

# **Působení ekonomické krize na podnik XY a úsporná opatření firmy v oblasti výroby**

Slávek Beran

---

Bakalářská práce  
2010

 Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně  
Fakulta managementu a ekonomiky

---

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

## ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Slávek BERAN**  
Osobní číslo: **M07897**  
Studijní program: **B 6208 Ekonomika a management**  
Studijní obor: **Management a ekonomika**

Téma práce: **Působení ekonomické krize na podnik XY a úsporná opatření firmy v oblasti výroby**

Zásady pro vypracování:

### Úvod

#### I. Teoretická část

- Provedte literární a informační rešerši k tématu Působení ekonomické krize na podnik a úsporná opatření firmy v oblasti výroby.

#### II. Praktická část

- Analyzujte vliv globální krize na podnik XY a jednotlivě rozpracujte již realizovaná úsporná opatření ve výrobní oblasti.
- Na základě analýzy a realizovaných úsporných opatření vytvořte vlastní, náklady snižující opatření, a vyhodnoťte výsledky své práce a svého návrhu.

### Závěr

Rozsah bakalářské práce: **40 stran**

Rozsah příloh:

Forma zpracování bakalářské práce: **tištěná/elektronická**

Seznam odborné literatury:

[1] FIBÍROVÁ, J., ŠOLJAKOVÁ, L. Hodnotové nástroje řízení a měření výkonnosti podniku. 1. vyd. Praha: ASPI, 2005. 264 s. ISBN 80-7357-084-X.

[2] SYNEK, M. Ekonomika a řízení podniku. 2. vyd. Praha: Vysoká škola ekonomická, 1997. 446 s. ISBN 80-7079-273-6.

[3] UMLAUFOVÁ, M., PFEIFER, L. Prevence a řízení podnikatelské krize v aktuálním českém hospodářském prostředí. 1. vyd. Praha: Victoria Publishing, 1995. 101 s. ISBN 80-85865-52-1.

[4] DOYLE, D. Strategické řízení nákladů. 1. vyd. Praha: ASPI, 2006. 227 s. ISBN 80-7357-189-7.

[5] ZUZÁK, R. Krizové řízení podniku. 2. vyd. Praha: grada, 2009. 253 s. ISBN 978-80-247-3156-8.

Vedoucí bakalářské práce: **Ing. Tomáš Jelínek**


Datum zadání bakalářské práce: **6. dubna 2010**

Termín odevzdání bakalářské práce: **21. května 2010**

Ve Zlíně dne 6. dubna 2010

  
doc. Dr. Ing. Drahomíra Pavelková  
děkanka



  
doc. Ing. Zuzana Dohnalová, Ph.D.  
ředitel ústavu

## PROHLÁŠENÍ AUTORA BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Beru na vědomí, že

- odevzdáním bakalářské práce souhlasím se zveřejněním své práce podle zákona č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, bez ohledu na výsledek obhajoby <sup>1)</sup>;
- beru na vědomí, že bakalářská práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému dostupná k nahlédnutí;
- na moji bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, zejm. § 35 odst. 3 <sup>2)</sup>;
- podle § 60 <sup>3)</sup> odst. 1 autorského zákona má UTB ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- podle § 60 <sup>3)</sup> odst. 2 a 3 mohu užít své dílo – bakalářskou práci - nebo poskytnout licenci k jejímu využití jen s předchozím písemným souhlasem Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše);
- pokud bylo k vypracování bakalářské práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tj. k nekomerčnímu využití), nelze výsledky bakalářské práce využít ke komerčním účelům.

Ve Zlíně 17. 5. 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 nahlížení veřejnosti v místě určeném vnitřním předpisem vysoké školy nebo není-li tak určeno, v místě pracoviště vysoké školy, kde se má konat obhajoba práce. Každý si může ze zveřejněné práce pořizovat na své náklady výpisy, opisy nebo rozmnoženiny.*

*(3) Platí, že odevzdáním práce autor souhlasí se zveřejněním své práce podle tohoto zákona, bez ohledu na výsledek obhajoby.*

2) 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, užíje-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). Odpirá-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 jim 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 okolnosti až do jejich skutečné výše; přitom se přihlédne k výši výdělku dosaženého školou nebo školským či vzdělávacím zařízením z užití školního díla podle odstavce 1.

## **ABSTRAKT**

Tématem mé bakalářské práce je Působení ekonomické krize na podnik XY a úsporná opatření firmy v oblasti výroby. Hlavním cílem je shromáždit informace a poukázat na to jak finanční krize ovlivnila samotný podnik a následná adaptace daného podniku v podobě úsporných opatření. Na základě již realizovaných opatření a analýzy nákladů se pokusím zhodnotit schopnost firmy se adaptovat ve špatném období a zhodnotit opatření, která byla realizována případně vymyslet vlastní opatření, které by mohly mít pro danou firmu přínos v podobě snížení nákladů.

Výše uvedené téma jsem si vybral s ohledem na nynější a předcházející situace v jakých se podniky ocitly právě díky, hospodářské krizi 21. století či ekonomické krize, neboť právě tyto skutečnosti měli za důsledek prověření firem po celém světě o jejich schopnosti adaptace v těžkých dobách a schopnosti snižovat náklady.

Klíčová slova: ekonomická krize, režijní náklady výrobní oblasti, SWOT, horizontální a vertikální analýza, úsporná opatření.

## **ABSTRACT**

The topic of my bachelor thesis is Effect of economic crisis on business and company cost-cutting measures in production. The main aim of my work is to gather information and refer to finance crisis how the crisis has influenced the company and adaptation of company to this situation through cost-cutting measures. Pursuant to realized measures and analysis I will try to evaluate ability of company to adapt in bad time and to evaluate measures, which company realized, eventually I will try to suggest my measures, which can be contribution for this company.

I have chosen this topic with regard to finance crisis and situation in last time. The crisis has tested cost-cutting and adapting abilities of the companies all over the world.

Keywords: economic crisis, overheads in production division, SWOT, horizontal and vertical analysis, cost-cutting measures.

Děkuji vedoucímu mé bakalářské práce panu Ing. Tomášovi Jelínkovi za jeho odborné vedení a za mnoho cenných rad a připomínek, kterými mi dopomohl k úspěšnému zvládnutí mé bakalářské práce. Rád bych mu také poděkoval za jeho čas, který mi věnoval a za projevenou ochotu a spolupráci.

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



# OBSAH

<b>ÚVOD</b> .....	<b>11</b>
<b>I TEORETICKÁ ČÁST</b> .....	<b>13</b>
<b>1 EKONOMICKÁ KRIZE</b> .....	<b>14</b>
1.1 HOSPODÁŘSKÝ CYKLUS (BUSINESS CYCLE).....	14
<b>2 HISTORICKY ODLIŠNÉ NÁZORY NA OPTIMÁLNÍ ŘÍZENÍ EKONOMIKY, ABY NEDOCHÁZELO KE KRIZÍM</b> .....	<b>16</b>
2.1 TYPY HOSPODÁŘSKÉ POLITIKY .....	16
2.1.1 Konzervativní typ hospodářské politiky.....	16
2.1.2 Keynesiánský typ hospodářské politiky .....	17
<b>3 KRIZE, KTERÉ OBLETĚLY SVĚT</b> .....	<b>18</b>
3.1 PRVNÍ CELOSVĚTOVÁ KRIZE 1873 .....	18
3.1.1 Krize ve střední Evropě a Spojených státech .....	18
3.2 VELKÁ HOSPODÁŘSKÁ DEPRESE 1929 .....	19
3.3 FINANČNÍ KRIZE 21. STOLETÍ .....	20
3.3.1 Státní zásahy.....	21
3.3.2 Působení finanční krize .....	21
<b>4 OVLIVNĚNÍ FIREM EKONOMICKOU KRIZÍ</b> .....	<b>23</b>
4.1 KRIZE V PODNIKU .....	24
4.1.1 Definice krize v podniku v pojednání významných ekonomů .....	26
4.1.2 Příčiny vzniku krize .....	26
4.1.3 Stádia krizového vývoje .....	27
4.1.4 Zánik podniku .....	28
<b>5 NÁKLADY A ÚSPORNÁ OPATŘENÍ FIREM</b> .....	<b>29</b>
5.1 NÁKLADY VE VÝROBNÍ OBLASTI.....	30
5.2 ČLENĚNÍ NÁKLADŮ.....	31
5.2.1 Druhové členění nákladů.....	31
5.2.2 Účelové členění nákladů .....	32
5.2.3 Kalkulační členění nákladů .....	32
<b>II PRAKTICKÁ ČÁST</b> .....	<b>34</b>
<b>6 SPOLEČNOST XY</b> .....	<b>35</b>
6.1 PODNIK XY .....	35
6.2 DŮLEŽITÉ UDÁLOSTI ZA JEDNOTLIVÉ ROKY .....	36
6.3 CERTIFIKÁTY .....	36
6.3.1 ISO 9001 u nás ČSN EN ISO 9001:2000.....	36
6.3.2 ČSN EN ISO 14001 Systémy environmentálního managementu .....	37
6.3.3 OHSAS 18001 (Occupational Health and Safety Assessment Series).....	37

6.4	VIZE PODNIKU .....	37
6.5	POSLÁNÍ (CÍL) PODNIKU.....	37
6.6	ORGANIZAČNÍ STRUKTURA FIRMY .....	37
6.7	FUNGOVÁNÍ PODNIKU XY .....	38
<b>7</b>	<b>SWOT ANALÝZA PODNIKU .....</b>	<b>39</b>
<b>8</b>	<b>VERTIKÁLNÍ A HORIZONTÁLNÍ ANALÝZA.....</b>	<b>43</b>
8.1	ANALÝZA ZMĚN VE FINANČNÍ A MAJETKOVÉ STRUKTUŘE.....	43
8.2	ANALÝZA VÝNOSŮ A NÁKLADŮ (VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY) .....	45
<b>9</b>	<b>CHARAKTERISTIKA VÝROBNÍ OBLASTI PODNIKU XY .....</b>	<b>48</b>
9.1	VÝROBA .....	48
9.2	ÚDRŽBA .....	48
9.3	TECHNOLOGIE .....	48
9.4	NPD (NEW PRODUCT DEVELOPMENT) .....	49
<b>10</b>	<b>REŽIJNÍ NÁKLADY VÝROBNÍ OBLASTI PODNIKU XY .....</b>	<b>50</b>
<b>11</b>	<b>JIŽ REALIZOVANÁ ÚSPORNÁ OPATŘENÍ .....</b>	<b>53</b>
11.1	SNÍŽOVÁNÍ POČTU ZAMĚSTNANCŮ.....	53
11.2	SNÍŽENÍ CENY ZA ÚKLID .....	54
11.3	SNÍŽENÍ NÁKLADŮ PROSTŘEDNICTVÍM ÚDRŽBY.....	54
11.4	BENEFITY .....	54
11.5	USTOUPENÍ OD PLÁNŮ (ZVÝŠENÍ MEZD, INVESTICE).....	55
11.6	OMEZENÍ CESTOVÁNÍ .....	55
11.7	ÚDRŽBA ZAŘÍZENÍ A BUDOV .....	55
11.8	ODPRODEJ NEPOTŘEBNÉHO ZAŘÍZENÍ .....	56
<b>12</b>	<b>ZHODNOCENÍ A DOPORUČENÍ.....</b>	<b>57</b>
12.1	ZHODNOCENÍ.....	57
12.2	NÁVRHY NA SNÍŽENÍ NÁKLADŮ VE VÝROBNÍ OBLASTI.....	57
<b>ZÁVĚR .....</b>	<b>59</b>	
<b>SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY .....</b>	<b>61</b>	
<b>SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK .....</b>	<b>64</b>	
<b>SEZNAM OBRÁZKŮ .....</b>	<b>65</b>	
<b>SEZNAM TABULEK.....</b>	<b>66</b>	
<b>SEZNAM PŘÍLOH.....</b>	<b>67</b>	

## ÚVOD

Již v polovině minulého roku začala působit finanční krize v tuzemsku. Tato krize započala ve finanční sféře, ale nepůsobila jenom tam. Postupem času se z finanční krize stala ekonomická krize a začala ovlivňovat téměř všechny trhy a téměř všechny sektory od primárního do kvartálního. Ekonomickou krizi a její důsledky začali výrazně pociťovat firmy a společnosti, které se u firem projeví poklesem poptávek. Minulý rok krize nejvíce postihla textilní strojírenský a chemický průmysl přičemž nyní už stěží lze nalézt podnik, který celosvětová ekonomická krize nepoznamenala.

Z ekonomického hlediska může být krize ve své podstatě nejúspěšnější částí ekonomického cyklu, neboť právě v ní jsou nalézána, byť vynuceně, či pod nátlakem ta nejlepší a nejperspektivnější řešení, často i mnohaletých problémů, která později firmě mohou pomoci při podobných problémech, či firemní krizi.

Obecně jedním z klíčových úkolů manažerů korporátních klientů je, aby nepřetržitě sledovali vývoj na jejich poptávkové straně a adekvátně reagovali na jejich nákladové, zdrojové straně. V době krize se tak škrtá mnoho nákladů, což má ovšem lavinovitý efekt. Manažeři se tak snaží udržet alespoň minimální efektivnost a přečkat nejhorší časy. Na druhé straně ti bohatší, kteří mají k dispozici dostatek hotovostních zdrojů, mohou číhat na vhodné, levné investiční příležitosti.

Spousty firem měly a mají problémy s úbytkem zakázek a jsou tak nuceny propad tržeb upravit i na straně nákladů pomocí různých úsporných opatření. Převážná většina firem provedla nebo se chystá provést minimálně jedno z těchto opatření: (utlumení investic, propouštění zaměstnanců, snížení plánovaných růstů mezd, odměn a zaměstnaneckých výhod). Ovšem je potřeba hledat nové možnosti ve všech sférách podniku. Problémem je, že management hledá způsoby jak snížit náklady po celou dobu existence firmy, kdy se snaží přijít na nejefektivnější řízení a rozhodování s výsledkem co nejmenších (nejnižších) nákladů, a tak se může zdát, že firmy nemají možnost už dále snižovat náklady. Avšak v případě krize má firma úplně jiné podmínky pro rozhodování a je nutno tak přehodnotit priority.

V současnosti dochází mezi firmami k usilovnému souboji v úspoře nákladů k posílení konkurenceschopnosti a obstání na trhu. Náklady jsou pro firmy tvrdým oříškem, jež se snaží rozbít jejich dlouholetým studováním a ušetřit tak firmě nemalé peněžní prostředky.

Úkolem této bakalářské práce je zjistit, jak moc ekonomická krize zasáhla podnik X.Y. a analyzovat, jak se firma vypořádala s nutností snižování nákladů v oblasti výroby. V jakých dílčích sférách oblasti výroby podniku došlo ke snižování nákladů. Kolik takových nákladových opatření firma uskutečnila a kolik celkem byla schopna ušetřit a jakých metod při tom využila.

## **I. TEORETICKÁ ČÁST**

## 1 EKONOMICKÁ KRIZE

Slovo krize má původ ve starořeckém slově krino, které znamená v češtině vybírat, rozhodovat, posuzovat, měřit mezi dvěma opačnými variantami, kterými byly úspěch-neúspěch, právo-bezprávi, život-smrt. Z něho později vniklo slovo krisis, kterým se vyjadřovala rozhodná chvíle nebo doba, rozhodnutí samo nebo nesnáze. Z krisis se stala česká krize, anglické crisis, německé krise a podobně. [15]

V současné teorii se objevuje nepřehledné množství charakteristik ekonomické krize. Jedno z nich říká, že ekonomická krize nastává v případě, že ekonomický růst je po dobu čtyř čtvrtletí v recesi. Recese je jedná s fází hospodářského cyklu (business cycle).

### 1.1 Hospodářský cyklus (Business cycle)

Hospodářský cyklus je pojem, který vyjadřuje pravidelné kolísání skutečného produktu kolem potenciálního produktu. Toto kolísání je měřeno hlavně pomocí hrubého domácího produktu (HDP). [8]

Hospodářský cyklus má několik fází. Jedná se o kontrakci, recesi, depresi, dno (sedlo nebo také dolní bod zvratu), vzestup (expanze), konjunktura vrchol (horní bod zvratu). [8]

V průběhu kontrakce dochází k poklesu skutečné produkce ve velmi krátkém období. Pokud pokles reálného produktu pokračuje po dobu delší jak šest měsíců, nastává období recese. Deprese je dlouhodobý a hluboký pokles. Pokud reálný produkt dosáhl svého minima, mluvíme o takzvaném dnu či sedlu. Nastává období vzestupu (expanze), kdy reálný produkt roste rychleji než-li potenciální produkt. I když ekonomika prochází odlišnými obdobími spojenými se snižováním tempa růstu ekonomiky, tak i přesto dlouhodobý trend je rostoucí. Výkonnost ekonomiky neklesne až ke dnu minulé fáze hospodářského cyklu. Dno, od kterého se ekonomika vždy odráží je na vyšší úrovni než-li předchozí vzestup. Ekonomika nabrala dech a dlouhodobě roste. Nastává období konjunktury, což je období, kdy reálný produkt převyšuje úroveň, jež byla dosažena v předchozím cyklu. Ve chvíli, kdy se ekonomika dostává do své vrcholné fáze, do bodu vrcholu, reálný produkt dosahuje maxima a mluvíme tak o horním bodu zvratu. Po horním bodu zvratu nastává znovu pokles ekonomické výkonnosti státu. Nastává tak další hospodářský cyklus. [8]

V polovině 20. století bylo navrženo několik typologií hospodářského cyklu na základě doby trvání hospodářského cyklu. Na základě této skutkové podstaty rozlišujeme Kitchinovy, Juglarovy a Kondratěvy (kuznetsovy) cykly. [8]

- Kitchinovy cykly podle Josepha Kitchina. Jedná se o krátkodobé cykly, jež trvají 36 až 40 měsíců. Tyto hospodářské cykly jsou převážně spojeny s vlivem sezónních událostí,
- Juglarovy cykly podle Klementa Juglara. Jedná se o cykly střednědobé a trvají okolo 10 až 11 lety. Juglaruv hospodářský cyklus je spojen s investicemi do strojů a zařízení,
- Kondratěvy (Kuznetsovy) cykly podle Nikolai Kondratěva. Jedná se o cykly s dlouhou dobou trvání a opakující se po 50 až 60 letech. Jsou spojovány se změnami ve výrobních technologiích, s monetárními jevy a s politickými událostmi. [8], [20]

## 2 HISTORICKY ODLIŠNÉ NÁZORY NA OPTIMÁLNÍ ŘÍZENÍ EKONOMIKY, ABY NEDOCHÁZELO KE KRIZÍM

Historie je protkána krizemi, jak závažnými a velkými, jež ovlivnili svět, tak také menšími a ne tak významnými.

