

Optimalizace nákladů na opravy v komerční divizi ve společnosti Barum Continental s.r.o.

Petra Balatková

Bakalářská práce
2011



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky
Vyšší odborná škola ekonomická
akademický rok: 2010/2011

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: Petra BALATKOVÁ
Osobní číslo: M080766
Studijní program: B 6208 Ekonomika a management
Studijní obor: Finanční řízení podniku

Téma práce: Optimalizace nákladů na opravy v komerční divizi ve společnosti Barum Continental s.r.o.

Zásady pro vypracování:

Úvod

I. Teoretická část

- Prostudujte odbornou literaturu se vztahem ke zvolenému tématu.

II. Praktická část

- Charakterizujte společnost Barum Continental s.r.o.
- Proveďte analýzu nákladů na opravy.
- Na základě zjištěných skutečností formulujte závěrečná doporučení pro podnik.

Závěr

Rozsah bakalářské práce:

Rozsah příloh:

Forma zpracování bakalářské práce: **tištěná**

Seznam odborné literatury:

[1] LAZAR, Jaromír. Manažerské účetnictví: kontrola a řízení nákladů v praxi. 1. vyd. Praha : Grada Publishing, 2001. 152 s. ISBN 8071699853.

[2] MÁČE, Miroslav. Finanční analýza investičních projektů: praktické příklady a použití. 1. vyd. Praha : Grada, 2006. 77 s. ISBN 80-247-1557-0.

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

[4] SCHROLL, Rudolf. Kontrola nákladů a kalkulace v průmyslu. 1. vyd. Praha : Státní nakladatelství technické literatury, 1990. 445 s. ISBN 8003003822.

[5] SYNEK, Miloslav, MUSIKANT, Jiří. Modelování nákladů. 1. vyd. Praha : Státní nakladatelství technické literatury, 1978. 147 s.

Vedoucí bakalářské práce:

Ing. Jan Černošek
EXT.

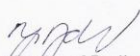
Datum zadání bakalářské práce:

25. února 2011

Termín odevzdání bakalářské práce:

29. dubna 2011

Ve Zlíně dne 25. března 2011


PaedDr. Josef Rydlo
ZŠŠP. děkanka




Ing. Eva Heczková, Ph.D.
ZŠŠP. 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 obhajoby¹;
- bakalářská práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému dostupná k nahlédnutí:
 - bez omezení;
 - pouze prezenčně v rámci Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně;
- na mou bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, zejm. § 35 odst. 3²;
- podle § 60³ odst. 1 autorského zákona má UTB ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;

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

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

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

- podle § 60⁴ odst. 2 a 3 mohu užít své dílo – bakalářskou práci - nebo poskytnout licenci k jejímu využití jen s předchozím písemným souhlasem Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše);
- pokud bylo k vypracování bakalářské práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tj. k nekomerčnímu využití), nelze výsledky bakalářské práce využít ke komerčním účelům.

Prohlašuji, že:

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

Ve Zlíně

.....

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

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

ABSTRAKT

Ve své bakalářské práci se budu zabývat problematikou optimalizace nákladů na opravy v komerční divizi ve společnosti Barum Continental s.r.o. Teoretická část popisuje stručný přehled nákladů a vysvětlení důležitých pojmů v této oblasti. Praktická část se po krátkém představení společnosti a stručném vysvětlení pojmu komerční divize, zabývá analýzou nákladů na opravy ve stanovém středisku v jednotlivých letech. Hlavním cílem je poukázat na konkrétní náklady v daném výrobním středisku s konkrétní specifikací výrobního zařízení, které jsou neefektivní.

Klíčová slova: náklady, členění nákladů, druhy nákladů, fixní náklady, variabilní náklady, Paretova analýza

ABSTRACT

In my bachelor thesis I will deal with the problems of optimizing the cost of repairs in the commercial division in the Barum Continental limited company. Theoretical part describes a brief overview of the costs and explanations of important terms in this field. Practical part is a presentation of the company and a brief explanation of the commercial division term, analyzes the cost of repairs in a unit each year. The main aim is refer to the specific costs in units with a particular specification of the production facilities, which are inefficient.

Keywords: cost, cost classification, types of costs, cost analysis, fixed costs, variable costs, Pareto analysis

Na začátku této bakalářské práce bych ráda poděkovala panu Ing. Janu Černoškovi, řediteli divize controlling společnosti Barum Continental s.r.o., nejen za veškerý čas, který mi věnoval při konzultacích, také za jeho cenné, odborné a praktické rady, ale i za poskytnutí všech důležitých informací, které mi velmi pomohli při zpracování bakalářské práce.

OBSAH

ÚVOD	10
I TEORETICKÁ ČÁST	11
1 PODSTATA ÚČETNICTVÍ	12
1.1 FINANČNÍ A VNITROPODNIKOVÉ ÚČETNICTVÍ	12
1.2 VZTAH MANAŽERSKÉHO ÚČETNICTVÍ A CONTROLLINGU	14
1.3 VZTAH FINANČNÍHO A MANAŽERSKÉHO ÚČETNICTVÍ	14
1.4 POJETÍ NÁKLADŮ V NÁKLADOVÉM ÚČETNICTVÍ	15
2 VYMEZENÍ POJMU NÁKLADY	16
2.1 FINANČNÍ POJETÍ NÁKLADŮ	16
2.2 HODNOTOVÉ POJETÍ NÁKLADŮ	17
2.3 EKONOMICKÉ POJETÍ NÁKLADŮ	17
3 ČLENĚNÍ NÁKLADŮ	18
3.1 DRUHOVÉ ČLENĚNÍ NÁKLADŮ	18
3.2 ÚČELOVÉ ČLENĚNÍ NÁKLADŮ	19
3.3 NÁKLADY JEDNICOVÉ A REŽIJNÍ	19
3.4 KALKULAČNÍ ČLENĚNÍ NÁKLADŮ	20
3.5 PŘÍMÉ A NEPŘÍMÉ NÁKLADY	20
3.6 ČLENĚNÍ V ZÁVISLOSTI OBJEMU PROVÁDĚNÝCH VÝKONŮ	21
3.6.1 Variabilní náklady	21
3.6.2 Fixní náklady	22
4 PARETOVA ANALÝZA	23
4.1 POPIS PARETOVY ANALÝZY	23
4.2 REALIZACE PARETOVY ANALÝZY	23
4.3 VYUŽITÍ PARETOVY ANALÝZY	24
II PRAKTICKÁ ČÁST	25
5 SPOLEČNOST BARUM CONTINENTAL S.R.O.	26
5.1 CHARAKTERISTIKA SPOLEČNOSTI	26
5.2 HISTORIE SPOLEČNOSTI	26
5.3 PODNIKATELSKÁ ČINNOST SPOLEČNOSTI	28
5.4 VÝROBNÍ PROCES	29
5.4.1 Technologický postup výroby	30
5.4.2 Schéma toku materiálů ve výrobě	31
5.5 KOMERČNÍ DIVIZE	32
5.6 NÁKLADY VE SPOLEČNOSTI BARUM CONTINENTAL S.R.O.	33
6 ANALÝZA	37
6.1 ÚROVEŇ Č. 1 – CELKOVÉ NÁKLADY Z RŮZNÝCH ÚHLŮ POHLEDŮ	37
6.1.1 Celkové náklady podle typu opravy	37
6.1.2 Celkové náklady z pohledu nákladových středisek	40
6.1.3 Celkové náklady běžné a generální	42
6.1.4 Celkové náklady na externí služby, interní výkony a spotřebovaný materiál	43

6.2	ÚROVEŇ Č. 2 – NÁKLADY NA KONKRÉTNÍ STROJNÍ ZAŘÍZENÍ Z RŮZNÝCH ÚHLŮ POHLEDŮ	45
6.2.1	Náklady na konkrétní SZ z pohledu nákladových středisek	46
6.2.2	Náklady na konkrétní SZ z hlediska běžných a generálních oprav	48
6.2.3	Náklady na konkrétní SZ z pohledu externích služeb, interních výkonů a spotřebovaného materiálu	49
6.2.4	Výběr konkrétního strojního zařízení	50
6.3	ÚROVEŇ Č. 3 – ANALÝZA KONKRÉTNÍCH STROJNÍCH ZAŘÍZENÍ	52
6.3.1	VL63,5“	53
6.3.2	VL75“ T600 SPROC	54
6.3.3	Vytlačovací linka č. 4	55
6.3.4	VL59“ KRUPP	56
6.3.5	Vytlačovací linka č. 3	57
7	DOPORUČENÍ PRO SPOLEČNOST	58
	ZÁVĚR	60
	RESUMÉ	61
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY	62
	SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK	63
	SEZNAM OBRÁZKŮ	64
	SEZNAM TABULEK	65
	SEZNAM GRAFŮ	66

ÚVOD

Za primární finanční cíl podniku je považována maximalizace tržní hodnoty podniku. Jedním z dílčích cílů je dostatečně vysoký hospodářský výsledek. S tímto dílčím cílem samozřejmě souvisí řízení nákladů a výnosů každého podniku. Podniky musí své náklady optimalizovat a udržovat na přijatelné úrovni, aby jejich podnikatelská činnost byla efektivní. Zejména v současném ekonomickém prostředí, které silně ovlivnila světová ekonomická krize, je otázka řízení a optimalizace nákladů snad ještě důležitější než v minulosti. Výnosy většiny podniků poklesly, protože lidé méně utrácí, a také hledají výrobky popřípadě služby s nižší cenou, nebo jsou dokonce ochotni jejich koupi odložit na pozdější dobu. Na druhé straně ceny prvotních surovin a energií neustále rostou. Některé náklady, například na opravy a udržování, nejsou výrobou ani poptávkou ovlivněny. Je proto nutné tyto náklady pečlivě sledovat a analyzovat.

Cílem této bakalářské práce je provést analýzu nákladů na opravy ve společnosti Barum Continental s.r.o. v jedné z jejích největších poboček v Otrokovicích, najít problematická nákladová střediska nebo strojní zařízení, zhodnotit jak se tyto náklady vyvíjeli v čase a navrhnout závěry a doporučení pro podnik.

Teoretická část bude věnována rozboru literárních pramenů pojednávajících o nákladech.

V praktické části je nejdříve představena společnost Barum Continental s.r.o., uvedena její historie i současné postavení na trhu. Dále popsána komerční divize a nákladová střediska této divize. Hlavním bodem praktické části bude analýza nákladů na opravy v komerční divizi.

Součástí této práce jsou grafy, které by měli napomoci názornějšímu pohledu na jednotlivé údaje.

V závěr této bakalářské práce obsahuje návrhy a doporučení pro podnik.

Použitá data v této bakalářské práci jsou základě žádosti společnosti upravena.

