent. Náklad na výrobek vyděláme vynásobením nákladu na ekvivalent ekvivalentním číslem. [13,16]

c) Kalkulace příráfková (zakázková)

Tuto metodu kalkulace využíváme především v kusové a malosériové výrobě, které jsou charakterizovány neopakovaností nebo nízkým stupněm opakovanosti výroby. Samotným předmetem kalkulace zde bývají jednotlivé výrobky nebo malé série výrobků. Nemusí to však být pouze výrobky, může jít i o různé služby, jako jsou opravácké a montážní činnosti, které zahrnujeme pod pojem zakázka. Jednicové náklady jsou přidávány výkonům přímo a nepřímými náklady se přidávají pomocí příráfků. Přírážka se stanovuje k rozvrhové základně. Pro přesnost je doporučeno zvolit vhodnou rozvrhovou základnu. [9]

kon

Kalkulaci sdrufených výkonů vyuffíváme v p ípad , že z jednoho druhu materiálu vzniká více r zných výrobků a to ve stejném výrobním procesu. U t chto sdrufených výkonů , vznikají náklady, které jsou sdrufeným výkonům společné a nelze je ur it jednotlivě pro daný výkon. Vystupuje zde tedy problém alokace nákladů na výkony. Podle metody alokace poté rozli-ujeme postupy kalkulace a to bu metodou ode ítací, roz ítací nebo kombinací t chto metod.

Ode ítací metoda ó pouffíváme v t ch p ípadech sdrufené výroby, kdy jeden výrobek m - fme považovat za hlavní a ostatní za vedlej-í. Od celkových nákladů se ode tou vedlej-í výrobky ocen ěné prodejními cenami a z statek nákladů se bere jako náklady hlavního výrobku.

Roz ítací metoda ó pouffívá se v p ípadech, kdy nem fme rozli-ít hlavní a vedlej-í výrobek nebo se vyrábí jen hlavní výrobky. Celkové náklady se rozd lují podle stanovených koeficientů . Koeficienty jsou odvozeny od pom ěru uffitných hodnot jednotlivých výrobků .

e) Kalkulace fázová

Fázová metoda kalkulace je vyuffívána ve výrobních procesech, kde dochází k p edávání rozpracované výroby od po áte ní do koncové fáze. Náklady vynaložené v jednotlivých fázích se sledují samostatně , p edm tem kalkulace potom nejsou podnikové výkony, ale výrobní fáze. Náklady p ímé se ú tují na jednotlivé fáze výroby, náklady reflují se rozvrhují na každou výrobní fázi pomocí vhodné rozvrhové základny. Výsledná kalkulace je sou tem kalkulací jednotlivých fází. [9]

f) Kalkulace postupná

Postupnou metodu kalkulace vyuffíváme hlavn ě tam, kde jsou výrobní stupně technologicky a organiza ěn odd ěleny. Každý stupe ň výroby p edstavuje výrobek, který m ě být pouffit jako polotovár v dal-ích stupních výroby nebo m ě být prodán. Podstatou této kalkulace je, že náklady jednotlivých výrobních stup ňů se kumulují a v-echny náklady na výrobek jsou zachyceny afl v posledním stupni. [4]

Metoda dynamické kalkulace reaguje na r zný stupe využití výrobní kapacity a to tak, fle podle stupn využití kapacity m ní rešijní p iráflku. Jde hlavn o zp esn ní dosavadních kalkulací. Cílem metody dynamické kalkulace je zjistit optimální využití kapacity.

3.4 Metody neabsorp ní kalkulace

Neabsorp ní metody kalkulace jsou takové kalkula ní metody, které vycházejí jen z ur ité skupiny náklad a neberou v úvahu v-echny nákladové poloflky. Jinak je m fleme nazvat kalkulací neúplných náklad .

- Metoda variabilních náklad
- Metoda ABC (Activity Based Costing)
- Target costing

3.4.1 Metoda variabilních náklad (Direkt costing, Variable costing)

Kalkulace variabilních náklad reaguje na nedostatky absorp ní kalkulace. Z toho d vodu, fle fixní náklady p í inn nesouvisí s kalkula ní jednicí, ale s asovým obdobím je t eba je jednozna n odd lit od náklad variabilních. Kalkulace variabilních náklad pracuje pouze s neúplnými náklady a to s náklady variabilními tzn. fle neberou v úvahu v-echny nákladové poloflky. Fixní náklady považuje za ned litelný celek, který se v pr b hu ur itého asového období nem ní a dají se jen t fle p í adit k jednotce výkonu.

Tato metoda vychází ze znalosti pr m rných náklad variabilních náklad na jednotku výkonu. U metody variabilních náklad využíváme pojem p ísp vek na úhradu (contribution margin), který nám p edstavuje rozdíl mezi prodejní cenou a variabilními náklady. Je to vlastn ástka, která nám p íspívá na úhradu fixních náklad a tvorbu zisku. [4, 6, 10]

Využíváme tuto metodu hlavn pro:

- a. Stanovení podíl jednotlivých výrobk na tvorbu zisku,
- b. Stanovení pořadí výhodnosti výrobk a optimálního sortimentu výroby,
- c. Stanovení minimální hranice ceny výrobku,
- d. Výhodnosti nákupu nebo výroby polotovaru atd.

zdlujeme na

- i. jednostupňovou,
- ii. vícešupňovou.

Jednostupňová metoda

U této metody variabilních nákladů jsou fixní náklady kalkulace vyjádřeny za celou organizaci jako jednotka. Jednostupňová metoda představuje poměrně jednoduché sestavení kalkulace. Nemusíme zde rozvrhovat fixní náklady na kalkulované výkony. U jednotlivých zakázek se potom vyjádří podíl příspěvku na úhradu fixních nákladů a zisku na celkových výnosech. To nám představuje tzv. hrubou rentabilitu jednotlivých výrobků.

Struktura kalkulace:

Celkové výnosy

- variabilní náklady

Příspěvek na úhradu

- fixní náklady

HOSPODÁŘSKÝ VÝSLEDEK

Vícešupňová metoda

U předělečné jednotupňové metody se fixní náklady soustředí do jednoho bloku. V praxi však můžeme vidět, že určitá část fixních nákladů se vztahuje přímo k určitým výkonům. Na rozdíl od předělečné metody se u této metody vyjadřují fixní náklady ve více vrstvách. Jednotlivé vrstvy se liší podle vztahu fixních nákladů k určitým objektům.

Rozlišíme je podle vrstev:

- fixní náklady jednotlivých výrobků,
- jednotlivých skupin výrobků,
- jednotlivých středisek,
- úsek odpovědnosti,
- celého podniku.

[Click Here to upgrade to
Unlimited Pages and Expanded Features](#)

to p ti vrstev je v praxi dosti náro né. Pro velkou v t-inu
majn a st edmcm irem posta í rozd lení fixních náklad do dvou vrstev. Tuto metodu
potom nazýváme dvoustup ovou metodu variabilních náklad . T mito dv ma vrstvami jsou
potom zvlá-tní a v-eobecné fixní náklady. Zvlá-tní nebo také speciální fixní náklady lze p í-
mo p i adit k ur itým výkon m. Pat í zde nap . fixní náklady úseku marketingu a odbytu,
výroby. Jsou to tedy náklady, které mají p ímý vztah k výkon m. Naopak v-eobecné fixní
náklady p ímou souvislost k jednotlivým výkon m nemají. Zahrnujeme zde náklady správní,
náklady na vedení ú etnictví a kalkulací, finan ní náklady atd. Tyto náklady se výkon m
nep i azují a tvo í souhrnnou veli inu. [2, 4, 10]

3.4.2 Metoda ABC (Activity Based Costing)

Stan k (2003, str. 96) definuje ABC takto: *šABC je metodologie, která m í náklady a
výkonnost nákladových objekt , aktivit a zdroj . Nákladové objekty spot ebovávají aktivity
a aktivity spot ebovávají zdroje. Náklady zdroj jsou p i azeny aktivitám na základ jejich
uflití t chto zdroj a náklady jsou znovu p i azeny nákladovým objekt m (výstup m) na
základ proporcionálního uflití t chto aktivit nákladovými objekty. ABC vyufflvá kauzální
vztahy mezi nákladovými objekty a aktivitami a mezi aktivitami a zdroji.õ*

Metoda (analýza) ABC není typickým p edstavitelem neabsorp ních metod. Analýza ABC
je obecným nástrojem, který m fleme pouflivat v r zných oblastech ízení podniku. T mito
oblastmi m fle být materiálové hospodá ství, výroby nebo t eba odbyt. Analýza ABC nám
pomáhá zkoumat v-e týkající se nákladových druh , st ediskových náklad a kalkulovaných
náklad . Jedná se spí-e o odd lené ízení náklad fixních a variabilních.

Podstatou této metody je, fle identifikuje zdroje pen flní, lidské a materiální, které jsou spo-
t ebovány jednotlivými aktivitami vykonávanými v podniku. Ur uje nákladové ínitel, díky
nimfl jsou jednotlivé aktivity vykonávány. Pomocí t chto nákladových ínitel m fleme lépe
ur it spot ebu zdroj , vý-i náklad a ziskovost jednotlivých produkt . Zdroje tedy oproti
ostatním metodám nerozd luje na st ediska, ale na aktivity.

Základní principy metody ABC:

- Identifikace zdroj v podniku, které lze ocenit ur itou finan ní hodnotou,
- Identifikace aktivit, které v podniku probíhají,

vými aktivitami,

- Určení nákladového initele, který určuje, vymezuje a vystihuje aktivitu,
- Určení objemu každého nákladového initele,
- Alokace nákladů jednotlivým zákazníkům, tržním segmentům, produktům atd.

Jednou ze základních odlišností od absorpčních metod je jiný pohled na náklady. Náklady zde nejsou rozvrhovány dle objemu produkce, ale dle jiných veličin. Organizace je v této metodě chápána jako provázaný systém navazujících procesů a činností. [4]

Proces vytváření modelu ABC bychom mohli rozdělit do pěti hlavních etap, přičemž pořadí těchto etap není pevně dáno a může se měnit:

- 1) úprava účetních dat,
- 2) návrh aktivit,
- 3) ocenění těchto aktivit,
- 4) definování nákladových objektů,
- 5) ocenění nákladových objektů. [15]

Strategický a operativní model ABC

Metodu ABC můžeme rámcově rozdělit do dvou druhů. První druh je zaměřen na podporu strategických rozhodnutí a druhý na podporu rozhodnutí operativních.

Strategický model je oproti operativnímu méně náročný a méně podrobný. Strategický model není tak podrobný co se týče pořadí aktivit, nákladových objektů a také přičin, i když pro určitá specifická rozhodnutí se může stát detailnější. Vyplývá jak finanční, tak nefinanční veličiny. Strategický model ABC se snaží popřít nákladových objektů po aktivitách a aktivit po zdrojích při dané situaci snížit.

Operativní model je zaměřen na rozhodování krátkodobé. Oproti strategickému modelu je podrobnější v oblasti pořadí aktivit, nákladových objektů, přičin a nemusí mít a obvykle ani nemá takový zábr. Operativní ABC se nemusí zaměřit na všechny procesy. Je zaměřen na nefinanční přičiny. Tento model bere popřít po aktivitách a zdrojích za danou a snaží se zvýšit využití těchto zdrojů a aktivit. [15]

[Click Here to upgrade to
Unlimited Pages and Expanded Features](#)

čení na základ aktivit, tzv. Aktivita Based Management (ABM). ABC je nástroj pro ABM. ABM využívá informace poskytnuté ABC pro správné manažerské rozhodnutí.

3.4.3 Target costing

Metoda kalkulace target costing (japonsky genka kikaku) vychází z toho, že cenu výrobku neurčí vzniklé náklady, ale samotný trh. Ufí si neodpovídáme na otázku šJaké budou náklady produktu?ž, ale šJaké jsou přípustné náklady produktu?ž. Proto si nemůžeme dovolit začít s plánováním nákladů a vytvářením kalkulací až ve fázi výroby, ale musíme začít již ve fázi vzniku produktu. Například v a.s. Baťa byl v určité období tento systém využíván již před druhou světovou válkou.

Z tržní ceny a plánované ziskové přírůstky (target profit) si odvodíme přípustné náklady (allowable cost), které jsou trhem přijatelné. Pokud jsou náklady podniku vyšší, musí být podrobeny další sledné analýze a přizpůsobeny cílovým nákladům (target cost). Toto se netýká pouze výroby, ale i předvýrobních etap. V poslední době tato metoda nahrazuje dosud používanou nákladovou kalkulaci (kalkulaci celkových nákladů). [9, 17]

3.5 Rozpočty

Rozpočetnictví je významným nástrojem finančního a vnitropodnikového řízení. Jeho úkolem je stanovení hodnotových ukazatelů v peněžním vyjádření, v souladu se strategickými i taktickými cíly podniku. Do rozpočtu se promítají náklady a výnosy organizačních celků na základě předpokládaných úkolů v budoucnu. Podnikové rozpočty se zaměřují nejen na tokové veličiny (budoucí náklady a výnosy), ale také na stavové veličiny (aktiva a pasiva). Poskytují podklad pro předložné kalkulace. Rozpočtování zahrnuje několik fází. Jsou to fáze přípravy, tvorby, kontroly plnění a identifikace odchylek.

Rozlišíme několik hledisek, která mají vliv na strukturu a rozsah rozpočtu.

- Podle období na které se sestavují, dělíme rozpočty na:

- Krátkodobé rozpočty se sestavují se na období jednoho roku nebo kratší. Pokud sestavujeme rozpočty na období například měsíc, čtvrtletí, označíme tyto rozpočty jako operativní. S tímto druhem rozpočtu se setkáváme hlavně při řízení vnitropodnikových útvarů.

[Click Here to upgrade to
Unlimited Pages and Expanded Features](#)

t-inou souvisí s podnikovými strategiemi. Tyto podnikové strategie jsou na období několika let. Sestavují se na období tří až pět let. Nejsou tak podrobné a mají globální charakter. Dlouhodobé rozpočty jsou následovně zprávně v ročníkách tzv. krátkodobých rozpočtech.

- Podle stupňování délky rozpočty:

- Základní o jednotlivá hospodářská střediska nebo výkony.
- Souhrnné o vyšší stupňování.

- Rozpočty máme rozdělit nejenom podle délky období na které jsou rozpočty sestaveny, ale také podle rozsahu zachycených nákladů a výnosů:

- Zachycují všechny náklady a výnosy.
- Zachycují pouze část nákladů a výnosů (např. reflexní náklady).

- Podle počtu variant plánu:

- Pevné rozpočty.
- Pohyblivé (pružné, variantní) rozpočty.

Sestavování rozpočtů, by nemělo být pouze mechanickou početní prací. Do jeho struktury musí být zahrnuto i hledání rezerv, pro možnost snížení nákladů.

Jednou z možností snížení nákladů je jejich limitování. Limit tvoří jakési omezení, které je v t-inou určeno řídicím subjektem. Představuje pak horní nebo dolní hranici. U limitování nákladů, pak tak či vždy představuje horní hranici, která by neměla být překročena.

Řídit reflexní náklady lze také pomocí normativů. Normativ reflexních nákladů stanoví normu pro spotřebu reflexních nákladů. Stanovení těchto normativů vyžaduje podrobné rozpočty. Spolu s normativy souvisí potom také rozpočtové rezervy, které se tvoří pro případné výkyvy. [8, 17]

3.6 Plánování nákladů

Plánování je myšlenkové předvídání budoucího vývoje podniku, výběr budoucího cílového stavu a vymezení potřebných opatření, která jsou potřebná pro dosažení tohoto cílového stavu. Plán je jedním ze základních nástrojů pro realizaci podnikové strategie. Samotné plánování má za úkol sestavení plánů, jak pro dílčí oblasti podniku, tak pro podnik jako celek.

[Click Here to upgrade to
Unlimited Pages and Expanded Features](#)

je následujícími vlastnostmi:

- orientace na cíle,
- tv r í charakter plán ,
- orientace na budoucnost,
- procesní orientace.

Druhy plán

- Strategické plány - jsou orientovány na období 5 let a více. Je zde vysoký stupe ne-
jistoty a zahrnuje prvky strategické analýzy.
- Taktické plány ó konkretizují strategické plány v období 2 afl 5 let.
- Operativní plány ó jsou zam eny na období jednoho roku a jedná se ufl o p esné
a konkrétní plánování.

U plánování náklad je hlavním cílem dosaflení jejich sníflení. Plánování náklad ve spole-
nosti by nem lo být pouze pasivním odrazem skute nosti, ale aktivním v tom smyslu, fl e by
m l vytvá et tlak na sníflování náklad . V poslední dob se k tomu vyufflívá celá ada opti-
maliza ních nákladových metod:

- outsourcing,
- offshoring,
- insourcing,
- franchising.

Náklady se plánují pomocí dvou metod ó globálních a podrobných.

Charakter jednicových a reflijních náklad zp sobuje rozdílný p istup v jejich plánování.
Pokud jde o plánování jednicových náklad vycházíme zde z plánovaného objemu a struktu-
ry výkon . U reflijních náklad je plánování sloflit j-í. Je zde moflnost, fl e se pouflijí technic-
ké normy nebo ukazatele spot eby. Ve v t-in p ípad v-ak dosta uje vycházet ze zku-e-
ností minulých let, znalostí nákladových funkcí a regresní a korela ní analýzy. [17]

Jednotlivé vý-e uvedené a popsané nástroje, metody a postupy jsou ve své podstatě zastřešeny v controllingu. Controlling tyto nástroje využívá a jsou součástí jeho funkčního principu.

Vollmuth (1990, str. 11) definuje controlling: *š Hlavní funkcí controllingu je koordinace systému řízení, aby se zajistila shoda i integrace jednotlivých dílčích systémů řízení a kontrolovala vnější komplexnost a dynamiku pomocí vnitřní komplexnosti a diferencovatelnosti.*

Nejlépe by se dal controlling charakterizovat podle následujících principů. Jsou jimi orientace na cíle, orientace na úzký profil a orientace na budoucnost.

System controllingu je složen z mnoha nástrojů a metod. Tyto nástroje napomáhají manažerskému rozhodování a vždy souvisí s dosažením cílů společnosti. Jednotlivé cíle by potom měly zajistit flexibilitu společnosti. K zajištění flexibilitu společnosti napomáhají schopnost anticipace a adaptace, schopnost reakce a schopnost koordinace.

Minimální systém podnikového controllingu by potom měl obsahovat systém podnikového plánování a kontroly, manažersky orientované účetnictví a výkaznictví.

Typy controllingu

Controlling můžeme dále rozdělit na:

- Strategický controlling, který oproti operativnímu controllingu není zaměřen na nějaké určité časové období a pracuje se s více faktory. Strategický controlling by měl zajistit, aby dnes byla v podniku přijata opatření, která napomohou k zajištění budoucí existence podniku. Cílem strategického controllingu je tedy zachování existence podniku. Mezi nástroje strategického controllingu řadíme SWOT analýzu, potenciální analýzu, kvantitativní analýzu výrobního cyklu výrobku, target costing a jiné.
- Operativní controlling, který je zaměřen na období do jednoho roku. Na rozdíl od strategického controllingu, není zaměřen na všechny faktory, ale na náklady a výnosy. Jeho cílem je zisk. Nástroji operativního controllingu jsou analýza zisku, ukazatele rentability a likvidity, analýza plánované hodnoty, výpočet provozní páky, trendová a citlivostní analýza atd.

[Click Here to upgrade to
Unlimited Pages and Expanded Features](#)

n fíeme zahrnout jako jeho sou ást nákladový controlling.
Zam ěje se na ízení faktor , které ovliv ůjí celkový zisk fírm, tedy náklady a výnosy.

Mezi hlavní oblasti nákladového controllingu pat í:

- Rozpo etnictví
- Výpo et p ísp vk na úhradu
- Výpo et krátkodobého hospodá ského výsledku
- Analýza bodu zvratu
- ízení odchylek

U nákladového controllingu se m fíeme setkat s trojím pohledem na náklady a to podle ná-
kladových druh , podle jednotlivých odpov dnostních st edisek a také s kalkula ním len -
ním náklad . [1, 18]

Nákladový controlling se týká p edev-ím rozpo t , z hlediska ú elovosti a kalkulací, z hle-
diska hospodárnosti vynakládaných náklad . Nákladový controlling vyuffívá kapacitního
len ní náklad , tedy len ní na náklady fixní, variabilní a smí-ené. Na základ tohoto le-
n ní náklad potom m fíeme vypo ítat krycí p ísp vek na úhradu fixních náklad a zisku
(tzv. marží výkonu), kritické body, vyuffité a nevyuffité fixní náklady a krátkodobý výsledek
hospoda ení.

Hlavní oblastí nákladového controllingu je:

- controlling rozpo tu,
- controlling krycích p ísp vk ,
- rozbor ziskovosti fírm,
- rozbor pomocí manažerských výsledovek,
- procesní rozpo ty,
- cost volume profit analýza, break even point analýza, analýza provozní páky,
- scéná e,
- citlivostní analýzy,
- ízení odchylek a p epo ty odchylek.

CKÉ ÁSTI

První část této práce obsahuje teoretická východiska pro navazující praktickou část. V první části, lépe řečeno v první kapitole jsou popsány jednotlivé druhy účetnictví. Zde jsem stručně zmínil teoretické poznatky o finančním, manažerském a nákladovém účetnictví. Zaměřil jsem se na informace, které poskytují a co si pod daným typem účetnictví představit.

V následující kapitole jsem se zaměřil na náklady. V úvodu je uvedeno několik definicí nákladů podle různých autorů a následně jsem tento pojem vysvětlil vlastní definicí. Dále jsem definoval náklady z hlediska finančního, hodnotového a ekonomického pojetí. Zmínil jsem členění nákladů podle nákladových druhů, podle účelu, kalkulačního členění, kapacitního členění a z hlediska potřeb pro rozhodování a kontrolu. Uvedl jsem a vysvětlil všechny důležité pojmy, jako fixní a variabilní náklady, přímé a nepřímé náklady, jednicové a reflexní náklady, ale také oportunitní, relevantní a irrelevantní náklady.

Poslední kapitola teoretické části je věnována nástrojům řízení nákladů. Je vysvětlen pojem kalkulace a jsou uvedeny definice od různých autorů. Následně jsem zmínil významné pojmy v této problematice a kalkulační metody. V podkapitole je uvedena struktura nákladů v kalkulaci a celá sada kalkulačních vzorců. Na toto navazují metody absorpční a neabsorpční kalkulace. Zde jsem se u metod neabsorpčních kalkulací zmínil o metodách variabilních nákladů, metodách activity based costing a target costing.

Zbytek teoretické části práce se věnuje rozpočtům a jejich rozdělení, plánování a okrajově také controllingu, především tedy controllingu nákladovému.



*Your complimentary
use period has ended.
Thank you for using
PDF Complete.*

[Click Here to upgrade to
Unlimited Pages and Expanded Features](#)

II. PRAKTICKÁ ÁST

A SPOLE NOSTI SCHENCK PROCESS

S.R.O.

V této části diplomové práce představím firmu Schenck Process s.r.o. a nastíním její vývoj. Zaměřím se na základní informace o společnosti, historii, podmínkách činnosti a celosvětovou strukturu společnosti. Dále provedu situační analýzu společnosti Schenck Process s.r.o.. V interní analýze popíšu vývoj podniku, organizační strukturu a jednotlivé výrobky a poskytované služby. V druhé části situační analýzy a to v analýze externí se zaměřím především na hlavní dodavatele, největší odběratele, konkurenci společnosti a situaci a trendy v odvětví. Na závěr provedu SWOT analýzu.

5.1 Představení společnosti

5.1.1 Základní informace o společnosti

Obchodní jméno: Schenck Process s.r.o.

Právní forma: společnost s ručením omezeným

Sídlo: Na hřence 1041/2, Praha 6 Štěrbařská, 161 00, ČR

Den zápisu do obchodního rejstříku: 11. prosince 1991

IČO: 41692292

Kontakt: www.schenckprocess.cz

Základní kapitál společnosti je ve výši 4 000 tis. Kč a byl plně splacen při založení společnosti. Vlastníkem společnosti Schenck Process s.r.o. jsou dvě společnosti a to Schenck Process GmbH se sídlem v Darmstadtu SRN, která vlastní 0.5% společnosti a Schenck Process Beteiligungs GmbH se sídlem v Darmstadtu SRN s 99.5% podílem ve společnosti.

Společnost Schenck Process s.r.o. je od roku 1993 100% vlastníkem a jediným společníkem společnosti Schenck Process Slovakia s.r.o. se sídlem v Bratislavě.

Historie společnosti sahá do roku 1881, kdy Carl Schenck otevírá slévárnu a továrnu na váhy v německém Darmstadtu a tím vzniká společnost pod názvem Carl Schenck Maschinenfabrik GmbH.

V roce 1950 dochází v důsledku převzetí společnosti k expanzi. Od roku 1960 se společnost začala orientovat ve směru elektronických váhových systémů. V období po roce 1970 dochází z expanzi na mezinárodní sféru. K přejmenování společnosti dochází v roce 1974, kdy je převodní název Carl Schenck Maschinenfabrik GmbH změněn na název Carl Schenck AG.

Rok 1984 je pro společnost významným vstupem na burzu. V roce 1993 společnost převzala společnost AccuRate Inc., USA. O dva roky později, v roce 1995 dochází k zavedení struktury orientovaných obchodních sekcí a v důsledku toho nastává autonomie společnosti Schenck. Na přelomu tisíciletí v roce 2000 přejímá Dürr AG většinový podíl nad společností Carl Schenck AG. V roce 2004 dochází k zavedení struktury mezinárodních obchodních sekcí pro Schenck Process, k převzetí zbývajících menšinového podílu společnosti Schenck Australia a k vyrovnání se zbývajícími akcionáři společnosti Carl Schenck AG. O rok později dochází k převzetí zbývajících akcií společnosti Schenck Process India a Schenck Process je převzat investorem HgCapital.

V roce 2006 pak byl převzat zbývajícím podíl společnosti Schenck Process Chile. Avšak nejvýznamnější událostí tohoto roku bylo převzetí společnosti Stock Equipment Company Inc., včetně Redler a Solvera Produkte Ltd.

5.1.3 Předmět činnosti

Hlavním předmětem činnosti společnosti je koup zboží za účelem dalšího prodeje, zprostředkovatelská činnost v oblasti váhové techniky, technické poradenství za účelem prodeje výrobku firmy Schenck Process GmbH, marketing, výroba, opravy a montáž mláček a výroba strojů pro průmyslovou výrobu.

Společnost představuje celosvětovou síťku ve všech oblastech váhové a dávkovací technologie. S pomocí jejich produktů, systémů, technologie a know-how jsou schopni naplánovat průmyslové procesy, dávkování suchých hmot, řídit tok materiálu, snímat množství procházejícího materiálu, vážit, ale také automatizovat průmyslové procesy.

Click Here to upgrade to Unlimited Pages and Expanded Features

Společnost Schenck Process s.r.o. je součástí nadnárodního koncernu Schenck Process působícího po celém světě. Je tvořena skupinou firem řídící Schenck Process, Schenck AccuRate, Stock Equipment Company a Stock Redler.

Koncern Schenck Process je organizován rozdělen podle zaměření na trhy do pět mezinárodních obchodních segmentů (International Business Segments IBS). Jmenovitě jsou jimi Těžký průmysl (stavební materiály, cement, písek, železo a ocel), Lehký průmysl (chemikálie, potraviny, léky a umělé hmoty), Hornictví (těžba uhlí a barevných kovů), Elektrárny (uhelné elektrárny a průmyslová výroba) a Automatizace transportu (logistické procesy - silnice a železnice).



Obrázek 5. Organizační schéma koncernu Schenck Process [22]

e nosti schenck process s.r.o.