Není překvapivé, že výskyt těchto krizí s mnohdy závažnými dopady vyvolali mezi akademickou obcí a mezi politiky velký zájem o porozumění příčinám vzniku těchto krizí a o možné způsoby jak zamezit vznik krize případně při jejich vypuknutí minimalizovat negativní dopady a omezit jejich trvání v postižené ekonomice. [7]

V rámci historie a průběhu let vznikali odlišné názory a různé uhly pohledu na to jak efektivně řídit ekonomiku aby nedocházelo ke krizím a nestabilitě tržního hospodářství (ekonomiky).

### 2.1 Typy hospodářské politiky

#### 2.1.1 Konzervativní typ hospodářské politiky

Tento model vychází z učení A. Smitha stejně jako konzervativní typ hospodářské politiky. V rámci daného modelu předpokládali ekonomové samoregulační schopnost trhu, jež je dána cenovou pružností a schopností nastolit tak rovnováhu na všech trzích a schopností nastolit všeobecnou rovnováhu. [8]

Mezi ekonomy 19. století patřil také Jean Baptiste Say (1767 – 1832) ,jež byl francouzský ekonom, novinář a podnikatel. Byl také jedním z nejvýznamnějších představitelů klasické politické ekonomie.

S tímto jménem se pojí jeden z nejznámějších ekonomických zákonů, Sayův zákon trhů, který vyjadřuje myšlenku o vnitřní stabilitě tržního hospodářství. Tento zákon je často prezentován v odlišných verzích. Say se domníval že každá nabídka je zároveň poptávkou, tzv. nabídka si vytváří svou poptávku. K tomuto zákonu se přikláněli představitelé klasické školy. Chtěl ukázat že trhy jsou navzájem propojené a že není problém se obávat že by si nabídka nenašla odbyt. Jean Baptiste Say připouštěl že může docházet k nerovnováze na dílčích trzích avšak celý hospodářský cyklus zůstává v rovnováze. [17]



Tento zákon, který byl těžištěm celé klasické a neoklasické teorie by se dal jednoduše interpretovat jako, jakkoli velká agregátní nabídka si vždy vytváří svou stejně velkou agregátní poptávku. To vše za předpokladu pružných cen a mezd. Tento zákon tak vylučuje nedostatečnou dlouhodobou společenskou poptávku a zároveň také výrobu přebytků. [25]

### 2.1.2 Keynesiánský typ hospodářské politiky

Tento typ hospodářské politiky má svůj prvo počátek ve velké světové hospodářské krizi z roku 1929. John Maynard Keynes napsal v roce 1936 knihu Obecná teorie zaměstnanosti, úroku a peněz, ve které dává návod na probuzení utlumených ekonomik a nastartování nové prosperity.

Keynes vychází z předpokladu, že ceny (převážně mzdy) jsou nepružné, a tak může na trzích existovat i dlouhodobá nerovnováha.

Keynes navrhl řešení v podobě vládních intervencí, např. v podobě veřejných výdajů na nákup zboží, která by zvýšila agregátní poptávku a zamezila tak velkému propadu krize a růstu nezaměstnanosti.

V praxi byla tato politika aplikována především v 50. a 60. letech v podobě tzv. anticyklické politiky s krátkodobými zásahy. Keynesiánské modely hojně využívají tzv. vestavěné stabilizátory.

- progresivní daňový systém,
- podpora v nezaměstnanosti,
- výkup zemědělských produktů.

Keynes argumentoval, že řešení deprese je ve stimulaci ekonomiky (pobídka k investicím) prostřednictvím kombinace dvou přístupů:

1. snížení úrokových sazeb,
2. vládní investice do infrastruktury.

Keynes také tvrdil, že vládní politika by mohla být použita ke zvýšení celkové poptávky, tj. zvýšení ekonomické aktivity, snížení nezaměstnanosti a deflace.

### 3 KRIZE, KTERÉ OBLETĚLY SVĚT

Scénáře vleklých a velkých krizí jsou překvapivě podobné. Předchází jim velký optimismus, investování do různých typů majetku financované úvěry a víra v nekonečný růst.

#### 3.1 První celosvětová krize 1873

Jednalo se o období industrializace, vzniku a prudkém rozmachu průmyslové výroby, doprovázené přesunem lidí (migrací) a kapitálu (zahraničních investic).

Jednotlivé země se snažili pod vlivem politiky volného obchodu odstranit překážky obchodu, byly odstraňovány dovozní a vývozní cla. Přirozené překážky obchodu se postupem času ztenčovaly a to hlavně díky rozšiřující se železniční přepravě ale také díky námořní přepravě v podobě parníků. Tyto způsoby přepravy se urychlovaly a zlevňovaly dopravu a ekonomiky dílčích zemí tak mohli těžit z absolutních a komparativních výhod v rámci vzájemného obchodu. [21]

Podniky, jež vznikaly potřebovaly zdroje, které získávali prostřednictvím prodeje svých akcií na burze a toto období růstu před první velkou krizí se vyznačovalo rozmachem bankovníctví a také burzovních obchodů s CP. [21]

Také se projevila vzestupná fáze, kdy rostl počet bank a bankovních služeb. Banky byly ochotny poskytovat úvěry, z kterými zároveň rostla zadluženost podnikového sektoru. Dané úvěry se používali k spekulacím na burzách, kde docházelo k nárůstům cen akcií a rychlé možnosti zbohatnutí, ale také neúspěchu. [21]

##### 3.1.1 Krize ve střední Evropě a Spojených státech

Situace v Rakousku-Uhersku. Podnikový sektor byl až příliš předlužen, bankovní bilance byly extrémně nafouknuty, ve velkém se poskytovaly úvěry určené k spekulacím s cennými papíry a pozemky. Věřilo se a vládlo přesvědčení, že tento systém bude pokračovat a že akcie budou i nadále poskytovat kapitálové i dividendové zhodnocení a že poroste hodnota pozemků. [21]

Po krachu Vídeňské burzy v květnu 1873 byl optimismus vystřídán pesimismem, který byl postupně následován propady na dalších důležitých a významných burzách. Byla tak narušena stabilita celého finančního systému, docházelo ke krachu mnoha bank a byla tak na-

stolena celosvětová hospodářská krize. Postupem času se krize přelila do krize hospodářské. [21]

Vývoj ve Spojených státech. Americká ekonomika v roce 1873 zažívala také období růstu doprovázené zejména rozmachem dopravy a to hlavně železniční. Investoři nebyly jenom Američané, ale také evropští investoři považovali budování železnic jako podnikatelskou příležitost. Stejně jako američtí také evropští investoři věřili ve zhodnocení svých prostředků a adekvátních výnosů. [21]

Po krachu na Vídeňské a dalších světových burzách roku 1873 začali investoři své investice stahovat a tím se uzamkly potřebné investice pro budování železnic. Došlo tak k utlumení přílivu zahraničního kapitálu a tím pádem také k ekonomickému útlumu. [21]

### **3.2 Velká hospodářská deprese 1929**

Největší hospodářský pokles 20. století začal ve Spojených státech amerických v říjnu 1929, kdy se zhroutil akciový trh. Tento den je ve světě známý jako černý pátek.

Na černý čtvrtek 24. října 1929 se akciový trh (New York Stock Exchange) snížil o 34 bodů, tzv. pokles o 9 procent za den. Objem obchodů byl zhruba trojnásobný oproti běžnému dennímu objemu za prvních devět měsíců daného roku. Vyústilo to v prodejní paniku. Ale řada událostí, které vedly ke zřícení, započaly již před tímto datem. [1]

Vcelku náhodné zakolísání akciových kursů, které by za jiných okolností prošlo bez problémů, mělo drastický dopad. Index Dow Jones během Černého čtvrtka poklesl o 3,2 %. Předchozí den, ve středu 23. října 1929, poklesly americké akcie o 5,9 %. Tento pokles znamenal překonání kritické hodnoty ztráty, která měla za následek epidemii platební neschopnosti a Velkou hospodářskou krizi ve 30. letech. Platební neschopnost obchodníků s cennými papíry a bank dále vyústila v další pokles kursů akcií, což mělo za následek pokles hodnoty akciových portfolií ve vlastnictví bank, podniků i jednotlivců. Ekonomika i akciový trh se octly na počátku klesající spirály, která vešla do dějin pod názvem Velká hospodářská krize. [19]

V polovině listopadu se začaly akciové trhy stabilizovat a investorům svítla opět jiskřička naděje. "Zlatá dvacátá léta" však byla nenávratně pryč a světové hospodářství stálo před mnohaletou krizí, nazvanou později "velká deprese". [19]

### 3.3 Finanční krize 21. století

Vše začalo prodejem hypotečních úvěrů nebonitním klientům. Problémy amerického hypotečního trhu se během několika měsíců přelily do amerického finančního trhu, aby vzápětí zaplavily celý svět. [18]

Podloubí pro nynější stav umožnil zejména balíkový prodej hypoték amerických domácností. V praxi to vypadalo následovně. Banka prodala prostřednictvím své prodejní sítě hypotéku konečnému zájemci. Zařadila ho do jedné z několika skupin podle jeho bonity a celou skupinu prodala jiné bance nebo společnosti. Tímto způsobem se během relativně krátké doby nashromáždil dostatečně velký objem finančních prostředků, které nebyly kvalitně zajištěny. [18]

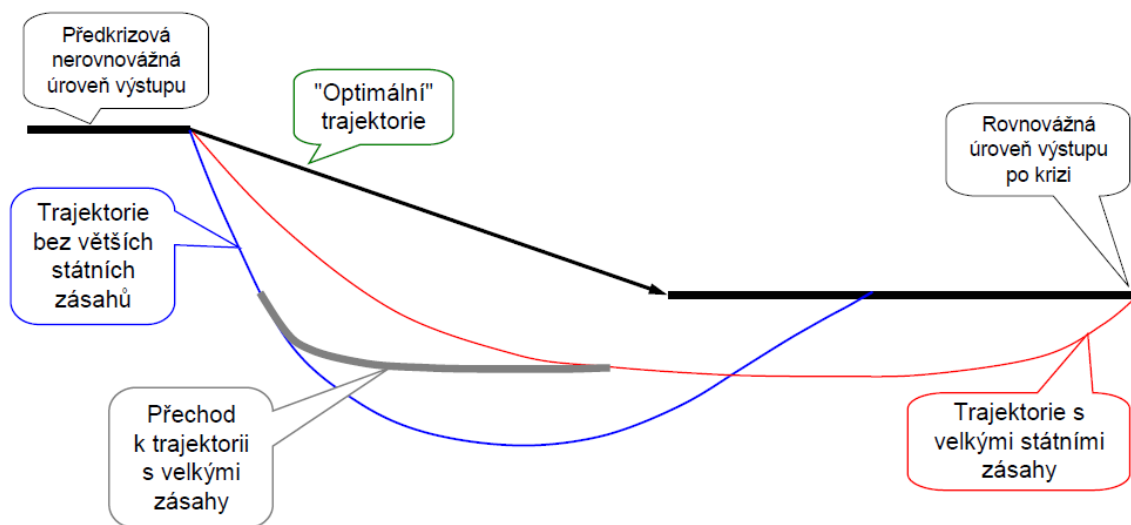
Velká finanční krize tak nastartovala ke konci léta roku 2007 krachem dvou významných hedgeových fondů investiční banky Bear Stearns a po celý zbývající rok docházelo k dalšímu prohlubování a to i navzdory nesčetným pokusům vlád postup krize zastavit. Na sklonku roku 2008 naznačil známý americký ekonom a také komentátor New York Times Paul Krugman, že by se klidně mohlo jednat o druhou velkou hospodářskou krizi, což se také naplnilo a v dnešní době je nynější krize všeobecně pokládána za nejhorší krach od Velké hospodářské krize. [5]

Důležitým článkem finančního systému, který dnešní finanční krizi nastartoval, jsou ratingové společnosti typu S&Ps a Moody's. Tyto instituce dlouho dávaly přemrštěně vysoká hodnocení finančních nástrojů. Jak se s touto špatnou zkušeností Spojené státy a potažmo celý svět vypořádá, bude mít dopad na to, jak rychle začne znovu fungovat světový finanční systém. [23]

Zahraniční makroekonomický vývoj byl v roce 2008 a v prvních měsících roku 2009 zásadně ovlivněn přímými a nepřímými dopady finanční krize. V důsledku silného poklesu poptávky světová ekonomika začala postupně sklouzávat do recese. Na pozadí tohoto vývoje docházelo k prudkým výkyvům cen aktiv, úrokových sazeb a měnových kurzů. V zemích přímo zasažených finanční krizí, tj. zejména v USA a Evropě, nebyla i přes rozsáhlé intervence vlád a uvolňování finančních podmínek ze strany centrálních bank v dostatečné míře obnovena důvěra ve stabilitu finančního systému. [16]

### 3.3.1 Státní zásahy

Vlády nejrůznějších zemí světa nadopovali velké banky a důležité podniky velkými injekcemi, které měli opět vzpružit trh a ztlumit tak dopady krize. Obzvláště bankám poskytli neuvěřitelně astronomické finanční částky (v Británii 500 miliard liber, tj., cca 15 bilionů Kč, v USA 700 miliard dolarů). Vlády tímto svým konáním sice utlumí dopad krize ale zatíží tak daňové poplatníky na dalších desítek let.



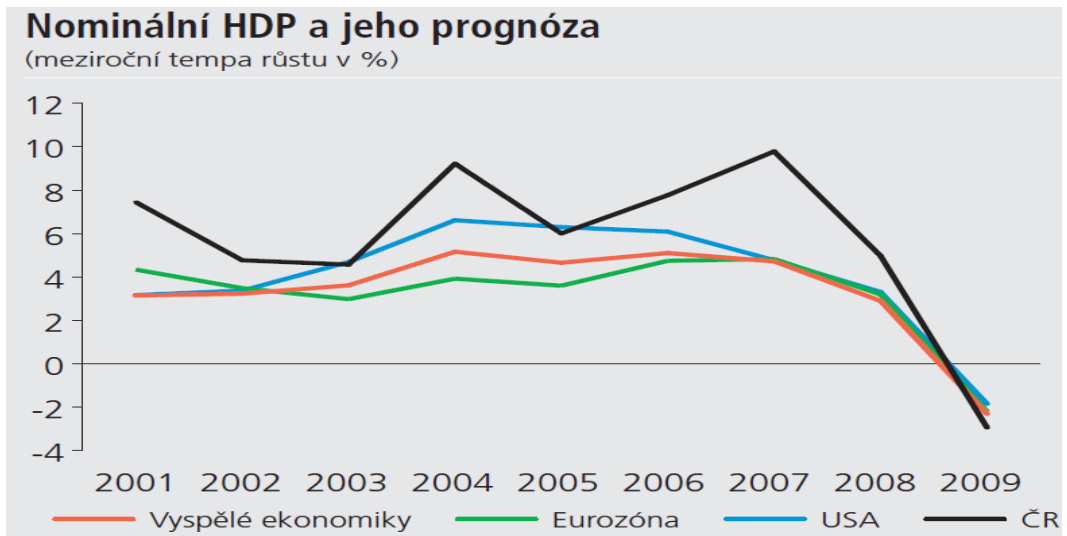
Obr. 1. Trajektorie oživení s a bez státních zásahů. [22]

Trajektorie oživení s velkými státními zásahy může být sice mělkší, ale bude pravděpodobně delší, než trajektorie bez velkých zásahů. Viz obrázek č. 1. [22]

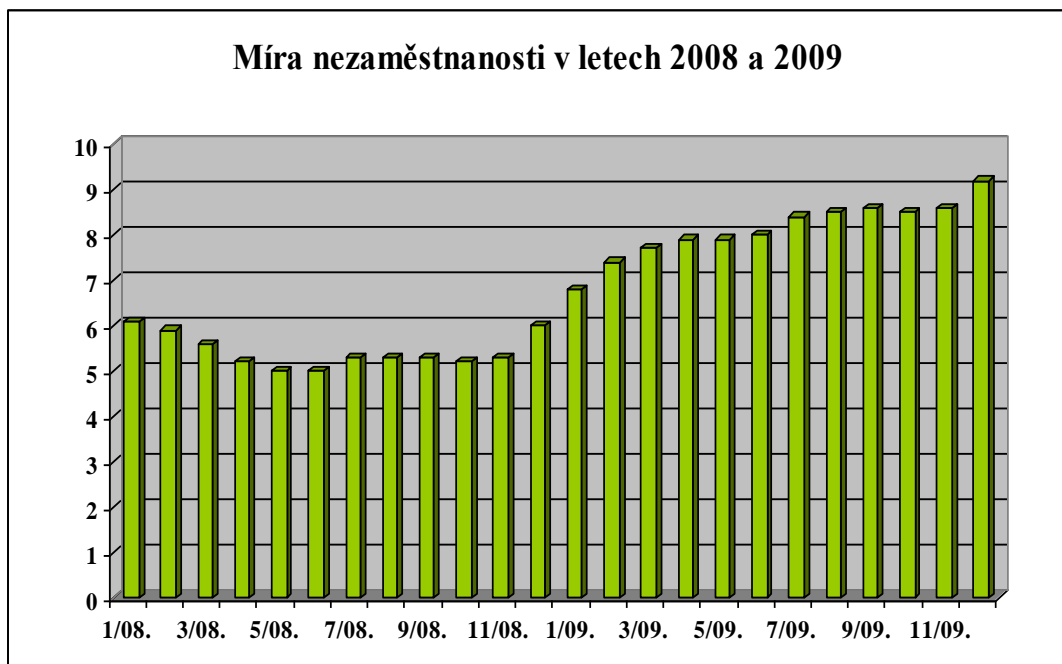
### 3.3.2 Působení finanční krize

Finanční krize způsobila mnoho závažných problémů a narušila tak některé z důležitých makroekonomických ukazatelů:

- Nezaměstnanost,
- pokles HDP,
- výkyvy úrokových sazeb,
- výkyvy cen a měnových kurzů,
- propad poptávek (spotřebitelských a investičních).