I TEORETICKÁ ČÁST

1 PODSTATA ÚČETNICTVÍ

Účetnictví jako uspořádaný systém informací, který modelově zobrazuje reprodukci hodnoty v podnikatelském procesu, není homogenním celkem. Konkrétní způsob zobrazení hodnotové stránky podnikatelské činnosti se liší podle toho, pro koho jsou účetní informace určeny (kdo je jejich uživatelem) a jaké rozhodovací úlohy řeší. FIBÍROVÁ [5, s. 5].

Ekonomické výsledky činnosti podniku jsou předmětem zájmu rozmanitých skupin subjektů (vlastníci, manažeři, zaměstnanci, veřejnost). Pro existenci podniku je proto důležité splnit očekávání nejen vlastníků kapitálu (přiměřené zhodnocení vloženého kapitálu, vyvážená struktura financování), ale i zaměstnanců (jejich odměna, pracovní klima, náplň práce, příležitost pro kariéru, sociální zajištění, spolurozhodování), tržních partnerů a tržního okolí (stávající a potencionální zákazníci, dodavatelé, konkurenti, média, stát, životní prostředí). Z hlediska uživatelů účetních informací se tyto subjekty již tradičně člení na tzv. externí uživatele, interní uživatele a stát. FIBÍROVÁ [5, s. 5].

Rozdílné požadavky těchto uživatelů na účetní informace jsou konkretizovány v odlišnostech z hlediska jejich obsahu, podrobnosti, rozsahu, časové orientace a pravidelnosti jejich poskytování. Odlišnosti tedy spočívají v tom, co z ekonomické situace zobrazují a jak ji zobrazují. FIBÍROVÁ [5, s.5].

Zjištění různorodých informačních potřeb jednotlivých uživatelů účetních informací klade relativně vysoké nároky na systémy jejich zpracování. FIBÍROVÁ [5, s. 5].

1.1 Finanční a vnitropodnikové účetnictví

Finanční účetnictví zpracovává všechny účetní případy, které vyjadřují změny, k nimž dochází v majetku a v závazcích účetní jednotky zpravidla ve vztahu k jejímu okolí (dodavatelům, odběratelům, ostatním dlužníkům a věřitelům, peněžním ústavům, finančním úřadům apod.). Sleduje náklady a výnosy z hlediska účetní jednotky jako celku, a to v členění, které umožňuje zjistit základnu pro výpočet daně z příjmů a vyjadřuje hospodářský výsledek za podnik celkem v členění předepsaném obecně platnou legislativou. LAZAR [3, s.9].

Finanční účetnictví se nezabývá otázkami řešení účetních jednotek jako celku ani jejich nižších organizačních složek, ani samo o sobě neřeší problém, jak dospět k údajům a množství a ceně vyprodukovaných, ale nerealizovaných zásob (nedokončené výroby,

polotovarů a výrobků), které podnik vytvořil vlastní činností. Tyto údaje finanční účetnictví běžně neposkytuje. Proto je třeba v účetní jednotce organizovat ještě další evidenci, která sleduje hospodaření uvnitř účetní jednotky. Podniková praxe sleduje toto hospodaření zpravidla podle jednotlivých vnitropodnikových útvarů a v jejich rámci i podle jednotlivých výkonů. Tento úkol plní vnitropodnikové (provozní, nákladové) účetnictví. LAZAR [3, s. 9].

Naše legislativa uvádí, že vnitropodnikové účetnictví musí zabezpečovat pro finanční účetnictví průkazné podklady:

- a) o stavu a změně stavu zásob vytvořených vlastní činností,
- b) pro vyjádření aktivace vlastních výkonů,
- c) pro ocenění zásob a ostatních výkonů vytvořených vlastní činností. LAZAR [3, s. 9].

Postupy účtování k účtové osnově pro podnikatele dovolují organizovat vnitropodnikové účetnictví v analytické evidenci finančního účetnictví nebo v samostatném účetním okruhu, popř. v kombinaci obou uvedených možností. Podle účetních předpisů tak může konceptor vnitropodnikové účetní soustavy postupovat tak, že náklady a výnosy podle hospodářských středisek nebo podle výkonů se sledují

- 1) v analytické evidenci finančního účetnictví a vytvoří se tak jednookruhová účetní soustava,
- 2) v samostatném účetním okruhu (při použití účtů volných účtových tříd 8 a 9) a vytvoří se tak dvouokruhová účetní soustava. LAZAR [3, s. 9].

Vnitropodnikové účetnictví ale neplní jen úkoly, které na něj klade naše legislativa. Je také významným nástrojem vnitropodnikového ekonomického řízení. Požaduje se, aby evidence vnitropodnikového účetnictví poskytovala dostatečné množství informací o nákladech na jednotlivé výrobky a poskytované služby, o hospodářských výsledcích vnitropodnikových útvarů (hospodářských středisek), a to zejména podle odpovědnosti za náklady a výkony. LAZAR [3, s.10]. Zpravidla také porovnává předem naplánované náklady s těmi skutečnými a je tedy důležitým nástrojem pro řízení nákladů v účetní jednotce. Tato řídicí funkce patří nejvýznamnější funkce vnitropodnikového účetnictví.

Formy VPÚ	1) Jednookruhové	2) Dvouokruhové
a) Útvarově orientované	<p style="text-align: center;">Funkce VPÚ Zjištění stavu a změny stavu zásob vytvořených vlastní činností, aktivace vlastních výkonů, ocenění těchto činností. Nástroj vnitropodnikového ekonomického řízení.</p>	
b) Výkonově orientované		

Obr. 1 Formy a funkce vnitropodnikového účetnictví LAZAR [3, s. 10]

1.2 Vztah manažerského účetnictví a controllingu

Controlling jako metoda řízení integruje úvahy o funkční koordinaci všech funkcí systému řízení, manažerské účetnictví je „jen“ informačním nástrojem systému řízení.

Manažerské účetnictví se výhradně opírá o hodnotové charakteristiky (i když zejména v krátkodobém řízení úzce spjaté s naturálními veličinami), controlling využívá mnohem širěji i nepeněžní informace. Poněkud zjednodušeně lze říci, že informace manažerského účetnictví, určené pro potřeby řízení, jsou pokryty dvěma zaměřenými controllingu:

- tzv. nákladovým controllinem, který se primárně zaměřuje na řízení faktorů, jež ovlivňují výši zisku firmy, a tím přirozeně i na její náklady a výnosy;
- tzv. finančním controllinem, který je zaměřen zejména na řízení finanční a kapitálové struktury firmy a na řízení jejich peněžních toků. KRÁL [1, s. 26].

1.3 Vztah finančního a manažerského účetnictví

V manažerském účetnictví jde o způsob účetního zobrazení, které je primárně podřízeno požadavkům řídicích pracovníků firmy. Při jeho srovnání se systémem finančního účetnictví se proto zdůrazňuje jeho obsahově rozdílné pojetí, které se projevuje zejména těmito odlišnostmi:

- manažerské účetnictví může vycházet z jinak vymezených aktiv a pasiv, než jak jsou vymezeny například obecně uznávanými zásadami finančního účetnictví;
- manažerské účetnictví se odlišuje od finančního také výrazně větší variabilitou aplikovaných oceňovacích principů a konkrétních způsobů oceňování. KRÁL [1, s. 10].

1.4 Pojetí nákladů v nákladovém účetnictví

Důsledné informační zajištění hodnotového řízení, řízení efektivnosti a hospodárnosti vyžaduje odlišné pojetí nákladů v nákladovém účetnictví v porovnání s jejich pojetím ve finančním účetnictví. FIBÍROVÁ [5, s. 63].

Externí uživatelé účetních informací chápou náklady jako jakékoliv peněžně vyjádřené odčerpání vlastního kapitálu. FIBÍROVÁ [5, s. 63].

Náklady zobrazené ve finančním účetnictví vyjadřují skutečně spotřebované, peněžně vyjádřené ekonomické zdroje. Důležitou otázkou pro jejich zobrazení je to, zda vynaložené zdroje vyčerpaly svoji užitečnost, jsou potom hrazeny z výnosů z prodeje v daném období, ovlivňují dosažený hospodářský výsledek. FIBÍROVÁ [5, s. 63].

Podrobnější struktura nákladového účetnictví vychází hlavně z toho, jaký typ informací řídicím pracovníkům poskytuje. Určující je zejména členění informací z hlediska jejich vztahu k fázím rozhodovacího procesu. KRÁL [1, s. 21].

2 VYMEZENÍ POJMU NÁKLADY

Ve finančním účetnictví se náklady vymezují jako úbytek ekonomického prospěchu, který se projevuje poklesem aktiv nebo přírůstkem dluhů a který v hodnoceném období vede ke snížení vlastního kapitálu. Toto vymezení, zjednodušeně vyjadřující náklad jako ekonomický zdroj „obětovaný“ na dosažení výnosu z prodeje, je charakteristické nejen tím, že je spolu s protikladně vyjádřenými výnosy základem měření zisku finančního účetnictví, ale i dalšími rysy: KRÁL [1, s. 36].

- značnou volností vztahu mezi zobrazovanými náklady a předmětem činnosti, jejímž smyslem je zhodnocovat kapitál vlastníka;
- snahou o zobrazení i takových úbytků vlastního kapitálu, které k jeho zhodnocení v budoucnosti nepovedou, tím může být například ztráta hodnoty určité složky majetku v důsledku vlivů, které provázejí podnikatelskou činnost.

V manažerském účetnictví se naopak vychází z charakteristiky nákladů jako hodnotově vyjádřeného, účelného vynaložení ekonomických zdrojů podniku, účelově souvisejícího s ekonomickou činností. KRÁL [1, s. 37]. Toto vymezení zdůrazňuje zejména jejich racionálního hospodárného vynakládání. Podstatné jsou hlavně následující rysy:

- účelnost: nákladem je jen takové vynaložení, které je racionální a přiměřené výsledku činnosti;
- účelový charakter: smyslem je jeho zhodnocení.

2.1 Finanční pojetí nákladů

Ve finančním účetnictví se nejčastěji uplatňuje tzv. finanční (pagatorní) pojetí. Je založeno na aplikaci peněžní formy koloběhu prostředků. V té se vychází z předpokladu, že originálním projevem nákladů je tržně ověřené vynaložení peněz a konečným smyslem odpovídající tržně ověřená peněžní náhrada. KRÁL [1, s. 48].

Náklady se tak chápou jako peníze „investované“ do výkonů, které zajišťují náhradu peněz v jejich původní výši. To je základem koncepce zachování peněžního kapitálu v jeho původní nominální výši. KRÁL [1, s. 48].

2.2 Hodnotové pojetí nákladů

Toto pojetí nákladů se rozvinulo hlavně ve vazbě na vývoj nákladového účetnictví, jehož smyslem je poskytovat informace pro běžné řízení a kontrolu reálního průběhu aktuálně uskutečňovaných procesů. Smyslem hodnotového pojetí nákladů je informační zobrazení koloběhu ekonomických zdrojů.