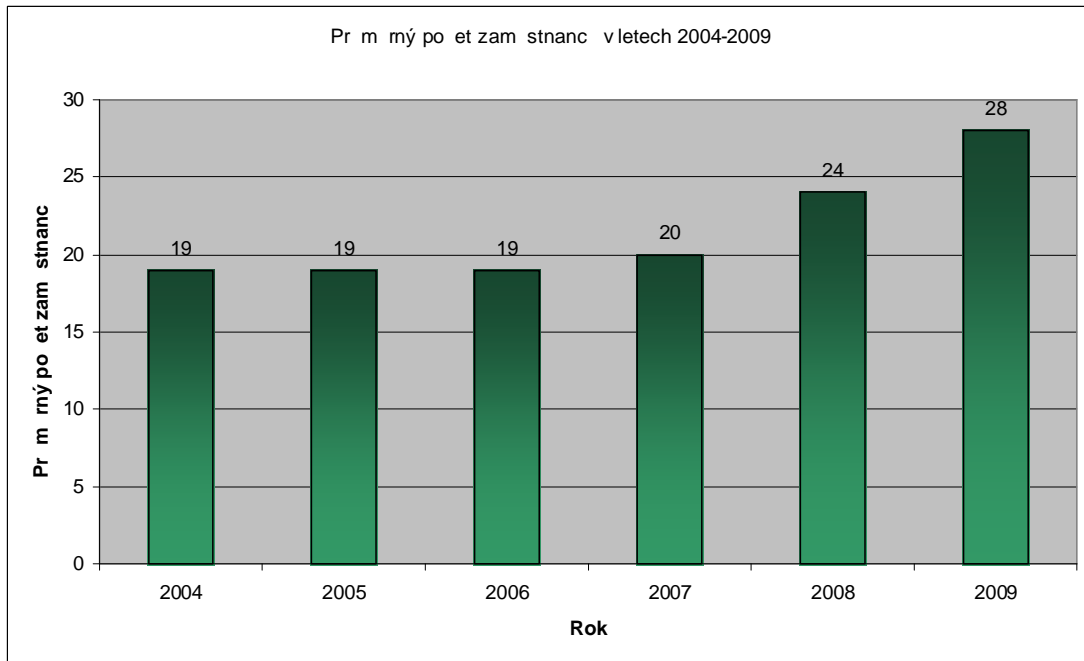
Situa ní analýza spole nosti Schenck Process s.r.o. bude zahrnovat interní a externí analýzu.

5.2.1 Interní analýza

Interní analýza bude zam ena na personální politiku spole nosti, organiza ní strukturu, výrobky a slufby, trendy ve vývoji, výzkum a vývoj, ekonomickou analýzu, vyuffivaný informa ní systém a ízení kvality.

5.2.1.1 Personální politika spole nosti

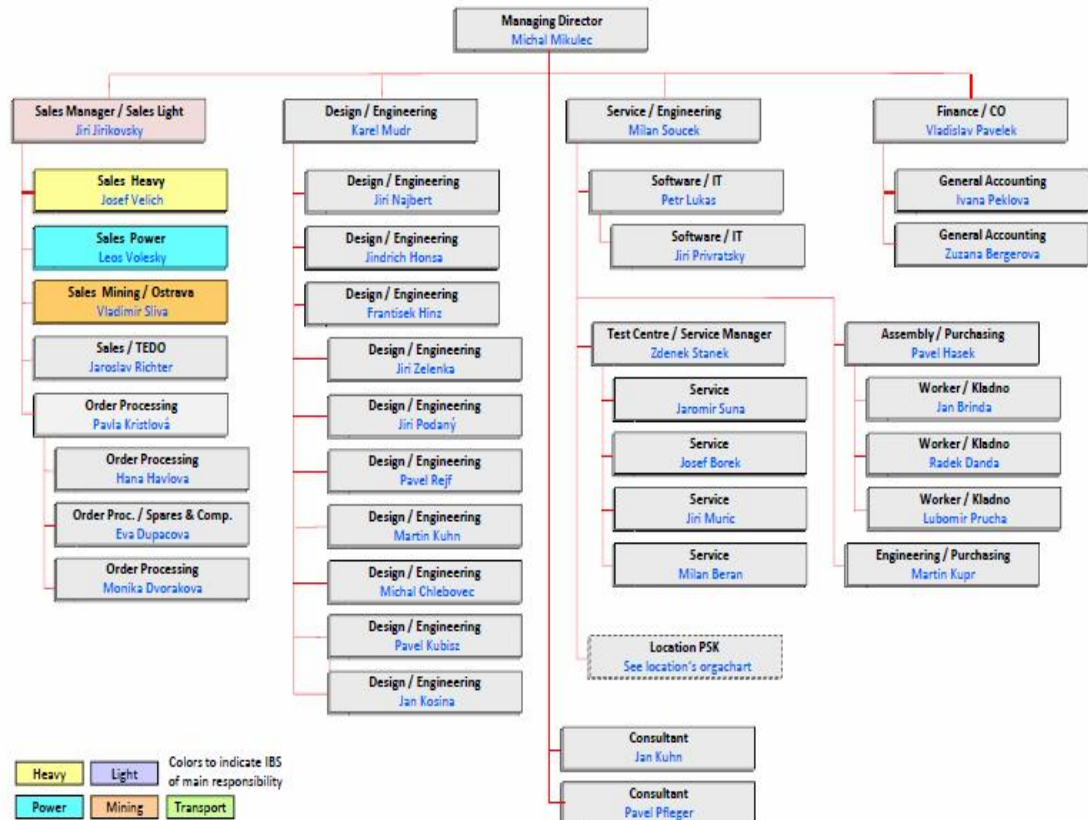
V následujícím Obrázku . 6. je zobrazen vývoj pr m rného p epo teného po tu zam stnanc v období od roku 2004 do roku 2009. V kařdém roce jsou zahrnuti dva vedoucí pracovníci (jednatel a prokurista spole nosti), jejich po et se v pr b hu let nem nil. Po et zam stnanc v posledních t ech letech, oproti minulost, má zna n rostoucí tendenci. Je to zp sobeno hlavn koupí spole nosti TEDO s.r.o. v roce 2009 a vytvo ením st ediska výzkumu a vývoje v Kladn . V roce 2010 byli p ijati dal-í noví zam stnanci a k b eznu 2010 má spole nost 37 zam stnanc .



Obrázek 6. Pr m rný po et zam stnanc v letech 2004-2009 [vlastní zpracování]

Schenck Process s.r.o.

Organizační struktura společnosti není nijak složitá. Pod editelkou spadají další jednotlivé útvary. Prvním z útvarů je obchod, který má zastoupení pěti obchodníky a tyto lidé starají se o objednávky, fakturaci atd. Druhým útvarem je projekce a konstrukce, řídící velké množství projektantů a konstruktérů, převážně ze společnosti TEDO s.r.o. Další útvar se zaměřuje na servis, IT, software. Útvar sídlící v Kladně má deset pracovníků. Posledním útvarem je útvar zastávající finanční účetnictví a navíc také controlling. Organizační struktura je sestavená v březnu 2010 a můžete ji vidět na Obrázku 7.



Obrázek 7. Organizační schéma Schenck Process s.r.o. [22]

5.2.1.3 Výrobky a služby

Hlavní obchodní produkty společnosti Schenck Process s.r.o. jsou následující:

- 1) válcovací technika

hy o silnici, kolejové, zásobníkové, plošinové, jeřábové,

- kontinuální váhy o pásové váhy, dávkovací pásové váhy, diferenciální váhy, měřiče průtoku sypkých hmot,
- 2) systémy pro dávkování alternativních paliv,
 - 3) systémy pro kontinuální dopravu a dávkování uhlénoho prachu,
 - 4) speciální pásové dopravníky o trubkové, U o TEDO a dopravník s vlnovci a flebry.

V posledních letech vzrostl podíl komplexních zakázek tzv. šna klíčů. Jedná se především o segmenty těžkého a lehkého průmyslu a elektráren. Na trh byly také v nedávné minulosti uvedeny výrobky Redler a Stock.

5.2.1.4 Trendy ve vývoji společnosti Schenck Process s.r.o.

Hlavními trendy činnosti společnosti Schenck Process s.r.o. jsou především zvýšení podílu na objemu zakázek v segmentu lehkého průmyslu, prorazit na trh s výrobky Redler a Stock, plné nasazení projektových a výrobních kapacit pro snížení podílu nákupu a dosažení samostatnosti, využitím vlastní výzkumné-testovací základny pro optimalizaci komplexních dodávek a potvrzení vedoucího postavení na trhu válcovací techniky v České republice.

5.2.1.5 Výzkum a vývoj

V této části výzkumu a vývoje je zajišťovaná mateřskou společností Schenck Process GmbH. V roce 2008 byla vybudována výzkumná-testovací základna zaměřená na výrobu prototypů zařízených pro dopravu a dávkování alternativních paliv a jejich testování. Toto výzkumné-testovací centrum je v Kladně. Zde byla vyvinuta nová verze dávkovací váhy MULTIFLEX S, jejíž vývoj byl ukončen v září 2008 a byly přijaty první zakázky s termínem dodání 2009. Oblast týkající se výzkumu a vývoje v oblasti softwaru je zajišťovaná vlastními pracovníky společnosti Schenck Process s.r.o.

5.2.1.6 Ekonomická analýza

V této podkapitole poskytnu pohled o hospodaření společnosti v letech 2007 až 2009. Nejprve se zaměřím na analýzu nákladů a výnosů za uvedené roky a poté se budu zabývat strukturou tržeb v daném období.

V následující Tabulce . 1. je vid t vývoj hospodá ského výsledku, celkových náklad a výnos v letech 2007 a 2009.

Tabulka 1. Hospodá ský výsledek v letech 2007-2009 [vlastní zpracování]

| (v tis. K) | 2007 | 2008 | 2008/2007 | 2009 | 2009/2008 | 2009/2007 |
|----------------------------|---------------|---------------|---------------|-------------|-----------------|-----------------|
| Celkové náklady | 180 001 | 222 276 | 23,49% | 198 433 | -10,73% | 10,24% |
| Celkové výnosy | 191 084 | 241 433 | 26,35% | 198 088 | -17,95% | 3,67% |
| HV za ú etní období | 11 084 | 19 157 | 72,84% | -345 | -101,80% | -103,11% |

Z následující Tabulky . 1. je patrné, že společnost byla v letech 2007 a 2008 zisková, výnosy byly vyšší než náklady. V roce 2007 dosáhla zisku ve výši 11 mil. K . Následující rok dokázala společnost navázat na dobré výsledky z předchozího roku a svůj zisk navýšila o 73% na 19 mil. K . Bohužel v roce 2009 se na hospodá ském výsledku podepsala jak ekonomická krize, tak expanzivní plány společnosti a společnost vykázala ztrátu ve výši 345 tis. K .

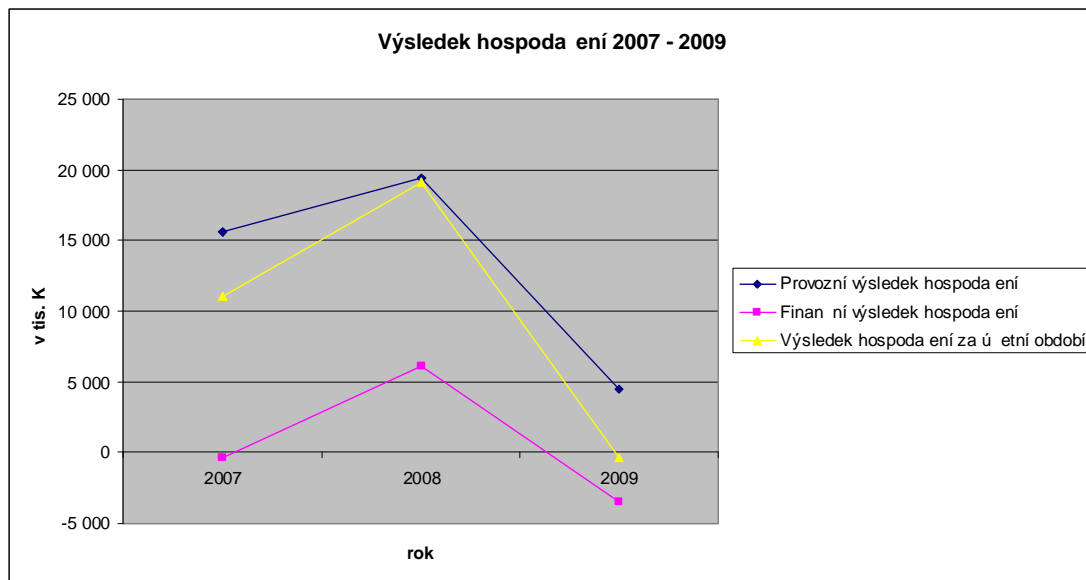
V Tabulce . 2. je vid t zjednodušený výkaz zisk a ztrát společnosti Schenck Process s.r.o. v období 2007 a 2009. Plná verze v Příloze P I.

Tabulka 2. Výkaz zisk a ztrát zjednodušený [vlastní zpracování]

| (v tis. K) | 2007 | 2008 | 2009 |
|---|---------------|---------------|--------------|
| Tržby za prodej zboží | 151 126 | 192 062 | 142 133 |
| Náklady vynaložené na prodej zboží | 105 817 | 135 141 | 100 575 |
| Obchodní marže | 45 309 | 56 921 | 41 558 |
| Výkony | 36 883 | 39 232 | 44 829 |
| Výkonová spotřeba | 39 025 | 40 367 | 53 646 |
| Přidaná hodnota | 49 147 | 55 786 | 32 741 |
| Osobní náklady | 27 531 | 31 028 | 31 214 |
| Provozní výsledek hospodaření | 15 571 | 19 440 | 4 495 |
| Finanční výsledek hospodaření | -369 | 6 123 | -3 512 |
| Výsledek hospodaření za běžnou činnost | 11 084 | 19 157 | -345 |
| Výsledek hospodaření za účetní období | 11 084 | 19 157 | -345 |
| Výsledek hospodaření před zdaněním | 15 202 | 25 563 | 983 |

Click Here to upgrade to Unlimited Pages and Expanded Features

na rok 2009 je společnost ve sledovaných letech zisková. V roce 2009 však nastává strmý propad a společnost se dostává do ztráty. Tato ztráta není nijak markantní, ale je patrný značný propad výsledku hospodaření mezi roky 2008 a 2009. Největší část výsledku hospodaření tvoří provozní výsledek hospodaření, který se v roce 2009 značně propadl. Přecházel tomu hlavně propad tržeb za prodej zboží a značný nárůst výkonové spotřeby neúměrně k výkonům. Finanční výsledek hospodaření v jednotlivých letech ztlačil a v roce 2009 značně přispěl k vykazování ztráty. Vývoj hospodářského výsledku společnosti v jednotlivých letech můžeme vidět na následujícím Obrázku 8.



Obrázek 8. Výsledek hospodaření v letech 2007 až 2009 [vlastní zpracování]

Následující Tabulka 3 je detailněji rozpracovaná Tabulka 2. Jsou v ní uvedeny jednotlivé a souhrnné položky nákladů a výnosů společnosti Schenck Process s.r.o. v letech 2007 až 2009. Jak můžeme z Tabulky 3 vidět, největší položkou výnosů tvoří tržby za prodej zboží a s tím souvisí i největší nákladová položka náklady vynaložené na prodané zboží. Druhou největší výnosovou položkou jsou výkony. Náklady související s výkony, tedy výkonová spotřeba zaujímá v nákladech druhou nejvýznamnější položku. Výkonová spotřeba je tvořena z velké části službami, u kterých došlo v roce 2009 k rapidnímu nárůstu oproti předchozím obdobím. Co se týče nákladových položek, významnou položkou jsou osobní náklady, které tvoří zhruba 15% z celkových nákladů.

klad a výnos v tis. K [vlastní zpracování]

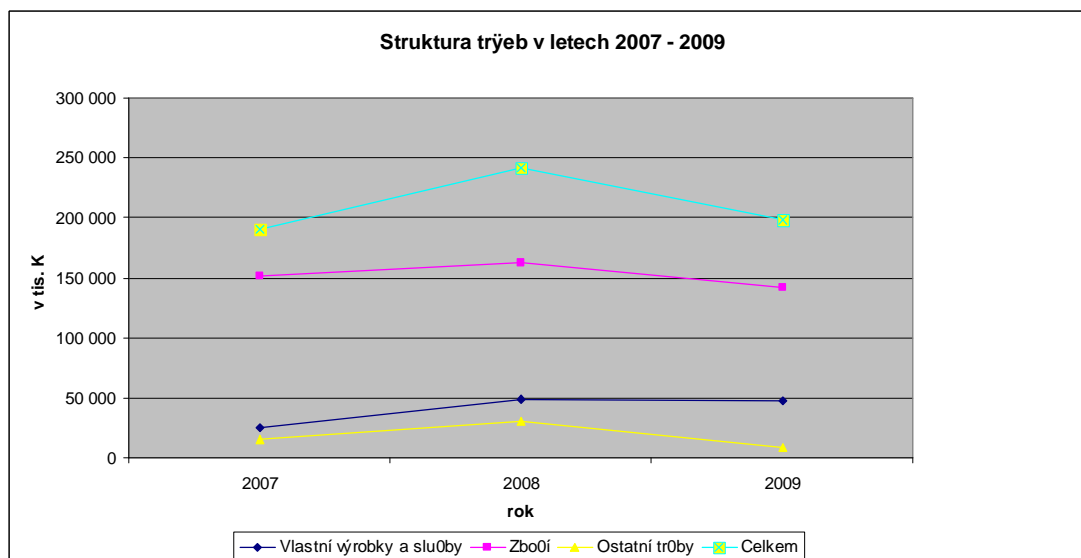
| (v tis. K) | 2007 | 2008 | 2009 |
|--|----------------|----------------|----------------|
| Tržby za prodej zboží | 151 126 | 192 062 | 142 133 |
| Výkony | 36 863 | 39 232 | 44 829 |
| tržby za prodej vlastních výrobků a služeb | 24 594 | 49 119 | 47 314 |
| zm. na stavu zásob vlastní innosti | 11 668 | -10 034 | -2 485 |
| aktivace | 601 | 147 | 0 |
| Tržby z prodeje dlouhodobého majetku a materiálu | 65 | 3 | 94 |
| tržby z prodeje dlouhodobého majetku | 65 | 3 | 94 |
| Ostatní provozní výnosy | 1 519 | 1 137 | 8 076 |
| Výnosové úroky | 106 | 669 | 119 |
| Ostatní finan ní výnosy | 1 406 | 8 330 | 2 838 |
| Výnosy celkem | 191 085 | 241 433 | 198 089 |
| Náklady vynaložené na prodané zboží | 105 817 | 135 141 | 100 575 |
| Výkonová spot eba | 39 025 | 40 367 | 53 646 |
| spot eba materiálu a energie | 3 106 | 4 749 | 5 043 |
| služby | 35 919 | 35 618 | 48 603 |
| Osobní náklady | 27 531 | 31 028 | 31 214 |
| mzdové náklady | 20 109 | 24 370 | 23 989 |
| náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění | 6 942 | 6 137 | 6 485 |
| sociální náklady | 480 | 521 | 740 |
| Dan a poplatky | 118 | 122 | 104 |
| Odpis DNM a DHM | 834 | 1 878 | 3 921 |
| Zm. na stavu rezerv a opravných položek v provozní oblasti a komplexních nákladů p í-tích období | -294 | 3 184 | 577 |
| Ostatní provozní náklady | 967 | 1 274 | 600 |
| Nákladové úroky | 0 | 49 | 94 |
| Ostatní finan ní náklady | 1 881 | 2 827 | 6 375 |
| Da z příjmu za b řnou innost | 4 118 | 6 406 | 1 328 |
| splatná | 3 791 | 6 274 | 439 |
| odložená | 327 | 132 | 889 |
| Náklady celkem | 180 001 | 222 276 | 198 434 |

Struktura tržeb

Tržby společnosti Schenck Process s.r.o. jsou z největší části tvořeny prodejem zboží, jak je patrné z Tabulky . 4. V celkovém sou tu dosáhla společnost tržeb ve výši 190 mil. K . V roce 2009 došlo k propadu jak v prodeji zboží, tak v prodeji vlastních výrobků a služeb oproti roku 2008, který byl velmi úspěšný. Výraznou roli hraje v prodeji zboží prodej zboží mimo tuzemsko, který tvořil v letech 2007 a 2008 zhruba 34% tržeb.

| (v tis. K) | 2007 | % | 2008 | % | 2009 | % |
|--|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|
| Prodej vlastních výrobků a služeb | 24 594 | 14,00% | 49 119 | 23,26% | 47 314 | 24,97% |
| tuzemsko | 21 923 | 12,48% | 42 244 | 20,01% | 41 564 | 21,94% |
| mimo tuzemsko | 2 672 | 1,52% | 6 874 | 3,26% | 5 750 | 3,04% |
| Prodej zboží | 151 126 | 86,00% | 162 032 | 76,74% | 142 133 | 75,03% |
| tuzemsko | 92 228 | 52,49% | 119 622 | 56,65% | 102 765 | 54,24% |
| mimo tuzemsko | 58 898 | 33,52% | 72 440 | 34,31% | 39 368 | 20,78% |
| Celkem | 175 720 | 100,00% | 211 151 | 100,00% | 189 447 | 100,00% |

Obrázek 9. nám ukazuje podíl jednotlivých druhů tržeb na celkových tržbách společnosti Schenck Process s.r.o. Je zde patrný propad tržeb v roce 2009, kdy se nepodařilo společnosti navázat na velmi úspěšný rok 2008. Došlo k propadu ve všech těchto zázorných oblastech, kterými jsou vlastní výrobky a služby, zboží i ostatní tržby.



Obrázek 9. Struktura tržeb v letech 2007 - 2009 [vlastní zpracování]

5.2.1.7 Informační systém

Pro své potřeby společnost využívá databázi zakázek, zboží a služeb pod názvem ACE. Tento program si společnost vytvořila pro své potřeby sama a ve spolupráci se softwarovým oddělením je neustále vylepšován tak, aby co nejvíce odpovídal současným požadavkům společnosti. V tomto programu na bázi databáze SQL, jsou uvedené všechny informace tý-

[Click Here to upgrade to
Unlimited Pages and Expanded Features](#)

innosti společnosti, jako například katalog produktů s cenami, nabídky, faktury, příkazy na danou zakázku, splatnost dané zakázky, kalkulace zakázky.

Systém ACE pak dále spolupracuje s účetním programem jehož název je ECO21. Tento program je využíván pro potřeby finančního účetnictví. Ve které faktury vystavené v programu ACE jsou potom zaúčtovány v účetním programu ECO21.

Vedle toho je využívána internetová aplikace TM1, sloužící pro potřeby mateřské společnosti. Jedná se o převedení českého účetnictví do účetnictví podle mezinárodních účetních standardů IFRS.

5.2.1.8 řízení kvality

V oblasti řízení kvality má společnost Schenck Process s.r.o. zavedenou normu systému managementu kvality ISO 9001:2008.

5.2.2 Externí analýza

Externí analýza společnosti se bude zaměřena na odběratele, dodavatele, konkurenci a situaci a trendy v odvětví.

5.2.2.1 Odběratelé

Obecně mezi největšími odběrateli (zákazníky) společnosti patří firmy z oblasti výroby cementu a vápna, hutě a v posledních letech ve stále větší míře elektrárny a teplárny, které začaly místo uhlíkových paliv využívat odpady, nazývané tuhá alternativní paliva (TAP).

Cementárny a vápenky:

- eskomoravský cement a.s. (závody Mokrý, Radotín, Králův Dvůr)
- Cement Hranice a.s.
- Lafarge Cement a.s.
- CEMEX Czech Republic k.s.
- PSP Engineering a.s.

[Click Here to upgrade to
Unlimited Pages and Expanded Features](#)

- ArcelorMittal Ostrava a.s.
- Vítkovice Heavy Machinery a.s.
- Tinecké flezárný a.s.
- Třkoda a.s.
- Královopolská a.s. Brno

Energetika a doly:

- Dalkia Česká republika a.s.
- EZ a.s.
- Plzeňská teplárenská a.s.
- OKD a.s.
- OKK Koksovny a.s.
- Mostecká uhelná společnost a.s.

Další:

- A.S.A. spol. s r.o.
- AM ZNOJMO spol. s r.o.
- Moravskoslezské cukrovary a.s.
- Cukrovary a lihovary TTD a.s.

5.2.2.2 *Dodavatelé*

Nejvýznamnější dodavatele společnosti jsou:

- Schenck Process GmbH s sídlem v Německu
- Stock Redler Ltd. s sídlem ve Velké Británii
- TMT spol. s r.o. Chrudim
- M.B.T. CZ s.r.o.

- Kovomont Příbram s.r.o.

5.2.2.3 *Konkurence*

Největší konkurenty představují firmy:

Sídlem v České republice:

- TAMTRON s.r.o.
- TENZONA s.r.o.

Sídlem v Německu:

- Pfister GmbH

Sídlem v Rakousku:

- Kukla GmbH

5.2.2.4 *Situace a trendy v odvětví*

Situace v odvětví válcovací techniky je v poslední době stabilní. Nejsou žádné indikace, že by mohlo dojít ke vstupu nové konkurence do tohoto odvětví. To je způsobeno z velké míry i ekonomickou krizí. Konkurence, která na daném trhu již existuje, působí na tomto trhu už řadu let a nejsou žádné náznaky, že by mohla tato konkurence trh opustit.

V odvětví je stále citelná již tendence na snižování cen produktů. Celé spektrum tohoto trhu se snaží dosáhnout co nejnižších nákladů svých produktů. Je to způsobeno hlavně tlakem odběratelů na snižování ceny produktů. Odběratelé už se nerozhodují podle kvality, ale podle ceny daného produktu. Vědci se ovšem snaží své produkty zdokonalovat a inovovat a kladou důraz i na kvalitu a nízkou poruchovost svých produktů.

Ve SWOT analýze shrnu poznatky dosažené v situa ní analýze společnosti Schenck Process s.r.o.

Tabulka 5. SWOT analýza [vlastní zpracování]

| Silní stránky (Strengths) | Slabé stránky (Weaknesses) |
|---|---|
| Dlouhá tradice Reputace a síla značky Celosvětově rozvinutá prodejní síť Kvalita poskytovaných služeb Kvalifikovaní zaměstnanci | Reklama a podpora prodeje Výdání na řízení náklad Pomalý rozvoj společnosti v posledních letech Závislost na mateřské společnosti |
| Příležitosti (Opportunities) | Hrozby (Threads) |
| Výsledky výzkumu a vývoje Inovace produktů Účast na veletrzích Rozsáhlejší reklama Vstup na nové trhy | Ekonomická krize Růst provozních nákladů Klesající poptávka po produktech Odchod kvalifikovaných zaměstnanců Nepříznivá finanční situace mateřské společnosti |

NÁKLAD VE SPOLE NOSTI SCHENCK

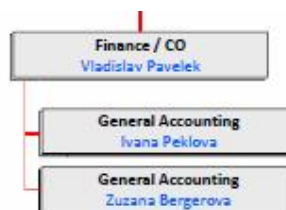
PROCESS S.R.O.

V této kapitole se zamím na oddlení zastěující oblast ízení náklad , dále na plánování a rozpo tování náklad a charakteristiku náklad spole nosti Schenck Process s.r.o. za roky 2007 aíl 2009. T i roky mají dostate nou vypovídající schopnost a jsou pro pot ebu analýzy dosta uující. Charakterizují náklady z hlediska, jak je eviduje spole nost a provedu vertikální a horizontální analýzu náklad spole nosti. Dále se zamím na nejvýznamn jí polofky náklad a identifikují jejich zm ny ve sledovaném období.

6.1 Zodpov dnost v oblasti ízení náklad

Na následujícím Obrázku . 10. je zobrazen vý atek z organiza ního schématu podniku, které m fete vid t na Obrázku . 7. V oblasti ízení náklad , bylo v únoru roku 2010 nov z ízeno odd lení controllingu. Dané odd lení spadá pod editele spole nosti.

Odd lení financí a controllingu je tvo eno t emi pracovníky. Dv pracovníce tohoto odd le ní zaji– ují ve–keré v ci spojené s ú etnictvím a spole nost vyuffívá i slufby externí mzdové ú etní. Od února roku 2010 nastoupil a za lenil se do této struktury t etí pracovník, který má na starost controlling.



Obrázek 10. Výtah
z organiza ní struktury [vlast-
ní zpracování]

6.2 Plánování a rozpo tování náklad

Spole nost Schenck Process s.r.o. doposud p ízení svých náklad nevyuffívala plánování ani rozpo ty. Plány byly vytvá eny pouze na fládost a pro pot eby mate ské spole nosti Schenck Process Beteiligungs GmbH. Vytvá el je editel spole nosti. Ten odhadl trflby a

[Click Here to upgrade to Unlimited Pages and Expanded Features](#)

a na základě toho potom určit odbytové náklady. Zbytek nákladů byl poté určen podle vývoje v minulých letech a předpokládaného vývoje v budoucím období.

Pro potřeby řízení nákladů ve společnosti Schenck Process s.r.o. však nebyly plány ani rozpočty nákladů pravidelně vytvářeny ani vyúčtovány.