Obr. 2. Prognóza HDP. [16]



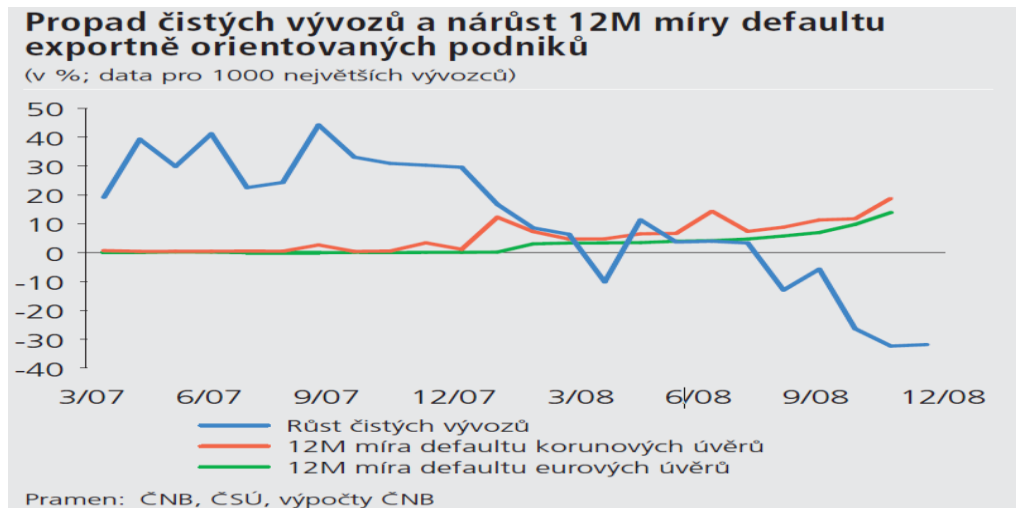
Obr. 3. Vývoj míry nezaměstnanosti za dvou roční období 2008, 2009.

## 4 OVLIVNĚNÍ FIREM EKONOMICKOU KRIZÍ

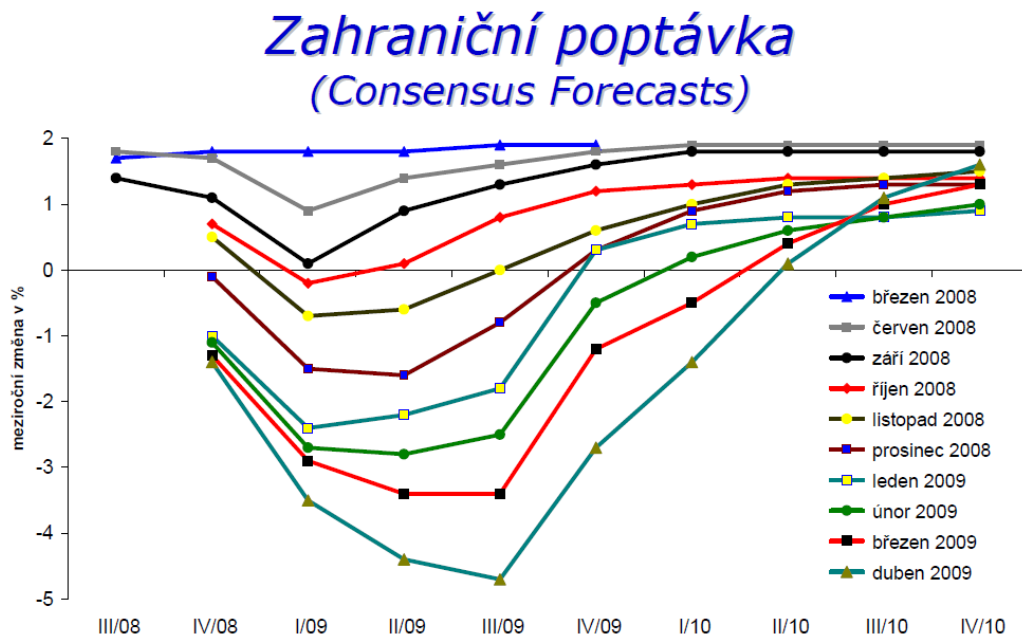
Příznivá situace v podnikové sféře z předcházejících let se během roku 2008 a na počátku roku 2009 postupně zhoršoval. Velký pokles zahraniční poptávky po exportech českého podnikového sektoru od 2. poloviny minulého roku vyvolal problémy s odbytem výrobků firem a vedl k poklesu jejich příjmů. V průběhu roku 2008 se podniky musely navíc vyrovnat s prudkým posilováním měnového kurzu. Z jeho následného oslabení od 2. poloviny roku podniky zřejmě nebyly schopny v plné míře těžit vzhledem k výpadku předpokládaných vývozů a tedy příjmů v zahraniční měně a dříve přijatému zajišťování. Obrovský propad zahraniční poptávky po produkci českých firem a další nárůst jejich platební neschopnosti vyvolal následný pokles ochoty věřitelů půjčovat podnikům, což dále přispělo k poklesu celkové ekonomické aktivity. [16]

Kvůli snížené zahraniční a domácí poptávce se zvyšovaly doby obratu zásob a aktiv. Přidaná hodnota klesala a mzdové náklady rostly, což mělo za následek pokles produktivity práce ve většině odvětvích. Spousty firem ztlumily působení ekonomické krize tím, že upustili od velkých investičních záměrů a investovali převážně do obligací (dluhopisů) a podstupovali tak velmi malé riziko, případně využili tyto peněžní prostředky určené k investicím k pokrytí propadu a to tak že udržovali firmu ve standardním provozu dokud to bylo možné. [16]

Pokles zahraniční poptávky velmi negativně ovlivnil naše exportně orientované firmy, které jsou důležitou součástí české ekonomiky. Došlo tak k velkému nárůstu dvanácti měsíční míry nesplácení bankovních úvěrů našich největších a nejvýznamnějších exportérů. Míra nesplácení se však zhoršovala také u exportérů, kteří byly zadluženi v eurech, z čehož bylo částečně na vině znehodnocení měnového kurzu domácí měny vůči zahraničním měnám (depreciace) v posledním čtvrtletí 2008. [16]



Obr. 4. Propad čistých vývozů [16]



Obr. 5. Vývoj zahraniční poptávky [23]

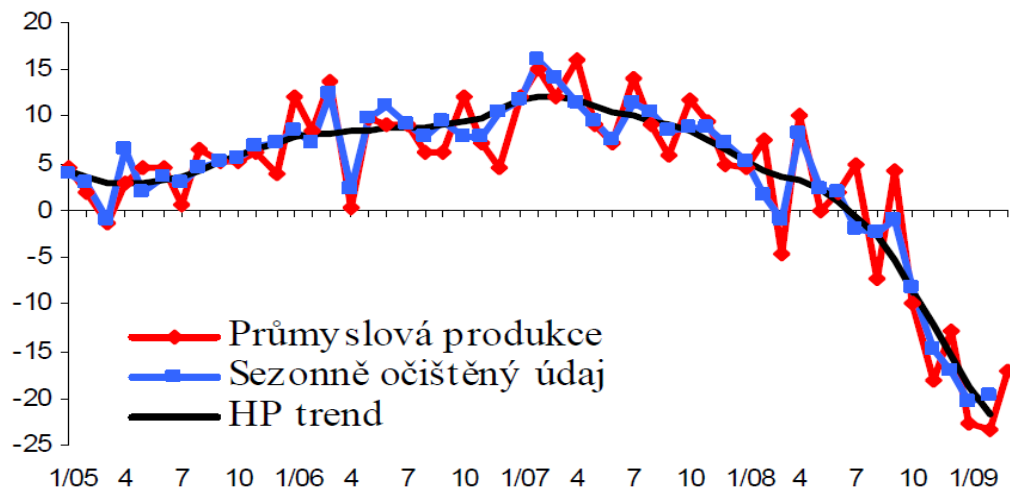
Prognózy růstu zahraniční poptávky se pohybovali směrem dolů, což se také splnilo. [23]

#### 4.1 Krize v podniku

Krize v podniku je způsobena nepříznivými podmínkami tj. nepříznivým vývojem, pokud je podnik ohrožován jevy, které mají ryze negativní vliv na jeho činnost tj. finanční krize 21. století. V takovém případě, působení těchto jevů může vést ke krizovému vývoji, a potom je nutné takovou situaci řešit prostřednictvím různých opatření.



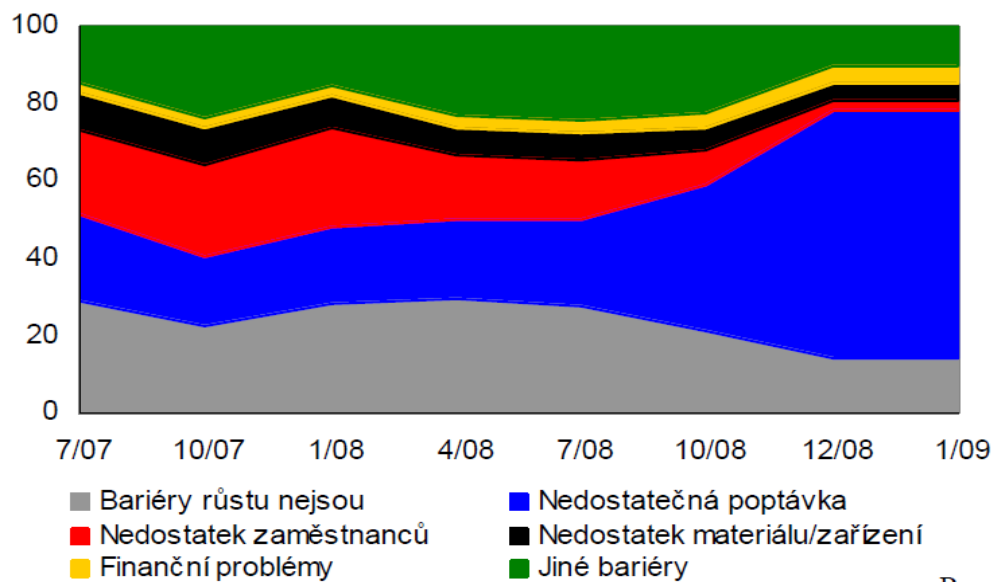
## Průmyslová produkce (stálé ceny, mZR změna v %)



Obr. 6. Vývoj průmyslové produkce [22]

V tomto případě se průmysl stal jakousi vstupní branou krize do české ekonomiky. [22]

## Bariéry růstu v průmyslu (v %)



Pramen: ČSÚ

Obr. 7. Bariéry růstu v průmyslu [22]

Na daném grafu můžeme spatřit, jak bariera nedostatečné poptávky se během několika měsíců stala nejzávažnější barierou v rámci růstu průmyslu. [22]

#### 4.1.1 Definice krize v podniku v pojednání významných ekonomů

Dle autorky Fialové je krizi v podniku možno definovat jako: „*Nahromadění negativních jevů, které znemožňují řádné fungování v dané oblasti. Kritická situace vyžadující zásadní řešení.*“ [3]

Podle Daigheho jde krizi v podniku definovat jako: „*Nerentabilní podnik v platební neschopnosti.*“ [2]

Podle Novotného jde krizi v podniku definovat jako: „*Krize podniku označuje stádium jeho života, v němž po delší časové období dochází k nepříznivému vývoji výkonnostního potenciálu, čistého obchodního majetku a likvidity.*“ [9]

#### 4.1.2 Příčiny vzniku krize

Rozdělení příčin vzniku krize podniku do dvou kategorií:

- společensko-ekonomický kontext,
- důsledek interních příčin. [2]

Rozdělení příčin z hlediska polohy zdroje tzv. toto rozdělení je v rámci polohy zdroje vůči podniku na něž působí.

- vnitřní (interní),
- vnější (externí).

Vnitřní příčiny mají původ uvnitř podniku a mezi takové zdroje můžeme zařadit nevhodnou organizační strukturu, nízkou účinnosti řízení, složitou administrativu případně kvalitu produkce, chybnou odbytovou a cenovou politiku a další. [10]

Vnější příčiny mají na chod firmy také velký vliv avšak firma není schopna tyto příčiny ovlivnit. Jedná se o vývoj světové ekonomiky, změny v legislativě, vývoj měnových kurzů případně mimořádné situace jako živelné pohromy a další.

Vznik krize můžeme také rozdělit z hlediska rychlosti propuknutí.

- náhlé – nejsme schopni přesně stanovit, kdy nastanou a kdy budou působit,
- postupné – prvotní příčina se prohlubuje a začíná ovlivňovat další podnikové oblasti. [14]

### 4.1.3 Stádia krizového vývoje

Každá krize prochází několika fázemi v rámci jejího vývoje. Podnikatelské krize můžeme rozdělit do 4 fází:

- stadium symptomů (krize nastala),
- akutní stádium (krize pokračuje – změna strategie firmy),
- chronické stádium (adaptace, přizpůsobení se trhu),
- vyřešení krize (přečkání krize). [14]

Ve stádiu symptomů se začínají projevovat příznaky nesouladu zájmu firmy a okolního prostředí. Tyto příznaky mohou být skryty vysoko postaveným manažerům ve firmě, naproti tomu mohou být sledovatelné v nižších úrovních hierarchie nebo ve specializovaných odděleních firmy. Tyto příznaky nijak krátkodobě neohrožují podnik a tudíž není potřeba zásahu firmy.

Ve stádiu akutním se příznaky nesouladu zájmu firmy a okolním prostředím ještě prohloubí. Toto stádium pro podnik znamená vážný problém a hrozbu a tak podnik musí rychle jednat.

- zastavit vyplácení veškerých odměn zaměstnancům a radikálně snížit mzdy,
- propouštění zaměstnanců,
- zastavení bonusů zaměstnancům (např. příspěvky na penzijní připojištění a další),
- okamžité omezení veškerých výdajů firmy (kancelářské potřeby, repre fondy atd.) na nezbytně nutné,
- zastavení veškerých marketingových aktivit,
- ukončit smluvní vztahy, které generovaly náklady bezprostředně nesouvisející s činností firmy,
- revize smluvních vztahů s dodavateli s cílem výrazně snížit vstupy. [24]

V rámci třetí fáze se podnik snaží o znovuzískání rovnováhy za pomoci různých opatření v rámci výběru neoptimálnějšího řešení, z několika uvažovaných variant. Může se třeba jednat o to zda podnik propustí několik zaměstnanců, sníží hodinovou mzdu, zkrátí denní pracovní dobu či zavede čtyřdenní pracovní týden. Každý podnik klade různé priority při

rozhodování o významu nákladových položek a tudíž neexistuje jeden klasický model dle, kterého by se mohli řídit všechny firmy.

Poslední fází je vyřešení krize, takže podnik dosáhne opět rovnováhy zajmu s okolním prostředím. Každá přečkaná krize je pro firmu určitým způsobem sebe učení se, tzv. jak se zachovat v krizi. [2]

#### **4.1.4 Zánik podniku**

K ukončení podniku může dojít v rámci dobrovolného případně nuceného rozhodnutí podnikatele. V případě že podnik je doveden k zániku a nejednalo se o dobrovolné skončení podnikání a byla realizována úsporná opatření, potom je zřejmé, že podnik nezvolil správná opatření a kroky k záchraně podniku. [13]

Ukončení existence podniků je upravena obchodním zákoníkem a zákonem č. 182/2006 Sb., o úpadku a způsobech jeho řešení (insolvenční zákon).

## 5 NÁKLADY A ÚSPORNÁ OPATŘENÍ FIREM

Zatímco v minulosti bylo snižování nákladů tématem jen ve společnostech, které nenacházely uplatnění pro své výrobky na trhu. V rámci krize se v několika minulých měsících touto problematikou zabývala a zabývá většina společností, ať již z preventivních nebo "záchranných" důvodů.

Úsporná opatření firem lze sledovat jako snižování nákladů v rámci nějaké úspory tj. snížení doposud zbytečně vynakládaných finančních prostředků. V případě, že firma se začíná dostávat do záporných čísel je možné zjistit důvod z finanční analýzy, jež nám může danou odpověď poskytnout. Podnik pak musí udělat určité kroky k sanaci podniku.

V případě stanovování změn ve firmě je dobré vypracovat si nějaké dílčí analýzy jež mohou odpověď na některé základní otázky. [12]

1. Dochází ke změnám v prostředí, v němž firma funguje? Jak tyto změny působí na firmu a na její aktivity?
2. Jaké jsou interní faktory firmy? Jaké jsou její slabé a silné stránky, jaké jsou její možnosti a jakým musí čelit hrozbám?

K dílčím analýzám a nástrojům patří tzv. SWOT analýza. Jedná se o analýzu silných, slabých stránek firmy a dále ještě možností a hrozeb firmy. [12]

K posuzování negativních vlivů se využívá finanční analýzy a různých ukazatelů, které manažerům podhalí informace ohledně působení těchto jevů.