V hodnotovém pojetí tedy nevystupují jako náklady jenom peněžně zajištěné ekonomické zdroje. Předmětem jsou i takové faktory, které sice nemají odpovídající ekvivalentní výdej peněz, ale svými důsledky ovlivňují ekonomickou racionalitu dané aktivity. KRÁL [1, s. 49].

2.3 Ekonomické pojetí nákladů

Ekonomické pojetí nákladů vychází z požadavku zajistit odpovídající informace nejen pro řízení reálně probíhajících procesů, ale také pro potřeby rozhodování za účelem výběru optimálních budoucích alternativ. S výběrem alternativ souvisí pak obecné ekonomické chápání nákladů jako maximum hodnoty, které lze vyprodukovat prostřednictvím zvolené alternativy. KRÁL [1, s. 51].

Tyto podmínky splňuje kategorie tzv. oportunitních nákladů. To znamená maximální ušlý efekt, který byl obětován v důsledku využití ekonomického zdroje ve zvolené alternativě.

3 ČLENĚNÍ NÁKLADŮ

Předpokladem účinného řízení nákladů je jejich podrobnější rozčlenění do skupin. Jednotlivá členění nákladů ukazují na různé charakteristiky a vlastnosti nákladů. Důležité je pochopit, že každé členění nákladů je vhodné pro jiné potřeby řídicích pracovníků.

3.1 Druhové členění nákladů

Především požadavky, vyvolané řízením podniku jako celku a potřeba znát k tomu naturální podstatu spotřebovaných zdrojů, vyžadují vykazování nákladů v druhovém členění. Mluvíme pak o členění nákladů podle nákladových druhů, kdy nákladovými druhy rozumíme věcně stejnorodé položky nákladů. HRADECKÝ [6, s. 78].

Za základní nákladové druhy se přitom považují:

- spotřeba materiálu včetně spotřeba energie;
- spotřeba a použití externích prací a služeb;
- mzdové a ostatní osobní náklady;
- odpisy dlouhodobého nehmotného i hmotného majetku;
- finanční náklady.

Nákladové druhy, vstupující do podniku, lze charakterizovat takto:

- jde o náklady prvotní, zachycované hned při jejich vstupu do podniku;
- jde o náklady externí, vznikající spotřebou výrobků, prací a služeb externích dodavatelů;
- jde o náklady jednoduché, které nelze už dále členit na jednodušší složky.

HRADECKÝ [6, s. 78].

Základní význam tohoto členění spočívá v tom, že je informačním podkladem při zajištění proporcí, stability a rovnováhy mezi potřebou těchto zdrojů v podniku a vnějším okolím. Mělo by dát odpověď na to, od koho, kdy a jak musí podnik zajistit materiál, energii, ostatní externí výkony, služby a další ekonomické zdroje. KRÁL [1, s. 59].

Větší význam má však toto členění z makroekonomického hlediska při zjišťování národního důchodu, úhrnné materiálové spotřeby, osobních nákladů za celé národní hospodářství a jeho subsystémy. KRÁL [1, s. 59].

3.2 Účelové členění nákladů

Jednou z nejdůležitějších skupin rozhodovacích úloh jsou úlohy založené na kontrole hospodárnosti vynaložených nákladů. Jejich cílem je zjistit, zda se v podniku náklady spoří nebo naopak překračují. KRÁL [1, s. 61]. Účelové členění je členění podle činností, které vyvolávají jejich vznik.

Náklady se obvykle rozčlení do relativně širokých okruhů různých výrobních, pomocných a obslužných činností. Tyto náklady se dále podrobněji člení například podle technologických postupu, procesů a aktivit nebo jednotlivých operací. Obecným principem je identifikovat věcného nositele, který vyvolává vznik nákladu.

Sleduje náklady podle účelu jejich vynaložení, a to:

- po linii výkonu, kdy sledujeme především proces uskutečňování výkonů a náklady vztahujeme k těmto výkonům;
- po linii útvarů, tj. zejména podle středisek, která byla obvykle zřízena za účelem výkonu určité činnosti. LAZAR [3, s. 18].

3.3 Náklady jednicové a režijní

Jednicové náklady se vykazují v samostatných konkrétních položkách ve vztahu ke stanovené jednici výkonu. Typickými jednicovými náklady jsou například:

- náklady na spotřebu materiálu;
- náklady na mzdy;
- výjimečně odpisy strojů, a to v případech, kdy doba užívání se předpokládá na výrobu určitého počtu výrobků. ČECHOVÁ [4, s. 73].

Jsou to takové náklady, které lze jednoznačně přiřadit k určitému výkonu. Mohou to být náklady technologické, ale i náklady na obsluhu a řízení.

Režijní náklady jsou vyjadřovány v komplexních položkách a jsou členěny podle jejich funkce v daném procesu. ČECHOVÁ [4, s. 74].

Patří sem:

- zásobovací režie;
- výrobní režie;

- správní režie;
- odbytová režie.

ČECHOVÁ [4, s. 74].

Všechny režijní náklady mají společný charakter, a proto se na jednotky výkonu rozvrhují pomocí nepřímých metod.

3.4 Kalkulační členění nákladů

Tento druh členění znamená přiřazování nákladů k výkonu či jeho části. Patří mezi zvláštní části účelového členění nákladů. Do určité míry se na něj vztahují úvahy týkající se stanovení nákladového úkolu pro kontrolu hospodárnosti jednicových a režijních nákladů. Je třeba mít na zřeteli účel přiřazení nákladů konkrétnímu výkonu, tj. rozhodovací problém, který je potřeba pomocí tohoto přiřazení řešit.

3.5 Přímé a nepřímé náklady

Z hlediska příčinných vazeb k výkonu, který je objemově, druhově a jakostně přesně specifikován (k tzv. kalkulační jednici), a z hlediska praktických početně technických možností, jak přiřadit náklady konkrétnímu výkonu, lze opět rozlišit dvě základní skupiny nákladů:

- tzv. přímé náklady, které bezprostředně souvisejí s konkrétním druhem výkonu;
- tzv. nepřímé náklady, které se nevážou k jednomu druhu výkonu a zajišťují průběh podnikatelského procesu podniku v širších souvislostech. KRÁL [1, s. 66].

Do přímých nákladů patří zejména náklady technologické, v některých případech lze přímo vyčíslit a stanovit i náklady na obsluhu a řízení.

Mezi nepřímé náklady řadíme zejména náklady na obsluhu a řízení, avšak i zde existují výjimky a nepřímo jsou přiřazovány i náklady, které by na první pohled mohly být považovány za náklady přímé, jako jsou:

- odpisy výrobních zařízení sloužících pro několik druhů výkonů;
- spotřeba materiálu u výroby několika druhů výrobků.

3.6 Členění v závislosti objemu prováděných výkonů

Členění nákladů ve vztahu k objemu prováděných výkonů je vnímáno jako jeden z nejvýznamnějších nástrojů řízení nákladů. Poznání toho, jak budou náklady reagovat na změnu v objemu výkonů, se stává jedním ze základních nástrojů pro tvorbu manažerských rozhodnutí. POPESKO [2, s. 39].

V rámci členění rozlišujeme tyto základní kategorie nákladů:

- variabilní;
- fixní.

POPESKO [2, s. 39].

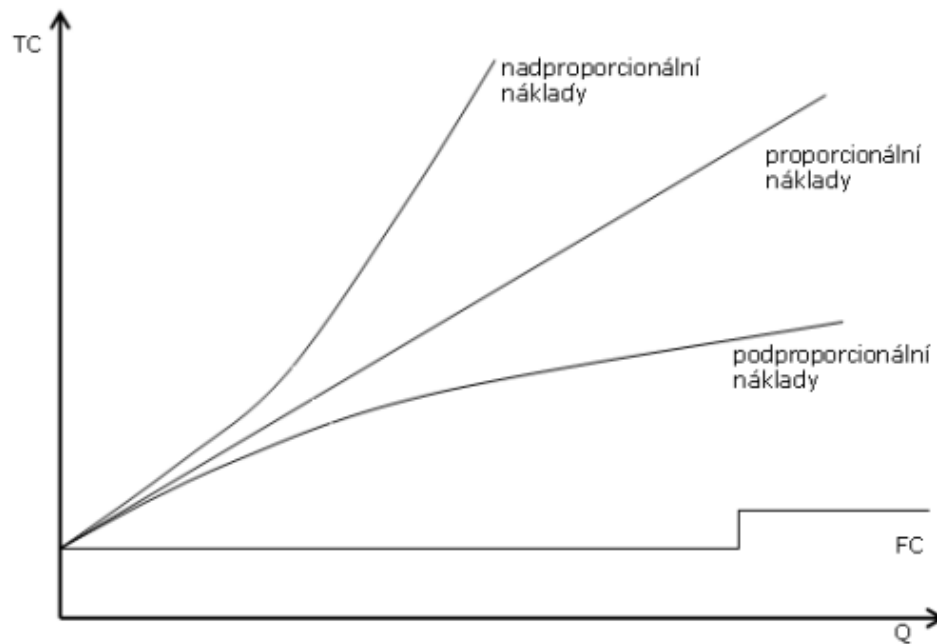
3.6.1 Variabilní náklady

Můžeme je obecně definovat jako náklady, jejichž výše se při změně objemu změní. Nejdůležitější složkou variabilních nákladů jsou tzv. proporcionální náklady; výše těchto nákladů se mění přímo úměrně s úrovní aktivity. POPESKO [2, s. 39].

Celkové proporcionální náklady mají lineární charakter. Typickým příkladem těchto nákladů je úkolová mzda dělníků nebo spotřeba přímého materiálu.

V některých případech může nastat situace, kdy náklady rostou rychleji než objem produkce. Těmto nákladům říkáme tzv. nadproporcionální náklady. V praxi se jedná například o úkolovou mzdu dělníků při práci přesčas.

Na druhé straně jsou náklady, které rostou pomaleji než objem produkce. Tyto náklady se označují jako tzv. podproporcionální. Do této skupiny můžeme zařadit například některé položky materiálových nákladů, kdy při růstu objemu výkonu a nákupu většího množství materiálu nám dodavatel může nabídnout množstevní slevy.



Obr. 2 Závislost variabilních nákladů na objemu produkce [9]

3.6.2 Fixní náklady

Představují takové náklady, které zůstávají neměnné při různých úrovních aktivity organizace v průběhu určitého časového období. Příkladem takového typu nákladů mohou být např. odpisy budov, leasing automobilů nebo mzdy manažerů podniku. POPESKO [2, s. 40].