6.3 Druhové členění nákladů

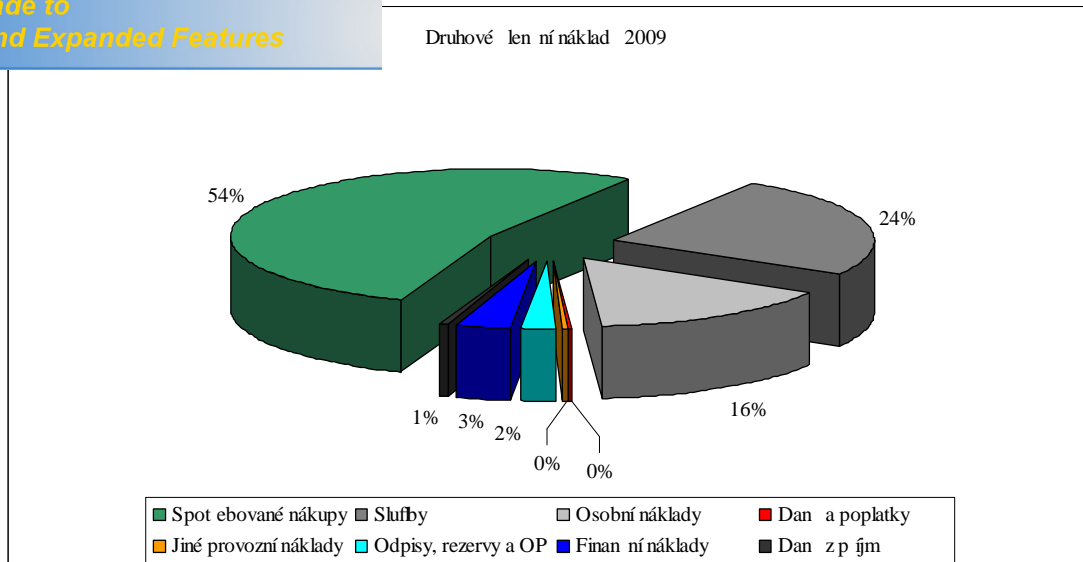
Druhové členění nákladů je základní evidence, která je prováděna v rámci finančního účetnictví a souvisejících právních předpisů. Druhové členění nákladů vychází z účtové osnovy a společnost používá následující rozdělení:

- Spotřebované nákupy zahrnují drobný hmotný a nehmotný majetek, spotřebu materiálů, spotřebu energií, provoz automobilů a spotřebu paliv, náklady na prodané zboží.
- Služby jsou tvořeny náklady na telefony, mobilní telefony, náklady na reprezentaci, cestovné, nájemné, kolení, reklamu, leasingy. Dále jsou zde zahrnuty také opravy a udržování automobilů, budov a ostatního majetku.
- Osobní náklady obsahují hrubé mzdy, zákonné sociální a zdravotní pojistné, odměny.
- Daně a poplatky zahrnují daň silniční a ostatní daně a poplatky.
- Jiné provozní náklady jsou tvořeny pojistným, dary a ostatními provozními náklady.
- Odpisy, rezervy a opravné položky provozních nákladů. Tato položka zahrnuje odpisy a tvorbu jednotlivých druhů rezerv a opravných položek.
- Finanční náklady obsahují nákladové úroky, kursové ztráty a ostatní finanční náklady.
- Daň z příjmů zahrnuje daň z příjmů z běžné činnosti a odloženou daň z příjmů.

klad v tis. K v letech 2007 a 2009 [vlastní zpracování]

| (v tis. K) | 2007 | % | 2008 | % | 2009 | % |
|-----------------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|
| Spot ebované nákupy | 108 923 | 60,51% | 139 890 | 62,94% | 105 618 | 53,23% |
| Služby | 35 919 | 19,95% | 35 618 | 16,02% | 48 603 | 24,49% |
| Osobní náklady | 27 531 | 15,29% | 31 028 | 13,96% | 31 214 | 15,73% |
| Dan a poplatky | 118 | 0,07% | 122 | 0,05% | 104 | 0,05% |
| Jiné provozní náklady | 967 | 0,54% | 1 274 | 0,57% | 600 | 0,30% |
| Odpisy, rezervy a OP | 540 | 0,30% | 5 062 | 2,28% | 4 498 | 2,27% |
| Finanční náklady | 1 881 | 1,04% | 2 876 | 1,29% | 6 469 | 3,26% |
| Dan z příjmů | 4 118 | 2,29% | 6 406 | 2,88% | 1 328 | 0,67% |
| Náklady celkem | 180 001 | 100,00% | 222 276 | 100,00% | 198 434 | 100,00% |

Tabulka . 6. zachycuje strukturu náklad v druhovém členění v letech 2007 a 2009. Nejvyšším podílem na celkových nákladech se podílí spot ebované nákupy a to necelými 54% v roce 2009. Tato skutečnost je způsobena hlavně samotným zaměřením společnosti Schenck Process s.r.o. Významnou položkou z hlediska náklad tvoří také služby, u kterých je vidět rapidní nárůst v roce 2009 na 24% z celkových nákladů. Neméně významnou složkou jsou také osobní náklady, které se podílejí v roce 2009 necelými 16% na celkových nákladech. Ostatní položky nákladů tvoří pouze méně významné položky. Mezi tyto položky patří finanční náklady s 3% v roce 2009 a položka odpisů, rezervy a opravných položek se 2%. Strukturu nákladů a jejich procentuální vyjádření za rok 2009 můžeme vidět na Obrázku . 11.



Obrázek 11. Druhové členění náklad v roce 2009 [vlastní zpracování]

6.4 Odpovědnostní členění náklad

Společnost Schenck Process s.r.o. je rozdělena do sedmi odpovědnostních středisek. Každé středisko eviduje zvlášť svoje náklady a výnosy.

Přehled odpovědnostních středisek:

- St . 100 – Správa
- St . 200 – Obchod
- St . 310 – Servis
- St . 320 – Náhradní díly
- St . 330 – Software
- St . 400 – Projekce a konstrukce
- St . 500 – Kladno

V průběhu let 2007 – 2009 se struktura odpovědnostních středisek ve společnosti Schenck Process s.r.o. značně vyvíjela. V roce 2007 obsahovala pouze 5 odpovědnostních středisek. Byly to střediska 100 – Správa, 200 – Obchod, 310 – Servis, 320 – Náhradní díly a 400 – Projekce. V následujícím roce bylo zřízeno výzkumné a testovací středisko v Kladně a bylo do této struktury zařazené jako odpovědnostní středisko 500 – Kladno. V posledním

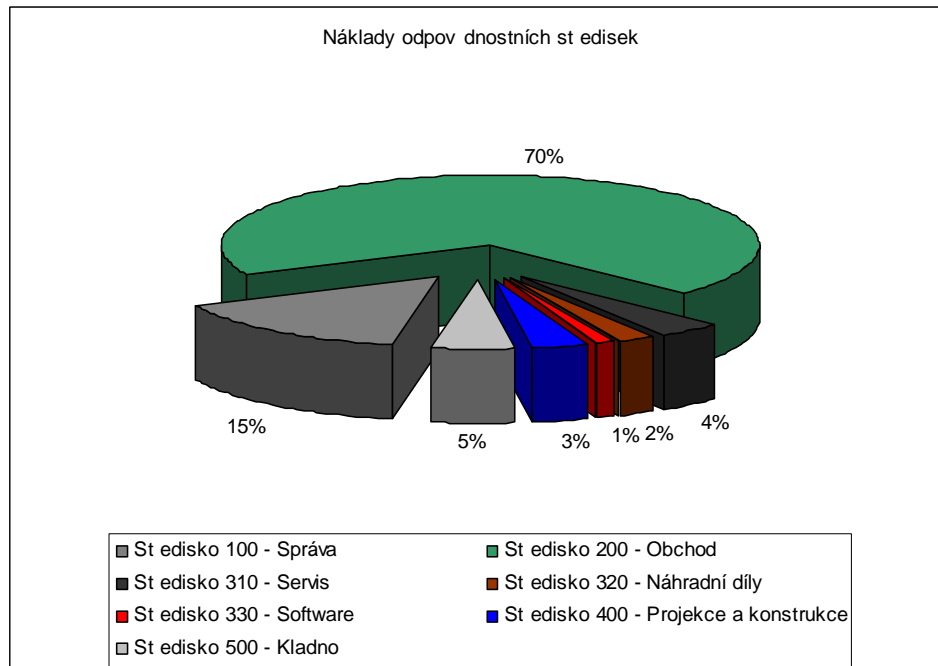
Click Here to upgrade to Unlimited Pages and Expanded Features

rozdělení st ediska 310 o Servis. Z tohoto rozdělení vzniklo nové odpov dnostní st edisko 330 o Software.

Jak ufl bylo zmín no vý-e, každé st edisko eviduje své náklady. Není to v-ak tak úpln pravda. Jsou nákladové polofky, které eviduje pouze jedno st edisko a tím je st edisko 100 o Správa. Na toto st edisko jsou alokovány v-echny náklady, které nelze p ímo p í adit jednotlivým st edisk m a také náklady, které mají jednotlivá st ediska společné. St edisko Správy je proto zatífleno velkým množstvím náklad , které samo p í inn nevyvolalo.

Jediným šnezávislým st ediskem, m fleme ozna it st edisko 500 o Kladno. Toto odpov dnostní st edisko eviduje prakticky v-echny náklady samostatn a to je hlavn z toho d vodu, fle se toto st edisko nenachází v hlavním sídle společnosti, tudífl lze v-echny náklady p í inn p í adit.

Mezi náklady, které jsou evidovány pouze v odpov dnostním st edisku 100 o Správa pat í p edev-ím odpisy, nájemné, energie, cost allocation a dan , ale je zde celá sada náklad , které jsou tomuto st edisku pro jednoduchost také p í azeny. Nutno poznamenat, fle je to jediné st edisko v této struktu e, které nemá fládné výnosy z provozní innosti. Úkolem tohoto st ediska je pouze zast e-ovat administrativní a podp rnou innosti pro dal-í st ediska.



Obrázek 12. Náklady odpov dnostních st edisek v roce 2009 [vlastní zpracování]

[Click Here to upgrade to
Unlimited Pages and Expanded Features](#)

d t procentuáln vyjád ené náklady jednotlivých odpov d-
nosnicn st edisek. Jak je patrné, nejv t-ím podílem se na celkových nákladech podílí st e-
disko 200 ó Obchod. To je dáno hlavn povahou tohoto st ediska. V tomto st edisku je
vykonávána hlavní innost podniku tedy nákup a prodej zboffí a slufieb. Nejev t-ím podílem
se na nákladech tohoto st ediska podílí náklady na jednotlivé zakázky a to zhruba 87%.

Druhým nejv t-ím podílem a to 15% se na celkových nákladech podílí odpov dnostní st e-
disko 100 ó Správa. To je zp sobeno, jak ufl bylo uvedeno vý-e, hlavn tím, fle jsou tomuto
st edisku p i azeny v-echny náklady, které nelze p í inn p i adit jednotlivým st edisk m a
také náklady, které mají st ediska společné. Pen flní vyjád ení náklad na jednotlivá st edis-
ka m flme vid t v Tabulce . 7.

Tabulka 7. Odpov dnostní len ní náklad v roce 2009 [vlastní zpra-
cování]

| Odpov dnostní len ní náklad (v tis. K) | 2009 | % |
|---|----------------|----------------|
| St edisko 100 - Správa | 30 456 | 15,35% |
| St edisko 200 - Obchod | 137 156 | 69,12% |
| St edisko 310 - Servis | 7 508 | 3,78% |
| St edisko 320 - Náhradní díly | 4 379 | 2,21% |
| St edisko 330 - Software | 2 138 | 1,08% |
| St edisko 400 - Projekce a konstrukce | 6 792 | 3,42% |
| St edisko 500 - Kladno | 10 004 | 5,04% |
| Celkem | 198 433 | 100,00% |

6.5 Vertikální analýza náklad

V této ásti se zam ím na vertikální analýzu náklad společnosti Schenck Process s.r.o.
v období 2007 ó 2009.

Vertikální analýza p edstavuje procentuální podíl jednotlivých slofiek náklad ke zvolené
základn (v tomto p ípad k celkovým náklad m). Výsledek vertikální analýzy náklad nám
ukáffe, jaká je skladba celkových náklad společnosti Schenck Process s.r.o.

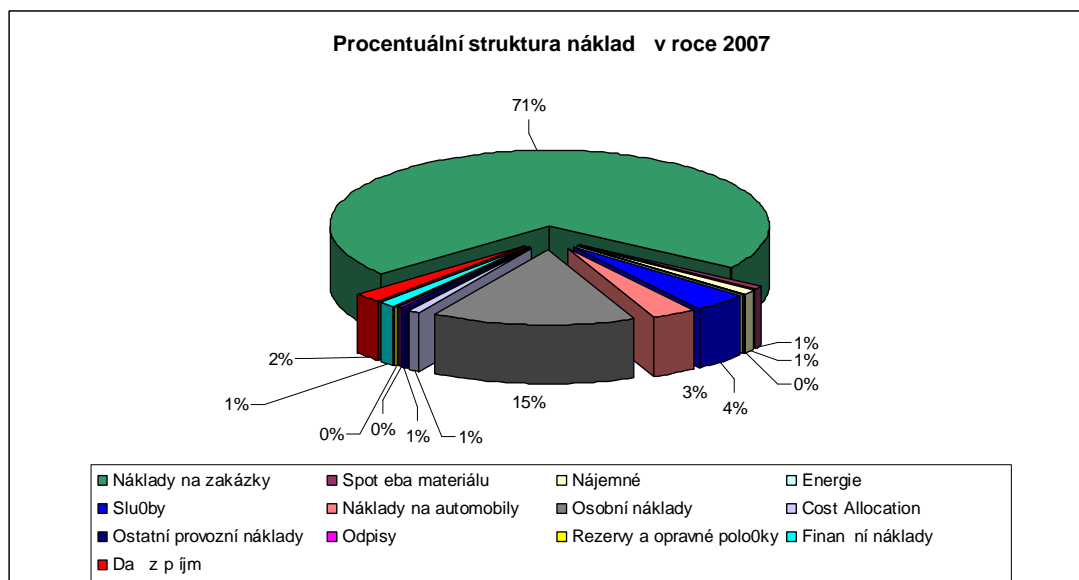
Pro vertikální analýzu náklad jsem zvolil pon kud pozmn né druhové len ní náklad ,
nefl bylo mofno vid t v kapitole 6.3. Druhové len ní náklad . Je to z toho d vodu, aby
byla lépe vid t struktura náklad společnosti Schenck Process s.r.o.

Click Here to upgrade to Unlimited Pages and Expanded Features

Struktura náklad v letech 2007 ó 2009 [vlastní zpracování]

| Náklady (v tis. K) | 2007 | % | 2008 | % | 2009 | % |
|---------------------------------|--------------------|----------------|--------------------|----------------|--------------------|----------------|
| Náklady na zakázky | 127 246 327 | 70,69% | 156 020 963 | 70,19% | 127 183 218 | 64,09% |
| Spot eba materiálu | 1 589 696 | 0,88% | 2 771 194 | 1,25% | 1 374 595 | 0,69% |
| Nájemné | 1 639 852 | 0,91% | 1 711 971 | 0,77% | 3 339 550 | 1,68% |
| Energie | 220 848 | 0,12% | 188 386 | 0,08% | 757 241 | 0,38% |
| Služby | 7 111 096 | 3,95% | 7 317 906 | 3,29% | 13 901 180 | 7,01% |
| Náklady na automobily | 5 926 162 | 3,29% | 6 059 017 | 2,73% | 5 246 877 | 2,64% |
| Osobní náklady | 27 530 072 | 15,29% | 31 027 503 | 13,96% | 31 213 849 | 15,73% |
| Cost Allocation | 1 277 760 | 0,71% | 1 597 800 | 0,72% | 2 640 921 | 1,33% |
| Ostatní provozní náklady | 912 503 | 0,51% | 1 238 637 | 0,56% | 482 808 | 0,24% |
| Odpisy | 834 289 | 0,46% | 1 876 490 | 0,84% | 3 920 596 | 1,98% |
| Rezervy a opravné položky | -294 051 | -0,16% | 3 183 593 | 1,43% | 577 142 | 0,29% |
| Celkové provozní náklady | 173 994 554 | 96,66% | 212 993 460 | 95,82% | 190 637 977 | 96,07% |
| Finan ní náklady | 1 881 768 | 1,05% | 2 876 293 | 1,29% | 6 468 721 | 3,26% |
| Da z p íjmu | 4 117 611 | 2,29% | 6 405 857 | 2,88% | 1 328 373 | 0,67% |
| Náklady celkem | 180 000 540 | 100,00% | 222 275 610 | 100,00% | 198 435 071 | 100,00% |

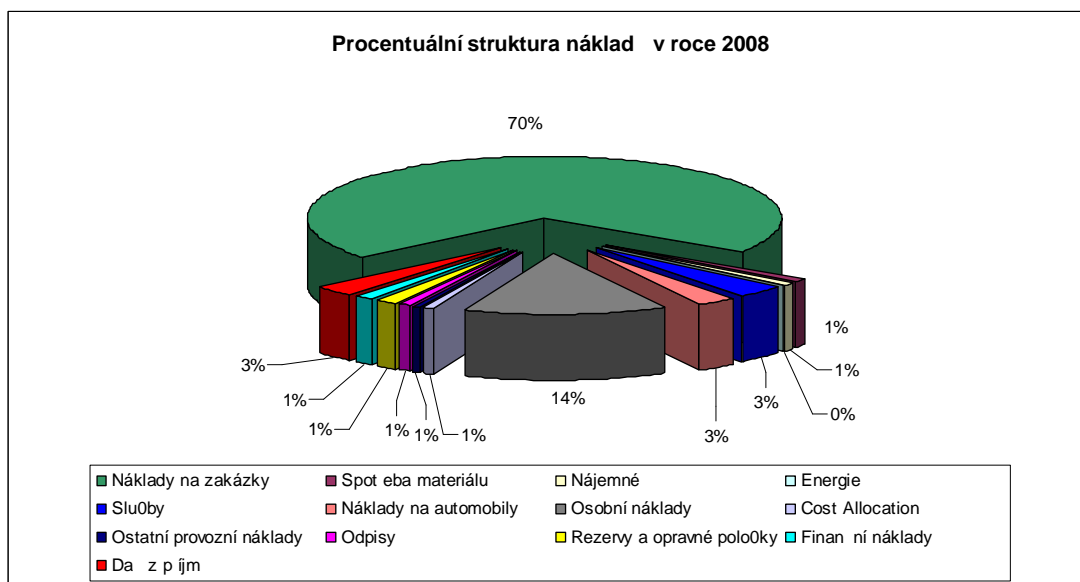
Z vý-e uvedené Tabulky . 8. vidíme celkové náklady společnosti Schenck Process s.r.o., jednotlivé složky těchto celkových náklad , jejich objem a procentuální pom r jednotlivých složek na celkových nákladech. Nejv tším podílem na celkových nákladech se podílí souhrnná položka celkových provozních náklad , která zaujímá ve sledovaných letech zhruba 96% z celkových náklad . Zbylé 4% jsou tvo eny finan ními náklady a dan mi z p íjmu.



Obrázek 13. Procentuální struktura náklad v roce 2007 [vlastní zpracování]

[Click Here to upgrade to Unlimited Pages and Expanded Features](#)

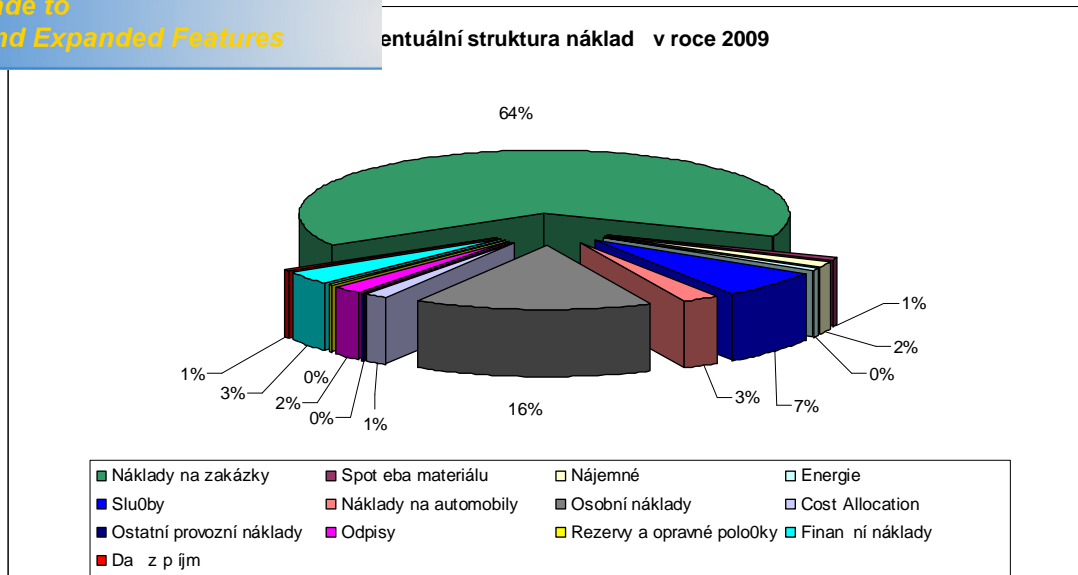
Na celkových nákladech podílí náklady na zakázky a to 71%. Druhou nejvýznamnější položkou jsou poté osobní náklady s 15% podílem na celkových nákladech. Služby zaujímají 4% z celkových nákladů společnosti v roce 2007. A poslední položkou stojící za zmínku tvoří náklady na automobily, které tvoří 3% z celkových nákladů.



Obrázek 14. Procentuální struktura nákladů v roce 2008 [vlastní zpracování]

Složení celkových nákladů v roce 2008, je prakticky stejné jako v roce 2007. Došlo pouze k mírnému pohybu u některých položek. Náklady na zakázky tvoří 70% z celkových nákladů. Osobní náklady tvoří 14% z celkových nákladů. Po 3% poté mají položky náklady na automobily, služby a daně z příjmů.

Click Here to upgrade to Unlimited Pages and Expanded Features



Obrázek 15. Procentuální struktura náklad v roce 2009 [vlastní zpracování]

Poslední sledovaný rok 2009 je vidět na Obrázku 15. Největší nákladovou položkou je položka nákladů na zakázky. Položka nákladů na zakázky představuje v roce 2009 64% -ní podíl na celkových nákladech. Druhou nejvýznamnější položkou jsou osobní náklady, které představují v roce 2009 zhruba 16% na celkových nákladech. Významnou položkou jsou také je -t nakoupené služby se 7% podílem na celkových nákladech společně. Ostatní nákladové položky tvoří pouze nízké procento z objemu celkových nákladů.

Za sledované roky nedošlo k žádné rapidní změně v nákladech. V roce 2007 a 2008 se procentuální objem jednotlivých složek prakticky vůbec nemění. To znamená, že skladba nákladů zůstala nezměněna. V roce 2009 je vidět, že došlo k mírné změně skladby nákladů. Hlavní položka, kterou představují náklady na zakázku, už nezaujímá takový objem, jako v předchozích letech. Došlo také k procentuálnímu navýšení položky služeb a osobních nákladů, vzhledem k nákladům celkovým.

6.6 Horizontální analýza náklad

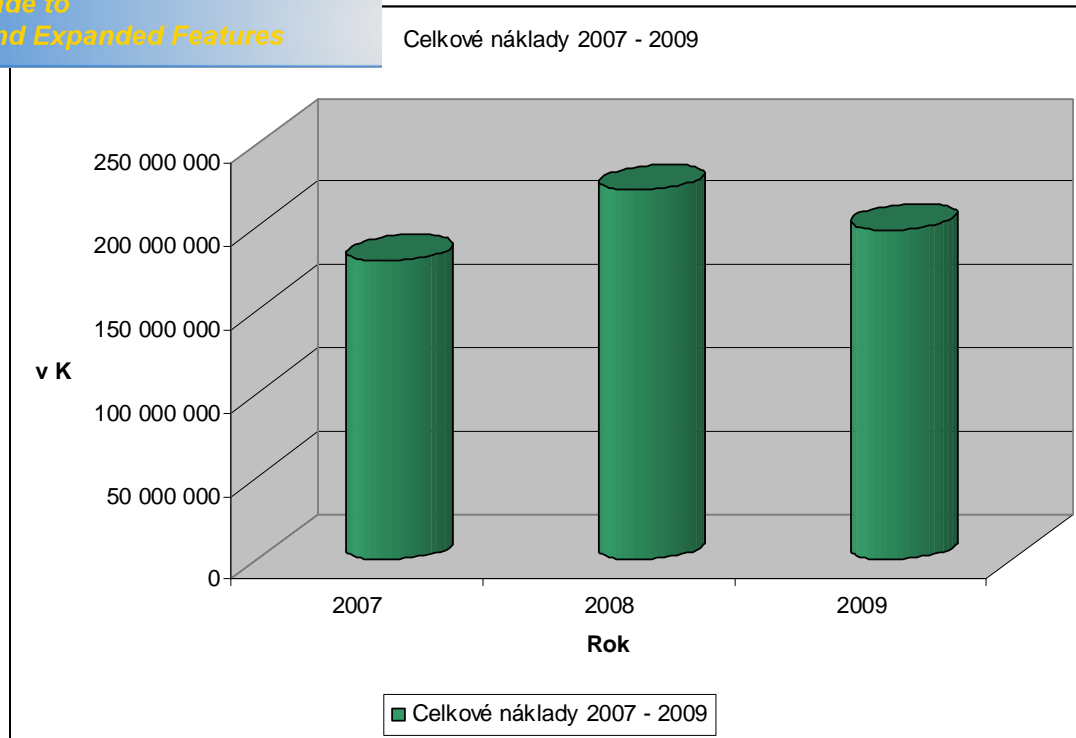
Horizontální analýzu nákladů společně Schenck Process s.r.o. provedu za roky 2007 a 2009.

Horizontální analýza porovnává v časové posloupnosti jednotlivé složky nákladů a určuje jejich změny v jednotlivých obdobích.

Analýza náklad v letech 2007 ó 2009 [vlastní zpracování]

| Náklady (v tis. K) | 2007 | 2008 | 2008/2007 | 2009 | 2009/2008 | 2009/2007 |
|---------------------------------|--------------------|--------------------|---------------|--------------------|----------------|---------------|
| Náklady na zakázky | 127 246 327 | 156 020 963 | 22,61% | 127 183 218 | -18,48% | -0,05% |
| Spot eba materiálu | 1 589 696 | 2 771 194 | 74,32% | 1 374 595 | -50,40% | -13,53% |
| Nájemné | 1 639 852 | 1 711 971 | 4,40% | 3 339 550 | 95,07% | 103,65% |
| Energie | 220 848 | 188 386 | -14,70% | 757 241 | 301,96% | 242,88% |
| Služby | 7 111 096 | 7 317 906 | 2,91% | 13 901 180 | 89,96% | 95,49% |
| Náklady na automobily | 5 926 162 | 6 059 017 | 2,24% | 5 246 877 | -13,40% | -11,46% |
| Osobní náklady | 27 530 072 | 31 027 503 | 12,70% | 31 213 849 | 0,60% | 13,38% |
| Cost Allocation | 1 277 760 | 1 597 800 | 25,05% | 2 640 921 | 65,28% | 106,68% |
| Ostatní provozní náklady | 912 503 | 1 238 637 | 35,74% | 482 808 | -61,02% | -47,09% |
| Odpisy | 834 289 | 1 876 490 | 124,92% | 3 920 596 | 108,93% | 369,93% |
| Rezervy a opravné položky | -294 051 | 3 183 593 | 1182,67% | 577 142 | -81,87% | -296,27% |
| Celkové provozní náklady | 173 994 554 | 212 993 460 | 22,41% | 190 637 977 | -10,50% | 9,57% |
| Finan ní náklady | 1 881 768 | 2 876 293 | 52,85% | 6 468 721 | 124,90% | 243,76% |
| Da z p íjm | 4 117 611 | 6 405 857 | 55,57% | 1 328 373 | -79,26% | -67,74% |
| Náklady celkem | 180 000 540 | 222 275 610 | 23,49% | 198 435 071 | -10,73% | 10,24% |

V Tabulce . 9. jsou znázorněny změny jednotlivých položek náklad v letech 2007 ó 2009. U položky celkových náklad dochází v posledních letech k značným výkyvům. Mezi roky 2007 a 2008 je patrný nárůst celkových náklad o 23,5%. Jedním z hlavních faktorů, který toto způsobil byl růst počtu zakázek v roce 2008 a s tím i související růst nákladů na zakázky. V roce 2009 máme vidět v celkových nákladech oproti roku 2008 11%-ní propad. Tento propad je způsoben snížením nákladů na zakázky, který byl způsoben snížením počtu zakázek. Oproti roku 2007 je však patrný nárůst celkových nákladů o 10%. Pokud se podíváme do Tabulky . 9., hlavní položka nákladů na zakázky je v letech 2007 a 2009 prakticky stejná. Zvýšení celkových nákladů za toto období tedy není způsobeno změnou této položky, ale celkovou změnou více nákladových položek. Vývoj celkových nákladů máme vidět na Obrázku . 16.