V době krize musí mít omezování či snižování nákladů tu nejvyšší prioritu. Klíčem je snížit náklady takovým způsobem, aby se jednalo o promyšlené a flexibilní minimalizování možných dlouhodobých negativních důsledků. Každý podnik zodpovídá za svou hospodárnost a produktivitu. V rámci závažnosti krize však dodává na významu úkolům snižujícím náklady a nezbytná opatření v oblasti nákladů tak mohou zásadním způsobem převýšit dřívější rozsah. Jedná se hlavně o radikální opatření typu masového propouštění, omezení pracovní doby či zkrácení pracovní doby apod. Důležitými faktory při aplikaci nákladových opatření jsou rozsah a doba trvání poklesu příjmů. V této otázce při zavádění daných nákladových opatření existuje vysoký stupeň nejistoty, což s sebou zároveň nese riziko možných a závažných chyb. V krizi často mají výhodu podniky jež disponují vysokými variabilními náklady, zatímco podniky s vysokými fixními mohou mít takřka fatální ná-

sledky, neboť právě v době krize funguje pákový efekt nemilosrdně v neprospěch těchto firem. V případě snižování nákladů ze strany zaměstnanců by měli zaměstnavatelé v první řadě přistupovat k flexibilnějším řešení jako je rušení některých benefitů atd., což je přijatelnější ze sociálního hlediska ale také pro podnik, který to poškodí z dlouhodobého strategického hlediska v menším rozsahu než přímé propouštění zaměstnanců. Flexibilní opatření v oblasti pracovních sil vyžaduje určitou shovívavost, jak ze strany odborů tak ze strany zaměstnavatele. Zároveň jsou tak zaměstnanci nuceni ke kreativním úsporným opatřením na pracovišti v zájmu udržení si pracovního místa. Samozřejmě záleží na situaci, v jaké se podnik nachází. Podniky si taktéž musí dávat pozor, aby neškrty náklady na těch nesprávných místech. Může totiž dojít poškození oblastí, jež jsou pro firmu zásadní. Proto by firmy měli dát přednost selektivnímu přístupu před plošným. Selektivní přístup je méně rizikový pro firmu, hlavně do budoucna a je lepší a to hlavně v době krize. V době krize je také obtížné zvažovat možné dlouhodobé důsledky našich úsporných opatření. Obecně tedy není moudré a šikovné snižovat výdaje, jež mají rychlé a kvantifikovatelné účinky na ziskovost podniku. Přístup firem ke snižování nákladů při boji s krizí je velmi oblíbený a nejběžnější, neboť jej mají podniky zdánlivě pod kontrolou. Veškeré škrty většinou někoho nebo něco poškozují ať už jde o lidi o dodavatele či výrobky. Právě proto je extrémně důležité nezacházet moc daleko, neboť může přijít z druhé strany zdrcující reakce. [11]

## 5.1 Náklady ve výrobní oblasti

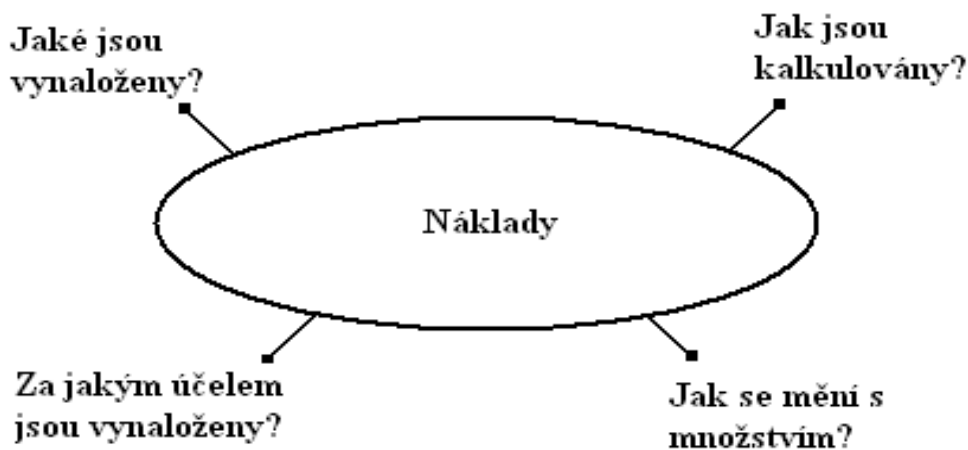
Výrobní náklady vyjadřují, kolik stojí určitá služba či určitý výrobek. Berou se v úvahu náklady všech funkčních oblastí, které se nějakým způsobem podílejí na výrobě finálního výrobku. V zásadě se jedná o:

- náklady produktu, jež jsou tvořeny jednicové materiálové náklady a variabilní výrobní náklady,
- materiálové režijní náklady, fixní náklady nákupu a skladu,
- fixní výrobní náklady, fixní náklady plánování a řízení výroby, konstrukce a vývoje (v případě, že nejsou způsobeny objednávkou) a administrativní náklady.

Pojem výrobní náklady je většinou používán jako opis úplných výrobních nákladů, tj. náklady všech funkcí, jež souvisí s tvorbou výkonu. Tyto náklady jsou potřebné pro sestavení výkazu zisku a ztrát a také pro oceňování zásob v bilanci. [6]

## 5.2 Členění nákladů

Terminologie členění nákladů se objevila jako odpověď na určité rozhodovací úlohy, které z informací o nákladech vyplívají. V rámci rozhodování a řešení otázek můžeme náklady členit. [4]



Obr. 8. Členění nákladů v závislosti na otázce. [4]

### 5.2.1 Druhovému členění nákladů

První důležitou otázkou je ekonomická podstata nákladů, které přichází do podniku vnějšího externího okolí do podniku.

Pro nákladové druhy jež vstupují do podniku jsou charakteristické tři základní vlastnosti:

1. prvotní - jedná se o náklady , jež jsou předmětem zobrazení v okamžiku prvního vstupu do podniku,
2. externí - jedná se o náklady, které vznikají spotřebou materiálu, či prací a služeb jiných subjektů,
3. z hlediska možnosti jejich členění v podniku jsou jednoduché. Konkrétní nákladové druhy nelze podrobněji rozložit na jednotlivé nákladové složky. [4]

Nákladové druhy můžeme rozčlenit na:

- a) spotřeba materiálu, energie a externích služeb a prací,
- b) mzdové náklady, sociální a zdravotní pojištění,

c) odpisy hmotného i nehmotného dlouhodobého majetku,

d) finanční náklady (úroky, pojistné atd.). [4]

V případě správného analytického členění těchto základních nákladových druhů můžeme získat poměrně podrobné informace o tom co je spotřebováno, od jakého dodavatele a kdy. Druhovému členění nákladů je důležité pro zajištění určitých proporcí, stability a rovnováhy.

Druhově členěné náklady jsou také vstupní informací pro řízení dodávek materiálu, služeb, jež vede k optimalizaci platebních a cenových dodacích podmínek.

Předností tohoto členění nákladů je jednoznačnost a průkaznost vykázané spotřeby. Nevýhodou však je že se toto členění nákladů nezabývá příčinou vynaložení. [4]

### 5.2.2 Účelové členění nákladů

Je zřejmé z názvu, že dané členění nákladů odpovídá na otázku za jakým účelem byly náklady vynaloženy. Toto členění sleduje náklady ve spojení s vlastním procesem tvorby výkonu.

Účelově členěné náklady se rozdělují do tří základních skupin.

1. výrobní náklady,
2. prodejní náklady,
3. správní náklady. [4]

Účelové členění nákladů není jednoznačné, jak tomu je u druhově členěných nákladů. Je tomu tak, protože účelové členění nákladů je v podniku ovlivněno organizační strukturou, náplní činností jednotlivých útvarů, použitými postupy přiřazování nákladů. [4]

### 5.2.3 Kalkulační členění nákladů

Jsou zvláštním typem účelového členění nákladů. V rámci kalkulačního členění nákladů se posuzuje příčinná souvislost nákladů s určitým výkonem. Toto členění je používáno v případech kdy se organizace rozhoduje jestli vyrobit či koupit, zrušit či zavést výrobu určitého výrobku atd.

Rozlišujeme dvě základní skupiny těchto nákladů:

- přímé (jednicové) náklady – tyto náklady souvisí s určitým druhem výkonu,



- nepřímé (režijní) náklady – tyto náklady zajišťují proces podniku v širším pojetí. Neváží se pouze k jednomu druhu výkonu. [10]

## **II. PRAKTICKÁ ČÁST**

## 6 SPOLEČNOST XY

Jedná se o velkou globální společnost, jež je diverzifikovaná do různých odvětví průmyslu s více jak stoletou tradicí. Podniky dané společnosti zaměřené na různé průmyslové výrobky se vyskytují po celém světě a jsou rozděleny do několika velkých mezinárodních regionů na kterých operují.

- Americký region (Kanada, Spojené státy, Střední Amerika, Jižní Amerika, Mexiko),
- Indický region (Indie, Pákistán, Butan, Nepal),
- Asijsko pacifický region (Čína, Korea, Japonsko, Taiwan, Nový Zéland, Jihovýchodní Asie, Austrálie, Srí lanka a Bangladéš),
- Evropa, Střední východ, Afrika.

Společnost XY je také globálním poskytovatelem inovací a řešení, jež ji dovedli až na vedoucí pozici na trzích, na kterých operuje. Šíře sortimentu, kterou společnost disponuje a kterou dodává trhu, umožňuje společnosti XY podílet se na všech oblastech průmyslové činnosti. V současné době je pod „křídly“ dané společnosti přibližně něco kolem 45 000 zaměstnanců zaměstnaných po celém světě ve více než 100 výrobních podnicích.

### 6.1 Podnik XY

Podnik je nejnovějším závodem společnosti XY na území české republiky. Tento podnik vznikl na zelené louce během necelého roku a to na území Olomouckého kraje. Netrvalo dlouho a v srpnu roku 2002 byla zahájena výroba, z jejichž 100% produkce je přibližně 95% expedováno na zahraniční trhy. Podnik v průběhu let od jeho vzniku až po finanční krizi zaměstnával přibližně 140 pracovníků s různým zaměřením. Tento podnik se zabývá montáží (výrobou) a testováním elektromechanických zařízení a systémů určených pro jednotlivé spotřebitele (fyzické osoby, právnické osoby).

Významným rokem byl pro podnik rok 2007, neboť k 1. červenci došlo k odštěpení a zároveň založení nové společnosti, jež byla zapsána do obchodního rejstříku dne 1. října 2007. Do poloviny roku 2007 podnik působil jako jeden celek následným rozdělením podniku vznikl podnik XY, jehož vznik byl doprovázen přerozdělením výrobního portfolia. Na podnik XY tak přešla výroba určitých výrobků a zároveň také část jmění.

## 6.2 Důležité události za jednotlivé roky

Rok 2002 byl rokem založení závodu, pracovního týmu a procesů a rokem přesunu výroby do závodu.

Rok 2003 byl rokem konsolidace, procesní stabilizace a optimalizace.

Rok 2004 byl rokem přehodnocování, zlepšování a přípravy podniku na další růst.

Rok 2005 byl rokem růstu zahrnujícího nové aktivity a produkty.

Rok 2006 byl rokem růstu objemu a vytvoření si udržitelné konkurenční výhody optimalizováním OPEX tj. náklady na zajištění běžné podnikatelské činnosti jako mzdy, materiál atd. V tomto roce byl také v podniku zaveden program Lean Six Sigma pro kontinuální zlepšování.

Rok 2007 bylo rokem dalšího zvyšování efektivity uplatňováním principů štíhlé výroby a stabilizace výrobních procesů s vizí dosažení světové třídy v montážních procesech. Zároveň k 1.7. 2007 došlo k rozdělení firmy na dva samostatné podniky a to odštěpením a založením nové společnosti (tj. podnik XY). Na podnik XY přešla část jmění. Jednalo se o rozdělení také v rámci vyráběných produktů. Každý podnik nyní vyrábí jiný typ výrobků, jež předtím vyráběli jako jedna firma.

V roce 2008 se podnik zaměřil na další zeštíhlování výrobních procesů a zrychlení odezvy ke koncovým zákazníkům tj. zkrácení dodacích lhůt. Ke konci roku se podnik soustředil na zvýšenou flexibilitu vzhledem k poptávce, jež se měnila v závislosti na finanční krizi.

## 6.3 Certifikáty

Za krátkou dobu své historie podnik úspěšně získal certifikáty jako ISO 9001:2000, ISO 14001:1997 a OHSAS 18001:1999. Velké množství certifikátů jež organizace získala podtrhuje dobré jméno firmy a celé korporace.

### 6.3.1 ISO 9001 u nás ČSN EN ISO 9001:2000

ISO 9001:2000 – Tato norma specifikuje požadavky na systém managementu jakosti pro případ, že by daný podnik musel prokázat svou schopnost poskytovat produkty, jež splňují požadavky zákazníka, a že má v úmyslu zvyšovat spokojenost zákazníků.

### **6.3.2 ČSN EN ISO 14001 Systémy environmentálního managementu**

ISO 14001:1997 – Tato norma se týká zvládnutí problematiky odpovědnosti vůči životnímu prostředí, která je důkazem pro okolí organizace, že řídicí systém podniku nijak neoohrožují a škodlivě nepůsobí na životní prostředí.

### **6.3.3 OHSAS 18001 (Occupational Health and Safety Assessment Series)**

OHSAS 18001:1999 – Základním principem této normy je identifikace všech možných rizik na pracovišti a jejich efektivní řízení tak, aby došlo k minimalizaci možného poškození zdraví zaměstnanců případně osob pohybujících se na pracovišti v rámci jakékoli činnosti spojené s fungováním podniku. Důraz je kladen na předvídatelnost situací a prevenci. Tato norma je koncipována tak, aby byla slučitelná s normami ISO 9001 a ISO 14001 a aby integrovala tyto tři normy v jeden plně funkční celek.

## **6.4 Vize podniku**

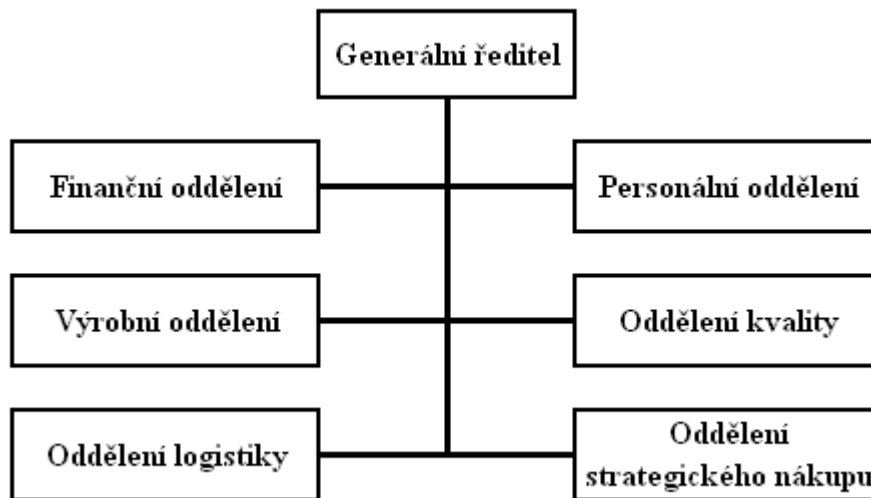
Vize podniku jsou zaměřeny na nová a lepší řešení určená pro zákazníky firmy. Dále na zlepšování provozu podniku tak, aby docházelo k zdokonalování všech činností organizace a spojení sil, schopností a energie všech pracovníků k dosažení co nejlepších výsledků.

## **6.5 Poslání (cíl) podniku**

Poslání podniku je orientováno na výrobu kvalitních výrobků a na poskytování co nejlepších služeb k dosažení uspokojení zákazníků. Podnik tak všem chce ukázat snahu zlepšovat se, jak v dosahování kvality v rámci výrobních činností, tak snahu orientovanou na zlepšení služeb zákazníků organizace.

## **6.6 Organizační struktura firmy**

Organizační struktura firmy se sestává z několika oddělení a generálního ředitele dle následujícího členění.



Obr. 9. Organizační struktura závodu.

## 6.7 Fungování podniku XY

Tento montážní závod funguje tak, že od své společnosti (mateřské firmy) ze zahraničí obdrží objednávku na určitý druh a počet výrobků. Následně podnik XY tyto výrobky vyrobí a prodá je sesterské firmě (odběrateli), jež si tyto výrobky objednala a to téměř za výrobní cenu s minimálním procentuálním navýšením (rabatem, marží). Toto navýšení ceny činí přibližně 3-7%. Tyto realizované finanční prostředky slouží k pokrytí nákladů a ostatních vynakládaných prostředků k fungování a bezproblémovému chodu tohoto podniku.

## 7 SWOT ANALÝZA PODNIKU

Jádrem této metody je hodnocení jednotlivých faktorů, které nějakým způsobem jsou pro daný podnik významný a které jsou rozdělené do čtyř skupin tj. faktory, které vyjadřují SILNÉ a SLABÉ stránky podniku a dále faktory, jež vyjadřují PŘÍLEŽITOSTI a HROZBY organizace.

Analýzou vzájemné interakce faktorů silných a slabých stránek organizace na straně jedné vůči hrozbám a příležitostem na straně druhé nám dávají informace charakterizující úroveň jejich střetu.

Analyzováním jednotlivých složek SWOT analýzy získáme kvalitní informace o dané organizaci v čem spočívají slabé stránky firmy a zda byly v krizi významné. Potom je nutné slabé stránky které mají špatný vliv v období krize co nejvíce minimalizovat naproti tomu je potřeba využít silných stránek firmy k přečkání finanční krize s co nejmenší újmou a minimálními dopady. Zároveň musíme v době krize dbát na možné hrozby podniku XY a eliminovat je, avšak v době krize je to problém hlavně z důvodu celkového kolapsu trhu a nedostatku finančních prostředků v podniku. Samozřejmě také většinu příležitostí podniku je problém nějakým způsobem rozvíjet.

SWOT analýzu podniku XY jsem aplikoval všeobecně na celý podnik.

### **Silné stránky**

- ideální poziční umístění podniku XY ve střední Evropě pro export,
- silná a známá značka společnosti a tím pádem také podniku XY, nadnárodní společnost,
- kvalitní výrobky,
- montážní závod (Jednoduchost montážního procesu, nenastává zde potřeba speciálních strojů a zařízení ve výrobním procesu),
- nízká zátěž životního prostředí,
- kvalita zaměstnanců a jejich neustálé zvyšování kvalifikace,
- certifikace ISO norem (ISO 9001, ISO 14001, OHSAS 18001),
- dobré bezpečné pracovní podmínky.

**Slabé stránky**

- závislost na exportu – v rámci krize je vysoký export ( 95% produkce) slabou stránkou firmy XY,
- pouze výrobní závod bez vlastní konstrukce a prodejní organizace,
- marketing, propagace a prodej není náplní daného podniku.

**Příležitosti**

- soustředění se na zvyšování efektivity výroby,
- neustálé zlepšování kvality služeb, zejména snižování dodacích lhůt,
- neustálé nacházení způsobů snižování nákladů,
- volné výrobní kapacity (prostory ve výrobní hale, 2. a 3. směna),
- možnost dalšího rozšíření výrobních prostorů,
- výroba speciálních strojů.

**Hrozby**

- nové konkurenční firmy na trhu,
- interní konkurence v rámci korporace,
- změna fáze životního cyklu výrobků,
- cenové strategie a války,
- příchod konkurence s novým řešením či produktem,
- růst cen vstupů,
- ztráta dobrého jména v důsledku nespokojenosti zákazníků,
- změna legislativy (tržní bariéry cla, daně),
- devizové riziko (vývoj měnových kursů CZK/USD/EUR).