Z hlediska jejich ovlivnitelnosti v případě zřetelného pokladu ve využití kapacity se dělí na dvě skupiny fixních nákladů:

- pro první skupinu je charakteristické, že se vynakládá často ještě před zahájením podnikatelského procesu, kdy je třeba např. pořídit budovu, strojní zařízení, informační systém či realizovat jiné investiční rozhodnutí;
- také druhá skupina fixních nákladů vzniká v důsledku zajištění kapacitních podmínek podnikatelského procesu, nejsou však bezprostředně spojeny s investičním rozhodnutím. KRÁL [1, s. 70].

4 PARETOVA ANALÝZA

Paretova analýza je založena na vztahu mezi příčinami a jejich následky. Analýze se také říká pravidlo 80/20. Znamená to, že 20 % příčin vyřeší až 80 % ztrát.

Paretovu analýzu definoval italský ekonom Vilfredo Pareto. V roce 1897 přišel na to, že 80 % bohatství země je v rukou 20 % lidí. Byl tvůrcem sociologického systému a tvrdil, že vůdčí postavení mají elity. Elity, které existují ve všech oblastech společenského života. Základem pro zařazení do elity byl statisticky zjistitelný úspěch. WWW.VLASTNICESTA.CZ [7].

4.1 Popis Paretovy analýzy

Většina lidí předpokládala, že 50 % úsilí vede k přibližně k 50 % výsledků (nebo 50 % vstupů vytváří 50 % výstupů). To však Vilfredo Pareto vyvrátil. Ve svém pravidle vyvrátil základní rovnováhu mezi vynaloženým úsilím a následnou odměnou. Paretova analýza vychází z principu, který říká: 20 % všech našich činností přináší 80 % zisku.

Je-li tomu tak, pak nemá smysl se stejně důsledně zabývat všemi činnostmi. Vhodnější je zaměřit se na ty činnosti, které mají největší efekt. WWW.VLASTNICESTA.CZ [7].

4.2 Realizace Paretovy analýzy

1. Definování místa analýzy

Výběr procesu, činností, kde chceme zvýšit zisk nebo efektivitu. Může se např. jednat o reklamace, neshody ve výrobě, administrativě, úspěšnost produktů apod.

2. Sběr dat

Pro analýzu je zapotřebí získat relevantní data o fungování a jejich hodnoty se zapíše do tabulky.

3. Uspořádání dat

Získaná data se seřadí podle největšího výskytu, četností, největší váhy, či jiného kritéria. Vždy se však seřadí od největší zvolené hodnoty po nejmenší.

4. Lorenzova kumulativní křivka

Tato křivka vznikne tak, že se kumulativně sečtou hodnoty u jednotlivých dat a vynesou se do grafu.

5. Stanovení kritéria rozhodování

Zde se můžeme rozhodnout využít striktně Paretova pravidla 80/20 a nebo si také můžeme vybrat, že chceme odstranit jen 60 % neshod apod.

6. Identifikování hlavních příčin

7. Stanovení nápravných opatření k odstranění nebo rozvoji příčin, které nám způsobují nejvíce ztrát, anebo naopak vedou k navýšení zisku. WWW.VLASTNICESTA.CZ [7].

4.3 Využití Paretovy analýzy

Paterovo pravidlo našlo uplatnění v mnoha různých oblastech, nejen v ekonomice. Dnes jeho podoba může vypadat:

- 80 % zisku vytváří 20 % produktů;
- 20 % našich činností přináší 80 % zisku;
- 20 % vašich přátel stojí za 80 % vašeho zájmu;
- 80 % zmetků ve výrobě způsobuje 20 % příčin;
- 80 % odpočinku vám přinese prvních 20 % dovolené;
- 80 % znalostí jsme získali za prvních 20 % vynaloženého času.

Paretovu analýzu je možné také využít ve SWOT analýze při identifikování významných silných nebo slabých stránek nebo příležitostí a hrozeb.

Z výše uvedených možností využití Paretovy analýzy je možné ji využít v těchto oborech:

- výroba a služby;
- zajišťování kvality/jakosti;
- ekonomie;
- management;
- marketing;
- psychologie;
- sociologie. WWW.VLASTNICESTA.CZ [7].

II PRAKTICKÁ ČÁST

5 SPOLEČNOST BARUM CONTINENTAL S.R.O.

5.1 Charakteristika společnosti

Společnost Barum Continental s.r.o. je největším českým výrobcem pneumatik, a od roku 1999 také největším závodem na výrobu pneumatik v Evropě. Těží jak z historie svého oboru (první pneumatiky u nás vyráběla již ve čtyřicátých letech firma Baťa), tak z moderních vývojových trendů, technologií a obchodních strategií. Spojení otrokovické pneumatikárny se strategickým zahraničním partnerem v roce 1993 bylo jednoznačně správným rozhodnutím. Koncern Continental, který patří mezi nejvýznamnější podniky svého oboru na světě, přinesl do Otrokovic nejen nejmodernější technologie a nové strojní zařízení, ale i novou podnikovou kulturu a nové přístupy k práci. Založení nových společností Continental výroba pneumatik a následně Continental HT Tyres ve výrobním areálu společnosti Barum Continental umožnilo přisun nejmodernějších technologií pro výrobu vysokorychlostních high-tech pláště do České republiky.

5.2 Historie společnosti

Jakým způsobem přišel název Barum na svět, není jednoznačně určeno. Podle historických pramenů je nejpravděpodobnější původ tohoto názvu odvozen od počátečních písmen tří největších gumárenských podniků v tehdejší Československé republice. Byly jimi Baťa Zlín, Rubena Náchod, Matador Bratislava. V úvahu připadá i anglická značka Baťa Rubber Manufakture.

Firma Barum vznikla ve dvacátých letech 20. století. Tehdy Tomáš Baťa založil výrobu obuvi ve Zlíně. Rostoucí množství zboží a s tím spojené náklady na jeho přepravu po železnici přivedly Baťu k myšlence přejít na dopravu automobilovou. Brzy se však objevil další problém - nízká kvalita pneumatik. Baťa se situaci rozhodl řešit vlastní výrobou pneumatik, kterou založil v roce 1931. První pláště této firmy byly otestovány na trase Zlín - Luhačovice. Již o rok později jezdily po cestách první pneumatiky, tehdy ještě pod značkou Baťa. Postupem času se tyto pneumatiky těšily stále větší oblibě. Dobrou pověst a kvalitu značky Barum využíval také socialistický režim, který převedl národní podnik ze Zlína do Otrokovic. Největšího rozmachu dosáhla společnost v devadesátých letech sloučením s významným partnerem firmou Continental.

Historie v bodech:

- 1931 - Zvyšujícím se nákladům na přepravu obuvi po železnici se Baťa rozhodl přepravovat zboží pomocí nákladní dopravy. Problém byl s pneumatikami, které byly nízké kvality, a často docházelo k defektům. Baťa se rozhodl založit vlastní výrobu pneumatik ve své továrně.
- 1932 - První pneumatiky značky Baťa byly obuty na cestu Zlín - Luhačovice.
- 1934 - Výroba pneumatik Baťa se rozšiřuje jak do množství, tak i do rozměrové škály. Pneumatiky Baťa postupně vytlačí konkurenční produkty z Československa.
- 1939 – Výroba prudce stoupá, kvalita dosahuje světové úrovně.
- 1945 - 3. největší výrobci pneumatik vytvořili pro zjednodušení exportní politiky společnou značku pro své produkty. Pro novou značku byla použita počáteční písmena názvů firem Baťa Zlín, Rubena a Matador. Novou značkou BARUM byly následně označovány výrobky všech tří výrobců.
- 1948 – Roční produkce pneumatik dosáhla 607 000 kusů ve srovnání s 27 800 kusy vyrobenými v roce 1945.
- 1953 - Je založen samostatný národní podnik na výrobu pneumatik.
- 1966 - Kapacita výroby v areálu bývalých Baťových závodů je omezena a je rozhodnuto o výstavbě nového výrobního závodu v nedalekých Otrokovicích.
- 1967 - Je vyrobena první radiální pneumatika Barum.
- 1972 - Proběhlo slavnostní otevření nové pneumatikárny v Otrokovicích. Hlavní část výroby pneumatik Barum byla převedena ze Zlína do Otrokovic.
- 1990 - Název podniku byl změněn na "Barum a.s. Otrokovice".
- 1992 - Barum podepsal s německým koncernem Continental AG smlouvu o Joint-Venture.
- 1993 - 1. března byl založen společný podnik Barum Continental spol. s r.o. Barum se stává součástí koncernu Continental.
- 1996 – Produkce pneumatik v otrokovickém závodě dosáhla téměř 6 milionů pneumatik.

- 2000 - Podnik se stává největším výrobcem pneumatik v Evropě.
- 2003 - Představení sportovní pneumatiky ContiSportContact 2 Vmax firmou Continental, první silniční pneumatiky na světě schválené pro rychlosti do 360 km/h.
- 2004 - Založení výroby nové společnosti Continental HT Tyres, rozšíření vysokorychlostních pneumatik v Otrokovicích.
- 2006 - Celková roční produkce pneumatik přesáhla 20 milionů kusů pláštěů.

5.3 Podnikatelská činnost společnosti

Společnost Barum Continental má bohatou historii v produkci a prodeji osobních, nákladních a industriálních pláštěů pneumatik. Výroba těchto výrobků je založena na mnohaleté tradici. Dále jsou pro ni také důležité nejnovější trendy ve vývoji. Díky vedení společnosti a její výborné obchodní strategii mají pneumatiky Barum pověst jedněch z nejlepších a cenově nejvýhodnějších pláštěů.

Barum Continental se také zabývá výrobou brzdové technologie, kontroly dynamiky vozů a elektronickým a senzorovým systémem.

Po roce 2000 se stal podnik Barum Continental největším podnikem produkujícím automobilové pláště na evropském trhu. Stalo se tak díky správnému rozhodnutí navázání spolupráce s německým Continental AG v Hannoveru, která je předním světovým dodavatelem pláštěů a systémů souvisejících s podvozkovou částí vozidel. Koncern Continental je nyní mezi největšími pěti dodavateli automobilového průmyslu na celém světě a disponuje rozsáhlým know-how z oblasti pneumatikářské technologie. V téměř 200 lokalitách nyní pracuje okolo 140 000 zaměstnanců ve 36 zemích.

Od data, kdy se Barum připojil pod křídla tohoto gigantického podniku, došlo k podstatné modernizaci výroby. Během krátké doby se značně rozšířila výrobní kapacita a strojní zařízení bylo nahrazeno modernějším. Byla vytvořena nová podniková kultura a nové přístupy k práci.

Výroba pláštěů pneumatik v Otrokovicích splňuje nejpřísnější mezinárodní kritéria na kvalitu životního prostředí. Patří mezi nejdynamičtější se rozvíjející podniky v České republice.

Důkazem udržování vysoké kvality výrobních i nevýrobních procesů jsou úspěšné procesní audity automobilek, jako jsou například BMW, Škoda auto, VW, Audi a další.