Obrázek 16. Vývoj celkových náklad v letech 2007 ó 2009 [vlastní zpracování]

Náklady na zakázky

Nákladová poloflka náklad na zakázky dosahuje v roce 2007 zhruba 127 mil. K . V roce následujícím dochází ke zvý-ení o 23% na 156 mil. K . Zvý-ení t chto náklad souvisí s r stem trfeb spole nosti a s tím souvisejícím r stem po tu zakázek za dané období. V roce 2009 se náklady na zakázky sniřlují o 18,5% oproti p edchozímu roku. Je to d sledkem sniřlení po tu zakázek i objemu trfeb. Náklady na zakázky dosahují v roce 2009 podobné úrovn jako v roce 2007.

Spot eba materiálu

U spot eby materiálu dochází mírn podobnému vývoji jako u náklad na zakázky, dá se ve-ak íci, ře nemají řládnu blif-í souvislost. Objem spot eby materiálu v roce 2007 je ve vý-i 1,6 mil. K . V následujícím roce dochází rapidnímu nár stu o 74% na 2,77 mil. K . Rok 2009 p iná-í sniřlení této nákladové poloflky oproti ob ma zkoumaným obdobím. Celkový objem spot eby materiálu v roce 2009 je 1,37 mil. K , tedy sniřlení o 13,5% oproti roku 2007.

Polofka nájemného mezi roky 2007 a 2008 pouze mírně roste a to o 4,4%. Velký nárůst je vidět v roce 2009. Oproti roku 2007 je u této polofky vidět 104% nárůst nákladů. Tento nárůst je způsoben hlavně pronájmem haly v provozovně v Kladně a pronájmem kanceláří v Ostravě.

Energie

U spotřeby energií je patrný velmi podobný trend, jako u nájemného. Zvýšení nákladové polofky energií v posledních letech souvisí s pronájmem haly v provozovně v Kladně a kanceláří v Ostravě. A v tomto sledku došlo v období let 2008 a 2009 k 300% navýšení těchto nákladů.

Služby

Nákladová polofka služeb je velmi obsáhlá a obsahuje celou řadu polofek, u kterých docházelo v jednotlivých letech k výkyvům. V roce 2007 je polofka služeb 7,11 mil. Kč, v roce následujícím dochází k navýšení pouze o 3%. Ovšem v roce 2009 ufl dochází oproti roku 2008 k navýšení této nákladové polofky o 90% na 13,9 mil. Kč.

Náklady na automobily

V období let 2007 a 2008 nedošlo k rapidním změnám u této nákladové polofky. V roce 2009 máme vidět oproti minulým dvěma sledovaným obdobím pokles. Za poslední dva roky došlo ke snížení nákladu na automobily o 11,5% což je určitě dobrý nastolený trend, ale dle vody snížení se budou muset ještě dále identifikovat.

Osobní náklady

Velmi významná nákladová polofka osobních nákladů tvoří v roce 2007 zhruba 27,5 mil. Kč. Následující rok v důsledku zvýšení počtu zaměstnanců dochází k navýšení této polofky o 13%. V roce 2009 ufl nebyl patrný tak rapidní nárůst, jako v roce 2008 a došlo k zvýšení oproti tomuto roku o 0,6% což je opravdu nepatrný rozdíl.

Cost Allocation

Tato nákladová polofka představuje objem prostředků, které firma Schenck Process s.r.o. odvádí mateřské společnosti Schenck Process Beteiligungs GmbH. Jsou to náklady za poradenství a know-how, které poskytuje mateřská společnost. Ve sledovaném období tato

roky 2007 aŕ 2009 do-ŕo k nav-ŕen-ı o 107% na -ıstku 2,6

mil. K .

Ostatn-ı provozn-ı n-ıklady

Ostatn-ı provozn-ı n-ıklady p edstavuj-ı pouze nepatrnou polofku n-ıklad -ı v roce 2009. V roce 2008 dosahuje -ıstky 1,2 mil. K -ıofl je 36% n-ır-ıst oproti roku 2007. Sn-ıf-ıen-ı t-ıto polofky je vid-ıt v roce 2009, kdy polofka tvo-ı pouze 0,5 mil. K -ı a do-ŕo ke sn-ıf-ıen-ı oproti minul-ımu obd-ıob-ı o 47%.

Odpisy

Polofka n-ıklad -ıapidn-ı stoup-ı ve sledovan-ım obd-ıob-ı. Doch-ız-ı k nav-ŕen-ı z hodnoty 0,8 mil. K -ı aŕ na hodnotu 3,9 mil. K -ıofl p edstavuje zvy-ŕen-ı o 370% za obd-ıob-ı 2007 -ı 2009.

Rezervy a opravn-ıe polofky

Zde je vid-ıt zna-ın-ı rozkol-ısanost ve sledovan-ım obd-ıob-ı, -ıofl je zp-ısobeno p ev-ıf-ın-ı pot-ıebami spole-ınosti a jej-ımi z-ım-ıry.

Finan-ın-ı n-ıklady

Polofka finan-ın-ıch n-ıklad -ım-ı rostou-ıc-ı tendenci. Za posledn-ı t-ı sledovan-ıe obd-ıob-ı do-ŕo ke zvy-ŕen-ı z -ıstky 1,9 mil. K -ı aŕ na -ıstku 6,5 mil. K -ıofl p edstavuje zvy-ŕen-ı o 244%.

Da-ız p-ıj-ım

Da-ız p-ıj-ım je z-ıvisl-ı na objemu dosaŕen-ıho v-ısledku hospoda-ın-ı v dan-ım obd-ıob-ı. Jej-ı v-ıvoj je tedy zp-ısoben kol-ıs-ın-ım dosaŕen-ıch v-ısledk-ı .

6.6.1 Rozbor n-ıkladov-ıch polofek

V t-ıto kapitole se zam-ım na podrobn-ıj-ı horizont-ıln-ı anal-ızu jednotliv-ıch souhrnn-ıch polofek n-ıklad-ı uveden-ıch v-ı-ıe. Budu analyzovat pouze v-ırazn-ıe zm-ıny a v-ıznamn-ıe n-ıkladov-ıe polofky n-ıklad-ı, u kter-ıch nen-ı d-ıvod zm-ıny naprosto z-ıejm-ı. Polofka n-ıklad-ı na zak-ızky zde uvedena nebude. To hlavn-ı z-ıd-ıvodu, ŕe tyto n-ıklady se odv-ıjej-ı od po-ıtu zak-ızek spole-ınosti a nen-ı tud-ıf-ıl m-ıfno tyto n-ıklady nijak z-ıasadn-ı ovlivnit.

Nákladová polofka nájemného se v období 2007 až 2009 vy-přehala až na dvojnásobek počáteční hodnoty. Jak je z Tabulky . 10. patrné byla tato skutečnost způsobena vytvořením nového st ediska v Kladn . Kde byla pronajata hala, jejíž nájemné způsobilo takto rapidní nár st této souhrnné nákladové polofky. Mírný vliv měl i pronájem kancelá í v Ostrav .

Tabulka 10. Polofky nájemného [vlastní zpracování]

| (v K) | 2007 | 2008 | 2008/2007 | 2009 | 2009/2008 | 2009/2007 |
|------------------|------------------|------------------|--------------|------------------|---------------|----------------|
| Nájemné | 1 063 110 | 1 185 240 | 11,49% | 1 227 971 | 3,61% | 15,51% |
| Nájemné - sklady | 576 742 | 526 731 | -8,67% | 452 002 | -14,19% | -21,63% |
| Nájemné Kladno | 0 | 0 | 0,00% | 1 659 576 | | |
| Celkem | 1 639 852 | 1 711 971 | 4,40% | 3 339 550 | 95,07% | 103,65% |

6.6.1.2 Energie

U energií došlo v posledních letech ke stejn rapidnímu nár stu, jako u polofky nájemného. V Tabulce . 11. máme vid t jednotlivé polofky energií a jejich vývoj. Tento strmý r st náklad za energie je způsoben stejným initelem. Způsobilo ho op t výzkumné st edisko v Kladn a kancelá e v Ostrav . Celkové náklady na energii se v této provozovn vy-přehaly na 479 981 K . To je tedy hlavní d vod nár stu této nákladové polofky.

Tabulka 11. Polofky energií [vlastní zpracování]

| (v K) | 2007 | 2008 | 2008/2007 | 2009 | 2009/2008 | 2009/2007 |
|--------------------------------|----------------|----------------|----------------|---------------|----------------|----------------|
| Spot eba energie | 270 080 | 275 522 | 2,02% | 757 241 | 174,84% | 180,38% |
| Spot eba energie ó neda ová | -49 232 | -87 137 | 76,99% | 0 | -100,00% | -100,00% |
| Celkem | 220 848 | 188 386 | -14,70% | 757241 | 301,96% | 242,88% |

6.6.1.3 Služby

V letech 2007 a 2008 není vid t významný rozdíl v této souhrnné nákladové polofce, jak máme vid t z Tabulky . 12. Došlo k nár stu o pouhé 2,9%. I když nedošlo k výrazné změně v celkovém sou tu, došlo k ad změně u jednotlivých polofek, jejichž struktura se v tomto období zna n mnila. Rok 2009 však přinesl navý-ení této souhrnné nákladové polofky o 90% oproti předchozímu roku. Toto navý-ení, ale není způsobeno r stem v-ech

Click Here to upgrade to
Unlimited Pages and Expanded Features

služby polofka lenských p ísp vk a jiných neda ových nákladů. Uvedena nákladová polofka zap ínila 90% nár st souhrnné polofky služeb. Polofka lenských p ísp vk a jiných neda ových náklad vzrostla z toho d vodu, fe obsahovala polofku corporate charge, kterou odvedla spole nost mate ské spole nosti. D vod pro byla tato polofka v takové vý-i je ten, fe v roce 2009 byla tato ástka vyfakturována souhrnn za roky 2006 aíl 2008.

Pokud bychom tuto polofku vy adili, z stala by souhrnná nákladová polofka služeb tak ka nezm n na, i kdyfl do-lo k nepatným zm nám u jednotlivých polofek, ale jejich vý-e není vzhledem k celkovým náklad p íli-významná.

Tabulka 12. Polofky služeb [vlastní zpracování]

| (v K) | 2007 | 2008 | 2008/2007 | 2009 | 2009/2008 | 2009/2007 |
|---|------------------|------------------|--------------|-------------------|---------------|---------------|
| Opravy a udrflování-ostatní majetek | 181 388 | 549 187 | 202,77% | 324 807 | -40,86% | 79,07% |
| Náhrada za poufítí vlastního motor.vozidla | 28 999 | 1 206 | -95,84% | 1 915 | 58,79% | -93,40% |
| Cestovní náhrady neda ové | 1 400 | 0 | -100,00% | 75 671 | | 5305,07% |
| Reprezentace-obchod.partne í | 355 246 | 463 883 | 30,58% | 396 868 | -14,45% | 11,72% |
| Cestovné,jízdné,letenky, stravné,nocefné | 1 312 202 | 867 969 | -33,85% | 1 280 607 | 47,54% | -2,41% |
| Po-tovné | 43 192 | 52 362 | 21,23% | 48 585 | -7,21% | 12,49% |
| TKolení | 300 932 | 348 078 | 15,67% | 250 477 | -28,04% | -16,77% |
| Telefony, Internet | 314 057 | 338 998 | 7,94% | 363 241 | 7,15% | 15,66% |
| Mobily | 811 453 | 763 770 | -5,88% | 696 535 | -8,80% | -14,16% |
| Výstavy,veletrhy a seminá e ó námi po ádané | 182 702 | 0 | -100,00% | 69 250 | | -62,10% |
| Parkovné | 9 987 | 26 913 | 169,48% | 11 310 | -57,98% | 13,25% |
| Inzerce,reklama a propagace firmy | 371 008 | 360 957 | -2,71% | 284 145 | -21,28% | -23,41% |
| Odm ny za zprost edkování | 1 088 294 | 453 600 | -58,32% | 239 400 | -47,22% | -78,00% |
| Úklid, praní, í-t ní | 318 763 | 354 368 | 11,17% | 432 825 | 22,14% | 35,78% |
| Poradenské služby ó auditorská innost | 825 423 | 641 765 | -22,25% | 998 319 | 55,56% | 20,95% |
| Právní služby, zastupování | 66 845 | 11 100 | -83,39% | 65 125 | 486,71% | -2,57% |
| Ostatní služby-správa | 608 781 | 715 261 | 17,49% | 726 435 | 1,56% | 19,33% |
| Ostatní služby-obchod | 187 807 | 142 183 | -24,29% | 126 974 | -10,70% | -32,39% |
| Ostatní služby-servis | 7 972 | 824 242 | 10239,21% | 10 795 | -98,69% | 35,41% |
| Ostatní služby-Kladno | 0 | 295 050 | | 174 032 | -41,02% | |
| Ostatní služby-konstrukce | 0 | 0 | | 988 823 | | |
| lenské p ísp vky a jiné neda ové náklady (ze zisku) | 94 645 | 107 015 | 13,07% | 6 333 128 | 5817,98% | 6591,45% |
| Celkem | 7 111 096 | 7 317 907 | 2,91% | 13 901 180 | 89,96% | 95,49% |

Velmi dobrý trend máme vidět u polofky nákladů na automobily. Snížení nákladů v roce 2009 oproti roku 2007 o 11,5% působí velmi pozitivně. Jedním z hlavních důvodů tohoto snížení však není nalezení nových cest ke snížení nákladů této polofky. Svou roli zde hraje především náhoda. Velkým dílem na tomto snížení se podílí polofka oprav automobilů po havárii. Došlo u ní ke snížení o 98,5% za sledované období. Bohužel toto snížení nemůžeme přičítat k lepšímu řízení těchto nákladů, ale pouze náhodě. Máme však z Tabulky 13. vidět, že dochází ke snížení polofky leasingu. Naproti tomu dochází k nárůstu polofky nájemného souvisejícího s automobily. Zde je tento trend způsoben hlavně změnou ve využívání operativního a finančního leasingu.

Tabulka 13. Polofka nákladů na automobily [vlastní zpracování]

| (v Kč) | 2007 | 2008 | 2008/2007 | 2009 | 2009/2008 | 2009/2007 |
|---|------------------|------------------|--------------|------------------|----------------|----------------|
| Autopotřeby, příspěvků k autu | 71 917 | 65 309 | -9,19% | 53 684 | -17,80% | -25,35% |
| Pohonné hmoty, mazadla | 1 252 311 | 1 461 259 | 16,68% | 1 202 499 | -17,71% | -3,98% |
| Autopotřeby - PNEU | 150 816 | 174 999 | 16,03% | 137 980 | -21,15% | -8,51% |
| AUTA-běžné opravy | 420 424 | 558 448 | 32,83% | 553 772 | -0,84% | 31,72% |
| AUTA-pravidelné kontroly | 235 330 | 249 453 | 6,00% | 269 392 | 7,99% | 14,47% |
| AUTA-opravy po havárii | 474 012 | 133 000 | -71,94% | 6 619 | -95,02% | -98,60% |
| Leasing | 2 351 928 | 2 305 060 | -1,99% | 1 710 987 | -25,77% | -27,25% |
| Nájemné - auta | 798 095 | 952 736 | 19,38% | 1 090 718 | 14,48% | 36,67% |
| Ostatní provozní náklady a pojistné aut | 171 329 | 158 753 | -7,34% | 221 238 | 39,36% | 29,13% |
| Celkem | 5 926 162 | 6 059 017 | 2,24% | 5 246 887 | -13,40% | -11,46% |

6.6.1.5 Odpisy

Podobně jako u polofek energií a nájemného i polofky odpisů došlo k rapidnímu navýšení v roce 2009. Navýšení je způsobeno u polofky odpisů dlouhodobého hmotného majetku především v Kladně.

Extrémní nárůst odpisů dlouhodobého nehmotného majetku vyplývá z koupě společností TEDO s.r.o. Jedná se zde především o odpisy ocenitelných práv a webovou doménu.

ka 14. Poloflky odpis [vlastní zpracování]

| (v K) | 2007 | 2008 | 2008/2007 | 2009 | 2009/2008 | 2009/2007 |
|--|----------------|------------------|----------------|------------------|----------------|----------------|
| Odpisy dlouhodobého hmotného majetku | 687 033 | 1 687 358 | 145,60% | 2 086 787 | 23,67% | 203,74% |
| Odpisy dlouhodobého nehmotného majetku | 147 256 | 189 132 | 28,44% | 1 833 809 | 869,59% | 1145,32% |
| Celkem | 834 289 | 1 876 490 | 124,92% | 3 920 596 | 108,93% | 369,93% |

6.6.1.6 Finan ní náklady

Finan ní náklady jsou tvořeny z velké části kursovými ztrátami, ostatními finan ními náklady a změny částí také úroky. Z Tabulky . 15. vidíme závratný růst této souhrnné nákladové poloflky v letech 2007 až 2009, došlo zde k nárůstu o 244%. Toto je určitě nepovzbudivý vývoj v opravdu rapidní výši. Největší měrou se na navýšení této souhrnné poloflky podílí kursová ztráta. U všech evidovaných druhů kursových ztrát došlo ve sledovaném období k navýšení o stovky procent. Dále také došlo k nárůstu u záruk a akreditiv a bankovních výloh, jmenovitě o 71% a 48%.

Tabulka 15. Poloflky finan ních náklad [vlastní zpracování]

| (v K) | 2007 | 2008 | 2008/2007 | 2009 | 2009/2008 | 2009/2007 |
|--|------------------|------------------|---------------|------------------|----------------|----------------|
| Úroky | 58 | 49 181 | 84694,83% | 53 211 | 8,19% | 91642,81% |
| Úroky z půjčky Schenck Process Bet. GmbH | 0 | 0 | | 40 362 | | |
| Ost. finan ní náklady | -9 | 63 637 | -707178,33% | 80 | -99,88% | -983,67% |
| Ost. finan ní náklady o bankovní výlohy | 394 989 | 399 903 | 1,24% | 585 765 | 46,48% | 48,30% |
| Ost. finan ní náklady o záruky, akreditivy | 62 577 | 49 426 | -21,02% | 107 184 | 116,86% | 71,28% |
| Ost. finan ní náklady o nedařové | 0 | 675 | | 1 393 | 106,44% | |
| Kurzové ztráty o banka, SC | 46 600 | 111 898 | 140,13% | 421 513 | 276,69% | 804,53% |
| Kurzové ztráty o fa konsol. | 784 897 | 807 676 | 2,90% | 1 212 869 | 50,17% | 54,53% |
| Kurzové ztráty o fa nekonsolidované | 334 540 | 1 023 687 | 206,00% | 2 299 657 | 124,64% | 587,41% |
| Kurzové ztráty o p epolet k 31.12. | 258 116 | 370 211 | 43,43% | 1 746 687 | 371,81% | 576,71% |
| Celkem | 1 881 768 | 2 876 293 | 52,85% | 6 468 721 | 124,90% | 243,76% |

ho stavu ízení náklad

Společnost Schenck Process s.r.o. má v daném oboru dlouholetou tradici a dostatek zkušeností pro kvalitní řízení společnosti. Samotné řízení nákladů však nebylo doposud ve společnosti ve velké míře využíváno. Plány byly sestavovány pouze pro potřeby mateřské společnosti, pro vlastní potřeby společnosti plány příliš nevyužívala. Náklady byly sledovány jednak ve finančním účetnictví, jednak byly vytvořeny odpovědnostní střediska.

Druhé členění nákladů využíváné ve finančním účetnictví nedostávalo pro potřeby řízení nákladů. Z toho důvodu bylo vytvořeno odpovědnostní členění nákladů a jednotlivá odpovědnostní střediska, což je dobrý směr, kterým se společnost vydala. Je vidět, že toto členění prošlo za uplynulé roky potměným vývojem, který obsahoval především za členění nových středisek, případně rozdělění těch stávajících tak, aby daná struktura lépe odpovídala skutečnosti, ale také vedla ke z kvalitní řízení nákladů jednotlivých odpovědnostních středisek. Samotný systém odpovědnostního členění však i přes dlouhou dobu jeho využívání obsahuje řadu chyb a nedostatků, které snižují jeho vypovídající schopnost.

Po provedení horizontální a vertikální analýzy posledních tří let je patrná jak změna ve složení nákladů, tak změna v objemu jednotlivých nákladových položek. Náklady společnosti procházejí neustálým vývojem. Z vertikální analýzy je vidět, že procentuální podíl jednotlivých složek nákladů se v posledních letech příliš nemění, dochází spíše k nepatrným změnám. Bohužel jak je z vertikální analýzy patrné při srovnání let 2007 a 2009, došlo k navýšení nákladů, které přímo nesouvisí se zakázkami. Zde by se měla společnost snažit identifikovat důvody růstu jednotlivých nákladových položek a snažit se tyto náklady do jisté míry řídit.

Pozitivem, které po samotné analýze řízení nákladů můžeme říci je rozhodně fakt, že byl v únoru roku 2010 přijat nový pracovník zastávající controlling. Z toho se dá usuzovat, že firma začne v brzké době identifikovat nedostatky v oblasti řízení nákladů a začne usilovně pracovat na jejich odstranění.

Í SYSTÉMU ÍZENÍ NÁKLAD VE

SPOLE NOSTI SCHENCK PROCESS S.R.O.

V projektové ásti se budu dále v novat nedostatky, které byly zjišeny v analýze ízení náklad spole nosti a uvedu návrhy a doporu ení na eliminaci t chto nedostatk . Následn se zam ím na vypracování projektu pro zlep-ení systému ízení náklad .

7.1 Vymezení projektových p ílefitostí na základ analýzy ízení náklad

P ílefitostí pro spole nost Schenck Process s.r.o. je, fle p íjala v únoru roku 2010 nového pracovníka na pozici zast e-ující controlling. Je tedy pravd podobné, fle v blízké budoucnosti by m lo dojít ke zlep-ení nejen celého systému ízení náklad , ale také ostatních oblastí, které controlling zast e-uje. Pracovník tohoto odd lení se v-ak bude muset poprat s celou adou úkol a zavést ve spole nosti mnoho nových metod a postup , kterými by stávající situaci zlep-il.

Sou asný systém nákladového ízení ve spole nosti obsahuje mnoho trhlín a nedostatk a to hlavn z toho d vodu, fle náklady nebyly doposud prakticky nijak ízeny. Nedostatky v systému nákladového ízení vidím v následující oblastech:

- sledování a ízení náklad ,
- len ní náklad ,
- propracovanost odpov dnostního len ní náklad ,
- plánování a rozpo tování náklad .

Dané nedostatky se dají e-ít mnoha zp soby a je jen na spole nosti, jaké nástroje pro jejich odstran ní si zvolí. Jeden ze základních krok pro zlep-ení situace jíl spole nost u inila a to práv vytvo ením pozice zast e-ující controlling. Dále je to, ale celá ada v cí, u kterých by m lo dojít k náprav .

Pro zlep-ení systému ízení náklad bych spole nosti doporu il:

- zavedení len ní náklad na fixní a variabilní,
- zvý-ení vypovídací schopnosti odpov dnostního len ní náklad ,
- sestavování plán a rozpo t náklad .

[Click Here to upgrade to
Unlimited Pages and Expanded Features](#)

by m la být možnost vytvořit krátkodobý výsledek hospo-
da em, krycí příspěvek a bod zvratu z uvedeného členění nákladů na fixní a variabilní. Při
pracování odpovědnostního členění nákladů povede ke zvýšení vypovídající schopnosti ce-
lého systému odpovědnostního členění a k lepší orientaci a zpevnění nákladů jednotlivých
středisek. Vyuffití plánů a rozpočtů nákladů by m lo do jisté míry ovlivnit výši celkových
nákladů.

Pro společnost je důležité, aby uměla správně řídit své náklady, obzvláště v této nejisté do-
bě, suflované ekonomickou krizí. Měla by vědět, kde, kdy, pro a v jaké celkové výši jsou
dané náklady vynakládány. Zavedení těchto změn by k tomuto m lo do jisté míry přispět a
zavést základy nákladového řízení pro efektivní řízení celé společnosti.

7.2 Návrh kapacitního členění nákladů

Ve společnosti bylo nedávno zřízeno controllingové oddělení. Právě controlling vyuffivá
kapacitní členění nákladů, tedy členění na fixní a variabilní. Toto členění ve společnosti do-
sud není ani vyuffiváno, ani zavedeno. Bez kapacitního členění nákladů je velmi těžké kont-
rolovat podnikové činnosti. Společnost tedy nebude schopna své činnosti kontrolovat a řídit
podle zásad controllingu. Zaměříme se v této části na popis stávajícího druhového člen-
ění nákladů na kapacitní členění.

Při popisování nákladů na kapacitní členění potěbujeme co nejpodrobnější seznam všech
nákladových položek analytické evidence. Jednotlivé nákladové položky potom rozdělíme
podle klíče na variabilní (VN), fixní (FN) a smíšené náklady (SN). Při dokončení tohoto
procesu nesmíme ztratit žádnou položku nákladů. Přesnost dané metody se odvíjí od
míry detailnosti nákladových položek, které společnost vyuffivá. Čím přesnější je dané roz-
dělení, tím přesnějšího výsledku se nám dostane.

Pojátkem pro samotnou rekválifikaci nákladů je druhové členění nákladů. Při rozli-
ování nákladů na fixní a variabilní nám nebude postaovat pouze analýza jejich minulého vývoje.
Musíme rozlenit náklady podle příčiny jejich vzniku. Pokud jsou náklady vyvolány výko-
nem zaadíme je do položky variabilních nákladů, pokud jsou náklady vyvolané úse-
m zaadíme je do položky fixních nákladů. V případě, že daná nákladová položka obsahuje složku,
jak fixní, tak variabilní, zaadíme tento náklad do položky smíšených nákladů a následně
určíme, zda převažuje variabilní nebo fixní složka. V popisování Tabulce 16. uvedu le-

náklady, náklady smíšené budou po posouzení přímo zařazeny do fixních nebo variabilních částí podle toho, která složka je evaluuje.

Ve spolupráci s kompetentním pracovníkem ve společnosti jsem sestavil následující návrh rozložení nákladů na kapacitní členění, jehož část můžete vidět v Tabulce 16. a celou tabulku potom v Příloze III. Důležité je, aby v budoucnu byl tento seznam neustále kontrolován, doplněn a aktualizován. To je jediný směr, který vede ke kvalitnímu kapacitnímu členění nákladů, který bude pro firmu přínosem. Uvedené členění nákladů na fixní a variabilní náklady může společnost využívat při výpočtu krátkodobého výsledku hospodaření, krycího příspěvku, bodu zvrátu a jiných ukazatelů, využívaných, jak v nákladovém controllingu, tak celkovém systému controllingu.