Mezi silné stránky podniku XY patří hlavně její lokalizace, neboť ČR je v samém středu Evropy, odkud může efektivně expedovat své produkty do zahraničí. Pro tuto firmu má tato lokalizace extrémní důležitost, neboť její existence se odvíjí od 95% exportu produkce. Díky dobré lokalizaci může podnik XY neustále zlepšovat kvalitu služeb tj. snižovat dodací lhůty. Další obrovskou výhodou podniku je silná značka, kterou nese v rámci celé světově známé korporace, která je zároveň nadnárodní společností. Pro tuto značku je také typická vysoká kvalita výrobků a služeb, což daný podnik dokládá získanými ISO normami. Jelikož daný podnik působí jako montážní závod, je jeho výhodou také jednoduchost výrobního procesu a nepotřeba speciálních zařízení a strojů k výrobě. Zároveň tak nedochází k zatěžování environmentálního prostředí. Mezi jeho další silné stránky určitě patří také zkušenosti zaměstnanci, kteří si neustále zvyšují kvalifikaci různými školeními, jež pro ně firma pořádá. Na pracovní podmínky je v daném podniku kladen velký důraz, pracovní prostředí je tak pro zaměstnance naprosto bezpečné.

Mezi slabé stránky lze uvést, vysoký export 95 %, který se v období krize projevil propadem zahraniční poptávky a tudíž jsem ho zařadil do slabých stránek, avšak pouze s ohledem na finanční krizi. S tímto problémem také souvisí to, že podnik XY nemá svou prodejní organizaci a jakožto výrobní závod žádným způsobem neovlivňuje marketing propagaci a prodej.

Příležitostí pro firmu je mnoho hlavně v období po krizi, neboť v období krize si mnohé tyto příležitosti žádají velkých finančních prostředků, kterých se v krizi firmě nedostává. Jednou z příležitostí je soustředění se na zvyšování efektivity výroby, jež je spíše příležitost do období konjunktury trhu. Další příležitostí je neustálé zlepšování kvality služeb, převážně snižování dodacích lhůt či výroba speciálních strojů, které by si poptávka žádala. Daný podnik má také možnost rozšířit výrobní prostory či navýšit výrobní kapacitu tj. využít prostor ve výrobní hale, nebo využít volných prostor v 2 a 3 směně. V období růstu poptávky by to mohla pro podnik být velká výhoda. K dalším příležitostem patří také zejména nacházení nových způsobů snižování nákladů, čemuž se firma v období krize věnovala a věnuje nejintenzivněji, podobně jako ostatní firmy postihnuté finanční krizí.

Podnik XY může na trhu ohrozit mnoho aspektů jako nové konkurenční firmy na trhu, ale také interní konkurenční boj v korporaci. Ohrozit firmu může také nové řešení produktu konkurenční firmou nebo změna životního cyklu výrobků, což částečně souvisí také s no-

vým produktem od konkurenční firmy. Prosperitu podniku mohou případně také ohrozit cenové strategie a války mezi firmami či vývoj měnových kurzů CZK/USD/EUR.

## 8 VERTIKÁLNÍ A HORIZONTÁLNÍ ANALÝZA

Pro znázornění působení ekonomické krize na podnik XY jsem zvolil vertikální a horizontální analýzu podniku. Dané analýzy jsou schopné nám sdělit vývoj firmy před krizí a v krizi. Všechny změny v majetkové a finanční struktuře zachycené v rozvaze nám mohou říci zda se podnik připravoval na krizi, a kde jej nejvíce finanční krize zasáhla. Podobný rozbor se také bude týkat výkazu zisku a ztrát, jež nám ukáže charakter podniku, jeho výnosy a náklady, které jsou pro řízení krizových situací firm základním kamen, v případě že si firma zvolí jako jednu ze strategií snižování nákladů. Všechny hodnoty jsou násobené koeficientem v rámci ochrany interních dat podniku.

### 8.1 Analýza změn ve finanční a majetkové struktuře

Základní informace o struktuře majetku ve společnosti nám poskytne pohled na jednotlivé položky aktiv v rozvaze. Procentuální rozbor položek nám přehledně ukáže změny ve struktuře majetku firmy za jednotlivé roky a je znázorněn v tabulce 1. Vývojové trendy u majetkové a finanční struktury jsou uvedeny v tabulce 2.

V celých tisících		k 31.12.2007		k 31.12.2008		k 31.12.2009	
	<b>AKTIVA CELKEM</b>	1 274 781	100%	1 112 905	100%	899 833	100%
<b>B.</b>	<b>Dlouhodobý majetek</b>	663 066	52%	628 037	56%	588 668	65%
B. I.	Dlouhodobý nehmotný majetek	0	0%	0	0%	0	0%
B. II.	Dlouhodobý hmotný majetek	660 631	52%	625 374	56%	585 777	65%
B. III.	Dlouhodobý finanční majetek	2 435	0%	2 663	0%	2 891	0%
<b>C.</b>	<b>Oběžná aktiva</b>	610 925	48%	484 491	44%	311 027	35%
C. I.	Zásoby	281 269	22%	165 041	15%	117 477	13%
C. II.	Dlouhodobé pohledávky	0	0%	0	0%	0	0%
C. III.	Krátkodobé pohledávky	326 289	26%	309 200	28%	193 239	21%
C. IV.	Krátkodobý finanční majetek	3 367	0%	10 250	1%	311	0%
D. I.	Časové rozlišení	790	0%	377	0%	138	0%
	<b>PASIVA CELKEM</b>	1 274 781	100%	1 112 905	100%	899 833	100%
<b>A.</b>	<b>Vlastní kapitál</b>	569 514	45%	601 517	54%	609 312	68%
A. I.	Základní kapitál	175	0%	175	0%	175	0%
A. II.	Kapitálové fondy	319 211	25%	319 211	29%	319 211	35%
A. III.	Rezervní fondy, nedělitelný fond a ostatní fondy ze zisku	0	0%	9	0%	18	0%
A. IV.	Výsledek hospodaření minulých let	209 058	16%	250 119	22%	282 112	31%
A. V.	Výsledek hospodaření běžného účetního období (+/-)	41 070	3%	32 003	3%	7 796	1%
<b>B.</b>	<b>Cizí zdroje</b>	705 268	55%	511 388	46%	290 521	32%
B. I.	Rezervy	11 878	1%	2 609	0%	5 558	1%
B. II.	Dlouhodobé závazky	81 136	6%	77 501	7%	71 876	8%
B. III.	Krátkodobé závazky	612 254	48%	431 278	39%	148 615	17%
B. IV.	Bankovní úvěry a výpomoci	0	0%	0	0%	64 472	7%
C. I.	Časové rozlišení	0	0%	0	0%	0	0%

Tab. 1. Procentuální rozbor položek majetkové a finanční struktury podniku XY.

V celých tisících		k 31.12.2007	k 31.12.2008	08/31.12.07	k 31.12.2009	09/08.	09/31.12.07
	<b>AKTIVA CELKEM</b>	1 274 781	1 112 905	-13%	899 833	-19%	-29%
<b>B.</b>	<b>Dlouhodobý majetek</b>	663 066	628 037	-5%	588 668	-6%	-11%
B. I.	Dlouhodobý nehmotný majetek	0	0	0%	0	0%	0%
B. II.	Dlouhodobý hmotný majetek	660 631	625 374	-5%	585 777	-6%	-11%
B. III.	Dlouhodobý finanční majetek	2 435	2 663	9%	2 891	9%	19%
<b>C.</b>	<b>Oběžná aktiva</b>	610 925	484 491	-21%	311 027	-36%	-49%
C. I.	Zásoby	281 269	165 041	-41%	117 477	-29%	-58%
C. II.	Dlouhodobé pohledávky	0	0	0%	0	0%	0%
C. III.	Krátkodobé pohledávky	326 289	309 200	-5%	193 239	-38%	-41%
C. IV.	Krátkodobý finanční majetek	3 367	10 250	204%	311	-97%	-91%
D. I.	Časové rozlišení	790	377	-52%	138	-63%	-82%
	<b>PASIVA CELKEM</b>	1 274 781	1 112 905	-13%	899 833	-19%	-29%
<b>A.</b>	<b>Vlastní kapitál</b>	569 514	601 517	6%	609 312	1%	7%
A. I.	Základní kapitál	175	175	0%	175	0%	0%
A. II.	Kapitálové fondy	319 211	319 211	0%	319 211	0%	0%
A. III.	Rezervní fondy, nedělitelný fond a ostatní fondy ze zisku	0	9	0%	18	100%	0%
A. IV.	Výsledek hospodaření minulých let	209 058	250 119	20%	282 112	13%	35%
A. V.	Výsledek hospodaření běžného účetního období (+/-)	41 070	32 003	-22%	7 796	-76%	-81%
<b>B.</b>	<b>Cizí zdroje</b>	705 268	511 388	-27%	290 521	-43%	-59%
B. I.	Rezervy	11 878	2 609	-78%	5 558	113%	-53%
B. II.	Dlouhodobé závazky	81 136	77 501	-4%	71 876	-7%	-11%
B. III.	Krátkodobé závazky	612 254	431 278	-30%	148 615	-66%	-76%
B. IV.	Bankovní úvěry a výpomoci	0	0	0%	64 472	100%	100%
C. I.	Časové rozlišení	0	0	0%	0	0%	0%

Tab. 2. Vývojové trendy položek majetkové a finanční struktury podniku XY.

Z hlediska celkového majetku, se kterým podnik XY disponuje můžeme pozorovat snížení bilanční sumy aktiv o 29% od roku 2007, což bylo způsobeno snižováním Dlouhodobého Majetku (DM) a zároveň snižováním Oběžných Aktiv (OA). Nutno podotknout, že hodnoty k 31.12.2007 jsou pouze za období 6 měsíců, neboť popisovaná společnost vznikla rozdělením k 1.7.2007. V průběhu analyzovaných let došlo k výrazné změně v majetkové struktuře podniku. V roce 07 byla majetková struktura podniku vyrovnaná zatímco v roce 08 a 09 byla tvořena převážně DM, přesněji DHM. Na celkové sumě aktiv se nejvýrazněji podíly DHM, krátkodobé pohledávky a zásoby. Co se týče zásob jejich podíl na sumě aktiv stále klesá a v roce se podílejí na aktivech 13%, což lze hodnotit pozitivně. Jelikož jsou zásoby závodu tvořeny převážně materiálem je za snížení zásob také částečně zodpovědná ekonomická krize, jež donutila podnik v závislosti na úbytku poptávky nakupovat méně materiálu. Za snížením zásob také je vyjednávání s dodavateli, což vedlo ke snížení cen materiálu a lepší metody řízení zásob. Na vývoji pohledávek můžeme dobře vidět poklesy způsobené ekonomickou krizí, jež se v daném podniku začali projevovat v posledních dvou měsících roku 2008 úbytkem objednávek menších strojů. Celkový pokles pak od roku 07 do 09 byl 41%.

U vývoje finanční struktury je velice důležitá skutečnost, že Základní Kapitál (ZK) je neměnný a VK roste. Od roku 07 do roku 09 vzrostl VK o 7% beze změny ZK, což nám říká, že firma dosahuje zisku a to i přes ovlivňující působení ekonomické krize na podnik. Stále rostoucí výsledek hospodaření je důsledkem akumulování a ponechávání realizovaných zisků k rozvojové činnosti podniku. V roce 07 realizoval podnik XY zisk přibližně 42 070 tisíc zatímco v následujících sledovaných obdobích 32 003 tis. a v roce 09 jen 7 796 tisíc. Hlavním důvodem poklesu zisku byla ekonomická krize. Zároveň je dobré, že podnik byl schopný dosáhnout zisku namísto ztráty také za pomoci realizovaných opatření.

Podíl zastoupení VK a CZ se dostal radikálním změnám. Zatímco v roce 07 měli podstatnou převahu CZ nad VK v roce 09 měl VK převahu nad CZ. V rámci časového vývoje lze tedy pozorovat, že se firma zbavuje zadluženosti a v roce 09 činila její zadluženost 32%, což je na samém dně doporučované zadluženosti (30 až 60%). To, že se závod udržel v mezích optimálního zadlužení je také způsobeno využitím bankovního úvěru ve výši 64 472 tisíc. Nejvyšší podíl CZ zaujímají krátkodobé závazky, jež se snížily od roku 07 do 09 o 76%. Hlavním důvodem byla reakce podniku na pokles objednávek a podnik tak v závislosti na poklesu poptávky omezil své vlastní objednávky.

Rovněž je dobré říci, že firma oproti rokům 07 a 08 disponovala v roce 09 vyššími OA než CZ a v případě náhlých zvrátů byla schopna okamžitě splatit všechny své závazky pomocí OA aniž by musela zasahovat do DM.

## **8.2 Analýza výnosů a nákladů (Výkaz zisku a ztráty)**

Procentuální rozbor položek výnosů a nákladů obsahuje tabulka 3. Vývojové trendy u položek výkazu zisku a ztráty jsou uvedeny v tabulce 4.

V celých tisících		od 1.7.2007 do 31.12.2007		2008		2009	
I	Tržby za prodej zboží	0	0%	0	0%	0	0%
II	Výkony	864 316	96%	1 570 069	92%	904 114	91%
III	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku a materiálu	12 167	1%	59 107	3%	25 519	3%
IV	Ostatní provozní výnosy	10 446	1%	2 574	0%	1 085	0%
IX	Výnosy z přecenění cenných papírů a derivátů	0	0%	0	0%	0	0%
X	Výnosové úroky	371	0%	762	0%	21	0%
XI	Ostatní finanční výnosy	17 277	2%	82 060	5%	59 885	6%
<b>Výnosy</b>		<b>904 578</b>	<b>100%</b>	<b>1 714 572</b>	<b>100%</b>	<b>990 625</b>	<b>100%</b>
A	Náklady vynaložené na prodané zboží	0	0%	0	0%	0	0%
B	Výkonová spotřeba	748 253	87%	1 370 941	81%	772 429	79%
C	Osobní náklady	41 879	5%	82 615	5%	70 041	7%
D	Daně a poplatky	216	0%	335	0%	329	0%
E	Odpisy dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	20 375	2%	41 433	2%	41 236	4%
F	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku a materiálu	19 116	2%	63 271	4%	24 891	3%
G	Změna stavu rezerv a opravných položek v provozní oblasti a komplexních nákladů příštích období	-9 397	-1%	-2 022	0%	8 321	1%
H	Ostatní provozní náklady	10 340	1%	2 412	0%	4 154	0%
N	Nákladové úroky	9 428	1%	17 629	1%	24 596	3%
O	Ostatní finanční náklady	33 410	4%	95 688	6%	42 591	4%
Q	Daň z příjmů za běžnou činnost	-10 113	-1%	10 268	1%	-5 760	-1%
<b>Náklady</b>		<b>863 508</b>	<b>100%</b>	<b>1 682 569</b>	<b>100%</b>	<b>982 828</b>	<b>100%</b>

Tab. 3. Procentuální rozbor položek výnosů a nákladů podniku XY.

V celých tisících		od 1.7.2007 do 31.12.2007	2008	08/31.12.07	2009	09/08.	09/31.12.07
I	Tržby za prodej zboží	0	0	0%	0	0%	0%
II	Výkony	864 316	1 570 069	82%	904 114	-42%	5%
III	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku a materiálu	12 167	59 107	386%	25 519	-57%	110%
IV	Ostatní provozní výnosy	10 446	2 574	-75%	1 085	-58%	-90%
IX	Výnosy z přecenění cenných papírů a derivátů	0	0	0%	0	0%	0%
X	Výnosové úroky	371	762	105%	21	-97%	-94%
XI	Ostatní finanční výnosy	17 277	82 060	375%	59 885	-27%	247%
<b>Výnosy</b>		<b>904 578</b>	<b>1 714 572</b>	<b>90%</b>	<b>990 625</b>	<b>-42%</b>	<b>10%</b>
A	Náklady vynaložené na prodané zboží	0	0	0%	0	0%	0%
B	Výkonová spotřeba	748 253	1 370 941	83%	772 429	-44%	3%
C	Osobní náklady	41 879	82 615	97%	70 041	-15%	67%
D	Daně a poplatky	216	335	55%	329	-2%	52%
E	Odpisy dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	20 375	41 433	103%	41 236	0%	102%
F	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku a materiálu	19 116	63 271	231%	24 891	-61%	30%
G	Změna stavu rezerv a opravných položek v provozní oblasti a komplexních nákladů příštích období	-9 397	-2 022	78%	8 321	512%	189%
H	Ostatní provozní náklady	10 340	2 412	-77%	4 154	72%	-60%
N	Nákladové úroky	9 428	17 629	87%	24 596	40%	161%
O	Ostatní finanční náklady	33 410	95 688	186%	42 591	-55%	27%
Q	Daň z příjmů za běžnou činnost	-10 113	10 268	202%	-5 760	-156%	43%
<b>Náklady</b>		<b>863 508</b>	<b>1 682 569</b>	<b>95%</b>	<b>982 828</b>	<b>-42%</b>	<b>14%</b>

Tab. 4. Vývojové trendy položek výnosů a nákladů podniku XY.

Z hlediska dosahovaných výnosů firmy a podílu tržeb za prodej vlastních výrobků je naprosto zřejmé, že podnik má ryze výrobní charakter. Tržby za prodej vlastních výrobků je

tvořen 90% – 95% z celkových výnosů. Výkony podniku vzrostly v roce 08 oproti roku 07 o 82%. Nutno podotknout, že toto zvýšení je způsobeno pouze polovičním obdobím roku 07 oproti roku 08. Z tohoto důvodu převyšují také výkony roku 09 výkony roku 07, avšak pouze o 5%. Výkony roku 09 vůči roku 08 rapidně klesli o 42% jakožto důsledek ekonomické krize.

Z hlediska nákladů můžeme pozorovat, že na celkových nákladech je převážně zastoupena výkonová spotřeba, která je charakteristická pro firmy soustředující se na výrobu. Vývoj výkonové spotřeby má podobný vývoj jako výkony podniku XY. Kvůli polovičnímu roku 07 dosahují oba následující roky vyšších hodnot než rok 07. Podíl výkonové spotřeby za období (rok 2009) se snížil o 44% ze stejného důvodu jako u poklesu výkonů. Dalším významným podílníkem na celkových nákladech jsou osobní náklady, jež v roce 09 zaujímali 7% celkových nákladů, což je více než v předešlých letech. Oproti roku 08 klesli osobní náklady o 15%, zatímco výkony a výkonová spotřeba o 42% a 43%. Pokles o pouhých 15% je také důvod vyššího podílu na celkových nákladech. Tento pokles osobních nákladů byl způsoben snížením mzdových nákladů tj. propouštěním zaměstnanců, jež započalo na konci roku 08. Příkladem je stav operátorů, který se do konce roku 09 snížil z 59 na 38.

## 9 CHARAKTERISTIKA VÝROBNÍ OBLASTI PODNIKU XY

Výrobní oblast podniku se skládá z několika primárních sekcí a to:

1. výroba,
2. údržba,
3. technologie,
4. NPD.