5.4 Výrobní proces

Pokud chce být manažer dobrý ve své ekonomické činnosti, je nutné, aby znal nejen složení výrobku, ale také výrobní proces a tok materiálu ve výrobě.

Na následujícím obrázku je znázorněn průřez osobním pláštěm, na kterém jsem označené jeho jednotlivé části.



Obr. 3 Složení osobního pláště [interní materiály společnosti]

1. Běhoun
2. Polyamidový nárazník
3. Ocelový nárazník
4. Textilní kord
5. Vnitřní guma
6. Bočnice
7. Patní jádro
8. Patní lano
9. Patní pásek

5.4.1 Technologický postup výroby

Technologický postup výroby se skládá z následujících několik kroků:

1. **Mixing**

Příprava směsi pro výrobu polotovarů – bočnice, běhouny, pogumované kordy, nárazníky, lana a membrány.

2. **Gumování a odpady**

Pogumování výstužných materiálů v plášti pneumatiky (kordy, nárazník) zajišťuje lepidlo jednotlivých vrstev pláště.

3. **Příprava polotovarů a výroba lan**

Řezání a stříhání výstužných materiálů podle daných pravidel a následně spojení do nekonečného pásu. Příprava ocelových lan pogumováním a navíjením do vrstev. Vytlačování vnitřní gumy válcováním.

3. **Vytlačování**

Vytlačování jsou připravované bočnice a běhouny.

4. **Výroba membrán**

Výroba membrán potřebných pro vulkanizaci pláště.

5. **Konfekce**

První stupeň: vzniká kostra pláště navíjením vnitřní gumy a textilního kordu, naražením patních lan a uložením bočnic.

Druhý stupeň: na kostru je přenesený první, druhý a nultý (PAD) nárazník, na které je navinutý běhoun. Takto vzniká surový plášť.

6. **Lisovna**

Surový plášť je uzavřený do kovové formy a zevnitř přitlačovaný membránou. Působením teploty, tlaku a času se mění vlastnosti gumové směsi z plastických na elastické. Po uplynutí vulkanizačního času je plášť hotov a připraven na dokončení a kontrolu.

7. **Servis forem**

Servis, čištění, montáž a opravy vulkanizačních forem.

8. **Vizuální kontrola**

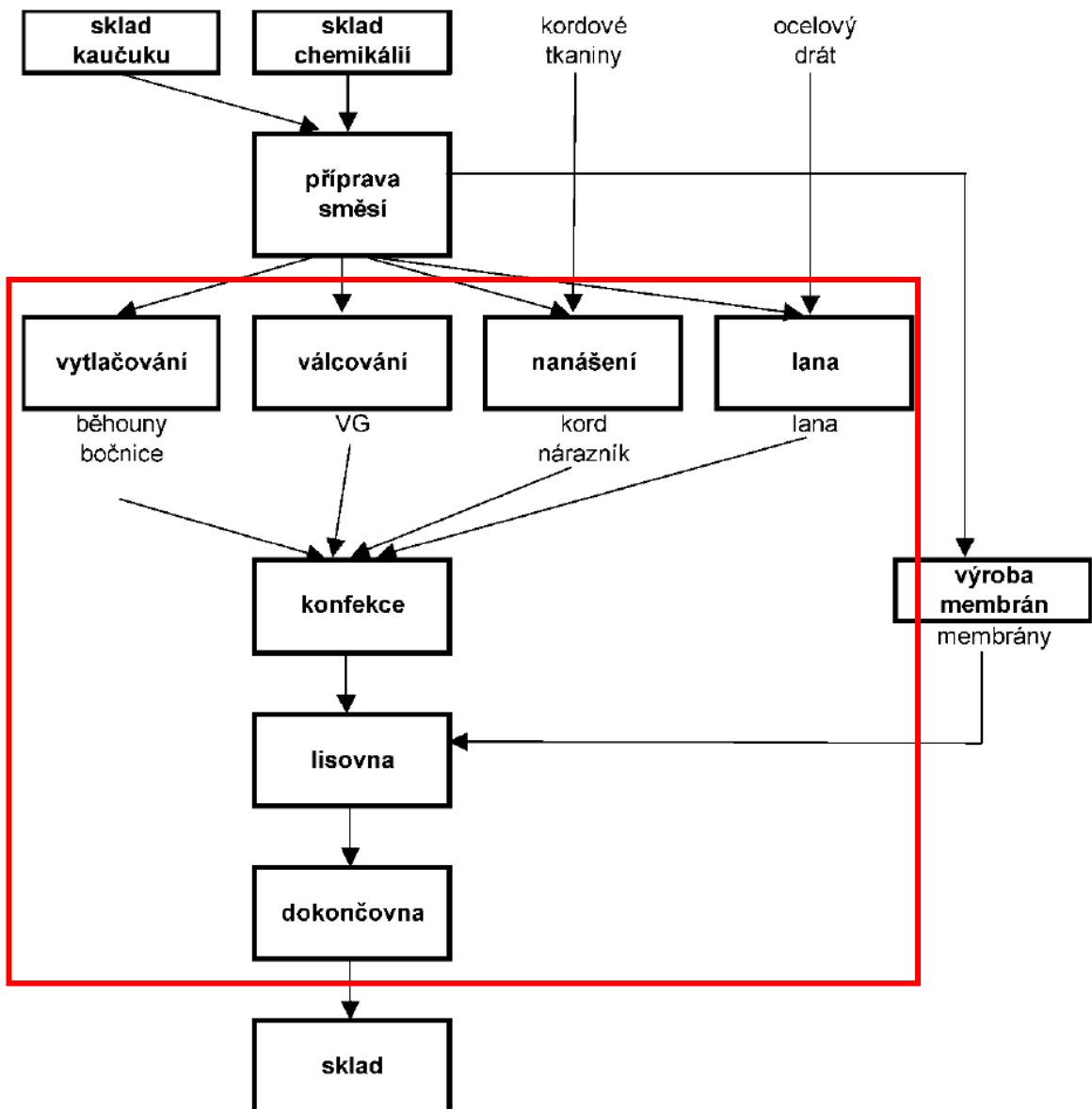
9. Měření a testování

Test uniformity zjišťuje silové nerovnoměrnosti v chování pláště – nevyváženost, geometrickou nerovnoměrnost.

10. Sklad

Skladování pláštů.

5.4.2 Schéma toku materiálů ve výrobě



Obr. 4 Schéma toku ve výrobě [interní materiály společnosti]

5.5 Komerční divize

Komerční divize neboli divize komerčních pláštů zahrnuje výrobu nákladních a industriálních pláštů. Této divizi se ve společnosti Barum Continental s.r.o. říká CVT (commercial vehicle tires). Tato divize je složena z jednotlivých provozů, kde každý provoz má svoje nákladová střediska. Označení těchto středisek je 51xxx. Komerční divize je zachycena v červeném čtverci na obrázku číslo 3.

Členění komerční divize:

- příprava polotovaru;
- konfekce;
- lisovna;
- dokončovna.

Dělení nákladových středisek v komerční divizi:

- **Vedení divize komerčních pláštů**

- 51100 Vedení divize (Patří mezi fixní nákladové střediska a skládá se z ředitele komerční divize, sekretářky a obslužného útvaru.)
- 51201 Výrobní servis (Toto středisko je fixní a dalo by se popsat jako „pravá ruka ředitele komerční divize“.)

- **Příprava polotovarů**

Jak z názvu provozu vyplývá, daný provoz se zabývá zpracováním směsí do jednotlivých druhů polotovarů a to způsobem vytlačováním, válcováním nebo pogumováním.

- 51301 Vedení provozu (Fixní středisko, které se skládá z mistrů a vedení tohoto provozu.)
- 51311 Výroba vnitřní gumy, mezigumy, rollehead a EBR (Řadí se mezi variabilní nákladová střediska.)
- 51313 Vytlačovací linka VL 3 (Variabilní středisko)
- 51314 Vytlačovací linka VL 4 (Variabilní středisko)
- 51321 Řezání ocelového kordu VMI BUKO (Variabilní středisko)
- 51322 Řezání textilního kordu 4A – SLITER (Variabilní středisko)

- 51331 Výroba lan APEX (Variabilní středisko)

- **Konfekce**

Polotovary vyrobené v provozu Příprava polotovaru se na konfekčním zařízení se skládá dohromady. Výstupem je poté „surový plášť“.

- 51401 Vedení konfekce (Fixní středisko, které se skládá z mistrů a vedení tohoto provozu.)
- 51411 Konfekce SAV (Variabilní středisko)
- 51412 Konfekce PL – GV, KU – SU (Variabilní středisko)
- 51413 Konfekce KM – PU (Variabilní středisko)

- **Lisovna**

Proces, ve kterém se ze „surového pláště“ stává plášť „hotový“.

- 51501 Vedení lisovny (Fixní středisko, které se skládá z mistrů a vedení tohoto provozu.)
- 51511 Lisovna CVT (Variabilní středisko)
- 51521 Výměna forem a membrán (Variabilní středisko)
- 51530 Nákladní formy (Variabilní středisko)
- 51531 Industriální formy (Variabilní středisko)

- **Dokončovna**

V tomto provozu probíhá kontrola pláště před uvedením na trh. Kontrola je vizuální, ale také strojní.

- 51601 Vedení dokončovny (Fixní středisko, které se skládá z mistrů a vedení tohoto provozu.)
- 51611 Dokončovna CVT (Variabilní středisko)

5.6 Náklady ve společnosti Barum Continental s.r.o.

Ve společnosti Barum Continental jsou náklady rozděleny na fixní a variabilní, na externí, interní a náhradní díly. Nákladové střediska se opět dělí na fixní a variabilní. Typickým

příkladem variabilního střediska je výrobní středisko a mezi fixní střediska můžeme zařadit management.

Nákladové středisko je soubor stejných nebo podobných strojů, nákladů na pracovníky a zodpovědnosti. Rozdělení nákladů a nákladových středisek můžeme zachytit v následujícím schématu.

*Tab. č. 1 Rozdělení nákladových druhů
a nákladových středisek*

		Střediska	
		Fixní	Variabilní
Nákladový druh	Fixní	Fixní	Fixní
	Variabilní	Fixní	Variabilní

Zdroj: vlastní

V této bakalářské práci jsou sledovány náklady na opravy. Tyto náklady se taktéž ve společnosti dělí na fixní a variabilní.

Typickými fixními náklady na opravy jsou náklady na:

- opravy budov;
- opravy strojů, kde hodnota nákladu přesáhne 100 000 EUR (neboli velká oprava);
- opravy ve fixním středisku;
- opravy energo zařízení.

Mezi variabilní náklady na opravy patří náklady na:

- běžné opravy strojů;
- větší opravy strojů, kde hodnota nákladu nepřesáhne 100 000 EUR;
- opravy forem.