Tabulka 16. Návrh kapacitního členění nákladů [vlastní zpracování]

| Účet FÚ | Druhá polovka náklad | Variabilní náklady | Fixní náklady |
|---------|---|--------------------|---------------|
| 501001 | Drobný hmotný majetek | | x |
| 501002 | Odborná literatura | | x |
| 501003 | Kancelářské potřeby | | x |
| 501005 | Výpočet. a rozmn.tech. materiál | | x |
| 501006 | čistící a hyg., zdrav. prostředky | | x |
| 501007 | Materiál na zakázku (vředy zakázka) | x | |
| 501008 | Materiál - výroba Kladno | x | |
| 501009 | Autopotřeby, příspěvků k autu | | x |
| 501010 | Pohonné hmoty, mazadla | | x |
| 501011 | Ostatní spotřební materiál | | x |
| 501012 | Autopotřeby-PNEU | | x |
| 501013 | Materiál - Výzkum+vývoj | | x |
| 501099 | Ostatní spotřební materiál-nedařová | | x |
| 502001 | Spotřeba energie | | x |
| 504001 | Prodané zboží - WD, WK-tuz. | x | |
| 504002 | Prodané zboží - AS, AN-tuz. | x | |
| 504004 | Příjemné dodávky zboží na zakázku-tuzem. | x | |
| 504005 | Dodávky zboží na zak.-garance | x | |
| 504201 | Prodané zboží - WD, WK-zahr. | x | |
| 504204 | Příjemné dodávky zboží na zak.-zahr. | x | |
| 504205 | Prodané zboží -garance-zahr. | x | |
| 504301 | Prodané zboží - WD, WK-konsol. | x | |
| 504302 | Prodané zboží - AS, AN-konsol. | x | |
| 504304 | Příjemné dodávky zboží na zakázku-konsol. | x | |
| 504305 | Dodávky zboží na zak.-garance-konsol. | x | |
| 511001 | AUTA-běžné opravy | | x |
| 511002 | Opravy a udržování-ostatní majetek | | x |
| 511003 | AUTA-pravidelné kontroly | | x |
| 511004 | AUTA-opravy po havárii | | x |
| 512001 | Cestovné,jízdné,letenky,stravné,nocleňné | | x |

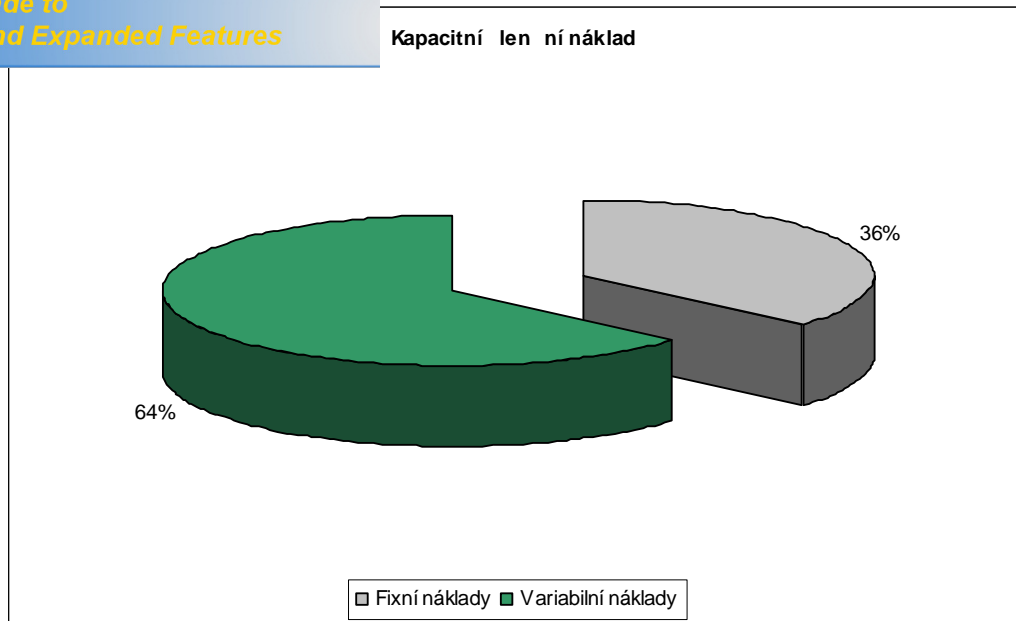
[Click Here to upgrade to
Unlimited Pages and Expanded Features](#)

ad a za azení jednotlivých nákladových poloflek do slofky
ním nebo variabilním jsem daným nákladovým polofkám p i adil objem náklad , který jím
náleží. Výsledek daného procesu v hodnotovém a procentuálním vyjád ení s hodnotami za
rok 2009 m flete vid t v Tabulce . 17. a také na Obrázku . 17.

*Tabulka 17. Kapacitní len ní náklad v roce 2009 [vlastní
zpracování]*

| Kapacitní len ní náklad (v tis. K) | 2009 | % podíl |
|--|----------------|----------------|
| Fixní náklady | 71 820 | 36,45% |
| Variabilní náklady | 125 202 | 63,55% |
| Náklady celkem | 197 022 | 100,00% |

Struktura náklad společnosti z hlediska nov navrženého kapacitního len ní náklad je následující. P eváfnou procentuální ást na nákladech společnosti zaujímá variabilní slofka, tedy slofka, která p ímo souvisí s objemem vyprodukovaných výkon v celkové ástce 125,2 mil. K . Procentuáln zaujímá 63,5%. Fixní náklady společnosti tvo í men í ást, procentuáln pouze 36,5%, což je necelých 72 mil. K . Fixní ást p edstavuje objem náklad , který musí společnost vynaložit i v p ípad , že objem výkon klesne na nulu. Jsou to tedy náklady, které musí společnost hradit, i když nebude produkovat žádné trfby.



Obrázek 17. Kapacitní len ní náklad [vlastní zpracování]

Jak ufl jsem uvedl vý-e, spole nost m fle vyufflívat nov navržené kapacitní len ní, které dosud ve spole nosti zavedeno nebylo, k výpo tu celé ady ukazatel , ale i k samotnému ízení náklad . Pro spole nost vyufflitelnými ukazateli m fle být výpo et krátkodobého výsledku hospoda ení a krycího p ísp vku.

Spole nost ukazatel krátkodobého hospodá ského výsledku ani krycího p ísp vku nevypo- ítává, zde bych proto doporu il zavést vyufflívání t chto ukazatel a sledovat je nejlépe v m sí ních intervalech, minimáln v-ak v intervalech tvrtletních. Sestavování, výpo et a vyhodnocování ukazatel by m lo být úkolem pracovníka odd lení controllingu, který by tyto ukazatele sestavoval a p edkládal editeli spole nosti.

7.3 Úprava odpov dnostního len ní náklad

Spole nost vyufflívá odpov dnostního len ní náklad a je rozd lena na 7 odpov dnostních st edisek. Samotný systém p íazování náklad jednotlivým st edisk m vyplynul z p vodního druhového len ní náklad a má v sob velké mezery. Hlavním nedostatek v tomto systému odpov dnostních st edisek je nesprávné p íazování náklad jednotlivým st edisk m. Dochází tedy k situaci, fle st edisku jsou zahrnuty i náklady, které sám p í inn nevyvolal. Jsou mu tedy p íazeny náklady, které nejsou jeho. Zde je vid t opravdu velký nedostatek tohoto systému, proto fle údaje jím poskytované nemají p íli-velkou vypovídající schopnost.

Process s.r.o. na 7 odpovídnostních st edisek je pro jejich potřeby pín dostatející. Pro lepší orientaci si zde popíeme jednotlivá st ediska.

St edisko 100 ó Správa ó nákladové st edisko

Nákladové st edisko 100 ó Správa zast euje vekeré vci spojené s ízením společnosti. Spadá zde p edevím editel společnosti a odd lení financí a controllingu.

St edisko 200 ó Obchod ó výnosové st edisko

V tomto st edisku jsou hlavn obchodní zástupci společnosti, kte í se podílejí nejv tí mrou na tvorbu výnos společnosti. Ale také tvo í nejv tí objem podnikových náklad .

St edisko 310 ó Servis ó výnosové st edisko

St edisko Servis je vytvo eno pro servis produkt , které společnost prodala. Nejedná se však pouze o záru ní servis a pozáru ní servis, ale také o instalaci nových za ízení uvád ných do provozu.

St edisko 320 ó Náhradní díly ó výnosové st edisko

Zast euje vekerou administrativu týkající se náhradních díl , jejich prodej a fakturaci.

St edisko 330 ó Software ó výnosové st edisko

St edisko Software zahrnuje oblast vývoje softwaru pro prodávané produkty. Protože každá jednotlivá zakázka je specifická a jedine ná, je nutné ke každému produktu poskytnout odb rateli kvalitní a na míru ítý software.

St edisko 400 ó Konstrukce a projekce ó výnosové st edisko

Konstrukce a projekce p edstavuje z nejv tí ásti zam stnance, kte í se do společnosti za lenili ze společnosti TEDO s.r.o. Náplní tohoto st ediska je projektování a konstrukce specifických produkt , které společnost nabízí.

St edisko 500 ó Kladno ó výnosové st edisko

Výzkumn ó testovací základna v Kladn je situována mimo hlavní sídlo společnosti. Je zde provád na hlavn výroba, výzkum a vývoj nových za ízení.

Následující dv Tabulky . 18. a 19. budou sloužit pro následné pí azování náklad jednotlivým st edisk m. M íleme je tedy chápat jako pomocné tabulky.

Click Here to upgrade to Unlimited Pages and Expanded Features

ou zobrazeny po ty zam stnanc v jednotlivých odpov d-
nosimcn st ediscich. D vodem pro nejsou v Tabulce . 18. pouze celá ísla je, fle n kte í
zam stnanci vykonávají kumulovanou funkci a jsou za azení do více st edisek.

Tabulka 18. Po et zam stnanc v jednotlivých st ediscích [vlastní zpracování]

| | 100 | 200 | 310 | 320 | 330 | 400 | 500 |
|------------------------------------|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|
| Po et zam stnanc v daném st edisku | 4,7 | 8,3 | 3,4 | 0,5 | 2,1 | 12 | 7 |

Tabulka . 19. obsahuje trřby jednotlivých st edisek v roce 2009. Jsou to trřby za prodej zboží a vlastních výrobk a služeb. Neuvedl jsem v této tabulce celkové výnosy jednotlivých st edisek. Jsou zde pouze výnosy, které mají p ímou souvislost s hlavní ínností st edisek. Byly vypu-t ny výnosové polofky ostatních provozních výnos , kursových rozdíl , p íj-
tých úrok a trřby z prodeje dlouhodobého hmotného a nehmotného majetku. D vodem je,
fle tyto výnosy nesouvisí s hlavní ínností st ediska a do-lo by pouze ke zkreslení dále vyu-
fřivaných trřeb.

Tabulka 19. Trřby jednotlivých st edisek v roce 2009 [vlastní zpracování]

| (v K) | 100 | 200 | 310 | 320 | 330 | 400 | 500 |
|--------|-----|-------------|------------|-----------|-----------|-----------|-----------|
| Trřby | 0 | 164 509 928 | 10 163 079 | 7 525 462 | 3 455 907 | 4 643 362 | 4 964 820 |

Hlavním nedostatkem vyuffřivaného odpov dnostního len ní náklad je p í azování náklad
jednotlivým st edisk m. Pokud ufl spole nost n jaký takovýto systém vyuffřívá, m l
by mít ur itou vypovídající hodnotu. Ve spole nosti je v-ak tento systém nastaven tak, fle
velkou íst náklad eviduje pouze st edisko 100 ó Správa.

Eviduje tedy náklady, které samo nevyvolalo a také náklady, na kterých se nepodílí samo
v celé vý-i. To znamená, fle jsou v jeho evidenci zahrnuty i náklady, které má s jinými st e-
disky spole né. Toto vede k silnému zkreslení náklad jednotlivých st edisek a lze tedy íci,
fle takto vykázané náklady neodpovídají skute nosti a jsou zna n zkreslené.

Pro odpov dnostní len ní náklad je ve spole nosti vyuffřívána struktura zaji- uující, aby
jednotlivé náklady tvo ily smysluplné celky, ve kterých jsou za len ny. Tuto strukturu m -
flete vid t v následující Tabulce . 20. Zde je také vid t, jak jsou momentáln p í azovány
náklady jednotlivým st edisk m.

Náklady st edisek v roce 2009 [vlastní zpracování]

| (v K) | 100 | 200 | 310 | 320 | 330 | 400 | 500 |
|----------------------------|-------------------|--------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|-------------------|
| Náklady na zakázky | 0 | 119 645 323 | 2 059 618 | 3 903 043 | 64 903 | 1 924 | 1 508 407 |
| Mzdy | 5 248 206 | 11 349 618 | 3 650 630 | 300 097 | 1 633 953 | 5 685 991 | 3 345 353 |
| Ostatní slufby | 10 135 126 | 2 572 695 | 412 068 | 5 420 | 77 676 | 231 384 | 466 812 |
| Auta | 604 914 | 2 216 253 | 1 332 171 | 0 | 322 460 | 108 958 | 662 131 |
| Odpisy | 2 231 355 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 689 241 |
| Nájem | 1 427 974 | 252 000 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 659 576 |
| Drobný majetek | 156 932 | 71 462 | 8 837 | 0 | 18 927 | 710 344 | 94 805 |
| Energie | 277 261 | 0 | 0 | 0 | 0 | | 479 981 |
| Ostatní provozní náklady | 338 605 | 110 559 | 15 169 | 0 | 14 047 | 2 000 | 2 427 |
| Spot eba materiálu | 167 947 | 32 261 | 9 464 | 0 | 1 399 | 51 308 | 50 909 |
| Cost Allocation | 2 640 921 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Zm na OP a rezerv | 3 032 113 | -2 543 373 | 0 | 88 402 | 0 | 0 | 0 |
| Úroky a ostatní fin. nákl. | 786 588 | 276 | 14 | 1 | 1 | 1 | 1 115 |
| Kurzové rozdíly | 2 080 439 | 3 450 417 | 20 372 | 81 631 | 4 398 | 201 | 43 269 |
| Dan | 1 328 373 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Celkem | 30 456 753 | 137 157 490 | 7 508 343 | 4 378 594 | 2 137 764 | 6 792 111 | 10 004 027 |

Z Tabulky . 20. je patrné, že je celá sada nákladových položek, které eviduje pouze st edisko 100 ó Správa. Pat í zde p edev-ím náklady na odpisy, nájem, energie, cost allocation, ale také celá sada položek, které jsou zahrnuty do těchto souhrnných nákladových položek a nejsou na první pohled naprosto z ejmé.

Trochu atypické postavení má v tomto systému odpov dnostních st edisek st edisko 500 ó Kladno. Toto atypické postavení je zpsobeno hlavn tím, že toto st edisko není situováno v hlavním sídle spole nosti, ale v testovacím centru v Kladn . To zpsobuje, že evidence náklad tohoto st ediska je zjednodu-ená a do velké míry odpovídá skute nosti, protože náklad , které v nákladech tohoto st ediska nejsou zahrnuty, je minimum.

Pro lep-í názornost náklad jednotlivých st edisek vypustíme z Tabulky . 12. náklady na zakázky a dan .

Spat ují dva d vody pro nezahrnovat náklady na zakázky. Prvním d vodem, pro takto uinit je, že tyto náklady p edstavují náklady, které jsou p ímo spojeny s daným st ediskem a zakázkami, které dané st edisko má. Druhý d vodem je, že tyto náklady nelze p i adit jinému st edisku, protože jsou to náklady, které souvisí pouze s daným st ediskem a jeho inností.

Tabulka 21. Upravené náklady st edisek v roce 2009 [vlastní zpracování]

| (v K) | 100 | 200 | 310 | 320 | 330 | 400 | 500 |
|--------|-----------|------------|-----------|---------|-----------|-----------|-----------|
| Mzdy | 5 248 206 | 11 349 618 | 3 650 630 | 300 097 | 1 633 953 | 5 685 991 | 3 345 353 |

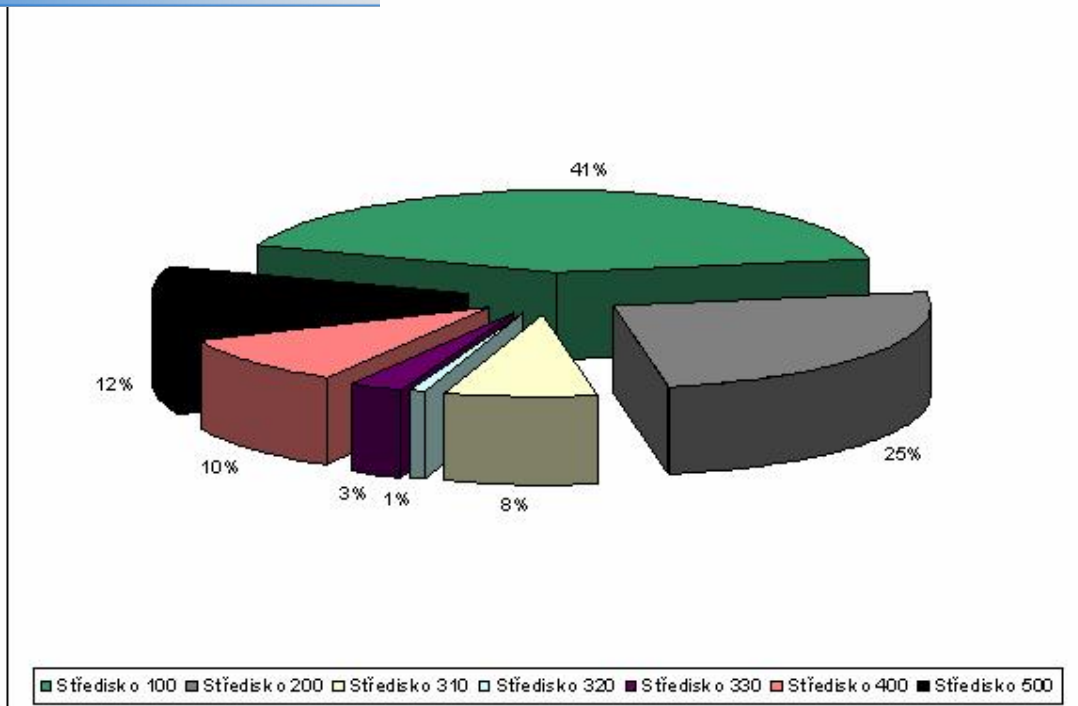
Click Here to upgrade to
Unlimited Pages and Expanded Features

| | | | | | | | |
|----------------------------|-------------------|-------------------|------------------|----------------|------------------|------------------|------------------|
| | 26 | 2 572 695 | 412 068 | 5 420 | 77 676 | 231 384 | 466 812 |
| | 14 | 2 216 253 | 1 332 171 | 0 | 322 460 | 108 958 | 662 131 |
| Odpisy | 2 231 355 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 689 241 |
| Nájem | 1 427 974 | 252 000 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 659 576 |
| Drobný majetek | 156 932 | 71 462 | 8 837 | 0 | 18 927 | 710 344 | 94 805 |
| Energie | 277 261 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 479 981 |
| Ostatní provozní náklady | 338 605 | 110 559 | 15 169 | 0 | 14 047 | 2 000 | 2 427 |
| Spotřeba materiálu | 167 947 | 32 261 | 9 464 | 0 | 1 399 | 51 308 | 50 909 |
| Cost Allocation | 2 640 921 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Změna OP a rezerv | 3 032 113 | -2 543 373 | 0 | 88 402 | 0 | 0 | 0 |
| Úroky a ostatní fin. nákl. | 786 588 | 276 | 14 | 1 | 1 | 1 | 1 115 |
| Kurzové rozdíly | 2 080 439 | 3 450 417 | 20 372 | 81 631 | 4 398 | 201 | 43 269 |
| Celkem | 29 128 380 | 17 512 167 | 5 448 725 | 475 551 | 2 072 861 | 6 790 187 | 8 495 620 |

Tabulka . 21. je pro naše potřeby lépe využitelná, protože neobsahuje náklady na zakázky a daně. Je z ní tedy lépe patrný celkový objem nákladů, které dané stědiště vynakládá. Největší objem vynakládaných nákladů představuje stědiště 100 Správa, přestože se nijak samo nepodílí na tvorbě podnikových výnosů. Důvodem jsou popsány výše. Druhým nákladovým významným stědištěm je stědiště 200 Obchod. Toto je naprosto pochopitelné, protože dané stědiště je hlavním tvůrcem podnikových výnosů. Procentuálně vyjádřené náklady jednotlivých stědišť můžete vidět na Obrázku . 18.

Click Here to upgrade to Unlimited Pages and Expanded Features

Upravené náklady středisek v % v roce 2009



Obrázek 18. Upravené náklady středisek v roce 2009 [vlastní zpracování]

7.3.1 Píazování náklad středisk m v odpov dnostním len ní náklad a jeho úprava

V této ásti bych se cht l zam ít na návrh nového systému odpov dnostního len ní náklad a sestavit jakousi metodiku, kterou by mohla spole nost vyuffvat do budoucna pro lep-í orientaci v nákladech jednotlivých středisek. V první ásti se zam ím na zp sob rozd lení náklad , které eviduje pouze středisko 100 óSpráva, tedy náklady na odpisy, nájem, energie a cost allocation. To znamená na souhrnné nákladové polofky, u kterých je z Tabulky . 21. na první pohled jasn patrné, že jsou píazovány pouze středisku 100 óSpráva. Druhá ást bude v nována posouzení ostatních náklad , zda jsou píazeny správným zp sobem, ale také náklad m, u kterých není na první pohled z ejmé, že je vyvolalo jiné středisko a jsou píazeny do náklad střediska 100 óSpráva.

P vodní rozd lení náklad a jejich souhrn do jednotlivých souhrnných nákladových polofek v roce 2009 m fete vid t v P íloze P II.

na daná st ediska bylo konzultováno s odpov dnou osobou ve spoje nosti SCENICK PROCESS s.r.o., podle jejichfl pořadavk byly ur ovány a sestavovány jednotlivé rozvrhové základny a stanovovány nákladové poloflky, tzn. které rozd lit na jednotlivá st ediska a kterými se dále nezabývat.

7.3.1.1 Nájem

U nájemného si musíme na za átku íci, fle spoje nost má pronajaté kancelá e v Praze, Ostrav a halu v Kladn . Ve-keré náklady na nájemné za kancelá e v Praze jsou zaú továny na st edisko 100 ó Správa. Tyto kancelá e jsou ale vyuffívány i ostatními st edisky krom st ediska 500 ó Kladno a st ediska 310 ó Servis, které jsou v hale v Kladn . Malou výjimkou u nájemného jsou kancelá e v Ostrav , které vyuffívá jeden zam stanec ze st ediska 200 ó Obchod, a proto jsou náklady na toto nájemné p ímo uvedeny v nákladech st ediska 200 ó Obchod, jak m fleme vid t v Tabulce . 22. Dal-ím d leflitým údajem je, fle spoje nost eviduje také nájemné za sklady. Tyto sklady v-ak byly s p íchodem zam stnanc spoje nosti TEDO s.r.o. p ed lány na kancelá ské prostory, tudífl toto len ní je pouze historicky zachováno. V Tabulce . 22. ufl m fleme vid t u st ediska 100 ó Správa celkový sou et, tedy celkové nájemné za kancelá e v Praze, ve kterém je zahrnuto i nájemné za sklady.

Tabulka 22. Náklady na nájemné st edisek v roce 2009 [vlastní zpracování]

| (v K) | 100 | 200 | 310 | 320 | 330 | 400 | 500 |
|--------------|-----------|---------|-----|-----|-----|-----|-----------|
| Nájem | 1 427 974 | 252 000 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 659 576 |

Stávající rozd lení náklad na nájemné jednotlivým st edisk m není správné. Pro úpravu tohoto rozd lení vyuffijeme pomocnou Tabulku . 18. a jako rozvrhovou základnu pro výpo et nájemného na jednotlivá st ediska pouffijeme po ty zam stnanc v jednotlivých st ediscích. Zde by byla moflnost zvolit jako rozvrhovou základnu plochu daných kancelá í. Po konzultaci s odpov dnou osobu ve spoje nosti v-ak byla zvolena rozvrhová základna podle procentuáln vyjád eného po tu zam stnanc v daném st edisku. U st ediska 200 ó Obchod budeme muset brát v potaz náklady za kancelá e v Ostrav a z celkového po tu zam stnanc v tomto st edisku vypustit jednoho zam stnance, který je vyuffívá.

í základna pro nájenné [vlastní zpracování]

| | 100 | 200 | 310 | 320 | 330 | 400 | 500 |
|--|--------|--------|--------|-------|-------|--------|--------|
| Po et zam stnanc v Praze | 4,7 | 7,3 | 0,4 | 0,5 | 2,1 | 12 | 0 |
| Procentuáln vyjád ený po et zam stnanc v Praze | 17,41% | 27,04% | 1,48% | 1,85% | 7,78% | 44,44% | 0,00% |
| Po et zam stnanc v Kladn | 0 | 0 | 3 | 0 | 0 | 0 | 7 |
| Procentuáln vyjád ený po et zam stnanc v Kladn | 0,00% | 0,00% | 30,00% | 0,00% | 0,00% | 0,00% | 70,00% |

Procentuáln vyjád ený po et zam stnanc v daných st ediscích z Tabulky . 23. vyuffijeme jako rozvrhovou základnu pro rozd lení náklad na nájenné pro jednotlivá st ediska. Samotný výpo et provedeme tak, fe vynásobíme objem náklad na nájenné procentuáln vyjád eným po tem zam stnanc daného st ediska. Dostaneme objem náklad na nájenné, které náleffí danému st edisku. Nové rozd lení náklad na nájenné na jednotlivá st ediska podle procentuáln vyjád eného po tu zam stnanc z Tabulky . 23. je vypo teno v následující Tabulce . 24.

Tabulka 24. Nové rozd lení náklad st edisek na nájenné [vlastní zpracování]

| (v K) | 100 | 200 | 310 | 320 | 330 | 400 | 500 |
|--------|---------|---------|---------|--------|---------|---------|-----------|
| Nájem | 248 573 | 638 082 | 519 028 | 26 444 | 111 065 | 634 655 | 1 161 703 |

7.3.1.2 Energie

U nákladové poloflky energií je situace stejná jako u nájenného. Jedinou výjimkou je, fe kancelá e v Ostrav mají tuto poloflku energií ufl zvlá– zapo ítanou a p ímo p ízenou st edisku 200 ó Obchod. Náklady na energie byly doposud vykazovány tak, jak je patrné z Tabulky . 25.

Tabulka 25. Náklady na energie st edisek v roce 2009 [vlastní zpracování]

| (v K) | 100 | 200 | 310 | 320 | 330 | 400 | 500 |
|---------|---------|--------|-----|-----|-----|-----|---------|
| Energie | 229 261 | 48 000 | | | | | 479 981 |

Pro rozd lení náklad na energie na jednotlivá st ediska pouffijeme stejnou rozvrhovou základnu jako u nájenného, tedy procentuáln vyjád ený po et zam stnanc . Vyuffijeme i

uene v Tabulce . 20.

edení výpo tu dostaneme následující hodnoty náklad , uve-

Tabulka 26. Nové rozdělení nákladů st edisek na energie [vlastní zpracování]

| (v K) | 100 | 200 | 310 | 320 | 330 | 400 | 500 |
|----------------|--------|---------|---------|-------|--------|---------|---------|
| Energie | 39 908 | 109 985 | 147 391 | 4 246 | 17 831 | 101 894 | 335 986 |

7.3.1.3 Cost allocation

Cost allocation představuje polofku nákladů, které společnost odvádí mateřské společnosti. Jak je z Tabulky . 21. patrné, jsou tyto náklady přiznány pouze st edisku 100 ó Správa. St edisko 100 ó Správa je jediné st edisko, které netvoří fládné tržby, není tudíž správné zatřovat toto st edisko náklady, na kterých se nepodílí samo. Zde by mlo dojít k přerozdělení těchto nákladů na ostatní st ediska, která jsou schopna nést tyto náklady, tedy která se podílejí na tvorbě podnikových tržeb. Jako vhodnou rozvrhovou základnu pro rozdělení nákladů na Cost allocation bych zvolil objem vyprodukovaných tržeb za dané období. Tržby máme uvedeny podle jednotlivých st edisek v pomocné Tabulce . 19.

Druhou možností rozvrhové základny by mohl být počet odpovědnostních st edisek. Zvolím však výše uvedenou rozvrhovou základnu proto, že zatřovat tyto náklady i st edisko 100 - Správa, které se nepodílí na výnosech, by v konečné fázi mlo negativní dopad na náklady daného st ediska a je lepší tyto náklady alokovat pouze na st ediska, která se podílejí na výnosech.

Tabulka 27. Náklady na Cost allocation v roce 2009 [vlastní zpracování]

| (v K) | 100 | 200 | 310 | 320 | 330 | 400 | 500 |
|------------------------|-----------|-----|-----|-----|-----|-----|-----|
| Cost allocation | 2 640 921 | | | | | | |

Následující Tabulka . 28. obsahuje procentuálně vyjádřený objem tržeb společnosti za jednotlivá st ediska v roce 2009. Jak mžeme vidět nejvíce podílem s 84% na tržbách se podílí st edisko 200 ó Obchod. To znamená, že nejvíce část nákladů z nákladové polofky Cost allocation bude přiznána toto st edisko. Ostatní st ediska se na celkových tržbách podílejí méně, budou proto ovlivněna touto nákladovou polofkou pouze okrajově.

kladna pro Cost allocation [vlastní zpracování]

| (v K) | 100 | 200 | 310 | 320 | 330 | 400 | 500 |
|------------------|-------|--------|-------|-------|-------|-------|-------|
| Tržby v % | 0,00% | 84,25% | 5,20% | 3,85% | 1,77% | 2,38% | 2,54% |

Samotný výpočet nákladů jednotlivých středisek na Cost allocation provedeme pomocí rozvrhové základny procentuálně vyjádřených tržeb jednotlivých středisek. Vezmeme procento, kterým se středisko podílí na celkových tržbách společnosti a toto procento vynásobíme objemem nákladů představující polovku Cost allocation. Jako výsledek dostaneme objem nákladů, který by měl být do svých nákladů dané středisko zahrnuto.