### 9.1 Výroba

Výroba zahrnuje výrobní linky a tudíž také výrobní činnost podniku. V daném podniku se vyskytují 3 výrobní linky a v roce 2008 se zde vyskytovali ještě čtyři výrobní linky. Na každou linku připadá jeden vedoucí linky, který má na starost danou oblast linky. Na každé lince dochází ke kompletaci různých typů výrobků, které se následně testují v takzvaných testovacích buňkách, jež má na starost jeden senior tester. Všichni tito vedoucí linek a vedoucí tester podléhají vedoucímu výroby. Zaměstnanci (operátoři) na linkách pak podléhají vedoucímu dané linky, na které operují. Počet zaměstnanců postupně klesal od stavu 59 v roce 2008 až na pouhých 38 na konci roku 2009. Přesnější pohled na redukci zaměstnanců za 2 polovinu roku 2008 a rok 2009 je uveden v kapitole 11.

### 9.2 Údržba

Údržba zahrnuje veškeré činnosti, které souvisí opravami a činnostmi, jež je potřeba vykonávat pro ideální chod firmy. V rámci daného podniku XY se jedná o činnosti oprava a údržba budov, oprava a údržba strojů a zařízení, údržba motorových vozidel firmy. Údržba má na starost kotelnu apod.

Daná část výrobní oblasti je tvořena třemi zaměstnanci (údržbáři) a jejich nadřízeným vedoucím údržby.

### 9.3 Technologie

V této části výrobní oblasti působí vedoucí technolog, který má pod sebou 3 technology, zatímco v roce 2008 se v daném podniku vyskytovali 4 technologové. Na každé lince se



vyskytuje jeden technolog, který je odpovědný za tvorbu pracovních postupů, implementaci konstrukčních změn a podporuje výrobní linku při výskytu problému při montáži.

#### **9.4 NPD (New Product Development)**

Tato část výrobní oblasti se zabývá novými stroji či projekty a řídí tak implementaci těchto nových strojů či projektů do sériové výroby. Tuto činnost má na starost NPD projektový vedoucí.

## 10 REŽIJNÍ NÁKLADY VÝROBNÍ OBLASTI PODNIKU XY

Daný podnik nezachycuje náklady v sekcích, kde byly dané náklady vytvořeny, namísto toho vede náklady rozdělené podle jiných hledisek v rámci výrobního oddělení jako celku. Výrobní oddělení podniku se zabývá pouze režijními náklady, které se snaží snižovat. Následující členění je pouze syntetické a je rozděleno do hlavních bodů vyskytujících se nákladů ve výrobní oblasti. Dané hodnoty jsou upraveny o koeficient podobně jak je tomu u horizontální a vertikální analýzy, v rámci ochrany interních dat společnosti. V dané tabulce se také vyskytují červeně zbarvená záporná čísla, jež znamenají korekci dříve špatně přiřazených nákladů o nichž se později zjistilo, že spadají do jiného oddělení například do oddělení logistiky.

Režijní náklady výrobní oblasti v cel. Kč	2008	2009	09/08.
Mzdy	16 208 628,00	12 217 581,00	-25%
Zaměstnanecké benefity	6 707 532,00	4 669 832,00	-30%
Výdaje k dohodám o práci	70 080,00	18 343,00	-74%
Cestovné	208 488,00	587 163,00	182%
Operativní leasing	423 108,00	0,00	-100%
Náklady za poskytované služby	2 671 800,00	2 167 290,00	-19%
Náklady za ostatní nájemné	709 560,00	4 844,00	-99%
Amortizace majetku (budovy)	5 009 844,00	4 710 745,00	-6%
Pořízení a amortizace majetku (stroje a zařízení)	3 405 012,00	3 062 917,00	-10%
Náklady za opravy a údržbu	2 241 684,00	1 938 055,00	-14%
Náklady za spotřebu energií, vody apod.	6 350 124,00	5 209 505,00	-18%
Náklady za reklamu a propagaci	-71 832,00	19 004,00	126%
Náklady za pojištění	79 716,00	-2 627,00	-103%
Daně	7 008,00	7 069,00	1%
Hlavní administrativní výdaje	55 188,00	32 451,00	-41%
Výdaje na obnovu	0,00	0,00	0%
Náklady za hlavní operace	-289 956,00	-346 453,00	-19%
Náklady na Informační technologie	36 792,00	0,00	-100%
Poplatky	90 228,00	30 660,00	-66%
Náklady na komunikaci	106 872,00	55 786,00	-48%
Nájemné za vozíky a auta	841 836,00	400 743,00	-52%
Ostatní různé finanční náklady	876,00	433,00	-51%
<b>Režijní náklady v oblasti výroby</b>	<b>44 863 464,00</b>	<b>34 783 822,00</b>	<b>-22%</b>

Tab. 5. Režijní náklady výrobního oddělení za rok 2008 a 2009.

Režijní náklady výrobní oblasti zaujímají v daném podniku 3% z celkových nákladů firmy. Prostřednictvím následující tabulky můžeme vidět jak podnik XY snižoval své režijní náklady v oblasti výroby v období ekonomické krize. V průběhu roku 2009 se mu podařilo

snížit své režijní náklady v této oblasti takřka o 22,5% , což v penězích činilo úsporu přibližně ve výši 10 milionů. Ve většině položkách můžeme vidět pokles nákladů z nichž některé klesli o 100%. Nejvýznamnější úsporou nákladů byly mzdy, které se snížily takřka o 4 miliony, což bylo způsobeno propouštěním pro nadbytečnost. Položky, které se ještě velkou měrou podílí na snížení nákladů v oblasti výroby jsou zaměstnanecké benefity, spotřeba energie, plynu. Všechny tyto náklady měli větší úsporu jak 1 milion, ale spoustu položek vykazovalo úsporu kolem 0,5 milionu a u některých položek činil procentuelní rozdíl mezi rokem 08 a 09 i 100% jedná se o operativní leasing (auta), který firma dále nevyužívala a tato 100% úspora měla za výsledek 423 uspořené tisíce. Další takovou 100% úsporu zaujímaly náklady na informační technologie, jejichž výše nebyla nijak závratná, ale v období krize je nutné využít každé možnosti a šetřit každou korunu. Ovšem ne u všech nákladových položek došlo k poklesu. V daném podniku XY vzrostlo cestovné oproti roku 08 o 82%, což mělo za výsledek vyšší náklady o takřka 400 tisíc. Dalšími zvyšujícími se položkami nákladů jsou daně a náklady na reklamu a propagaci. Reklamou se v tomto případě myslí vývěsní štíty a vlajky, zatímco propagací jsou myšleny pracovní večere s návštěvami. V dané tabulce se také vyskytují hodnoty se zápornými čísly, jež zaznamenávají korekci nákladů, jež do tohoto oddělení nepatří. Jedná se o náklady na pojištění a již zmíněné náklady na reklamu. Další položkou, kde se vyskytují tyto korekce jsou výdaje na hlavní operace. Na kontě výdaje na hlavní operace jsou korekce způsobené odprodejem již nepotřebného zařízení.

Následující popis se pojí s přílohou číslo I, kde je tento vývoj zachycen v tabulce. V jednotlivých měsících roku 2009 dosahoval podnik XY nejvyšších nákladů v prvních 2 měsících a v posledním měsíci. Jednotlivé měsíce se vyznačují velmi vysokými náklady za spotřebu energií a vody (el. energie, plynu, vodné a stočné). V prvních dvou měsících dosahoval podnik také vysokých mzdových nákladů. Přesto, že v prosinci bylo dosaženo vysokých nákladů, mzdové náklady klesli pod 1 milion. Místo toho bylo zase v prosinci dosaženo vysokých nákladů na opravy a údržbu.

Nejvyšších nákladů bylo dosaženo v Únoru a to takřka 5,5 milionu na jejichž výši nesou největší podíl mzdy ve výši 1,8 milionu a pořízení a amortizace majetku (stroje a zařízení), hlavně podpoložka (DHM nad 10 tisíc). Vysoké náklady na účtu pořízení a amortizace majetku (stroje a zařízení) za leden, únor a březen jsou způsobené implementací projektu "Přesun montáže podsestav" ze sesterského závodu z USA. Tyto vysoké náklady se pojí

také s vysokými náklady na cestovné v lednu a v únoru, kdy podnik XY posílal své zaměstnance na školení z důvodu již zmíněného projektu. To byl také důvod vyšších nákladů v roce 2009, než-li v roce 2008.

Hned v následujícím měsíci březnu bylo dosaženo velmi nízkých nákladů. Hlavním důvodem takto nízkých nákladů bylo nesprávné načtení nákladů na mzdy a benefity v měsíci únoru a následná korekce těchto položek v měsíci březnu. Podobně velké výše nakladu bylo také dosaženo v červenci, kde se náklady pohybovali stejně jako v březnu pod hranicí 1,5 milionů hlavně díky korekcím v rámci různých oddělení v podniku.

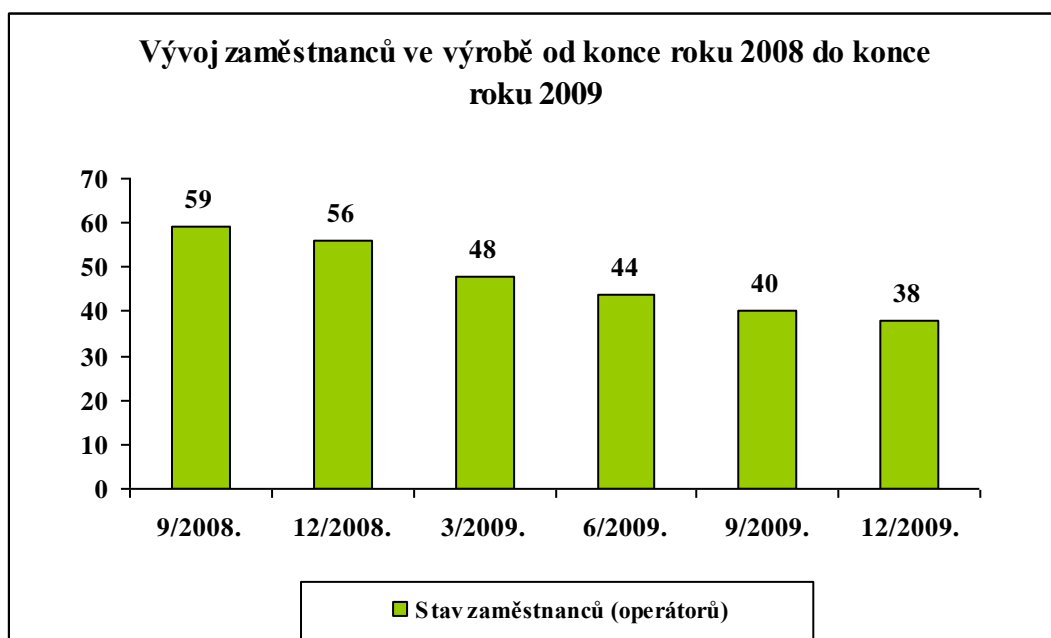
Vysoká hodnota nákladů v prosinci byla způsobena mimořádnou opravou světlíku, jež byl poškozen prostřednictvím silného krupobití v letním období. Celkově si tato škoda vyžádala 850 tisíc korun, jež se projevila na položce "Náklady za opravy a údržbu". Vysokých nákladů v tomto měsíci bylo dosaženo také prostřednictvím vyšší útraty za přípravy a zařízení, jež činilo cca 250 tisíc vyskytující se na položce "Pořízení a amortizace majetku (stroje a zařízení)". Těchto 250 tisíc si mohl podnik XY dovolit uvolnit pro tyto účely, neboť měl vyšší rezervu oproti cíli, jež byl požadován evropským vedením. V dalších měsících dosahují hodnoty celkových nákladů z jednotlivé měsíce hodnot okolo 2 až 3 milionu. Nutno dodat, že v rámci položky "Výdaje na obnovu" dochází ke skreslování celkových měsíčních režijních nákladů, neboť plusové částky, které se objevují v jednotlivých měsících jsou způsobeny prostřednictvím opožděného zaúčtování tj. částky za květen a červen, jež jsou korigovány v červenci a také hodnoty zářijového měsíce jsou korigovány v říjnu.

## 11 JIŽ REALIZOVANÁ ÚSPORNÁ OPATŘENÍ

Podnik XY realizoval v průběhu krize úsporná opatření, která jsem se rozhodl pro představu popsat a znázornit tak nejvýznamnější úsporná opatření daného podniku. Vývoj nákladů k jednotlivým položkám je možné nalézt v příloze II.

### 11.1 Snižování počtu zaměstnanců

Jedno z největší úsporných opatření ve výrobě ke kterým může podnik přistoupit je snižování stavu zaměstnanců. Redukci zaměstnanců ve výrobě daného podniku můžeme vidět v grafu, kde je tento vývoj zaznamenán vždy k měsíci po tři měsíčním období.



Obr. 10. Vývoj operátorů ve výrobě za období 08 a 09.

V Září předminulého roku, začátkem druhé poloviny roku 2008 byl stav zaměstnanců 59. V této době daný podnik žádným způsobem nepocítil začátky propukající ekonomické krize. O měsíc později téhož roku začala krize doléhat také na podnik XY, firma tak byla nucena snížit stav operátorů o 3 na 56 lidí. Tyto první poklesy se týkali objednávek na malé stroje a to již od listopadu. Další poklesy poptávky donutili podnik opět propouštět zaměstnance. V březnu minulého roku jich ve firmě působilo už pouze 48 a stavy se dále snižovali pak už jen 44, 40 až na konečný stav 38. Stav operátorů se tak celkově snížil o 21 zaměstnanců (v procentuálním vyjádření pokles o 35,6%).

V případě, že každý z operátorů měl hrubou mzdu 12 000. Ušetřil by tak závod 2 484 000 Kč na mzdách a dalších 868 320 Kč na pojistném. Celková úspora by tak činila 3 352 320 Kč.

## 11.2 Snížení ceny za úklid

Méně časté využívání dodavatelských služeb je také velmi časté v případě, že se jedná o méně důležité služby. V tomto případě podnik prostřednictvím vyjednávání s dodavatelem snížil náklady za úklid prostřednictvím již zmíněného méně častého využívání jeho služeb, což oproti roku 2008 znamenalo úsporu přes 200 tisíc. Zároveň vývoj v roce 2009 je charakteristický každoměsíčním snižováním. U prvních třech měsíců se pohybuje hodnota nákladů za úklid okolo 100 tisíc zatímco v prosinci jsou náklady za úklid 18 tisíc. Přibližné hodnoty ostatních měsíců se pohybují mezi 50 až 70 tisíci (viz. příloha II). Za snižující se náklady úklidu je také využívání těchto služeb méně častěji.

## 11.3 Snížení nákladů prostřednictvím údržby

Na údržbu podniku XY byly převedeny některé povinnosti, jejichž prostřednictvím došlo k úspoře cca 600 tisíc korun. Jednalo se o předělávání a úpravy dílů či součástek, jež byly následně užity ve výrobě. Údržba také stála za výrobou přípravků používaných ve výrobě či k jiným potřebám firmy.

## 11.4 Benefity

Zaměstnanecké výhody jsou jedny z nejčastěji využívaných prostředků pro snížení nákladů ve firmách. V daném podniku tomu nebylo jinak, podnik XY přistoupil k opatřením, jež měli za výsledek úsporu cca 800 tisíc. V rámci benefitů došlo k těmto opatřením. Zavedení limitu u mobilních telefonů, změny vozového parku podniku a to snížením počtu služebních aut ve firmě a prodloužením jejich používání ze 3 na 5 let. Dále se jednalo o úplné zrušení výuky angličtiny a omezení školení na školení, které je podnik povinen ze zákona provádět.

Podnik také udělal opatření v rámci kancelářských potřeb, kdy přešel na objednávání pouze nutných vybraných položek k minimálně omezujícímu fungování oddělení a celé firmy. Toto opatření znamenalo úsporu přes 20 tisíc.

### **11.5 Ustoupení od plánů (zvýšení mezd, investice)**

V rámci ekonomické krize se podnik rozhodl ustoupit od plánovaného zvyšování mezd, jež mělo proběhnout v dubnu roku 2009. Místo toho mzdy zůstaly na úrovni roku 2008, což můžeme brát jako opatření, jež podniku ušetřilo cca 4% nákladu na mzdy tj. cca 600 tisíc (počítáno z roku 2008). Podnik neustoupil pouze od plánovaného zvýšení mezd ale také od plánovaných investic, jež byly také pozastaveny. Dané změny můžeme vidět v příloze P I. v položce “Pořízení a amortizace majetku (stroje a zařízení)“. Upuštění od investic přineslo v rámci celé této položky úsporu přes 300 tisíc.

### **11.6 Omezení cestování**

V tomto případě podnik provedl striktní opatření. Došlo k celkovému zastavení cestování na služební cesty, výjimkami byly pouze nutné případy a pokud možno byly řešeny nejlevnějším možným způsobem, což znamená, že pokud to bylo možné bylo použito auta namísto letadla. Přesto že došlo v roce 2009 více jak dvounásobnému zvýšení oproti roku 2008 bylo toto zvýšení způsobeno pouze v prvních dvou měsících roku 2009, neboť v lednu a v únoru činily náklady na cestování za oba měsíce téměř 390 tisíc, což bylo způsobeno posíláním zaměstnanců na školení do USA v souvislosti s implementací projektu, jak již bylo napsáno výše. V dalších měsících dosahovaly náklady minimálních částek a to mezi 1 až 50 tisíci.

### **11.7 Údržba zařízení a budov**

V rámci snižování nákladů se rozhodl daný podnik pro zastavení údržby zařízení a budov, které není v kompetenci údržby samotného podniku. Zároveň však toto opatření podléhá podmínce, že lze danou údržbu odložit bez jakéhokoli dopadu na samotnou funkci montážního závodu. V případě vývoje údržby budov vzrostly náklady za rok 2009 i přes toto opatření téměř o 300 tisíc oproti roku 08 (navýšení bylo způsobeno opravou poškozených střešních světlíků, jež byly poničeny během krupobití a částka za opravu činila 850 tisíc). Zatímco v případě údržby strojů a zařízení se podařilo v roce 2009 náklady snížit oproti roku 08 o více jak 100 tisíc. Více v příloze II pod položkou “Náklady za opravy a údržbu“.