Náklady na opravy jsou sledovány podle skupin. Ve skupině může být jeden nebo i více strojů se stejnými nebo podobnými parametry. Ve společnosti Barum Continental s.r.o. používají program SAP, ve kterém se sledují náklady na opravy podle jednotlivých skupin.

Další členění nákladů ve společnosti je na externí, interní a náhradní díly.

Interní opravy jsou takové opravy, které si podnik zajišťuje vlastními zaměstnanci. K tomuto účelu mu slouží středisko Údržba.

Externí opravy jsou takové, které zajišťuje cizí firma a může se zde zahrnovat i nákup náhradních dílů.

Náhradní díly společnost Barum Continental nakupuje prostřednictvím vlastní nákupní divize, uskladňuje ve vlastních skladech a v okamžiku potřeby je vyskladňuje.

Bakalářská práce je analýzou variabilních nákladů na opravy podniku Barum Continental s.r.o. v období 2008 až 2010.

Variabilní náklady ve společnosti se dělí na:

- LDC (variabilní mzdové náklady)

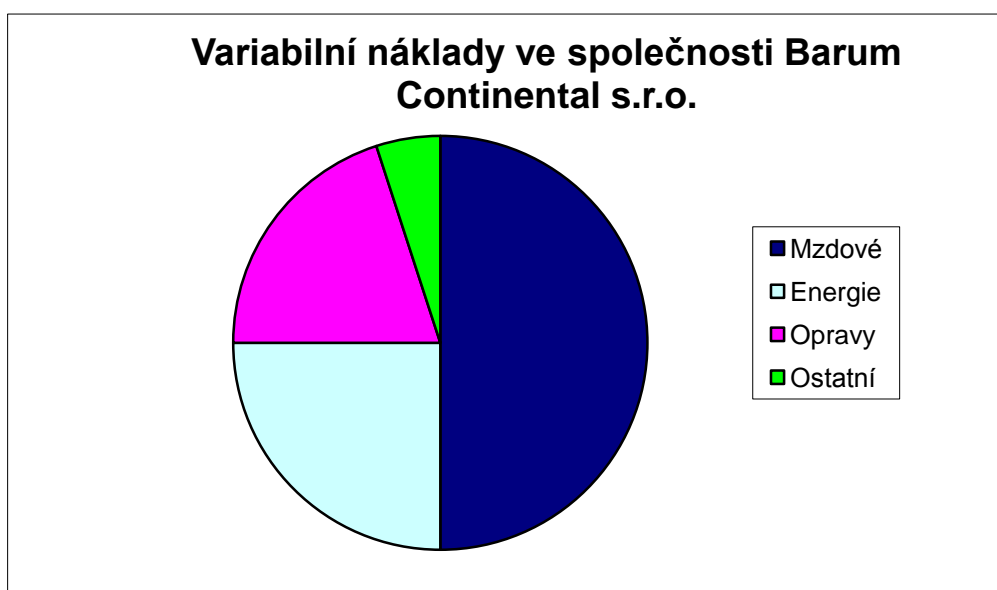
Jsou to mzdové náklady a tvoří 20 % variabilních nákladů.

- MDC (variabilní strojní náklady)

Mezi tyto náklady patří:

- Energie (25 %);
- Opravy (20 %);
- Ostatní (5 %).

Graf č. 1 Variabilní náklady ve společnosti Barum Continental s.r.o



Zdroj: vlastní

Důležitou informací pro pochopení průběhu nákladů na opravy je, že společnost Barum Continental s.r.o. byla také postižena světovou ekonomickou krizí, která se odrazila i v rozpočtech pro rok 2009. Rozpočet na opravy pro rok 2009 byl zhruba o 10 – 15 % nižší v porovnání s předchozím rokem 2008.

6 ANALÝZA

Prvním krokem, který byl důležitý k analýze nákladů na opravy ve společnosti Barum Continental s.r.o., bylo poznat prostředí podniku, seznámit se s procesem výroby, komerční divizí, ale také získat informace o tom, jaké členění nákladů a nákladových středisek je ve společnosti používáno.

Tato bakalářská práce vychází z mnoha poskytnutých dat a informací, cca z 24 000, které jsou z let 2008 až 2010. Nejdůležitějším a nejtěžším úkolem bylo správné roztrídění a určení, které z těchto dat a informací jsou klíčové pro další zkoumání a analýzu.

Analýza této bakalářské práce je rozdělena do několika kroků. Můžeme o nich mluvit jako o různých pohledech na náklady v různých úrovních.

První úroveň je nejobecnější, ze které postupně vycházejí další dvě. Tato úroveň zachycuje náklady podle různých úhlů pohledů.

Druhá úroveň navazuje na první, kterou více rozpracovává, a také zachycuje podrobnější informace. Tady se analýza zaměřuje na problematickou část, která je zřejmá už v úrovni číslo jedna.

Ve třetí úrovni jsou vybrána konkrétní strojní zařízení, u kterých je sledován vývoj nákladů v letech 2008 až 2010. Výběr tohoto strojního zařízení je podle nejvyšších hodnot v nákladech na opravy v průběhu zmiňovaných tří let.

Z analýzy jsou vyloučeny nákladové střediska, které během roku 2008 byla zrušena.

Data v následujících tabulkách jsou seřazena postupně od nejvyšší hodnoty k nejmenší.

6.1 Úroveň č. 1 – Celkové náklady z různých úhlů pohledů

Úroveň číslo jedna zahrnuje analýzu celkových nákladů na opravy z různých úhlů pohledů.

6.1.1 Celkové náklady podle typu opravy

Prvním krokem bylo prozkoumání nákladů podle typu opravy. V následující tabulce jsou zachyceny údaje v procentech za tři zkoumané roky postupně.

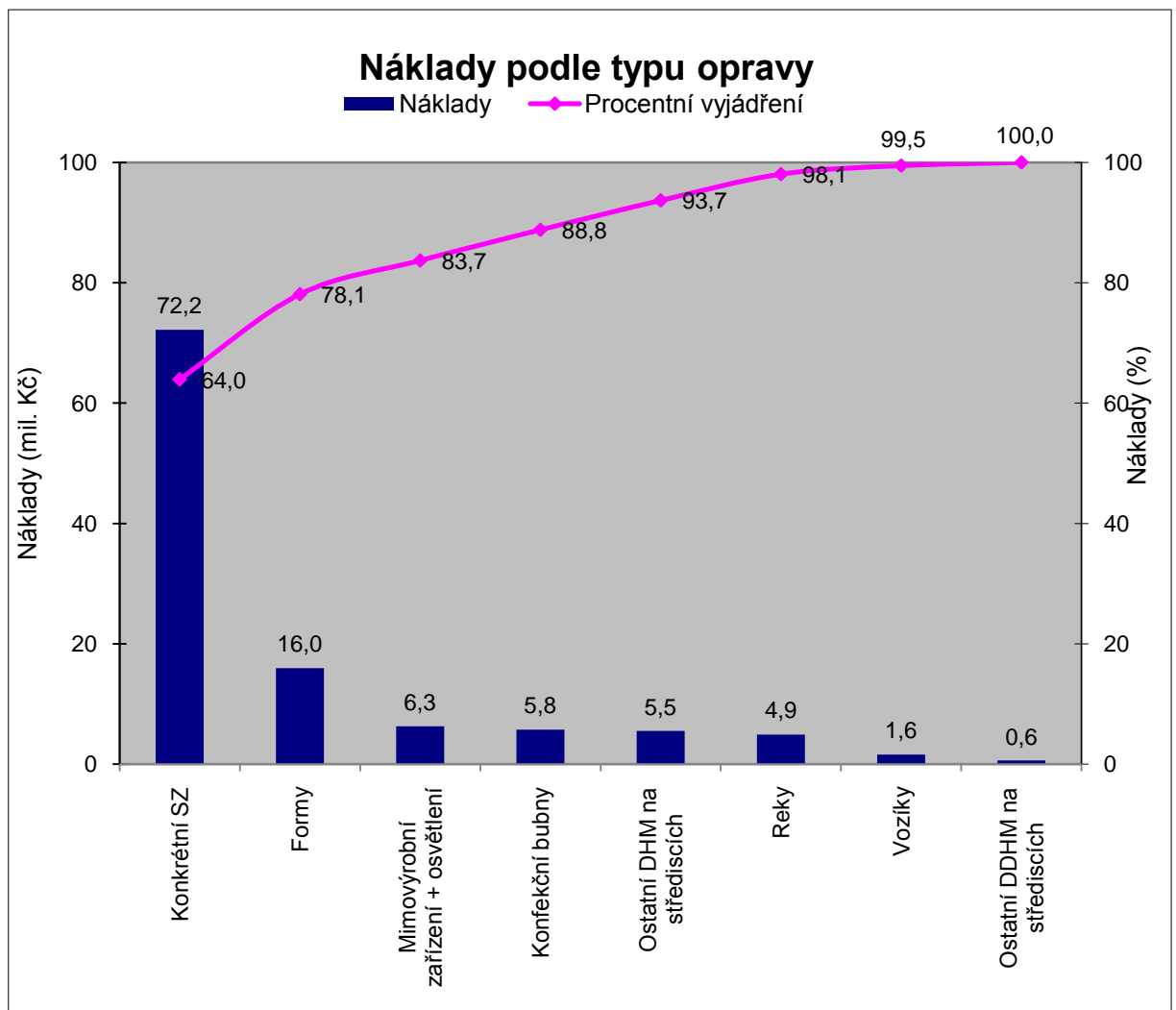
Tab. č. 2 Náklady podle typu opravy
(v %)

Typ opravy	Rok		
	2008	2009	2010
Konkrétní SZ	62,82	61,81	66,66
Formy	14,61	14,71	13,27
Mimovýrobní zařízení + osvětlení	5,50	6,21	5,21
Konfekční bubny	3,73	6,85	4,94
Ostatní DHM na střediscích	7,41	4,09	3,29
Reky	3,02	5,05	5,01
Vozíky	2,18	0,82	1,21
Ostatní DDHM na střediscích	0,73	0,46	0,41
Celkem	100,00	100,00	100,00

Zdroj: vlastní

Z údajů v tabulce vyplývá, že největší položku tvoří náklady na opravy konkrétního strojního zařízení. Na základě Pareto analýzy, je sestaven následující graf.