Tabulka 29. Nové rozdělení nákladů středisek pro Cost allocation [vlastní zpracování]

| (v K) | 100 | 200 | 310 | 320 | 330 | 400 | 500 |
|------------------------|-----|-----------|---------|---------|--------|--------|--------|
| Cost allocation | 0 | 2 224 992 | 137 455 | 101 782 | 46 741 | 62 801 | 67 149 |

7.3.1.4 Odpisy

V Tabulce 16. je znázorněno, jak byly v roce 2009 účtovány náklady na odpisy. Největší část odpisů byla zařazena do střediska 100 – Správa.

Tabulka 30. Odpisy středisek v roce 2009 [vlastní zpracování]

| (v K) | 100 | 200 | 310 | 320 | 330 | 400 | 500 |
|---------------|-----------|-----|-----|-----|-----|-----|-----------|
| Odpisy | 2 231 355 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 689 241 |

U souhrnné nákladové polovky odpisů budou postupovat jinak, než u předchozích souhrnných polovek. Pro pízení v různých částech nákladů na odpisy budou vycházet z evidence majetku. Z této evidence vyjmu všechny dosud odpisovaný majetek a určíme, které středisko tento majetek vyúčtovává. Po pízení majetku jednotlivým střediskům píadíme danému středisku k tomuto majetku související odpisy. Pokud některý majetek vyúčtovává více střediskům, provedu jeho rozdělení pomocí jednoduché rozvrhové základny. Touto rozvrhovou základnou bude počet odpovědných středisek, které daný majetek používají.

Objem odpisů připadajících na dané středisko po pízení majetku jednotlivým střediskům můžete vidět v Tabulce 31. Důvodem, proč středisku 310 – Servis nebyly pízeny žádné odpisy je ten, že momentálně nevyúčtovává žádný odpisovaný majetek.

| (v K) | 100 | 200 | 310 | 320 | 330 | 400 | 500 |
|--------|--------|--------|-----|--------|---------|-----------|-----------|
| Odpisy | 74 683 | 90 967 | 0 | 74 683 | 101 443 | 1 774 321 | 1 777 611 |

7.3.1.5 Ostatní polofky náklad

Tato část se bude v novat posouzení ostatních nákladových polofek. Budu jednotlivé nákladové polofky posuzovat podle toho zda jsou správn p i azeny danému st edisku. Pokud budou p i azeny správn , nebudu s nimi jifl dále pracovat. Naopak, pokud bude jejich p i azení nesprávné, budu je dále rozd lovat na jednotlivá st ediska. Jistou roli zde bude hrát objem dané polofky. Pokud by byla objemov nevýznamná nebudu ji brát v potaz.

Pro lep-í orientaci vyufliji Tabulky . 21. a budu vyuflívat posloupnost souhrnných nákladových polofek tak, jak jsou uvedeny práv v této tabulce.

Mzdy

Souhrnná nákladová polofka mezd je slofena z hrubých mezd, zákonného sociálního a zdravotního poji-t ní a zákonných sociálních náklad . Náklady na mzdy jsou p i azeny jednotlivým st edisk m správn . Podle toho, do kterého st ediska je daný pracovník za azen, jsou jeho náklady na mzdy zapo ítány do souhrnu mezd daného st ediska. Zde tedy ponecháme správné rozd lení souhrnné nákladové polofky mezd a nebudeme ho nijak upravovat.

Ostatní slufby

Souhrnná nákladová polofka ostatních slufeb se skládá z celé ady nákladových polofek. část t chto náklad je zaú tována správn jednotlivým st edisk m, ale najdou se nákladové polofky, které by m ly být zaú továny v-em st edisk m a jsou zaú továny pouze st edisku 100 ó Správa. U t chto polofek po jejich posouzení zvolím vhodnou rozvrhovou základnu pro jejich lep-í rozd lení na jednotlivá st ediska.

Tato polofka obsahuje i náklady, které souvisí s ízením spole nosti. Tyto náklady necháme dále zaú továny st edisku 100 ó Správa, z toho d vodu, fle toto st edisko zast e-uje vedení spole nosti.

Click Here to upgrade to
Unlimited Pages and Expanded Features

Pro správné rozdělení jsou následující: –kolení, telefony a internet, úklid, praní a čištění, poradenská činnost (audit), lenské příspěvky a jiné nedařové náklady ze zisku. Objem nákladů, které tyto položky představují je uveden v Tabulce 32.

Tabulka 32. Náklady poloflek ostatní služby [vlastní zpracování]

| Účet | | 100 | 200 | 310 | 320 | 330 | 400 | 500 |
|--------|---|-----------|-------|-------|-----|-----|---------|--------|
| 518004 | –kolení | 233 877 | 9 600 | | | | | 7 000 |
| 518005 | Telefony, Internet | 363 241 | | | | | | |
| 518012 | Úklid, praní, čištění | 388 381 | | | | | | 44 444 |
| 518013 | Poradenské služby- auditorská činnost | 998 319 | | | | | | |
| 518099 | lenské příspěvky a jiné nedařové ná- klady (ze zisku) | 6 168 280 | | 8 328 | | | 156 319 | 200 |

U poloflek –kolení, telefony a internet, úklid, praní a čištění zvolíme jako rozvrhovou základnu počet pracovníků v daném středisku. Zde musíme opět brát v potaz postavení střediska 500 –Kladno a 310 - Servis, které mají náklady za úklid, praní a čištění započítány zvlášť.

Tabulka 33. Rozvrhová základna pro účty 518(004, 005) [vlastní zpracování]

| | 100 | 200 | 310 | 320 | 330 | 400 | 500 |
|---|--------|--------|-------|-------|-------|--------|--------|
| Počet zaměstnanců v daném středisku | 4,7 | 8,3 | 3,4 | 0,5 | 2,1 | 12 | 7 |
| Procentuálně vyjádřený počet zaměstnanců ve středisku | 12,37% | 21,84% | 8,95% | 1,32% | 5,53% | 31,58% | 18,42% |

Pro rozdělení poloflek –kolení, telefony a internet zvolíme jako rozvrhovou základnu Tabulku 33. a pro rozdělení nákladů za úklid, praní a čištění vyuffijeme Tabulku 23., kde je uveden procentuálně vyjádřený počet zaměstnanců v daném středisku. Procentem, které představuje procentuální poměr z nákladů v daném středisku, vynásobíme objemem nákladů dané položky a dostaneme část nákladů, kterou zaúčtujeme do nákladů daného střediska.

Nové rozdělení nákladů na –kolení, telefony a internet, úklid, praní a čištění můžete vidět v Tabulce 34.

st edisek na ú ty 518(004, 005, 012) [vlastní zpracování]

| Ú et | | 100 | 200 | 310 | 320 | 330 | 400 | 500 |
|--------|-------------------------|--------|---------|--------|-------|--------|---------|--------|
| 518004 | TKolení | 28 927 | 60 684 | 20 926 | 3 077 | 12 925 | 73 856 | 50 083 |
| 518005 | Telefony, internet | 44 927 | 79 339 | 32 500 | 4 779 | 20 074 | 114 708 | 66 913 |
| 518012 | Úklid, praní, i-t ní | 67 607 | 105 007 | 19 087 | 7 192 | 30 207 | 172 614 | 31 111 |

Zbylé dv polofky, jejich rozdělením se budu zabývat, jsou poradenské služby a lenské p ísp vky a jiné neda ové náklady ze zisku. Pro ob tyto polofky zvolím jako rozvrhovou základnu objem vyprodukovaných trfeb. Danou rozvrhovou základnu jsem zvolil z toho d -vodu, že tyto náklady se týkají spole nosti jako celku, ale m ly by být rozděleny na st ediska, která jsou schopna tyto náklady unést a která se podílejí na tvorb podnikových trfeb.

Jako rozvrhovou základnu tedy zvolíme objem vyprodukovaných trfeb a pro rozdělení vyfijeme Tabulku . 28. Vynásobíme objem náklad p edstavující danou polofku procentem, kterým se dané st edisko podílí na tvorb podnikových trfeb. Výsledné rozdělení t chto náklad na jednotlivá st ediska m fete vid t v Tabulce . 35.

Tabulka 35. Náklady na st ediska na ú ty 518 (013, 099) [vlastní zpracování]

| Ú et | | 100 | 200 | 310 | 320 | 330 | 400 | 500 |
|--------|---|-----|-----------|---------|---------|---------|---------|---------|
| 518013 | Poradenské služby- auditorská íinnost | 0 | 841 090 | 51 961 | 38 475 | 17 669 | 23 740 | 25 384 |
| 518099 | lenské p ísp vky a jiné neda ové nákla- dy (ze zisku) | 0 | 5 196 815 | 329 376 | 237 727 | 109 171 | 303 001 | 157 037 |

Auta

Souhrnná nákladová polofka auta se skládá z ve-kerých nákladových polofek souvisejících s náklady, které jsou vynakládány za automobily. Jednotlivé polofky, které obsahuje tato souhrnná nákladová polofka m fete vid t v P íloze P II.

Ve-keré náklady, které jsou zde uvedeny, jsou p ímo p í azovány danému st edisku v okamžiku vzniku t chto náklad . Jsou tedy p í azovány správn a nebudu se jimi dále zabývat.

Souhrnná nákladová polofka drobného majetku zahrnuje drobný hmotný a nehmotný majetek. Jsou to tedy investice menší než 40 respektive 60 tisíc Kč. Dané polofky jsou píazovány správně jednotlivým st edisk m. U této polofky nebudou prováděné žádné další úpravy.

Ostatní provozní náklady a spotřeba materiálu

Významnost těchto souhrnných nákladových polofek není z pohledu celkových náklad příliš vysoká. Výčet jednotlivých polofek a objem nákladů, které představují můžete vidět v Příloze P II.

Z důvodu nízkého významu se zde nebudou rozdílně tyto polofky zabývat. Doporučil bych však do budoucna sledovat příčinu vzniku těchto nákladů, snažit se je alokovat jednotlivým st edisk m nebo st edisku, které zapíinily jejich vznik a tomu tyto náklady píadit. Pokud by se tyto náklady týkaly podniku jako celku, doporučí vyúřit vhodnou rozvrhovou základnu a píadit je jednotlivým st edisk m.

Nutno podotknout, že v tina těchto nákladů je píazována správně jednotlivým st edisk m.

Zmna na opravných polofek a tvorba rezerv

U souhrnné nákladové polofky opravných polofek a tvorby rezerv je situace poněkud obtížnější. Do budoucna by měl být kladen důraz na zařazení těchto nákladů do nákladů jednotlivých st edisek uřiv době, kdy je daná polofka tvořena. Pověná osoba by tedy měla určit, které st edisko zapíinilo danou událost, kvůli které se daná rezerva nebo opravná polofka tvoří. Vyjmu pouze ty, které polofky, které nejsou píazovány správně, a to tvorbu rezerv na nevyčerpanou dovolenou, tvorbu zákonných opravných polofek da ových (da ov uznatelná část) a tvorbu opravných polofek, týkajících se pohledávek (da ov neuznatelná část).

Pokud je vytvořena rezerva na nevyčerpanou dovolenou je nutno zjistit, kvůli kterým pracovníkům je tato rezerva tvořena a píadit ji st edisku, do kterého je daný pracovník zařazen.

Pí tvorbu zákonných opravných polofek da ových a tvorby opravných polofek týkajících se pohledávek, by se společnost měla do budoucna také soustedit na to, kterému st edisku tato pohledávka náleží a náklady s ní spojené potom píadit danému st edisku. Momentálně

Click Here to upgrade to
Unlimited Pages and Expanded Features

na st edisko 100 ó Správa a p í azení t chto náklad tomuto st edisku není správné. Po konzultaci s odpov dnou osobou společností jsem usoudil, že v t-ina t chto náklad je vyvolána st ediskem 200 ó Obchod proto tyto náklady v celkové vý-i p í adím tomuto st edisku. Dojde tedy pouze k p esunu daného objemu náklad ze st ediska 100 ó Správa na st edisko 200 ó Obchod.

Úroky a ostatní finan ní náklady

Souhrnná nákladová polofka úrok a ostatních finan ních náklad je ve velké mí e p í aze- na pouze st edisku 100 ó Správa. adíme zde ve-keré úroky a ostatní finan ní náklady, z nichž nejvýznamn jí jsou bankovní výlohy a polofka záruk a akreditiv . Budu se tedy zabývat pouze vý-e uvedenými polofkami, protože objem zbývajících polofek je zanedbatelný. Objem t chto polofek a p í azení t chto náklad jednotlivým st edisk m m fete vid t v Tabulce . 36.

Tabulka 36. Náklady na úroky a ostatní finan ní náklady [vlastní zpracování]

| Ú et | | 100 | 200 | 310 | 320 | 330 | 400 | 500 |
|--------|---|---------|-----|-----|-----|-----|-----|-----|
| 562001 | Úroky | 53 211 | | | | | | |
| 562003 | Úroky z p í ky Schenck Pro- cess Bet. GmbH | 161 449 | | | | | | |
| 568002 | Ost. finan ní náklady-bankovní výlohy | 585 765 | | | | | | |
| 568003 | Ost. finan ní náklady- záruky,akreditivy | 107 184 | | | | | | |

Polofka úrok p edstavuje úroky za kontokorent, který má společností z ízen u LBBW bank CZ, a.s. Úroky z p í ky Schenck Process Betailung GmbH souvisí s caspoolem, mezi mate skou a dce innou společností. Ob polofky úrok souvisí s firmou jako celkem, m ly by tedy být rozd leny i na ostatní st ediska. Polofka ostatních finan ních náklad ó bankovní výlohy je polofka, jejíž objem vynakládaných prost edk souvisí s vyuffíváním bankovních ú t společností a poplatky za tyto slufly. Tedy op t souvisí s firmou jako celkem. Poslední uvedená polofka ostatních finan ních náklad ó záruky, akreditivy se vztahuje na zakázky společností a souvisí s inností st ediska 200 ó Obchod.

U polofek úrok , úrok z p í ky mate ské společností a bankovních výloh se mi jeví jako nejvhodn jí varianta rozvrhové základny po et odpov dnostních st edisek. To znamená, p í adit každému st edisku stejnou pom rovou ást t chto náklad , protože tyto náklady

Click Here to upgrade to
Unlimited Pages and Expanded Features

dním celkem. Jejich píinná alokace jednotlivým st edisk m je tak ka nemotna. Náklady jednotlivých st edisek potom vypo teme podílem objemu náklad k po tu odpov dnostních st edisek. Výsledkem je objem náklad , které pí adíme daným st edisk m.

Polofku ostatních finan ních náklad ó záruky, akreditivy pí adíme pímo st edisku 200 ó Obchod, protože je tímto st ediskem píinn vyvolána.

V následující Tabulce . 37. je znázorn no nové rozd lení náklad na úroky a ostatní finan ní náklady na jednotlivá st ediska.

Tabulka 37. Náklady st edisek na úroky a ostatní finan ní náklady [vlastní zpracování]

| Ú et | | 100 | 200 | 310 | 320 | 330 | 400 | 500 |
|--------|--|--------|---------|--------|--------|--------|--------|--------|
| 562001 | Úroky | 7 602 | 7 602 | 7 602 | 7 602 | 7 602 | 7 602 | 7 602 |
| 562003 | Úroky z p j ky Schenck Process Bet. GmbH | 23 064 | 23 064 | 23 064 | 23 064 | 23 064 | 23 064 | 23 064 |
| 568002 | Ost. finan ní náklady-bankovní výlohy | 83 681 | 83 681 | 83 681 | 83 681 | 83 681 | 83 681 | 83 681 |
| 568003 | Ost. finan ní náklady-záruky,akreditivy | | 107 184 | | | | | |

Kurové ztráty

Kurzové ztráty píedstavují souhrnnou nákladovou polofku, která píedstavuje ve-keré náklady související s pohybem kurz m n. Jak je z P ílohy P II patrné, jsou jednotlivé náklady na kurzové ztráty píizeny a evidovány jednotliv píro každé st edisko. Nebudu se proto dále touto souhrnnou nákladovou polofkou zabývat.

7.3.2 Výsledek nového roz len ní náklad daných st edisek

Po zhodnocení sou asného stavu pí azování náklad na jednotlivá st ediska a provedení mofnosti nového roz len ní náklad jednotlivým st edisk m, uvádím souhrnnou Tabulku . 38. V této tabulce jsou uvedeny nové celkové náklady jednotlivých st edisek.

Jako vzorový rok pro úpravu celého odpov dnostního len ní náklad jsem pouíil rok 2009 a na základ podklad poskytnutých spole ností a jejich pofladavk jsem zpracoval vzorové rozd lení náklad na jednotlivá st ediska.

Tabulku 38. m fleme porovnat s Tabulkou . 21. a dosp jeme k záv ru, že do-lo opravdu k markantním zm nám. Nejv t-í objem náklad nyní tvo í st edisko 200 ó Obchod, jehoí

Click Here to upgrade to
Unlimited Pages and Expanded Features

plhaly z p vodních 17,5 mil. K na 31,5 mil. K . St edisko
400 o konstrukce a projekce zaujímá druhý nejv tší objem vynaložených náklad
s 10 mil. K . P vodn nákladov nejvýznamn jší st edisko 100 óSpráva dosáhlo zna ného
snížení náklad . P vodní náklady tohoto st ediska p edstavovaly 30,5 mil. K , nyní je to
pouze 9,5 mil. K , což je opravdu významná zm na. U ostatních st edisek do-lo ke zm -
nám, které ufl v-ak nejsou tak významné, jako u st edisek popsanych vý-e.

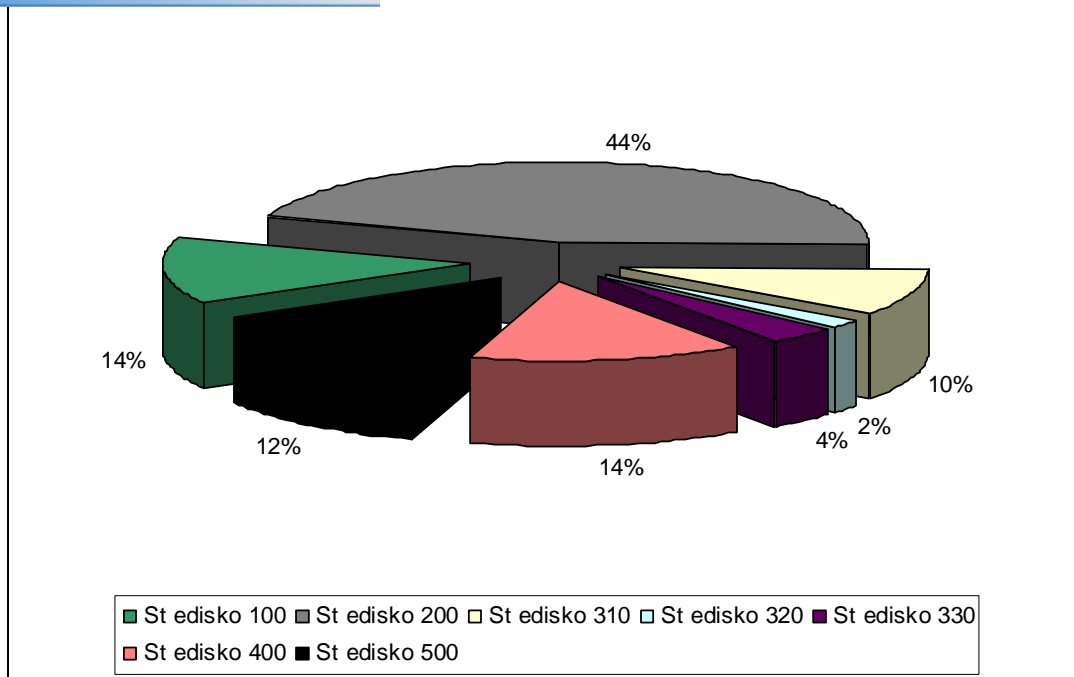
Tabulka 38. Nové odpov dnostní len ní náklad za rok 2009 [vlastní zpracování]

| (v K) | 100 | 200 | 310 | 320 | 330 | 400 | 500 |
|-------------------------------|------------------|-------------------|------------------|------------------|------------------|-------------------|------------------|
| Mzdy | 5 248 206 | 11 349 618 | 3 650 630 | 300 097 | 1 633 953 | 5 685 991 | 3 345 353 |
| Ostatní služby | 2 124 489 | 8 856 739 | 857 590 | 296 671 | 267 722 | 762 984 | 745 695 |
| Auta | 604 914 | 2 216 253 | 1 332 171 | 0 | 322 460 | 108 958 | 662 131 |
| Odpisy | 74 683 | 90 967 | | 74 683 | 101 443 | 1 774 321 | 1 777 611 |
| Nájem | 248 573 | 638 082 | 519 028 | 26 444 | 111 065 | 634 655 | 1 161 703 |
| Drobný majetek | 156 932 | 71 462 | 8 837 | 0 | 18 927 | 710 344 | 94 805 |
| Energie | 48 264 | 74 963 | 148 102 | 5 134 | 21 565 | 123 227 | 335 986 |
| Ostatní provozní náklady | 338 605 | 110 559 | 15 169 | 0 | 14 047 | 2 000 | 2 427 |
| Spot eba materiálu | 167 947 | 32 261 | 9 464 | 0 | 1 399 | 51 308 | 50 909 |
| Cost Allocation | 0 | 2 224 992 | 137 455 | 101 782 | 46 741 | 62 801 | 67 149 |
| Zm na OP a rezerv | -1 749 331 | 2 238 070 | | 88 402 | | | |
| Úroky a ostatní fin. nákl. | 114 346 | 221 530 | 114 346 | 114 346 | 114 346 | 114 346 | 114 346 |
| Kurzové rozdíly | 2 080 439 | 3 450 417 | 20 372 | 81 631 | 4 398 | 201 | 43 269 |
| Celkem | 9 458 068 | 31 575 912 | 6 813 166 | 1 089 191 | 2 658 065 | 10 031 136 | 8 401 386 |

Procentuáln vyjád ené náklady jednotlivých st edisek po provedení úprav v p i azování
náklad jednotlivým st edisk m, m flete vid t na Obrázku . 19.

Click Here to upgrade to Unlimited Pages and Expanded Features

procentuální objem nákladů st edisek



Obrázek 19. Nové procentuální vyjádření nákladů st edisek [vlastní zpracování]

7.4 Výpočet krycího příspěvku a zisku/ztráty st edisek

V této kapitole využijí navrženého kapacitního členění nákladů a nového odpovídnostního členění nákladů. Rozčlenění nákladových položek na fixní a variabilní použijí pro výpočet krycího příspěvku na úhradu fixních nákladů a zisku jednotlivých st edisek. U společnosti Schenck Process s.r.o. není možné využít krycího příspěvku k výpočtu krycího příspěvku jednotlivých produktů ani zákazníků a to z toho důvodu, že každá zakázka je jedinečná a nedá se hovořit o stálých zákaznících.

Z nově navrženého odpovídnostního členění použijí hodnoty a stanovím fixní a variabilní náklady jednotlivých st edisek. K tomuto stanovení využijí Tabulku 16. Objem variabilních a fixních nákladů jednotlivých st edisek je patrný z Tabulky 39.

Tabulka 39. Fixní a variabilní náklady st edisek v roce 2009 [vlastní zpracování]

| (v tis. Kč) | 100 | 200 | 310 | 320 | 330 | 400 | 500 |
|--------------------|-------|---------|-------|-------|-------|--------|-------|
| Variabilní náklady | 239 | 118 694 | 2 055 | 3 903 | 65 | 2 | 243 |
| Fixní náklady | 9 157 | 31 532 | 6 807 | 1 088 | 2 651 | 11 013 | 9 666 |

h náklad jednotlivých st edisek, pro výpočet krycího příspěvku nám nyní pouze objem tržeb st edisek. Tržby jednotlivých st ediskem máme vidět v Tabulce . 19.

Tabulka 40. Krycí příspěvek a zisk st edisek v roce 2009 [vlastní zpracování]

| (v tis. Kč) | 100 | 200 | 310 | 320 | 330 | 400 | 500 |
|---|---------------|---------------|---------------|--------------|--------------|--------------|--------------|
| Tržby za služby a výkony | 0 | 164 510 | 10 163 | 7 525 | 3 456 | 4 643 | 4 965 |
| Variabilní náklady | 239 | 118 694 | 2 055 | 3 903 | 65 | 2 | 243 |
| Krycí příspěvek | -239 | 45 816 | 8 108 | 3 622 | 3 391 | 4 641 | 4 722 |
| Procentuálně vyjádřený krycí příspěvek | -0,34% | 65,39% | 11,57% | 5,17% | 4,84% | 6,62% | 6,74% |

V Tabulce . 40. máme flet vidět peněženku a procentuálně vyjádřený krycí příspěvek jednotlivých st edisek. To znamená jakým procentem se dané st edisko podílí na úhradě fixních nákladů a tvorbu zisku. Je patrné, že nejvíce podílem se na krycím příspěvku podílí st edisko 200 – Obchod s 65%. Druhým nejvíce podílem je to st edisko 310 – Servis s 11,5%. Ostatní st ediska mají ufl pouze nízký procentuální podíl. St edisko 100 – Správa má záporné procento, což je způsobeno tím, že dané st edisko nevytváří žádné tržby.

Abychom zjistili, které st edisko se nejvíce mírou podílí na tvorbu zisku i ztráty společně, vyufijeme krycího příspěvku a odečteme od něho fixní náklady jednotlivých st edisek. Pokud takto učiníme, získáme peněženku vyjádřený objem zisku/ztráty, který tvoří dané st edisko. Toto máme flet vidět v Tabulce . 41.

Tabulka 41. Zisk/ztráta st edisek v roce 2009 [vlastní zpracování]

| (v tis. Kč) | 100 | 200 | 310 | 320 | 330 | 400 | 500 |
|------------------------------|---------------|---------------|--------------|--------------|--------------|---------------|---------------|
| Tržby za služby a výkony | 0 | 164 510 | 10 163 | 7 525 | 3 456 | 4 643 | 4 965 |
| Variabilní náklady | 239 | 118 694 | 2 055 | 3 903 | 65 | 2 | 243 |
| Krycí příspěvek | -239 | 45 816 | 8 108 | 3 622 | 3 391 | 4 641 | 4 722 |
| Fixní náklady | 9 157 | 31 532 | 6 807 | 1 088 | 2 651 | 11 013 | 9 666 |
| Zisk/ztráta st ediska | -9 396 | 14 284 | 1 301 | 2 534 | 740 | -6 372 | -4 944 |

Po dosazení jednotlivých údajů, máme flet vidět v Tabulce . 41. jakým objemem se dané st edisko podílí na zisku/ztrátě společně. Nejvíce objemem příspěvku na tvorbu zisku st edisko 200 – Obchod. Ve struktuře odpovědnostních st edisek máme nalézt ještě i

ie nosti.

ze svého hospoda ní a tudífl p íspívají ke tvorb ě zisku spo-

T i odpov dnostní st ediska jsou v roce 2009 ztrátová, tudífl se nijak nepodílí na tvorb ě zisku spo- le nosti, ale táhnou spo- le nost do ztráty. U st ediska 100 ó Správa je tato situace pochopitelná, pon vadfl je to nákladové st edisko a netvo í fládné výnosy, které souvisí s jeho hlavní inností. U st ediska 400 ó Konstrukce a projekce a st ediska 500 ó Kladno je situace jiná, st ediska jsou výnosová a i p es tuto skute nost jsou daná st ediska v dosti vysoké ztrát ě. Tato st ediska se sice podílejí na tvorb ě krycího p ísp vku, ob zhruba nece- lými 7%, ale objem jimi produkováných fixních náklad ě je natolik vysoký, fl jsou v kone ném sou tu ztrátová.

7.5 Zhodnocení projektu a doporu ní pro podnik

Spole nost Schenck Process s.r.o. doposud p í ízení náklad ě vyuffívala pouze druhového len ní náklad ě a nep esného systému odpov dnostního len ní náklad ě. V nedávné dob ě bylo ve spo- le nosti z ízeno odd lení controllingu, s jeho fl pracovníkem jsem navrhovaná projektová e-ní konzultoval a na základ ě jeho pofladavk ě a p ípomínek byl projekt zpra- cováván.

Controlling vyuffívá kapacitního len ní náklad ě. Takovéto len ní náklad ě doposud ve spo- le nosti zavedeno nebylo. Sestavil jsem tedy návrh kapacitního len ní náklad ě i s mo fl- nostmi jeho vyuffítí ve spo- le nosti. Do budoucna by spo- le nost m la tento systém kapacit- ního len ní vyuffívát a sna flit se co nejlépe t ídit náklady podle daného len ní.