### **11.8 Odprodej nepotřebného zařízení**

Dalším opatřením jež pomohlo podniku XY vylepšit výši nákladů je odprodej již nepotřebného zařízení jako jsou regály, auta apod. Vývoj těchto částek je zaznamenán na kontě “Náklady za hlavní operace“. Částky jsou záporné a zbarvené červeně, neboť dochází ke korigování nákladů. Nejvíce zařízení bylo odprodáno v červenci roku 09, kdy částka rozprodáných zařízení činila cca 242 tisíc. Za rok 09 tak podnik snížil své náklady odprodejem těchto zařízení o bezmála 350 tisíc.



## 12 ZHODNOCENÍ A DOPORUČENÍ

### 12.1 Zhodnocení

S ohledem na provedené analýzy se dá konstatovat, že podnik reagoval na vliv ekonomické krize velice flexibilně a za pomoci efektivních opatření, jež realizoval byl schopen dosáhnout zisku ve všech třech sledovaných obdobích. V rámci mnou analyzované a popisované části, na kterou jsem se zaměřil tj. režijní náklady podniku v oblasti výroby je příkladné chování a reagování na pokles poptávky vyvolaný finanční krizí. Snižování ve všech položkách režijních nákladů výrobního oddělení způsobilo úsporu přes 10 milionů, což v daném případě znamenalo 22% z celkových režijních nákladů výrobního oddělení.

### 12.2 Návrhy na snížení nákladů ve výrobní oblasti

#### 1. Doporučení v oblasti benefitů

V případě nutnosti snížení veškerých bonusů zaměstnancům. Tyto bonusy by neměli být pro podnik nepostradatelné, jak je tomu například v případě volání. V případě těchto bonusů se může jednat o příspěvky na penzijní připojištění a další.

#### 2. Doporučení v oblasti nákladů na komunikaci (mobilní telefony)

Využití nízkých tarifů, jež firma má na smlouvané s mobilním operátorem a to tak, že omezit služební volání zaměstnanců na určitou hranici, jak to udělal závod a nechat zaměstnancům volnou ruku v podobě soukromého volání, jež by za určité finanční prostředky firmě zaplatila. Podnik jako takový má výhody v nízkých tarifech, zatímco v případě jednotlivce jakožto fyzické osoby není velká šance dosáhnout takto výhodných nabídek s operátorem. V případě že zaměstnanec platil o korunu více za 1 minutu volání než platí podnik bylo by to výhodnější pro obě strany v případě že zaměstnanec nyní platí větší částku za 1 minutu než by platil firmě.

#### 3. Doporučení v oblasti dohod o práci

V případě náhlých chvilkových zakázek využít dohody o práci na místo dohody na plný úvazek.

#### **4. Doporučení v oblasti cestovného**

Pokud možno využívat pouze auta s nižší spotřebou či v možných případech levnější dopravu jako vlak atd.

#### **5. Doporučení v oblasti dodavatelských služeb**

Ukončit smluvní vztahy, které generovaly náklady bezprostředně nesouvisející s činností firmy. Využít ekonomické krize k výhodnějším dohodám či nalezení ještě levnějšího dodavatele např. k úklidovým službám.

#### **6. Doporučení v oblasti spotřeby el. energie a plynu**

Soustředit se na snižování energií jež činí cca 15% režijních nákladů. Monitorovat energie a zjistit zbytečné úniky. Uzavírat smlouvy o dodávkách energií pouze na kratší období a přecházet mezi dodavateli dle výhodnosti nabídek.

Rekuperace tepla vznikajícího prostřednictvím testování produktů podniku, kdy za provozu strojů připravujících podmínky pro testování vzniká vysoké teplo jež je odvětráváno z budovy. Toto teplo by se dalo využít k ušetření plynu hlavně v zimním období.

Pořízení rychle se otvíracích vrat, neboť při vykládkách či nakládkách dochází k velkému úniku tepla hlavně v zimním období.

Ušetřené finanční prostředky v případě nenutnosti jejich využití k pokrytí ztrát využít na dlouhodobější strategické projekty snižující náklady podniku jako doplnění plné automatizace kotlů a budov, zatím se v podniku vyskytuje pouze částečně.

## ZÁVĚR

Tématem mé bakalářské práce bylo Působení ekonomické krize na podnik XY a úsporná opatření firmy v oblasti výroby. Hlavním cílem této práce bylo shromáždit informace o podniku XY a o nákladové stránce podniku ve výrobní oblasti se zaměřením hlavně na režijní náklady. Tyto informace jsem dále podrobněji analyzoval abych zjistil jakým způsobem finanční krize ovlivnila samotný podnik, a jak byl závod schopný reagovat na ekonomickou krizi. Na základě těchto analýz zhodnotit dosavadní chování podniku a navrhnout další úsporná opatření, jež by měla pro danou firmu přínos v podobě snížení nákladů.

Při vypracování své práce jsem použil veškeré dostupné informace, jež jsem získal nejen ve firemním prostředí, jeho materiálech, vnitřních předpisech, ale také data poskytovaná prostřednictvím internetu a odborné literatury. Zaměřil jsem se na sběr dat o samotné firmě, jejím fungování a o nákladové stránce výrobního oddělení. Snahou bylo nalézt taková úsporná opatření, která by byla pro firmu přínosem ať už z krátkodobého nebo strategického (dlouhodobého) hlediska.

V první části práce jsem se zabýval teoretickými informacemi souvisejícími se zadaným tématem. Je zde popsáno co je to krize, jaké krize již v minulosti postihli svět a jakým způsobem krize ovlivnila podniky. Dále jsou zde popsána příčiny a stádia krize podniku, důležitost úsporných opatření a členění nákladů. Také je tu popsána analýza, jež jsem využil v praktické části.

V druhé praktické části jsem závod analyzoval z hlediska ovlivnění krizí a adaptací na nové situace prostřednictvím režijních nákladů výrobního oddělení. Zjišťoval jsem jak se podniku změnila v obdobích krize majetková a finanční struktura, zda došlo v daných letech poznamenaných krizí ke ztrátě a čím je podnik specifický. Dále jsem zjišťoval vývoj nákladů výroby v letech 2008 a 2009, abych získal celkový přehled o těchto nákladech a realizovaných opatřeních podniku, za účelem zjistit, zda daný závod reaguje flexibilně na změny na trhu a jak je schopný pracovat se svými náklady v oddělení výroby. Pro tento účel jsem zvolil SWOT analýzu, vertikální a horizontální analýzu.

Základní výhodou podniku je vysoká flexibilita a adaptace v závislosti na změnách trhu. Prostřednictvím opatření, jež podnik realizoval a částečně také opatření v oblasti výroby byl podnik schopen dosáhnout zisku za všechny sledované období včetně roku 09, kdy byl vliv krize největší.

Prostřednictvím již zjištěných opatření a vývoje firmy a režijních nákladů výroby jsem navrhl doporučení k dalšímu snížení nákladů. Některé z těchto doporučení jsou také strategického hlediska.

Předpokládám, že má bakalářská práce bude pro podnik XY a jeho výrobního ředitele přínosem v úvahách o jejích dalších aktivitách v souvislosti se snižováním nákladů.

**SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY**

- [2] BIERMAN, H. *The cause of the 1929 stock market crash*. 1. vyd. Westport: Greenwood Press, 1998. 162 s. ISBN 0-313-30629-X.
- [2] DAIGNE, F. *Ozdravná opatření v podniku*. 1. vyd. Praha: HZ, 1995. 133 s. ISBN 80-901918-8-6.
- [3] FIALOVÁ, H., FIALA, J. *Malý ekonomický slovník*. 1. vyd. Praha: A plus, 2006. 294 s. ISBN 80-902514-8-X.
- [4] FIBÍROVÁ, J., ŠOLJAKOVÁ, L. *Hodnotové nástroje řízení a měření výkonnosti podniku*. 1. vyd. Praha: ASPI, 2005. 264 s. ISBN 80-7357-084-X.
- [5] FOSTER, J. *Velká finanční krize: příčiny a následky*. 1. české vyd. Všeň: Grimmus, 2009. 156 s. ISBN 978-80-902831-1-4.
- [6] INTERNATIONAL GROUP OF CONTROLLING. *Slovník controllingu: 120 nejdůležitějších termínů pro práci controllera*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2003. 395 s. ISBN 8072610856.
- [7] JONÁŠ, J. *Světová ekonomika na přelomu tisíciletí*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2000. 237 s. ISBN 80-7261-016-3.
- [8] KLOUDOVÁ, J. *Makroekonomie - Základní kurz*. 1. vyd. Žilina: Poradca podnikateľa, 2007. 220 s. ISBN 978-80-88931-77-5.
- [9] NOVOTNÝ, J. *Nauka o podniku: Výstavba podniku*. Plzeň: Aleš Čeněk, 2007. 213 s. ISBN 978-80-7380-071-0.
- [30] POPESKO, B. *Manažerské účetnictví*. 1. vyd. Zlín: Univerzita Tomáše Bati, 2008. 161 s. ISBN 978-80-7318-702-6.
- [11] SIMON, H. *Jak na krizi: 33 okamžitých opatření pro vaši firmu*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2009. 204 s. ISBN 978-80-7261-204-8.
- [12] SMEJKAL, V., RAIS, K. *Řízení rizik*. 1. vyd. Praha: grada, 2003. 270 s. ISBN 80-247-0198-7.
- [4] SYNEK, M. *Ekonomika a řízení podniku*. 2. vyd. Praha: Vysoká škola ekonomická, 1997. 446 s. ISBN 80-7079-273-6.

- [14] UMLAUFOVÁ, M., PFEIFER, L. *Prevence a řízení podnikatelské krize v aktuálním českém hospodářském prostředí*. 1. vyd. Praha: Victoria Publishing, 1995. 101 s. ISBN 80-85865-52-1.
- [55] ZUZÁK, R. *Krizové řízení podniku*. 1. vyd. Praha: PROFESIONAL PUBLISHING, 2004. 179 s. ISBN 80-86419-74-6.

## INTERNETOVÉ ZDROJE:

- [66] *Internetové stránky ČNB ČESKÁ NÁRODNÍ BANKA* [online]. 15. 06. 2009 [cit. 2010-05-05]. 2 REÁLNÁ EKONOMIKA. Dostupné z WWW: <[http://www.cnb.cz/miranda2/export/sites/www.cnb.cz/cs/financni\\_stabilita/zpravy\\_fs/fs\\_2008-2009/FS\\_2008-2009\\_2\\_realna\\_ekonomika.pdf](http://www.cnb.cz/miranda2/export/sites/www.cnb.cz/cs/financni_stabilita/zpravy_fs/fs_2008-2009/FS_2008-2009_2_realna_ekonomika.pdf)>.
- [77] HUTLOVÁ, H. *DůmFinanci.cz* [online]. 11.4.2008 [cit. 2010-05-04]. Jean-Baptiste Say . Dostupné z WWW: <<http://dumfinanci.cz/osobnosti/ze-zahranici/jean-baptiste-say>>.
- [88] JANDA, J. *Měšec.cz* [online]. 29.10.2008 [cit. 2010-05-04]. Finanční krize: vznik, vývoj a předpovědi. Dostupné z WWW: <<http://www.mesec.cz/clanky/financni-krize-vznik-vyvoj-a-predpovedi/>>.
- [19] KOHOUT, P. *CEP* [online]. 1.3.2005 [cit. 2010-05-04]. Mechanismus a důsledky Černého pátku 1929. Dostupné z WWW: <<http://www.cepin.cz/cze/prednaska.php?ID=482>>.
- [20] *Internetové stránky Miras.cz* [online]. 2010 [cit. 2010-05-04]. Hospodářský cyklus. Dostupné z WWW: <[http://images.google.cz/imgres?imgurl=http://www.miras.cz/seminarky/images-sem/makroekonomie-n05obr1.gif&imgrefurl=http://www.miras.cz/seminarky/makroekonomie-n05-hospodarsky-cyk-lus.php&usg=\\_\\_eHEe7Jjjup9tW6FqVxIEWdk5ERY=&h=151&w=526&sz=3&hl=cs&start=15&tbnid=R8McbD6Tb3YLSM:&tbnh=38&tbnw=132&prev=/images%3Fq%3Dhospod%25C3%25A1%25C5%2599sk%25C3%25BD%2Bcyklus%2Bkonjunktura%26hl%3DCs](http://images.google.cz/imgres?imgurl=http://www.miras.cz/seminarky/images-sem/makroekonomie-n05obr1.gif&imgrefurl=http://www.miras.cz/seminarky/makroekonomie-n05-hospodarsky-cyk-lus.php&usg=__eHEe7Jjjup9tW6FqVxIEWdk5ERY=&h=151&w=526&sz=3&hl=cs&start=15&tbnid=R8McbD6Tb3YLSM:&tbnh=38&tbnw=132&prev=/images%3Fq%3Dhospod%25C3%25A1%25C5%2599sk%25C3%25BD%2Bcyklus%2Bkonjunktura%26hl%3DCs)>.

- [21] NOVOTNÝ, R. *Investujeme.cz* [online]. 14.8.2009 [cit. 2010-05-04]. První celosvětová krize 1873: Příčina a následky . Dostupné z WWW: <<http://www.investujeme.cz/clanky/prvni-celosvetova-krize-1873-pricina-a-nasledky/>>.
- [22] SINGER, M. *ČNB ČESKÁ NÁRODNÍ BANKA* [online]. 20.7.2009 [cit. 2010-05-05]. Dopad světové krize. Dostupné z WWW: [http://www.cnb.cz/miranda2/export/sites/www.cnb.cz/cs/verejnost/pro\\_media/konference\\_projevy/vystoupeni\\_projevy/download/singer\\_20090720\\_czech\\_slovak\\_prof\\_com.pdf](http://www.cnb.cz/miranda2/export/sites/www.cnb.cz/cs/verejnost/pro_media/konference_projevy/vystoupeni_projevy/download/singer_20090720_czech_slovak_prof_com.pdf).
- [23] ŠVEJNAR, J. *CERGE-EI* [online]. 18. 9. 2008 [cit. 2010-05-05]. Krize 1929 2008?. Dostupné z WWW: <[http://www.cerge.cuni.cz/news/in\\_the\\_media/data/Svejnar\\_MF\\_18-09-2008.pdf](http://www.cerge.cuni.cz/news/in_the_media/data/Svejnar_MF_18-09-2008.pdf)>.
- [24] VILÍM , L. *CFWorld* [online]. 22.03.10 [cit. 2010-05-05]. GiTy, aneb jak vyvést firmu z krize. Dostupné z WWW: <<http://cfoworld.cz/krize/gity-aneb-jak-vyvest-firmu-z-krize-140>>.
- [25] ZEMÁNEK, J. *Euroekonom.cz* [online]. 11.2.2003 [cit. 2010-05-04]. John Maynard Keynes (1883-1946) - osobnost, která svou teorií převrátila pohled na státní finance. Dostupné z WWW: <<http://www.euroekonom.cz/osobnosti-clanky.php?type=jz-keynes>>.

## OSTATNÍ ZDROJE:

- [26] Interní materiály podniku XY.

## SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

SWOT Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats

HDP Hrubý domácí produkt



**SEZNAM OBRÁZKŮ**

Obr. 1. Trajektorie oživení s a bez státních zásahů.....	21
Obr. 2. Prognóza HDP. ....	22
Obr. 3. Vývoj míry nezaměstnanosti za dvou roční období 2008, 2009.....	22
Obr. 4. Propad čistých vývozů.....	24
Obr. 5. Vývoj zahraniční poptávky .....	24
Obr. 6. Vývoj průmyslové produkce.....	25
Obr. 7. Bariéry růstu v průmyslu .....	25
Obr. 8. Členění nákladů v závislosti na otázce.....	31
Obr. 9. Organizační struktura závodu.....	38
Obr. 10. Vývoj operátorů ve výrobě za období 08 a 09.....	53

**SEZNAM TABULEK**

Tab. 1. Procentuální rozbor položek majetkové a finanční struktury podniku XY. ....	43
Tab. 2. Vývojové trendy položek majetkové a finanční struktury podniku XY. ....	44
Tab. 3. Procentuální rozbor položek výnosů a nákladů podniku XY. ....	46
Tab. 4. Vývojové trendy položek výnosů a nákladů podniku XY. ....	46
Tab. 5. Režijní náklady výrobního oddělení za rok 2008 a 2009. ....	50

## SEZNAM PŘÍLOH

- P I Vývoj režijních nákladů v jednotlivých měsících za rok 2009.
- P II Podrobnější vývoj všech položek režijních nákladů v jednotlivých měsících za rok 2009.