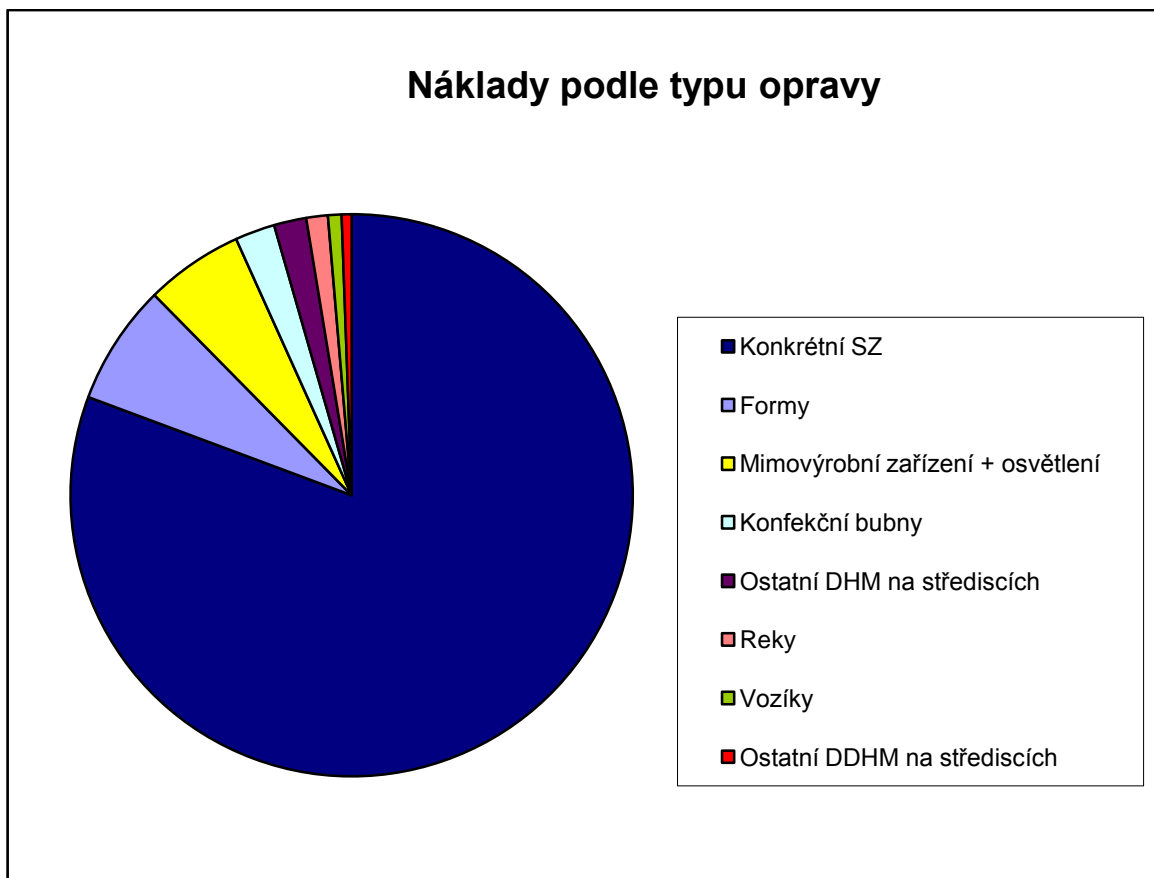
Graf č. 2 Náklady podle typu opravy



Zdroj: vlastní

Pro další, možná pro někoho lepší znázornění, je použit koláčový graf, který vychází ze stejných údajů jako graf předešlý.

Graf č. 3 Náklady podle typu opravy



Zdroj: vlastní

6.1.2 Celkové náklady z pohledu nákladových středisek

Následující pohled zachycuje náklady na opravy podle nákladových středisek v komerční divizi. V analýze, ani v následující tabulce nejsou zachyceny tři nákladová střediska z komerční divize, která byla během roku 2008 zrušena. Hodnoty v tabulce jsou zachyceny v tisících korunách.

Tab. č. 3 Náklady podle nákladových středisek

(v tisících Kč)

Nákladové středisko	Rok			Celkem
	2008	2009	2010	
51511	9 892	8 409	12 658	30 960
51411	7 151	7 065	9 129	23 345
51521	4 811	5 709	5 964	16 484
51314	1 900	2 112	2 292	6 303
51321	1 679	2 358	1 919	5 956
51331	1 698	1 593	1 919	5 210
51313	1 416	1 538	2 134	5 087
51611	1 794	999	2 286	5 079
51412	1 255	1 175	1 351	3 781
51413	1 409	808	1 372	3 589
51311	910	1 175	1 192	3 277
51322	360	425	494	1 279
Celkem	34 274	33 367	42 709	110 350

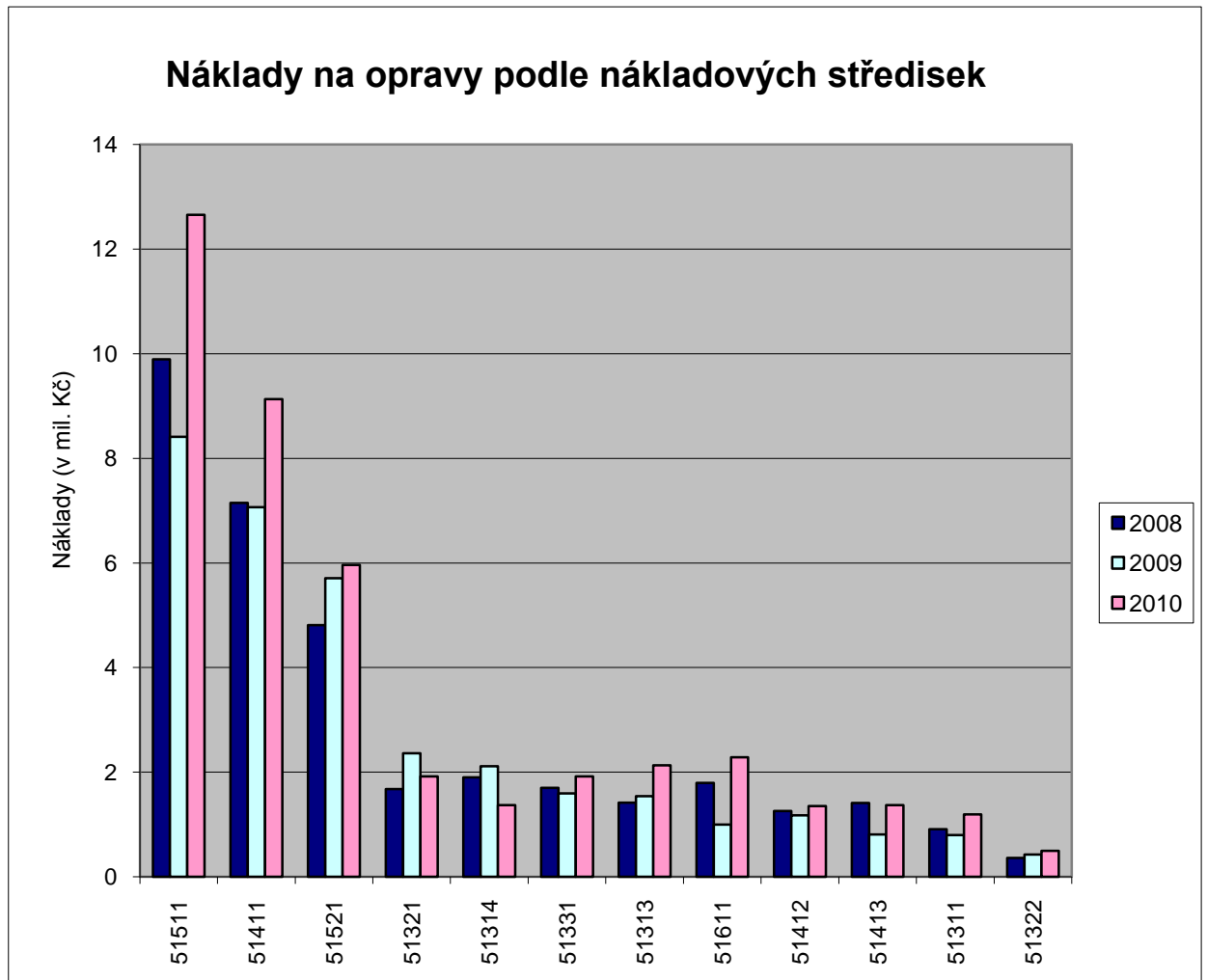
Zdroj: vlastní

Tabulka nám dává stručný přehled o průběhu nákladů v letech 2008 až 2010 podle nákladových středisek. Mezi největší „žrouty“ peněz na opravy patří tyto nákladové střediska:

- 51511 – Lisovna CVT;
- 51411 – Konfekce SAV;
- 51521 – Výměna forem a membrán;
- 51314 – Vytlačovací linka č. 4;
- 51321 – Řezání ocelového kordu VMI BUKO.

Tabulka je zpracována do grafu, ve kterém je vidět na prvních pozicích výše uvedené nákladové střediska.

Graf č. 4 Náklady na opravy podle nákladových středisek



Zdroj: vlastní

6.1.3 Celkové náklady běžné a generální

Dalším z úhlů pohledů v analýze nákladů na opravy, byl pohled z hlediska běžných a generálních oprav. Toto hledisko je zpracováno v kombinaci s nákladovými středisky v komerční divizi. Data v tabulce jsou v tisících korunách.

Tab. č. 4 Generální a běžné náklady na opravy

(v tisících Kč)

Nákladové středisko	Rok						Celkem
	2008		2009		2010		
	BO	GO	BO	GO	BO	GO	
51511	9 892	0	8 409	0	10 727	1 931	30 960
51411	6 770	381	7 058	7	7 801	1 328	23 346
51521	4 811	0	4 938	770	5 743	222	16 484
51314	1 840	60	1 796	316	1 773	518	6 303
51321	1 679	0	1 522	836	1 765	159	5 961
51331	1 698	0	1 593	0	1 766	152	5 210
51313	1 416	0	1 538	0	2 017	117	5 088
51611	1 794	0	999	0	1 711	575	5 079
51413	923	486	802	6	1 311	60	3 589
51412	923	0	1 175	0	1 250	101	3 450
51311	871	39	711	85	878	314	2 898
51322	360	0	425	0	494	0	1 279
Celkem	32 976	966	30 969	2 020	37 238	5 477	109 645

Zdroj: vlastní

Z tabulky je patrné, že v roce 2008 nebyly téměř žádné generální opravy. Důvodem je ekonomická krize, která zasáhla i tuto společnost, která se objevila už v průběhu roku 2008. Díky krizi byl sestaven rozpočet nákladů na opravy pro rok 2009 asi o 10 – 15 % nižší než se předpokládalo. Generální opravy se proto přesunuly na rok 2010, v roce 2009 byly provedeny jen nezbytně nutné generální opravy strojů.

6.1.4 Celkové náklady na externí služby, interní výkony a spotřebovaný materiál

Poslední částí v první úrovni analýzy je pohled na opravy externí, interní a na spotřebovaný materiál při opravách strojního zařízení. Hodnoty v tabulce jsou v tisících korunách.