Projektová ást týkající se návrhu nového odpov dnostního len ní, který vycházel z dopo- sud vyuffívaného odpov dnostního len ní náklad ě, byla hlavním bodem projektové ásti. Dané len ní jsem p epracoval. U inil jsem tak z d vodu velmi nízké vypovídací schopnosti starého systému. Nové odpov dnostní len ní je zalo fleno na lep-í alokaci náklad ě jednotlivým st edisk m a na pouffítí rozvrhových základen p í p í azování spo- le ných náklad ě st e- disk m. Následn ě jsem porovnal výsledek nového odpov dnostního len ní s doposud vyu- flívaným.

Spole nost by se m la z hlediska odpov dnostního len ní náklad ě do budoucna zam ít u v- ech nákladových polofek na p í azení t chto náklad ě danému st edisku jifl v okamfliku vzniku daných náklad ě. Pokud není jasné, které st edisko vznik daného nákladu zp sobilo,

[Click Here to upgrade to
Unlimited Pages and Expanded Features](#)

o nákladu a případně zvolit vhodnou rozvrhovou základnu a podle ní přizpůsobit tento náklad jednotlivým stadiím. Společnost by takto měla uinit hlavně z hlediska alokace všech nákladů, které souvisí s celou společností pouze na jedno stadií je neefektivní a pro celý systém odpovědnostního členění nákladů také neřádný, protože výstup z takto nastaveného systému je nesprávný.

V poslední části projektu jsem vycházel z navrženého kapacitního členění nákladů a nového odpovědnostního členění nákladů a vyřadil jsem tyto poznatky i vypočet krycího příspěvku. Při samotném výpočtu krycího příspěvku na úhradu fixních nákladů a tvorbu zisku jsem dospěl k závěru, že všechna výnosová stadií se podílí na tvorbě krycího příspěvku. Avšak po odečtení fixních nákladů jednotlivých stadií od krycího příspěvku se diví z výnosových stadií ocitla ve ztrátě. Jmenovitě jimi jsou stadií 400 a Konstrukce a projekce a stadií 500 a Kladno. Zde bych společnost doporučil zaměřit se více na náklady jmenovaných stadií a pokusit se snížit jejich fixní náklady. To by vyžadovalo podrobnou analýzu nákladů daných stadií a hledání možností značných úspor. Jmenovaná stadií se totiž značnou měrou podílela na záporném hospodářském výsledku společnosti v roce 2009.

V kapitole vymezující projektové přehlednosti jsem se zmínil o tom, že mezi spatřované nedostatky patří nevyužívání plánů a rozpočtů nákladů. Plány patří mezi hlavní tahouny celé podnikové strategie. Pokud společnost nevyužívá plánování je pro ni obtížnější dosáhnout vytyčených podnikových cílů, ať už v oblasti nákladů, tak i v jiných oblastech, kterými mohou být tržby, zisk, ale také třeba personální politika. Výše bylo uvedeno, že společnost sestavuje plány pro následující rok pro potřeby mateřské společnosti. Je tedy spodivem, že nevyužívá plánování i pro vlastní potřeby.

V projektové části jsem se užli však tomuto bodu nevěnoval z toho důvodu, že tuto oblast si společnost chce zpracovat sama v návaznosti na návrh nového odpovědnostního členění nákladů a z tohoto návrhu vycházející tvorbu plánů nákladů, ale také třeba i tvorbu limitů nákladů.

7.6 Nákladová a riziková analýza projektu

Cílem projektového řešení byl návrh projektu na zlepšení řízení nákladů ve společnosti Schenck Process s.r.o.. Mezi částí projektového řešení zaujímá návrh kapacitního členění

[Click Here to upgrade to
Unlimited Pages and Expanded Features](#)

nována zdokonalení stávajícího odpov dnostního len ní ná-
klad a poslední část se v ní je výpo tu krycího p ísp vk jednotlivých st edisek.

Kapacitní len ní náklad dosud nebylo ve společ nosti vyuffíváno, bude tedy zavád no od
nuly. Není zde v-ak fládná velká p ekáfka, protože kapacitní len ní v navrhovaném e-ení
vychází z druhového len ní náklad , které společ nost vyuffívá.

Navrhované e-ení odpov dnostního len ní vychází z p vodního odpov dnostního len ní
náklad , které společ nost doposud vyuffívala. Nevyfladuje tedy fládné razantní zm ny, je to
pouze rozpracování a zp esn ní společ ností vyuffívaného odpov dnostního len ní náklad .
Implementace tohoto systému bude vyfladovat zp esn ní alokace p í p í azování náklad
jednotlivým st edisk m a vyuffívání vhodných rozvrhových základen p í p í azování společ -
ných náklad jednotlivých st edisek.

7.6.1 Nákladová analýza projektu

Společ nost Schenck Process s.r.o. vyuffívá ú etní program ECO21 a databázi zakázek
ACE. Tyto informa ní systémy pracující v reálném áse a doposud pln dosta ovaly ke kva-
litnímu chodu a ízení společ nosti.

V p ípad , fle společ nost bude zavád t uvedené projektové e-ení ke zlep-ení ízení náklad ,
m ly by tyto informa ní systémy pln dosta ovat, p ípadn mohou být upraveny pracovníky
společ nosti, kte í se zabývají vývojem a správou databáze ACE.

Se zavedením kapacitního len ní a nového systému odpov dnostního len ní náklad bude
t eba za-kolit stávající zam stnance. Jedná se zde o pracovníka zast e-ujícího controlling a
dv pracovníce ú tárný. V rámci t chto zm n tedy nebude pot eba p íjímat novou pracovní
sílu. Za-kolení pracovník by trvalo zhruba 1 ó 2 pracovní dny.

Náklady na provoz projektového e-ení, získávání pot ebných dat, tvorbu výstup a s tím
související administrativu, se nijak nelí-í od doposud vynakládaných náklad společ nosti na
stávající systém ízení náklad .

Daným pracovník m bych doporu il na dané téma seminá zam ující se na nákladový con-
trolling, který je nabízen na portálu controllingu: www.controlling.cz. Tento seminá je roz-
d len do dvou dn a jeho cena je zhruba 16 000 K bez DPH za osobu. Aby náklady nebyly
p íli-vysoké posta ovalo by zaplatit tento seminá pouze pracovníkovi odd lení controllin-
gu.

S realizací každého projektu jsou spojená určitá rizika a uhl personálního, finančního, časového nebo jiného charakteru. Při realizaci tohoto projektu by se mohla vyskytnout tato rizika:

- Personální riziko o controllingové oddělení bylo ve společnosti nedávno zavedeno. Zaměstnan je v tomto oddělení jeden pracovník a samotná realizace tohoto projektu, by ho neměla nijak zásadně ovlivnit. Nespát uji zde tedy žádná personální rizika.
- Finanční riziko o toto riziko u daného projektu není nijak velké. Oddělení controllingu je uhl ve společnosti zavedeno a má dostatečnou personální kapacitu. Softwarové vybavení, které společnost využívá je také dostatečné a není tudíž třeba žádných dalších investic. Jediným finančním rizikem jsou tedy náklady na zakoupení pracovníků.
- časové riziko o zavedení projektem navrhovaných měření, se dá provést ve velmi krátké době, nespát uji tedy na projektu žádná časová rizika.

Z praktické části diplomové práce vyplývá, že společnost Schenck Process s.r.o. doposud své náklady dostatečně neřídila. Společnost nevyužívá kapacitní plánování nákladů, plány ani rozpočty nákladů a využívané odpovědnostní plánování nákladů, které je ve společnosti zavedeno, je značně nepřesné. Cílem diplomové práce bylo po podrobné analýze nákladového řízení a analýze nákladů zpracovat projekt pro zlepšení nákladového řízení ve společnosti Schenck Process s.r.o.

Základem pro zpracování projektové části byl kritický rozbor literárních zdrojů, pojednávajících o nákladech a nástrojích řízení nákladů. V praktické části diplomové práce jsem představil společnost Schenck Process s.r.o., provedl situační analýzu společnosti, kterou jsem shrnul ve SWOT analýze. Následně jsem provedl analýzu řízení nákladů. Zde jsem popsal společností využívané plánování nákladů a provedl vertikální a horizontální analýzu nákladů. Z analýzy řízení nákladů vyplývá, že společnost doposud nevyužívala prakticky žádné nástroje řízení nákladů. Jediným svtlým bodem zde bylo využívané odpovědnostní plánování nákladů. Tento systém je však ve společnosti špatně nastaven a jím poskytované výsledky jsou do značné míry nesprávné. Hlavním důvodem je špatné řízení prakticky všech nákladů, které nesouvisí se zakázkami společnosti, středisku 100 Správa. Takto nastavený systém vedl ke zkreslení výsledků hospodaření ostatních středisek.

Na výše uvedené části diplomové práce navazuje projekt pro zlepšení nákladového řízení této společnosti. V první části projektu jsem z analýzy řízení nákladů vymezil projektové přínosy pro společnost. Na základě těchto přínosů jsem doporučil zavedení kapacitního plánování nákladů, zpracování odpovědnostního plánování nákladů a zavedení plánování a rozpočtování nákladů. Následně jsem navrhl kapacitní plánování nákladů, upravil a odstranil nedostatky v systému řízení nákladů jednotlivými středisky, tedy v systému odpovědnostního plánování nákladů. Oba tyto nově navržené systémy plánování jsem dále vypracoval pomocí výpočtu krycího příspěvku jednotlivých středisek. Tento projekt společnost dále vypracuje pomocí sestavování plánů a rozpočtů nákladů, který si jífl však chce zpracovat sama. Projektovou část jsem následně zhodnotil v nákladové a rizikové analýze.

Navrhované možnosti nákladového řízení přispějí společnosti k efektivnějšímu řízení nákladů a zavedení těchto změn povede k lepší orientaci v nákladech jednotlivých středisek a k přesnějšímu vyhodnocování hospodářského výsledku středisek.

ERATURY

- [1] ESCHENBACH, R. a kol. *Controlling*. 2. vyd. Praha: ASPI Publishing, 2004. s. 816. ISBN 80-7357-035-1.
- [2] FIBÍROVÁ, J. *Nákladové ú etnictví (Manaflerské ú etnictví I)*. Praha: Oeconomia, 2002. s. 347. ISBN 80-245-0212-7.
- [3] HRADECKÝ, M.; KRÁL, B. *ízení reftijních náklad* . 1.vyd. Praha: Prospektum 1995. s. 104. ISBN 83-7175-025-5.
- [4] HURTA, J.; BÍLEK, L.; POPESKO, B. *Manaflerské ú etnictví*. 1. vyd. Zlín: Univerzita Tomá-e Bati ve Zlín , 2002. ISBN 80-7318-094-4.
- [5] KAJANOVÁ, J. *Náklady a ceny*. [b. v.]. Bratislava: Iris, 2005. s. 150. ISBN 80-89018-92-0.
- [6] KRÁL, B. et al. *Manaflerské ú etnictví*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2002. s. 547. ISBN 80-7261-062-7.
- [7] LANG, H. *Manaflerské ú etnictví: teorie a praxe*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2005. s. 216. ISBN 80-7179-419-8.
- [8] LAZAR, J. *Manaflerské ú etnictví: kontrola a ízení náklad v praxi*. 1. vyd. Praha: Grada publishing, 2001. s. 152. ISBN 80-7169-985-3.
- [9] MACÍK, K. *Kalkulace náklad : základ podnikového controllingu*. [b. v.]. Ostrava: Montanex, 1999. s. 235. ISBN 80-7225-002-7.
- [10] MACÍK, K. *Jak kalkulovat podnikové náklady?*. [b. v.]. Ostrava: Montanex, 1994. s. 125. ISBN 80-85780-16-X.
- [11] OGEROVÁ, B.; FIBÍROVÁ, J. *ízení náklad* . 1. vyd. Praha: HZ Editio, 1998. s. 152. ISBN 80-86009-24-6.
- [12] SEDLÁ EK, J. *Úvod do manaflerského ú etnictví*. 1. vyd. Brno: Masarykova univerzita, 2000. s. 155. ISBN 80-210-2454-2.
- [13] SCHROLL, R. et al. *Manaflerské ú etnictví*. 1. vyd. Praha: Bilance, 1997. s. 461. bez ISBN.
- [14] SLÍVA, P. *Analýza ízení náklad v závodu Energetika spole nosti ArcelorMittal, a.s.*. 1. vyd. Zlín: Univerzita Tomá-e Bati ve Zlín , 2008. s. 70. bez ISBN.
- [15] STAN K, V. *Zvy-ování výkonnosti procesním ízením náklad* . 1. vyd. Praha: Grada, 2003. s. 236. ISBN 80-247-045-60.

- ulace náklad a cenová politika v tržní ekonomce. [b. v.].
Praha: Linde, 1992. s. 94. ISBN 80-901210-1-2.
- [17] SYNEK, S. et al. *Manažerská ekonomika*. 4. vyd. Praha: Grada publishing, 2007. s. 464. ISBN 978-80-247-1992-4.
- [18] VOLLMUTH, H., J. *Controlling ó nový nástroj řízení*. 2. vyd. Praha: Profess Consulting, 1990. s. 127. ISBN 80-85235-54-4.
- [19] VYSUŠIL, J. *Optimální cena: odraz správné kalkulace*. [b. v.]. Praha: Profess, 1995. s. 108. ISBN 80-85235-17-X.
- [20] VYSUŠIL, J. *Vnitropodnikové hospoda ení*. [b. v.]. Ostrava: Montanex, 1998. s. 224. ISBN 80-7225-003-5.

Internetové zdroje:

- [21] *Nákladový controlling* [online]. [cit. 2010-04-15]. Dostupné z WWW: <http://www.controlling.cz/clanek/seminar:_nakladovy_controlling_15._16._4._2010?clanek_geturl=yes>.
- [22] *Schenck Process* [online]. c2006-2010 Schenck Process s.r.o., [cit. 2010-03-20]. Dostupné z WWW: <<http://www.schenckprocess.cz/cz/index.php>>.



*Your complimentary
use period has ended.
Thank you for using
PDF Complete.*

[Click Here to upgrade to
Unlimited Pages and Expanded Features](#)

SYMBOL A ZKRATEK

- ABC Activity Based Costing
- ABM Activity Based Management
- IFRS International financial reporting standards

| | |
|--|-----|
| Obrázek 1. Pr b h jednotlivých typ celkových variabilních náklad [13]..... | 25 |
| Obrázek 2. Pr b h jednotlivých typ pr m rných variabilních náklad [13]..... | 25 |
| Obrázek 3. Pr b h celkových fixních náklad [13] | 26 |
| Obrázek 4. Pr b h pr m rných fixních náklad [13] | 27 |
| Obrázek 5. Organiza ní schéma koncernu Schenck Process [22] | 50 |
| Obrázek 6. Pr m rný po et zam stnanc v letech 2004-2009 [vlastní zpracování] | 51 |
| Obrázek 7. Organiza ní schéma Schenck Process s.r.o. [22] | 52 |
| Obrázek 8. Výsledek hospoda ení v letech 2007 ó 2009 [vlastní zpracování]..... | 55 |
| Obrázek 9. Struktura trfeb v letech 2007 - 2009 [vlastní zpracování] | 57 |
| Obrázek 10. Výtah z organiza ní struktury [vlastní zpracování] | 62 |
| Obrázek 11. Druhové len ní náklad v roce 2009 [vlastní zpracování]..... | 65 |
| Obrázek 12. Náklady odpov dnostních st edisek v roce 2009 [vlastní zpracování] | 66 |
| Obrázek 13. Procentuální struktura náklad v roce 2007 [vlastní zpracování]..... | 68 |
| Obrázek 14. Procentuální struktura náklad v roce 2008 [vlastní zpracování]..... | 69 |
| Obrázek 15. Procentuální struktura náklad v roce 2009 [vlastní zpracování]..... | 70 |
| Obrázek 16. Vývoj celkových náklad v letech 2007 ó 2009 [vlastní zpracování] | 72 |
| Obrázek 17. Kapacitní len ní náklad [vlastní zpracování]..... | 84 |
| Obrázek 18. Upravené náklady st edisek v roce 2009 [vlastní zpracování]..... | 89 |
| Obrázek 19. Nové procentuální vyjád ení náklad st edisek [vlastní zpracování] | 101 |

| | |
|--|----|
| Tabulka 1. Hospodářský výsledek v letech 2007-2009 [vlastní zpracování] | 54 |
| Tabulka 2. Výkaz zisk a ztrát zjednodušený [vlastní zpracování] | 54 |
| Tabulka 3. Pohled náklad a výnos v tis. Kč [vlastní zpracování]..... | 56 |
| Tabulka 4. Struktura tržeb společnosti Schenck Process s.r.o. [vlastní zpracování]..... | 57 |
| Tabulka 5. SWOT analýza [vlastní zpracování] | 61 |
| Tabulka 6. Druhové členění náklad v tis. Kč v letech 2007 až 2009 [vlastní zpracování]..... | 64 |
| Tabulka 7. Odpovídnostní členění náklad v roce 2009 [vlastní zpracování] | 67 |
| Tabulka 8. Vertikální analýza náklad v letech 2007 a 2009 [vlastní zpracování]..... | 68 |
| Tabulka 9. Horizontální analýza náklad v letech 2007 a 2009 [vlastní zpracování]..... | 71 |
| Tabulka 10. Položky nájemného [vlastní zpracování]..... | 75 |
| Tabulka 11. Položky energií [vlastní zpracování]..... | 75 |
| Tabulka 12. Položky služeb [vlastní zpracování] | 76 |
| Tabulka 13. Položka náklad na automobily [vlastní zpracování] | 77 |
| Tabulka 14. Položky odpisů [vlastní zpracování]..... | 78 |
| Tabulka 15. Položky finančních náklad [vlastní zpracování]..... | 78 |
| Tabulka 16. Návrh kapacitního členění náklad [vlastní zpracování]..... | 82 |
| Tabulka 17. Kapacitní členění náklad v roce 2009 [vlastní zpracování] | 83 |
| Tabulka 18. Počet zaměstnanců v jednotlivých stadiích [vlastní zpracování]..... | 86 |
| Tabulka 19. Tržby jednotlivých stadií v roce 2009 [vlastní zpracování] | 86 |
| Tabulka 20. Náklady stadií v roce 2009 [vlastní zpracování] | 87 |
| Tabulka 21. Upravené náklady stadií v roce 2009 [vlastní zpracování] | 87 |
| Tabulka 22. Náklady na nájemné stadií v roce 2009 [vlastní zpracování]..... | 90 |
| Tabulka 23. Rozvrhová základna pro nájemné [vlastní zpracování] | 91 |
| Tabulka 24. Nové rozdělení náklad stadií na nájemné [vlastní zpracování]..... | 91 |
| Tabulka 25. Náklady na energie stadií v roce 2009 [vlastní zpracování] | 91 |
| Tabulka 26. Nové rozdělení náklad stadií na energie [vlastní zpracování] | 92 |
| Tabulka 27. Náklady na Cost allocation v roce 2009 [vlastní zpracování]..... | 92 |
| Tabulka 28. Rozvrhová základna pro Cost allocation [vlastní zpracování]..... | 93 |
| Tabulka 29. Nové rozdělení náklad stadií pro Cost allocation [vlastní zpracování] | 93 |
| Tabulka 30. Odpisy stadií v roce 2009 [vlastní zpracování]..... | 93 |

[Click Here to upgrade to
Unlimited Pages and Expanded Features](#)

| | |
|--|-----|
| Tabulka 32. Náklady poionek ostatní služby [vlastní zpracování]..... | 94 |
| Tabulka 33. Rozvrhová základna pro ú ty 518(004, 005) [vlastní zpracování]..... | 95 |
| Tabulka 34. Náklady st edisek na ú ty 518(004, 005, 012) [vlastní zpracování] | 96 |
| Tabulka 35. Náklady na st ediska na ú ty 518 (013, 099) [vlastní zpracování]..... | 96 |
| Tabulka 36. Náklady na úroky a ostatní finan ní náklady [vlastní zpracování]..... | 98 |
| Tabulka 37. Náklady st edisek na úroky a ostatní finan ní náklady [vlastní zpracování] | 99 |
| Tabulka 38. Nové odpov dnostní len ní náklad za rok 2009 [vlastní zpracování]..... | 100 |
| Tabulka 39. Fixní a variabilní náklady st edisek v roce 2009 [vlastní zpracování]..... | 101 |
| Tabulka 40. Krycí p ísp vek a zisk st edisek v roce 2009[vlastní zpracování]..... | 102 |
| Tabulka 41. Zisk/ztráta st edisek v roce 2009 [vlastní zpracování] | 102 |

[Click Here to upgrade to
Unlimited Pages and Expanded Features](#)

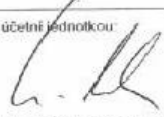
- P I Výkaz zisku a ztráty z let 2007, 2008, 2009
- P II Náklady podle st edisek v roce 2009
- P III Návrh kapacitního len ní náklad

VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY Z LET 2007, 2008, 2009

Schenck Process s.r.o.

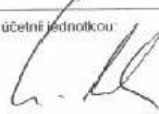
Výkaz zisku a ztráty - druhové členění (nekonsolidovaný)
k 31. prosinci 2007

| Označ. a | TEXT b | číslo řádku c | Skutečnost v účet. obd. | |
|-------------|---|---------------------|-------------------------|--------------|
| | | | běžném 1 | minulém 2 |
| VI. | Tržby z prodeje cenných papírů a podílů | 31 | | |
| J. | Prodané cenné papíry a podíly | 32 | | |
| VII. | Výnosy z dlouhodobého finančního majetku (ř.34+35+36) | 33 | | |
| VII.1. | Výnosy z podílů v ovládaných a řízených osobách a v účetních jednotkách pod podstatným vlivem | 34 | | |
| VII.2. | Výnosy z ostatních dlouhodobých cenných papírů a podílů | 35 | | |
| VII.3. | Výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku | 36 | | |
| VIII. | Výnosy z krátkodobého finančního majetku | 37 | | |
| K. | Náklady z finančního majetku | 38 | | |
| IX. | Výnosy z přecenění cenných papírů a derivátů | 39 | | |
| L. | Náklady z přecenění cenných papírů a derivátů | 40 | | |
| M. | Změna stavu rezerv a opravných položek ve finanční oblasti | 41 | | |
| X. | Výnosové úroky | 42 | 106 | 77 |
| N. | Nákladové úroky | 43 | | |
| XI. | Ostatní finanční výnosy | 44 | 1 406 | 519 |
| O. | Ostatní finanční náklady | 45 | 1 881 | 1 189 |
| XII. | Převod finančních výnosů | 46 | | |
| P. | Převod finančních nákladů | 47 | | |
| * | Finanční výsledek hospodaření (ř.31-32+33+37-38+39-40-41+42-43+44-45+46-47) | 48 | - 369 | - 593 |
| Q. | Daň z příjmů za běžnou činnost (ř.50+51) | 49 | 4 118 | 4 703 |
| Q.1. | -splatná | 50 | 3 791 | 5 034 |
| Q.2. | -odložená | 51 | 327 | - 331 |
| ** | Výsledek hospodaření za běžnou činnost (ř.30+48-49) | 52 | 11 084 | 11 290 |
| XIII. | Mimořádné výnosy | 53 | | |
| R. | Mimořádné náklady | 54 | | |
| S. | Daň z příjmů z mimořádné činnosti (ř.56+57) | 55 | | |
| S.1. | -splatná | 56 | | |
| S.2. | -odložená | 57 | | |
| * | Mimořádný výsledek hospodaření (ř.53-54-55) | 58 | | |
| T. | Převod podílu na výsledku hospodaření společníkům (+/-) | 59 | | |
| *** | Výsledek hospodaření za účetní období (+/-) (ř.52+58-59) | 60 | 11 084 | 11 290 |
| **** | Výsledek hospodaření před zdaněním (ř.30+48+53-54) | 61 | 15 202 | 15 993 |

| | |
|------------------------------|---|
| Datum 14. března 2008 | Podpis statutárního orgánu nebo fyzické osoby, která je účetní jednotkou:  Ing. Michal Mikulec, CSC. |
|------------------------------|---|

Výkaz zisku a ztráty - druhové členění (nekonsolidovaný)
k 31. prosinci 2007

| Označ. | TEXT | číslo řádku c | Skutečnost v účet. obd. | |
|--------|---|---------------------|-------------------------|--------------|
| | | | běžném 1 | minulém 2 |
| a | b | | | |
| VI. | Tržby z prodeje cenných papírů a podílů | 31 | | |
| J. | Prodané cenné papíry a podíly | 32 | | |
| VII. | Výnosy z dlouhodobého finančního majetku (ř.34+35+36) | 33 | | |
| VII.1. | Výnosy z podílů v ovládaných a řízených osobách a v účetních jednotkách pod podstatným vlivem | 34 | | |
| VII.2. | Výnosy z ostatních dlouhodobých cenných papírů a podílů | 35 | | |
| VII.3. | Výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku | 36 | | |
| VIII. | Výnosy z krátkodobého finančního majetku | 37 | | |
| K. | Náklady z finančního majetku | 38 | | |
| IX. | Výnosy z přecenění cenných papírů a derivátů | 39 | | |
| L. | Náklady z přecenění cenných papírů a derivátů | 40 | | |
| M. | Změna stavu rezerv a opravných položek ve finanční oblasti | 41 | | |
| X. | Výnosové úroky | 42 | 106 | 77 |
| N. | Nákladové úroky | 43 | | |
| XI. | Ostatní finanční výnosy | 44 | 1 406 | 519 |
| O. | Ostatní finanční náklady | 45 | 1 881 | 1 189 |
| XII. | Převod finančních výnosů | 46 | | |
| P. | Převod finančních nákladů | 47 | | |
| * | Finanční výsledek hospodaření (ř.31-32+33+37-38+39-40-41+42-43+44-45+46-47) | 48 | - 369 | - 593 |
| Q. | Daň z příjmů za běžnou činnost (ř.50+51) | 49 | 4 118 | 4 703 |
| Q.1. | -splatná | 50 | 3 791 | 5 034 |
| Q.2. | -odložená | 51 | 327 | - 331 |
| ** | Výsledek hospodaření za běžnou činnost (ř.30+48-49) | 52 | 11 084 | 11 290 |
| XIII. | Mimořádné výnosy | 53 | | |
| R. | Mimořádné náklady | 54 | | |
| S. | Daň z příjmů z mimořádné činnosti (ř.56+57) | 55 | | |
| S.1. | -splatná | 56 | | |
| S.2. | -odložená | 57 | | |
| * | Mimořádný výsledek hospodaření (ř.53-54-55) | 58 | | |
| T. | Převod podílů na výsledku hospodaření společníkům (+/-) | 59 | | |
| *** | Výsledek hospodaření za účetní období (+/-) (ř.52+58-59) | 60 | 11 084 | 11 290 |
| **** | Výsledek hospodaření před zdaněním (ř.30+48+53-54) | 61 | 15 202 | 15 993 |

| | |
|----------------|--|
| Datum | Podpis statutárního orgánu nebo fyzické osoby, která je účetní jednotkou: |
| 14 března 2008 |  Ing. Michal Mikulec, CSc. |

VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY

druhové členění

za rok končící 31. prosincem 2008

(v tisících Kč)

Obchodní firma a sídlo

Schenck Process s.r.o.
Na Hůrce 1041/2
161 00 Praha 6
Česká republika

Identifikační číslo

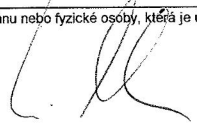
41692292

| Označ. | TEXT | číslo řádku | Skutečnost v účet. obd. | |
|--------|---|----------------|-------------------------|---------|
| | | | běžném | minulém |
| a | b | c | 1 | 2 |
| I. | Tržby za prodej zboží | 01 | 192 062 | 151 126 |
| A. | Náklady vynaložené na prodané zboží | 02 | 135 141 | 105 817 |
| + | Obchodní marže (f.01-02) | 03 | 56 921 | 45 309 |
| II. | Výkony (f.05+06+07) | 04 | 39 232 | 36 863 |
| II.1. | Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb | 05 | 49 119 | 24 594 |
| II.2. | Změna stavu zásob vlastní činnosti | 06 | - 10 034 | 11 668 |
| II.3. | Aktivace | 07 | 147 | 601 |
| B. | Výkonová spotřeba (f.09+10) | 08 | 40 367 | 39 025 |
| B.1. | Spotřeba materiálu a energie | 09 | 4 749 | 3 106 |
| B.2. | Služby | 010 | 35 618 | 35 919 |
| + | Přidaná hodnota (f.03+04-08) | 011 | 55 786 | 43 147 |
| C. | Osobní náklady (f.13 až 16) | 012 | 31 028 | 27 531 |
| C.1. | Mzdové náklady | 013 | 24 370 | 20 109 |
| C.2. | Odměny členům orgánů společnosti a družstva | 014 | | |
| C.3. | Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění | 015 | 6 137 | 6 942 |
| C.4. | Sociální náklady | 016 | 521 | 480 |
| D. | Daně a poplatky | 017 | 122 | 118 |
| E. | Odpisy dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku | 018 | 1 878 | 834 |
| III. | Tržby z prodeje dlouhodobého majetku a materiálu (f.20+21) | 019 | 3 | 65 |
| III.1 | Tržby z prodeje dlouhodobého majetku | 020 | 3 | 65 |
| III.2 | Tržby z prodeje materiálu | 021 | | |
| F. | Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku a materiálu (f.23+24) | 022 | | 4 |
| F.1. | Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku | 023 | | 4 |
| F.2. | Prodaný materiál | 024 | | |
| G. | Změna stavu rezerv a opravných položek v provozní oblasti a komplexních nákladů příštích období | 025 | 3 184 | - 294 |
| IV. | Ostatní provozní výnosy | 026 | 1 137 | 1 519 |
| H. | Ostatní provozní náklady | 027 | 1 274 | 967 |
| V. | Převod provozních výnosů | 028 | | |
| I. | Převod provozních nákladů | 029 | | |
| * | Provozní výsledek hospodaření (f.11-12-17-18+19-22-25+26-27+28-29) | 030 | 19 440 | 15 571 |

SCHEMICKÝ PROCES S.R.O.