## PŘÍLOHA P I: VÝVOJ REŽIJNÍCH NÁKLADŮ V JEDNOTLIVÝCH MĚSÍCÍCH ZA ROK 2009

V celých Kč	Jan-2009	Feb-2009	Mar-2009	Apr-2009	May-2009	Jun-2009	Jul-2009	Aug-2009	Sep-2009	Oct-2009	Nov-2009	Dec-2009
Mzdy	1 335 024,00	1 790 050,81	-222 347,20	1 143 441,92	1 196 163,98	1 207 199,83	837 089,83	943 540,48	1 006 840,24	1 019 409,96	1 032 323,08	928 843,82
Zaměstnanecké benefity	498 686,65	699 701,46	-7 083,46	474 457,34	446 137,48	389 505,64	373 468,83	366 909,97	366 245,74	307 321,65	370 456,69	384 024,08
Výdaje k dohodám o práci	0,00	6 307,20	5 045,76	0,00	0,00	0,00	0,00	3 495,24	3 495,24	0,00	0,00	0,00
Cestovné	177 967,91	208 219,65	18 942,14	37 750,73	53 444,78	8 290,49	7 508,41	1 285,97	30 217,27	2 341,11	35 173,74	6 020,64
Operativní leasing	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Náklady za poskytované služby	208 947,09	252 243,61	259 067,74	217 253,42	184 773,86	147 844,65	169 290,71	146 907,77	165 525,33	160 783,11	138 337,70	116 314,82
Náklady za ostatní nájemné	13 140,00	0,00	0,00	-8 295,72	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Amortizace majetku (budovy)	413 863,97	413 863,97	459 117,09	308 292,52	423 463,92	411 898,91	246 921,90	417 900,17	414 340,45	375 659,81	412 710,76	412 711,60
Pořízení a amortizace majetku (stroje a zařízení)	137 478,18	1 266 139,99	272 804,16	146 618,21	60 934,56	122 121,67	126 748,47	116 276,32	114 176,64	232 442,01	120 166,54	347 009,91
Náklady za opravy a údržbu	141 899,67	174 806,12	88 363,76	25 924,84	193 259,52	13 197,60	90 848,49	16 914,35	75 349,03	46 388,09	108 265,58	962 837,78
Náklady za spotřebu energií, vody apod.	642 766,06	598 139,36	420 144,65	505 374,17	321 977,15	340 314,12	287 542,67	354 569,86	349 242,63	349 655,31	426 614,76	613 163,93
Náklady za reklamu a propagaci	0,00	411,72	359,16	53,96	0,00	0,00	0,00	1 752,00	0,00	0,00	525,60	15 901,76
Náklady za pojištění	0,00	0,00	0,00	0,00	-7 417,97	0,00	0,00	16 481,06	-11 690,22	0,00	0,00	0,00
Daně	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	7 069,32
Hlavní administrativní výdaje	3 858,53	4 133,41	405,61	0,00	0,00	262,80	10 317,24	5 197,62	368,07	1 741,84	2 159,29	4 006,68
Výdaje na obnovu	0,00	0,00	0,00	0,00	88 516,19	339 805,65	-428 321,90	0,00	111 478,88	-111 478,80	0,00	-0,03
Náklady za hlavní operace	0,00	-70 872,67	-3 810,78	0,00	-784,64	-11 453,35	-242 918,93	-176,67	-3 503,70	-12 931,97	0,00	0,00
Náklady na Informační technologie	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Poplatky	15 768,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	14 892,00
Náklady na komunikaci	8 072,27	12 007,67	10 158,70	13 778,76	2 525,27	2 160,22	2 234,93	2 005,29	2 004,77	2 031,72	1 934,74	-3 128,39
Nájemné za vozíky a auta	58 202,32	144 023,16	11 385,37	11 385,37	23 367,30	23 367,30	15 447,38	22 712,93	22 712,93	26 277,92	19 147,94	22 712,93
Ostatní různé finanční náklady	87,82	89,05	94,21	9,93	9,11	39,77	-200,33	101,82	87,51	14,54	15,67	84,14
<b>Režijní náklady v oblasti výroby</b>	<b>3 656 568,72</b>	<b>5 499 195,58</b>	<b>1 312 552,70</b>	<b>2 876 035,54</b>	<b>2 986 361,49</b>	<b>2 994 515,54</b>	<b>1 496 178,03</b>	<b>2 415 772,36</b>	<b>2 646 803,30</b>	<b>2 399 641,75</b>	<b>2 667 816,42</b>	<b>3 832 380,85</b>

**PŘÍLOHA P II: PODROBNĚJŠÍ VÝVOJ VŠECH POLOŽEK REŽIJNÍCH NÁKLADŮ V JEDNOTLIVÝCH MĚSÍCÍCH ZA ROK 2009**

V celých Kč	Jan-2009	Feb-2009	Mar-2009	Apr-2009	May-2009
<b>Mzdy</b>	1 335 024,00	1 790 050,81	-222 347,20	1 143 441,92	1 196 163,98
	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
<b>Další benefity</b>	454 757,00	612 452,77	-85 800,70	394 772,90	407 441,62
	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
<b>Náklady na vzdělávání</b>	0,00	8 200,07	8 369,62	1 082,74	657,44
<b>Ochranné pomůcky</b>	0,00	23 352,10	23 672,24	7 514,65	10 962,32
<b>Ochranné pomůcky - nájem, Macte</b>	43 929,65	55 696,52	46 675,38	71 087,05	27 076,11
<b>Zaměstnanecké benefity</b>	498 686,65	699 701,46	-7 083,46	474 457,34	446 137,48
	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
<b>Dohody o provedení práce</b>	0,00	6 307,20	5 045,76	0,00	0,00
<b>Brigádníci</b>	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
<b>Manažerský servis</b>	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
<b>Dohody o provedení práce</b>	0,00	6 307,20	5 045,76	0,00	0,00
	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
<b>Cestovné-tuzemsko</b>	3 270,73	16 520,47	3 734,01	16 736,02	10 589,79
<b>Cestovné-zahraničí</b>	174 604,43	186 819,33	14 892,77	20 997,19	32 134,57
<b>Oprava a údržba-auta</b>	92,75	4 564,49	315,36	0,00	10 365,92
<b>Cestovné pojištění</b>	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
<b>Ostatní služby-parkovné,...</b>	0,00	315,36	0,00	17,52	354,50
<b>Cestovné</b>	177 967,91	208 219,65	18 942,14	37 750,73	53 444,78

	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
<b>Leasing auta</b>	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
<b>Operativní leasing</b>	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
<b>Servisní služby - plochy a budovy</b>	6 517,44	35 359,74	38 911,92	0,00	0,00
<b>Úklid</b>	113 880,00	100 551,66	100 551,66	83 031,53	73 439,77
<b>Bezpečnostní služby</b>	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
<b>Odpady</b>	88 549,65	116 332,21	119 604,16	134 221,89	111 334,09
<b>Náklady za poskytované služby</b>	208 947,09	252 243,61	259 067,74	217 253,42	184 773,86
	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
<b>Nájemné ostatní</b>	13 140,00	0,00	0,00	-8 295,72	0,00
<b>Náklady za ostatní nájemné</b>	13 140,00	0,00	0,00	-8 295,72	0,00
	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
<b>DHM nad 10 tis. –nevýrobní</b>	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
<b>DHM do 10 tis.-nevýrobní</b>	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
<b>DHM mobil</b>	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
<b>Zůstatková cena prodaného IM</b>	0,00	0,00	56 376,67	79 133,47	24 224,20
<b>Odpisy budov</b>	401 981,08	401 981,08	404 857,82	405 358,35	401 872,64
<b>Odpisy budov - OCENOVACI ROZDIL</b>	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
<b>Odpisy-nábytek nad 40 tisíc</b>	15 781,92	15 781,92	15 781,92	15 781,92	15 781,92
<b>Odpisy-nábytek</b>	-3 899,02	-3 899,02	-3 899,02	-3 899,02	-3 899,02
<b>Dary-IM</b>	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00

<b>DHM-auta</b>	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
<b>Tržby z prodeje DHIM+auta</b>	0,00	0,00	-14 000,29	-188 082,19	-14 515,82
<b>Škoda-IM</b>	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
<b>Amortizace majetku (budovy)</b>	413 863,97	413 863,97	459 117,09	308 292,52	423 463,92
	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
<b>DHM nad 10 tisíc - výrobní</b>	0,00	612 324,00	13 527,29	385 943,34	-385 943,34
<b>DHM do 10 tisíc - výrobní</b>	20 410,80	45 751,00	55 326,37	41 826,11	12 941,00
	0,00	0,00	0,00	0,00	334 259,34
<b>Odpisy-stroje a zařízen</b>	86 998,84	95 973,93	99 187,46	99 187,46	100 050,74
<b>Odpisy-stroje a zařízen-do limitu</b>	0,00	329 351,41	56 591,93	-385 943,34	0,00
<b>Odpisy tooling-do limitu-mimo Un. nad 4 tis.</b>	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
<b>Nástroje-tooling - mimo Un. do 4 tis.</b>	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
<b>Nářadí do 10 tisíc</b>	30 068,54	109 853,82	8 341,32	5 604,65	-373,18
<b>DHM nářadí nad 10 tisíc</b>	0,00	72 885,83	39 829,79	0,00	0,00
<b>Pořízení a amortizace majetku (stroje a zařízen)</b>	137 478,18	1 266 139,99	272 804,16	146 618,21	60 934,56
	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
<b>Opravy a údržba-budovy</b>	20 707,76	68 266,68	43 596,99	13 140,00	70 742,26
<b>Režijní materiál pro všeobecné účely</b>	674,89	53 161,29	21 514,38	6 095,55	63 201,35
<b>Opravy a údržba-stroje a zařízení</b>	97 924,18	33 409,33	8 587,60	0,00	41 666,94
<b>Materiál na opravy</b>	246,52	15 538,02	8 685,21	320,77	14 356,97
<b>Kalibrace-měřidel</b>	106,43	788,40	2 536,90	131,40	173,45
<b>Chemikálie</b>	22 239,89	3 642,41	3 442,68	6 237,12	3 118,56
<b>Náklady za opravy a údržbu</b>	141 899,67	174 806,12	88 363,76	25 924,84	193 259,52
	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
<b>Spotřeba el. energie</b>	395 273,30	331 068,06	332 998,24	234 503,00	238 724,07

<b>Spotřeba plynu</b>	226 053,68	203 408,16	45 469,78	201 270,62	38 829,30
<b>Nakup PHM</b>	677,88	6 078,85	852,54	2 422,03	3 884,76
<b>Vodné a stočné</b>	20 761,20	57 584,28	40 824,09	67 178,51	40 539,02
<b>Náklady za spotřebu energií</b>	642 766,06	598 139,36	420 144,65	505 374,17	321 977,15
	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
<b>Náklady na reklamu a propagaci</b>	0,00	411,72	0,00	0,00	0,00
<b>Náklady na reprezentaci</b>	0,00	0,00	359,16	53,96	0,00
<b>Náklady na reklamu a propagaci</b>	0,00	411,72	359,16	53,96	0,00
	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
<b>Pojištění (auta)</b>	0,00	0,00	0,00	0,00	-7 417,97
<b>Pojištění z odpovědnosti-leasing</b>	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
<b>Pojištění z odpovědnosti</b>	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
<b>Náklady za pojištění</b>	0,00	0,00	0,00	0,00	-7 417,97
	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
<b>Dan z nemovitost</b>	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
<b>Silniční daň</b>	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
<b>Daně</b>	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
<b>Kancelářské potřeby</b>	880,13	3 647,55	405,61	0,00	0,00
<b>Tiskopisy, knihy, brožury</b>	350,40	442,06	0,00	0,00	0,00
<b>Správní poplatky</b>	2 628,00	43,80	0,00	0,00	0,00
<b>Hlavní administrativní výdaje</b>	3 858,53	4 133,41	405,61	0,00	0,00
	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
	-73 680,79	-46 465,61	0,00	0,00	91 188,10
<b>Tržby z pr. služeb dle smluv</b>	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
	74 574,85	46 485,71	0,00	0,00	-2 671,81
<b>Náklady na obnovu</b>	894,06	20,10	0,00	0,00	88 516,29



	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
<b>Ostatní služby-nedaňové výdaje</b>	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
<b>Tržba za služby + recharges TK,UTL.</b>	0,00	-16 040,32	-3 810,78	0,00	-784,64
<b>Dohady finance (vyr. rež....)</b>	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
<b>Přepravní –ostatní</b>	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
<b>Jiné provozní výnosy-odúč.dohadu</b>	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
<b>Ost. mim. Výnosy</b>	0,00	-54 832,34	0,00	0,00	0,00
<b>Náklady za hlavní operace</b>	0,00	-70 872,67	-3 810,78	0,00	-784,64
	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
<b>Leasing IT</b>	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
<b>Drobný nehmotný majetek</b>	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
<b>Odpisy-počítače</b>	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
<b>Odpisy-počítače-do limitu</b>	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
<b>Dodávky pro IT (tonery, kabely,...)</b>	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
<b>Odpisy-software</b>	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
<b>Odpisy-software - do limitu</b>	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
<b>Opravy a údržba IT</b>	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
<b>Služby pro IT</b>	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
<b>Náklady na informační technologie</b>	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
<b>Služby personálních agentur</b>	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
<b>Náklady na audit</b>	15 768,00	0,00	0,00	-15 768,00	0,00
<b>Náklady na ost. konzult.</b>	0,00	0,00	0,00	15 768,00	0,00
<b>Poplatky</b>	15 768,00	0,00	0,00	0,00	0,00
	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00

Poštovné, balné	126,14	367,04	105,12	179,58	381,59
Výkony spoju-pevná linka	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Telefony mob. linky,GSM brna	7 946,13	11 640,63	10 053,58	13 599,18	2 143,68
Náklady na komunikaci	8 072,27	12 007,67	10 158,70	13 778,76	2 525,27
	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Nájemné-vozíky, auta	58 202,32	144 023,16	11 385,37	11 385,37	23 367,30
Nájemné za vozíky a auta	58 202,32	144 023,16	11 385,37	11 385,37	23 367,30
	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Ost. fin. náklady-KB	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Ost. fin. náklady-ING	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Ost. fin. náklady leasing	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Dary ostatní	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Náklady na finanční poradenství	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Právní a marketingové služby	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Zákonná opravná položka k pohledávkám	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Ostatní pr. náklady-zaokrouhlení	87,82	89,05	94,21	9,93	9,11
Jiné provozní výnosy -zaokrouhlení	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Pokuty, penále - smluvní - daňové	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Ostatní různé finanční náklady	87,82	89,05	94,21	9,93	9,11
<b>Režijní náklady v oblasti výroby</b>	<b>3 656 568,72</b>	<b>5 499 195,58</b>	<b>1 312 552,70</b>	<b>2 876 035,54</b>	<b>2 986 361,49</b>

<i>Jun-2009</i>	<i>Jul-2009</i>	<i>Aug-2009</i>	<i>Sep-2009</i>	<i>Oct-2009</i>	<i>Nov-2009</i>	<i>Dec-2009</i>
1 207 199,83	837 089,83	943 540,48	1 006 840,24	1 019 409,96	1 032 323,08	928 843,82



0,00	0,00	0,00	4 555,20	0,00	0,00	0,00
64 219,56	77 534,76	57 211,56	57 211,56	66 856,32	47 566,80	18 063,12
0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
83 625,09	91 755,95	89 696,21	103 758,57	93 926,79	90 770,90	98 251,70
147 844,65	169 290,71	146 907,77	165 525,33	160 783,11	138 337,70	116 314,82
0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
0,00	0,00	1 953,70	0,00	1 050,32	0,00	0,00
0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
0,00	0,00	2 010,30	0,00	36 386,99	0,00	0,00
400 928,82	401 479,01	401 479,01	401 479,01	401 771,01	401 618,17	401 617,87
0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
15 781,92	15 781,92	16 356,19	15 710,14	18 699,89	14 962,70	14 961,88
-3 899,02	-3 899,02	-3 899,02	-2 848,70	-6 886,65	-3 870,11	-3 868,15
0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
-912,80	-166 440,00	0,00	0,00	-75 361,76	0,00	0,00
0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
411 898,91	246 921,90	417 900,17	414 340,45	375 659,81	412 710,76	412 711,60
0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00

0,00	9 247,93	0,00	9 247,93	0,00	10 074,00	0,00
3 942,00	0,00	12 501,40	2 656,03	2 081,38	798,36	39 187,53
0,00	0,00	0,00	0,00	97 159,79	0,00	36 626,44
118 179,67	102 065,06	102 065,06	102 065,06	102 065,06	102 065,06	102 065,15
0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
0,00	0,00	0,00	0,00	13 639,32	-13 639,32	0,00
0,00	3 356,31	1 709,86	207,61	0,00	8 925,04	119 275,28
0,00	12 079,16	0,00	0,00	17 496,46	11 943,39	84 095,12
122 121,67	126 748,47	116 276,32	114 176,64	232 442,01	120 166,54	347 009,91
0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
2 190,00	28 356,12	0,00	0,00	0,00	0,00	762 233,88
7 656,33	25 529,47	5 910,74	23 991,70	7 364,89	41 881,73	89 749,77
0,00	21 622,31	7 556,38	45 970,73	13 231,98	40 610,48	84 455,16
232,71	12 222,03	328,68	470,50	22 672,66	9 015,49	19 413,75
0,00	0,00	0,00	1 797,55	0,00	0,00	3 866,66
3 118,56	3 118,56	3 118,56	3 118,56	3 118,56	16 757,88	3 118,56
13 197,60	90 848,49	16 914,35	75 349,03	46 388,09	108 265,58	962 837,78
0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
235 984,41	249 716,85	260 381,76	276 279,83	272 956,21	305 673,03	421 940,03
34 879,43	34 129,86	31 177,23	31 307,08	31 639,90	70 622,36	135 795,50
2 378,91	3 695,96	2 722,98	3 322,48	4 891,17	3 248,95	6 321,15
67 071,37	0,00	60 287,89	38 333,24	40 168,03	47 070,42	49 107,25
340 314,12	287 542,67	354 569,86	349 242,63	349 655,31	426 614,76	613 163,93
0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	1 235,16
0,00	0,00	1 752,00	0,00	0,00	525,60	14 666,60

0,00	0,00	1 752,00	0,00	0,00	525,60	15 901,76
0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
0,00	0,00	16 481,06	-11 690,22	0,00	0,00	0,00
0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
0,00	0,00	16 481,06	-11 690,22	0,00	0,00	0,00
0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	7 069,32
0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	7 069,32
0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
0,00	2 275,56	5 197,62	0,00	487,41	1 502,29	3 218,28
0,00	0,00	0,00	0,00	1 254,43	657,00	788,40
262,80	8 041,68	0,00	368,07	0,00	0,00	0,00
262,80	10 317,24	5 197,62	368,07	1 741,84	2 159,29	4 006,68
0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
433 783,02	67 563,25	0,00	111 478,88	0,00	0,00	316,31
0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
-93 977,38	-495 885,15	0,00	0,00	-111 478,80	0,00	-316,34
339 805,65	-428 321,90	0,00	111 478,88	-111 478,80	0,00	-0,03
0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
670,14	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
-12 123,49	-242 918,93	-176,67	-3 503,70	-12 931,97	0,00	0,00
0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
0,00	-54 832,34	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00

0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
0,00	54 832,34	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
<b>-11 453,35</b>	<b>-242 918,93</b>	<b>-176,67</b>	<b>-3 503,70</b>	<b>-12 931,97</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>
0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
<b>0,00</b>	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	14 892,00
0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	14 892,00
0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
0,00	54,31	151,55	132,28	77,96	574,36	209,36
0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
2 160,22	2 180,62	1 853,74	1 872,49	1 953,75	1 360,38	<b>-3 337,75</b>
2 160,22	2 234,93	2 005,29	2 004,77	2 031,72	1 934,74	<b>-3 128,39</b>
0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
23 367,30	15 447,38	22 712,93	22 712,93	26 277,92	19 147,94	22 712,93
23 367,30	15 447,38	22 712,93	22 712,93	26 277,92	19 147,94	22 712,93

0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
39,77	-200,33	101,82	87,51	14,54	15,67	84,14
0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
39,77	-200,33	101,82	87,51	14,54	15,67	84,14
<b>2 994 515,54</b>	<b>1 496 178,03</b>	<b>2 415 772,36</b>	<b>2 646 803,30</b>	<b>2 399 641,75</b>	<b>2 667 816,42</b>	<b>3 832 380,85</b>