Výkaz zisku a ztráty - druhové členění (nekonsolidovaný)
za rok končící 31. prosincem 2008

| Označ. a | TEXT b | číslo řádku c | Skutečnost v účet. obd. | |
|-------------|---|---------------------|-------------------------|--------------|
| | | | běžném 1 | minulém 2 |
| VI. | Tržby z prodeje cenných papírů a podílů | 031 | | |
| J. | Prodané cenné papíry a podíly | 032 | | |
| VII. | Výnosy z dlouhodobého finančního majetku (ř.34+35+36) | 033 | | |
| VII.1. | Výnosy z podílů v ovládaných a řízených osobách a v účetních jednotkách pod podstatným vlivem | 034 | | |
| VII.2. | Výnosy z ostatních dlouhodobých cenných papírů a podílů | 035 | | |
| VII.3. | Výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku | 036 | | |
| VIII. | Výnosy z krátkodobého finančního majetku | 037 | | |
| K. | Náklady z finančního majetku | 038 | | |
| IX. | Výnosy z přecenění cenných papírů a derivátů | 039 | | |
| L. | Náklady z přecenění cenných papírů a derivátů | 040 | | |
| M. | Změna stavu rezerv a opravných položek ve finanční oblasti | 041 | | |
| X. | Výnosové úroky | 042 | 669 | 106 |
| N. | Nákladové úroky | 043 | 49 | |
| XI. | Ostatní finanční výnosy | 044 | 8 330 | 1 406 |
| O. | Ostatní finanční náklady | 045 | 2 827 | 1 881 |
| XII. | Převod finančních výnosů | 046 | | |
| P. | Převod finančních nákladů | 047 | | |
| * | Finanční výsledek hospodaření (ř.31-32+33+37-38+39-40-41+42-43+44-45+46-47) | 048 | 6 123 | - 369 |
| Q. | Daň z příjmů za běžnou činnost (ř.50+51) | 049 | 6 406 | 4 118 |
| Q.1. | -splatná | 050 | 6 274 | 3 791 |
| Q.2. | -odložená | 051 | 132 | 327 |
| ** | Výsledek hospodaření za běžnou činnost (ř.30+48-49) | 052 | 19 157 | 11 084 |
| XIII. | Mimořádné výnosy | 053 | | |
| R. | Mimořádné náklady | 054 | | |
| S. | Daň z příjmů z mimořádné činnosti (ř.56+57) | 055 | | |
| S.1. | -splatná | 056 | | |
| S.2. | -odložená | 057 | | |
| * | Mimořádný výsledek hospodaření (ř.53-54-55) | 058 | | |
| T. | Převod podílů na výsledku hospodaření společníkům (+/-) | 059 | | |
| *** | Výsledek hospodaření za účetní období (+/-) (ř.52+58-59) | 060 | 19 157 | 11 084 |
| **** | Výsledek hospodaření před zdaněním (ř.30+48+53-54) | 061 | 25 563 | 15 202 |

| | |
|-----------------|--|
| Datum | Podpis statutárního orgánu nebo fyzické osoby, která je účetní jednotkou: |
| 12. března 2009 |  Ing. Michal Mikulec, CSc. |

| VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY v druhovém členění | | Schenck Process s.r.o. IČ 41692292 | |
|---|---|---|-------------------------|
| období končící k 31.12.2009 (v tisících Kč) | | Na hůrce 1041/2 161 00 Praha 6, Ruzyně | |
| | | Období do 31.12.2009 | Období do 31.12.2008 |
| I. | Tržby za prodej zboží | 142 133 | 192 062 |
| A. | Náklady vynaložené na prodané zboží | 100 575 | 135 141 |
| + | Obchodní marže | 41 558 | 56 921 |
| II. | Výkony | 44 829 | 39 232 |
| II.1. | Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb | 47 314 | 49 119 |
| II.2. | Změna stavu zásob vlastní činnosti | -2 485 | -10 034 |
| II.3. | Aktivace | | 147 |
| B. | Výkonová spotřeba | 53 646 | 40 367 |
| B.1. | Spotřeba materiálu a energie | 5 043 | 4 749 |
| B.2. | Služby | 48 603 | 35 618 |
| + | Přidaná hodnota | 32 741 | 55 786 |
| C. | Osobní náklady | 31 214 | 31 028 |
| C.1. | Mzdové náklady | 23 989 | 24 370 |
| C.3. | Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění | 6 485 | 6 137 |
| C.4. | Sociální náklady | 740 | 521 |
| D. | Daně a poplatky | 104 | 122 |
| E. | Odpisy dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku | 3 921 | 1 878 |
| III. | Tržby z prodeje dlouhodobého majetku a materiálu | 94 | 3 |
| III.1. | Tržby z prodeje dlouhodobého majetku | 94 | 3 |
| G. | Změna stavu rezerv a opravných položek v provozní oblasti a komplexních nákladů příštích období | 577 | 3 184 |
| IV. | Ostatní provozní výnosy | 8 076 | 1 137 |
| H. | Ostatní provozní náklady | 600 | 1 274 |
| * | Provozní výsledek hospodaření | 4 495 | 19 440 |
| X. | Výnosové úroky | 119 | 669 |
| N. | Nákladové úroky | 94 | 49 |
| XI. | Ostatní finanční výnosy | 2 838 | 8 330 |
| O. | Ostatní finanční náklady | 6 375 | 2 827 |
| * | Finanční výsledek hospodaření | -3 512 | 6 123 |
| Q. | Daň z příjmů za běžnou činnost | 1 328 | 6 406 |
| Q 1. | - splatná | 439 | 6 274 |
| Q 2. | - odložená | 889 | 132 |
| ** | Výsledek hospodaření za běžnou činnost | -345 | 19 157 |
| *** | Výsledek hospodaření za účetní období (+/-) | -345 | 19 157 |
| **** | Výsledek hospodaření před zdaněním | 983 | 25 563 |

ÚČTY PODLE STŘEDISEK V ROCE 2009

| Účet | | 100 | 200 | 310 | 320 | 330 | 400 | 500 |
|--------|---|---------|------------|---------|-----------|---------|---------|---------|
| 501001 | Drobný hmotný majetek | 65 757 | 71 462 | 8 837 | | 4 077 | 656 435 | 94 805 |
| 501002 | Odborná literatura | 22 516 | 4 | 916 | | | 1 985 | |
| 501003 | Kancelářské potřeby | 104 554 | 2 271 | 1 495 | | 272 | 20 818 | 3 213 |
| 501005 | Výpočetní a rozmn.tech. materiál | 9 099 | | 580 | | | | |
| 501006 | čisticí a hyg., zdrav. prostředky | 19 836 | 3 825 | | | | | 15 592 |
| 501007 | Materiál na zakázku (vždy zakázka) | | 480 277 | 37 397 | | 6 367 | | 21 978 |
| 501008 | Materiál - výroba Kladno | | 7 422 | | | | | 207 635 |
| 501009 | Autopotřeby, příslušenství k autu | 758 | 27 566 | 12 886 | | 6 884 | 2 228 | 3 361 |
| 501010 | Pohonné hmoty, mazadla | 99 962 | 500 395 | 312 936 | | 108 016 | 47 156 | 134 035 |
| 501011 | Ostatní spotřební materiál | 11 942 | 13 613 | 6 165 | | 1 127 | 28 505 | 32 104 |
| 501012 | Autopotřeby-PNEU | 1 681 | 72 714 | 45 532 | | | 9 872 | 8 181 |
| 501013 | Materiál - Výzkum+vývoj | | | 4 644 | | | | 911 070 |
| 501099 | Ostatní spotřební materiál-nedařivé | | 12 547 | 309 | | | | |
| 502001 | Spotřební energie | 229 261 | 48 000 | | | | | 479 981 |
| 504001 | Prodané zboží - WD, WK-tuz. | | 1 935 645 | | 1 110 | | | |
| 504002 | Prodané zboží - AS, AN-tuz. | | 15 005 | | 139 498 | | | |
| 504004 | Příjmy z dodávek zboží na zakázku-tuzem. | | 57 064 557 | 2 500 | 114 877 | | | |
| 504005 | Dodávky zboží na zak.-garance | | 738 836 | | | | | |
| 504201 | Prodané zboží - WD, WK-zahr. | | 9 335 | | | | | |
| 504204 | Příjmy z dodávek zboží na zak.-zahr. | | 6 787 910 | | | | | |
| 504205 | Prodané zboží -garance-zahr. | | 26 211 | | | | | |
| 504301 | Prodané zboží - WD, WK-konsol. | | 5 761 303 | | 30 505 | | | |
| 504302 | Prodané zboží - AS, AN-konsol. | | 10 903 | | 1 775 078 | | | |
| 504304 | Příjmy z dodávek zboží na zakázku-konsol. | | 24 230 943 | 36 878 | 1 714 526 | | | |
| 504305 | Dodávky zboží na zak.-garance-konsol. | | 165 897 | | 13 182 | | | |
| 511001 | AUTA-běžné opravy | 2 795 | 271 888 | 165 042 | | 23 865 | 27 174 | 63 007 |
| 511002 | Opravy a udržování-ostatní majetek | 313 404 | 2 381 | 1 695 | | | | 7 327 |
| 511003 | AUTA-pravidelné kontroly | | 103 742 | 92 759 | | 39 491 | 11 892 | 21 508 |
| 511004 | AUTA-opravy po havárii | | | | | | 6 619 | |
| 512001 | Cestovné, jízdné, letenky, stravné, noční | 128 649 | 703 481 | 256 595 | | 33 178 | 42 729 | 115 975 |
| 512002 | Náhrada za použití vlastního motorového vozidla | | | | | | 1 915 | |
| 512003 | Cestovné na zakázku | | 98 650 | 163 628 | | 55 946 | 1 924 | |
| 512099 | Cestovní náhrady nedařivé | | 75 671 | | | | | |
| 513001 | Reprezentace-obchod.pártní | 140 725 | 197 886 | 10 963 | | | 4 569 | 42 726 |
| 513002 | Reprezentace-obchod.pártní-zakázka | | 28 235 | 25 531 | | 400 | | |
| 518001 | Nájemné | 975 971 | 252 000 | | | | | |
| 518002 | Leasing | | 821 202 | 626 302 | | 141 206 | | 122 276 |
| 518003 | Poštovné | 47 842 | 63 | | | | 680 | |
| 518004 | Telefonní | 233 877 | 9 600 | | | | | 7 000 |
| 518005 | Telefony, Internet | 363 241 | | | | | | |
| 518006 | Mobily | 64 754 | 366 118 | 127 741 | | 42 792 | 20 031 | 75 099 |
| 518007 | Výstavy, veletrhy a semináře-námi pořádané | | 69 250 | | | | | |
| 518008 | Parkovné | 316 | 7 731 | 2 371 | | 706 | 176 | 10 |
| 518009 | Drobný nehmotný majetek | 91 175 | | | | 14 850 | 53 909 | |
| 518010 | Inzerce, reklama a propagace firmy | 280 566 | 14 289 | | | | | |
| 518011 | Odměny za zprostředkování | 239 400 | 664 569 | | | | | |
| 518012 | Úklid, praní, údržba | 388 381 | | | | | | 44 444 |
| 518013 | Poradenské služby-auditorská činnost | 998 319 | | | | | | |

| | | | | | | | | |
|--------|--|-----------|------------|-----------|---------|-----------|-----------|-----------|
| | | 63 594 | 1 531 | | | | | |
| | | 2 640 921 | | | | | | |
| 518016 | Nájemné - sklady | 452 002 | | | | | | |
| 518017 | Nájemné - auta | 499 718 | 299 400 | | | | | 291 600 |
| 518018 | Nájemné Kladno | | | | | | | 1 659 576 |
| 518020 | Ostatní služby-správa | 721 779 | 1 607 | | | | 3 050 | |
| 518021 | Ostatní služby-obchod | | 126 974 | | | | | |
| 518022 | Ostatní služby-servis | | | 4 375 | 5 420 | 1 000 | | |
| 518023 | Ostatní služby-Kladno | | | | | | | 174 032 |
| 518024 | Ostatní služby-konstrukce | -18 000 | | | | | 1 006 823 | |
| 518050 | Práce na zakázku-ú ed.ov ení WD,AS | | 109 300 | 833 612 | | | | |
| 518051 | Práce na zakázku-projekt.práce WD,A | | 7 805 091 | | | | | |
| 518052 | Práce na zakázku-výpo et.technika WD,AS | | 9 706 | | | | | |
| 518053 | Práce na zakázku-ostatní služby | | 1 167 614 | 168 526 | 549 | | | |
| 518054 | R-opravy k p efakturaci | | | 368 855 | | | | |
| 518055 | R-opravy nep efakturované | | | 4 346 | | | | |
| 518056 | Doprava v etn poplatk na zakázku | | 1 233 221 | 75 838 | 84 500 | 2 190 | | 894 |
| 518057 | Práce na zakázku-staveb.práce,montáže | | 10 178 356 | 337 861 | 29 217 | | | |
| 518059 | Práce na výzkum a vývoj | | | | | | | 366 830 |
| 518099 | lenské p ísp vky a jiné neda .náklady (ze zisku) | 6 168 280 | 1 116 337 | 8 328 | | | 156 319 | 200 |
| 521005 | Odm ny dle dohod o provedení práce | | 188 577 | | | | | 12 707 |
| 521010 | Hrubé mzdy -SPRÁVA od r.2009 | 4 403 764 | | | | | | |
| 521011 | Hrubé mzdy-OBCHOD od r.2009 | | 8 760 765 | | | | | |
| 521012 | Hrubé mzdy-SERVIS+ND+SW od r.2009 | | | 2 613 423 | 214 998 | 1 224 327 | | |
| 521013 | Hrubé mzdy-PROJEKCE od r.2009 | | | | | | 4 170 954 | |
| 521014 | Hrubé mzdy-VÝROBA od r.2009 | | | | | | | 2 399 520 |
| 524010 | Zákon.sociál.poji-t ní-25%-SPRÁVA | 554 859 | | | | | | |
| 524011 | Zákon.sociál.poji-t ní-25%-OBCHOD | | 1 625 793 | | | | | |
| 524012 | Zákon.sociál.poji-t ní-25%-SERVIS+ND+SW | | | 653 356 | 53 749 | 306 082 | | |
| 524013 | Zákon.sociál.poji-t ní-25%-PROJEKCE | | | | | | 977 067 | |
| 524014 | Zákon.sociál.poji-t ní-25%-VÝROBA | | | | | | | 589 826 |
| 524020 | Zákon.zdrav.poji-t ní-(9%)-SPRÁVA | 200 783 | | | | | | |
| 524021 | Zákon.zdrav.poji-t ní-(9%)-OBCHOD | | 585 283 | | | | | |
| 524022 | Zákon.zdrav.poji-t ní-(9%)-SERVIS+ND+SW | | | 292 251 | 19 350 | 53 145 | | |
| 524023 | Zákon.zdrav.poji-t ní-(9%)-PROJEKCE | | | | | | 359 999 | |
| 524024 | Zákon.zdrav.poji-t ní-(9%)-VÝROBA | | | | | | | 213 300 |
| 527001 | Zákonné soc. náklady-SPRÁVA | 88 800 | | | | | | |
| 527002 | Zákonné soc. náklady-OBCHOD | | 189 200 | | | | | |
| 527003 | Zákonné soc. náklady-SERVIS+ND+SW | | | 91 600 | 12 000 | 50 400 | | |
| 527004 | Zákonné soc. náklady-PROJEKCE | | | | | | 81 000 | 6 000 |
| 527005 | Zákonné soc. náklady-VÝROBA | | | | | | | 124 000 |
| 527006 | Zákonné soc. náklady-STRAVENKY | | | | | | 79 290 | |
| 527099 | Neda ové soc. náklady-STRAVENKY | | | | | | 17 681 | |
| 531001 | Da silní ní | 10 413 | | | | | | |
| 538001 | Ostatní nep ímé dan a poplatky | 82 179 | 13 704 | 9 769 | | 3 355 | 2 000 | 1 528 |
| 538099 | Ostatní dan a poplatky - neda . | -29 251 | 9 841 | 110 | | | | |
| 543001 | Dary | 10 110 | 87 013 | 220 | | | | 707 |
| 548001 | Ost.provoz.náklady-tech.zhodnoc.pod limit | | | | | 10 692 | | |
| 548002 | Ost.provoz.náklady-pojistné aut | | 119 346 | 76 714 | | 2 998 | 4 018 | 18 162 |
| 548003 | Ost.provoz.náklady-zák.poj.zam stnanc | 153 011 | | | | | | |

| | | | | | | | | |
|--------|---|------------|-----------|------------|--------|-----------|-----|-----------|
| | | | | | | | | 192 |
| | | 112 144 | | | | | | |
| 548099 | Ostatní provozní náklady-neda ové | | | 5 070 | | | | |
| 551001 | Odpisy dlouhodob. hmotného majetku | 379 027 | | | | 18 519 | | 1 689 241 |
| 551002 | Odpisy dlouhodob. nehmotného majetku | 197 662 | | | | 1 636 147 | | |
| 554001 | Tvorba rezervy na nevy er.dovolenou | -1 755 255 | | | | | | |
| 554002 | Tvorba rezervy na audit | 5 924 | | | | | | |
| 554003 | Tvorba rezervy-garan ní opravy | | | -205 935 | | | | |
| 554006 | Tvorba rezervy-odm ny ved.prac. | | | -2 590 000 | | | | |
| 558001 | Tvorba zákon.opr.polofek (da ových) | 2 379 573 | | | | | | |
| 559001 | Tvorba opravných polofek ú et. (pohle- dávky) | 2 401 870 | | | | | | |
| 559002 | Tvorba opravných polofek ú et. (zboří na sklad) | | | 252 562 | | 88 402 | | |
| 562001 | Úroky | 53 211 | | | | | | |
| 562003 | Úroky z p j ky Schenck Process Bet. GmbH | 40 362 | | | | | | |
| 563001 | Kurzové ztráty-banka,SC | 419 705 | 1 222 | 280 | | 289 | 16 | 1 |
| 563002 | Kurzové ztráty-fa konsol. | 11 539 | 1 103 316 | 10 809 | 39 910 | 4 109 | | 43 185 |
| 563003 | Kurzové ztráty-fa nekonsol. | 14 626 | 2 261 949 | 9 282 | 13 532 | | 185 | 82 |
| 563004 | Kurzové ztráty-prepocet k 31.12. | 1 634 570 | 83 929 | | 28 188 | | | |
| 568001 | Ost. finan ní náklady | 12 | 31 | 14 | 1 | 1 | 1 | 20 |
| 568002 | Ost. finan ní náklady-bankovní výlohy | 585 765 | | | | | | |
| 568003 | Ost. finan ní náklady-záruky.akreditivy | 107 184 | | | | | | |
| 568099 | Ost. finan ní náklady-neda ové | 54 | 245 | | | | | 1 095 |
| 591001 | Da z p íjm z b fl. inností-splatná | 439 169 | | | | | | |
| 592001 | Da z p íjm z b fl. inností-odložená | 889 204 | | | | | | |

I KAPACITNÍHO LEN NÍ NÁKLAD

| Ú et FÚ | Druhová poloflka náklad | Variabilní náklady | Fixní náklady |
|---------|--|--------------------|---------------|
| 501001 | Drobný hmotný majetek | | x |
| 501002 | Odborná literatura | | x |
| 501003 | Kancelá ské pot eby | | x |
| 501005 | Výpo et. a rozmn.tech. materiál | | x |
| 501006 | istící a hyg., zdrav. prost edky | | x |
| 501007 | Materiál na zakázku (vřl dy zakázka) | x | |
| 501008 | Materiál - výroba Kladno | x | |
| 501009 | Autopot eby, p íslu-enství k autu | | x |
| 501010 | Pohonné hmoty, mazadla | | x |
| 501011 | Ostatní spot eba materiálu | | x |
| 501012 | Autopot eby-PNEU | | x |
| 501013 | Materiál - Výzkum+vývoj | | x |
| 501099 | Ostatní spot eba materiálu-neda ová | | x |
| 502001 | Spot eba energie | | x |
| 504001 | Prodané zboží - WD, WK-tuz. | x | |
| 504002 | Prodané zboží - AS, AN-tuz. | x | |
| 504004 | P ímé dodávky zboží na zakázku-tuzem. | x | |
| 504005 | Dodávky zboží na zak.-garance | x | |
| 504201 | Prodané zboží - WD, WK-zahr. | x | |
| 504204 | P ímé dodávky zboží na zak.-zahr. | x | |
| 504205 | Prodané zboží -garance-zahr. | x | |
| 504301 | Prodané zboží - WD, WK-konsol. | x | |
| 504302 | Prodané zboží - AS, AN-konsol. | x | |
| 504304 | P ímé dodávky zboží na zakázku-konsol. | x | |
| 504305 | Dodávky zboží na zak.-garance-konsol. | x | |
| 511001 | AUTA-b flné opravy | | x |
| 511002 | Opravy a udrřování-ostatní majetek | | x |
| 511003 | AUTA-pravidelné kontroly | | x |
| 511004 | AUTA-opravy po havárii | | x |
| 512001 | Cestovné,jízdné,letenky,stravné,nocleřné | | x |
| 512002 | Náhrada za pouřítí vlastního motor.vozidla | | x |
| 512003 | Cestovné na zakázku | x | |
| 512099 | Cestovní náhrady neda ové | x | |
| 513001 | Reprezentace-obchod.partne í | | x |
| 513002 | Reprezentace-obchod.partne í-zakázka | x | |
| 518001 | Nájemné | | x |
| 518002 | Leasing | | x |
| 518003 | Po-tovné | | x |
| 518004 | řkolení | | x |
| 518005 | Telefony, Internet | | x |
| 518006 | Mobily | | x |
| 518007 | Výstavy,veleřhy a seminá e-námi po ádané | | x |
| 518008 | Parkovné | | x |
| 518009 | Drob.nehmot.majetek | | x |
| 518010 | Inzerce,reklama a propagace firmy | | x |
| 518011 | Odm ny za zprost edkování | x | |
| 518012 | Úklid, praní, í-t ní | | x |
| 518013 | Poradenské řlufby-auditorská řinnost | | x |
| 518014 | Právní řlufby, zastupování | | x |

| | ni í | | |
|--------|--|---|---|
| | | | X |
| | | | X |
| 518017 | Nájemné - auta | | X |
| 518018 | Nájemné Kladno | | X |
| 518020 | Ostatní služby-správa | | X |
| 518021 | Ostatní služby-obchod | | X |
| 518022 | Ostatní služby-servis | | X |
| 518023 | Ostatní služby-Kladno | | X |
| 518024 | Ostatní služby-konstrukce | | X |
| 518050 | Práce na zakázku-ú ed.ov ení WD,AS | X | |
| 518051 | Práce na zakázku-projekt.práce WD,A | X | |
| 518052 | Práce na zakázku-výpo et.technika WD,AS | X | |
| 518053 | Práce na zakázku-ostatní služby | X | |
| 518054 | R-opravy k p efakturaci | X | |
| 518055 | R-opravy nep efakturované | X | |
| 518056 | Doprava v etn poplatk na zakázku | X | |
| 518057 | Práce na zakázku-staveb.práce,montáže | X | |
| 518059 | Práce na výzkum a vývoj | | X |
| 518099 | lenské p ísp vky a jiné neda .náklady (ze zisku) | | X |
| 521005 | Odm ny dle dohod o provedení práce | X | |
| 521010 | Hrubé mzdy -SPRÁVA od r.2009 | | X |
| 521011 | Hrubé mzdy-OBCHOD od r.2009 | | X |
| 521012 | Hrubé mzdy-SERVIS+ND+SW od r.2009 | | X |
| 521013 | Hrubé mzdy-PROJEKCE od r.2009 | | X |
| 521014 | Hrubé mzdy-VÝROBA od r.2009 | | X |
| 524010 | Zákon.sociál.poji-t ní-25%-SPRÁVA | | X |
| 524011 | Zákon.sociál.poji-t ní-25%-OBCHOD | | X |
| 524012 | Zákon.sociál.poji-t ní-25%-SERVIS+ND+SW | | X |
| 524013 | Zákon.sociál.poji-t ní-25%-PROJEKCE | | X |
| 524014 | Zákon.sociál.poji-t ní-25%-VÝROBA | | X |
| 524020 | Zákon.zdrav.poji-t ní-(9%)-SPRÁVA | | X |
| 524021 | Zákon.zdrav.poji-t ní-(9%)-OBCHOD | | X |
| 524022 | Zákon.zdrav.poji-t ní-(9%)-SERVIS+ND+SW | | X |
| 524023 | Zákon.zdrav.poji-t ní-(9%)-PROJEKCE | | X |
| 524024 | Zákon.zdrav.poji-t ní-(9%)-VÝROBA | | X |
| 527001 | Zákonné soc. náklady-SPRÁVA | | X |
| 527002 | Zákonné soc. náklady-OBCHOD | | X |
| 527003 | Zákonné soc. náklady-SERVIS+ND+SW | | X |
| 527004 | Zákonné soc. náklady-PROJEKCE | | X |
| 527005 | Zákonné soc. náklady-VÝROBA | | X |
| 527006 | Zákonné soc. náklady-STRAVENKY | | X |
| 527099 | Neda ové soc. náklady-STRAVENKY | | X |
| 531001 | Da silní ní | | X |
| 543001 | Dary | | X |
| 548001 | Ost.provoz.náklady-tech.zhodnoc.pod limit | | X |
| 548002 | Ost.provoz.náklady-pojistné aut | | X |
| 548003 | Ost.provoz.náklady-zák.poj.zam stnanc | | X |
| 548004 | Ostatní provozní náklady | | X |
| 548005 | Ost.provoz.náklady-pojistné fy | | X |
| 548099 | Ostatní provozní náklady-neda ové | | X |
| 551001 | Odpisy dlouhodob. hmotného majetku | | X |
| 551002 | Odpisy dlouhodob. nehmotného majetku | | X |

| | | | | |
|--------|---|--------------|---|---|
| | | er.dovolenou | | x |
| | | | | x |
| 554003 | Tvorba rezervy-garan ní opravy | | x | |
| 554006 | Tvorba rezervy-odm ny ved.prac. | | | x |
| 558001 | Tvorba zákon.opr.poloflek (da ových) | | | x |
| 559001 | Tvorba opravných poloflek ú et. (pohledávky) | | | x |
| 559002 | Tvorba opravných poloflek ú et. (zboží na sklad) | | | x |
| 562001 | Úroky | | | x |
| 562003 | Úroky z p j ky Schenck Process Bet. GmbH | | | x |
| 563001 | Kurzové ztráty-banka,SC | | | x |
| 563002 | Kurzové ztráty-fa konsol. | | | x |
| 563003 | Kurzové ztráty-fa nekonsol. | | | x |
| 563004 | Kurzové ztráty-prepocet k 31.12. | | | x |
| 568001 | Ost. finan ní náklady | | | x |
| 568002 | Ost. finan ní náklady-bankovní výlohy | | | x |
| 568003 | Ost. finan ní náklady-záruky,akreditivy | | x | |
| 568099 | Ost. finan ní náklady-neda ové | | | x |