Tab. č. 5 Externí služby, interní výkony a spotřeba materiálu ve vztahu
k nákladům na opravy
(v tisících Kč)

Nákladové středisko	Rok									Celkem
	2008			2009			2010			
	Externí služby	Interní výkony	Materiál	Externí služby	Interní výkony	Materiál	Externí služby	Interní výkony	Materiál	
51511	5 420	865	3 608	4 464	748	3 197	6 894	959	4 805	30 960
51411	3 509	2 147	1 495	3 545	2 109	1 411	4 371	2 738	2 021	23 346
51521	4 233	25	553	5 400	38	271	5 331	28	605	16 484
51314	755	314	831	594	316	1 201	805	293	1 193	6 303
51321	571	311	797	1 317	374	667	633	391	900	5 961
51331	400	530	768	324	705	564	494	724	701	5 210
51313	374	306	737	510	310	718	1 086	331	717	5 087
51611	437	541	815	136	503	360	857	859	570	5 079
51412	997	814	341	118	794	264	145	732	475	4 679
51413	379	635	395	49	556	202	177	885	310	3 589
51311	247	251	412	299	250	247	467	275	450	2 897
51322	25	117	218	64	124	237	116	86	292	1 279
Celkem	17 347	6 856	10 968	16 821	6 828	9 340	21 377	8 298	13 039	110 873

Zdroj: vlastní

Z tabulky na první pohled nevystupují položky, u kterých je nutno se dále zamyslet. Proto bych ráda zdůraznila ty částky, které patří mezi ty objemově největší v rámci pohledu na opravy externí, interní a materiál spotřebovaný při opravách.

Problémová místa jsou:

- **Středisko 51511 – Lisovna CVT**

Zde se nacházejí velké objemy částek v externích službách a spotřebovaném materiálu.

Spotřebovaný materiál v poměru v poměru s externími službami tvoří pouze 33 %.

Externí služby se vyvíjel následujícím způsobem:

2008	2009	2010
5 420 000 Kč	4 464 000 Kč	6 894 000 Kč

- **Středisko 51411 – Konfekce SAV**

Zde se každý rok opakují velké částky v externích službách. U tohoto střediska se objevují velké hodnoty i v interních výkonech jako u jednoho z mála ze všech středisek v komerční divizi ve společnosti.

Konkrétní částky v externích službách jsou v roce:

2008	2009	2010
3 590 000 Kč	3 545 000 Kč	4 371 000 Kč

- **Středisko 51521 – Výměna forem a membrán**

Na tomto středisku docházelo v letech 2008 až 2010 k velkému využití externích služeb. Interní výkony a materiál tvoří zanedbatelnou část.

Průběh externích služeb:

2008	2009	2010
4 233 000 Kč	5 400 000 Kč	5 331 000 Kč

Jelikož úroveň číslo jedna je obecnou analýzou nákladů na opravy ve společnosti Barum Continental s.r.o., má tato bakalářská práce další úroveň. Úroveň číslo jedna nám neposkytuje dostatečné informace, abychom mohli určit, které strojní zařízení je problematické. Zjistili jsme pouze problémová místa, ale je nutné tyto místa dále analyzovat a podívat se na ně i z jiných hledisek.

6.2 Úroveň č. 2 – Náklady na konkrétní strojní zařízení z různých úhlů pohledů

Tato úroveň vychází již ze zjištěných skutečností v první úrovni. Jelikož první úroveň byla obecná, je nutno data dále analyzovat a hlouběji prozkoumat.

V první analýze (v tabulce č. 2) jsme zjistili, že největší část nákladů na opravy je soustředěna na opravy konkrétního strojního zařízení. Během let 2008 až 2010 se tento podíl pohyboval kolem 64 %, proto se tato bakalářská práce bude dále věnovat nákladům

na opravy konkrétního strojního zařízení. Zjednodušeně můžeme říct, že druhá úroveň je velice podobná jako úroveň první, ale nevěnuje se celkovým nákladům na opravy, ale pouze nákladům na opravy konkrétního strojního zařízení.

6.2.1 Náklady na konkrétní SZ z pohledu nákladových středisek

První částí této úrovně je analýza podle nákladových středisek. Jak je zmíněno výše, bude se analýza zabývat pouze náklady na opravy konkrétních strojních zařízení.

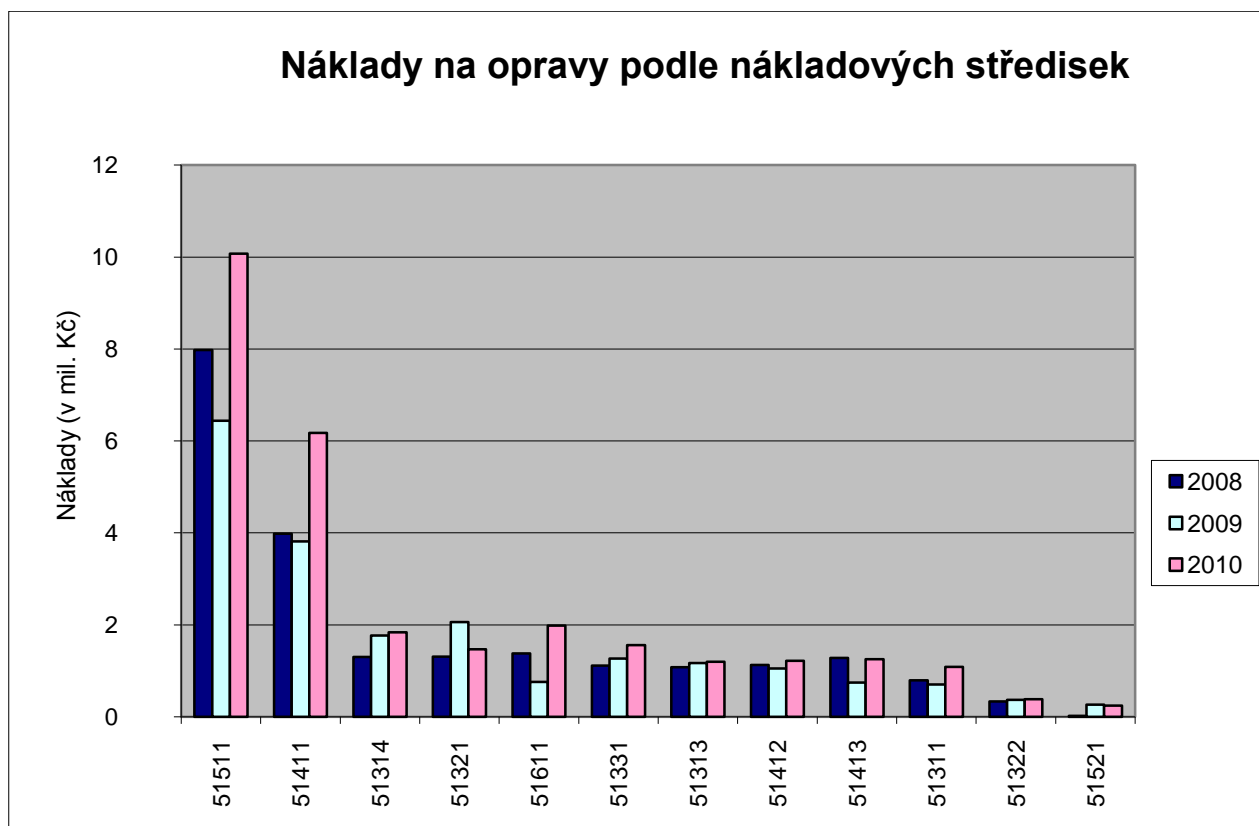
*Tab. č. 6 Náklady na opravy konkrétních strojních zařízení
podle nákladových středisek
(v tisících Kč)*

Nákladové středisko	Rok			Celkem	Procentní vyjádření
	2008	2009	2010		
51511	7 979	6 438	10 076	24 493	35
51411	3 980	3 812	6 176	13 969	20
51314	1 298	1 769	1 838	4 905	7
51321	1 306	2 061	1 465	4 831	7
51611	1 380	759	1 986	4 125	6
51331	1 116	1 267	1 559	3 942	5
51313	1 076	1 165	1 198	3 438	4
51412	1 128	1 047	1 218	3 394	5
51413	1 281	743	1 252	3 276	5
51311	794	700	1 082	2 576	3
51322	335	365	382	1 083	2
51521	22	262	241	524	1
Celkem	21 694	20 389	28 472	70 555	100

Zdroj: vlastní

Pro znázornění nám poslouží následující graf, který vychází z hodnot z tabulky číslo 6.

Graf č. 5 Náklady na opravy podle nákladových středisek
(jen konkrétní strojní zařízení)



Zdroj: vlastní

Pokud tuto tabulku porovnáme s tabulkou číslo 3, zjistíme, že v obou dvou tabulkách se na prvních místech umístili stejné nákladové střediska. Konkrétně se jedná o:

- 51511 – Lisovna CVT;
- 51411 – Konfekce SAV;
- 51314 – Vytlačovací linka VL 4;
- 51321 – Řezání ocelového kordu VMI BUKO.

Z této analýzy nemůžeme vytvořit žádné závěry ani doporučení, protože v některém nákladovém středisku může být jen jeden stroj, ale v jiném může být strojů více. Je nutné proto hodnoty dále podrobně analyzovat.

6.2.2 Náklady na konkrétní SZ z hlediska běžných a generálních oprav

Dalším krokem je analýza z hlediska běžných a generálních oprav konkrétního strojního zařízení. Hodnoty v tabulce jsou v tisících korunách.

Tab. č. 7 Generální a běžné náklady na opravy strojních zařízení
(v tisících Kč)

Nákladové středisko	Rok						Celkem
	2008		2009		2010		
	BO	GO	BO	GO	BO	GO	
51511	7 979	0	6 438	0	8 145	1 431	23 993
51411	3 599	381	3 805	7	4 848	1 328	13 969
51314	1 238	60	1 453	316	1 319	518	4 905
51321	1 306	0	1 225	836	1 306	159	4 831
51611	1 380	0	759	0	1 411	575	4 125
51331	1 116	0	1 267	0	1 407	152	3 942
51313	1 076	0	1 165	0	1 081	117	3 438
51412	1 128	0	1 047	0	1 118	101	3 394
51413	794	486	737	6	1 192	60	3 276
51311	755	39	616	85	768	314	2 576
51322	335	0	365	0	382	0	1 083
51521	22	0	26	236	19	222	524
Celkem	20 728	966	18 904	1 485	22 995	4 976	70 055

Zdroj: vlastní

Jak již bylo zmíněno, nelze se řídit pouze nákladovými středisky. Důvodem je, že v některém nákladovém středisku je pouze jedno strojní zařízení, kdežto v dalším jich může být i několik.

Za zdůraznění stojí následující hodnoty analýzy z hlediska běžných a generálních oprav. Ve středisku 51511 (Lisovna CVT) se během tří let vyskytují velké částky u běžných oprav. Ve středisku 51411 (Konfekce SAV) stojí za zmínku běžné opravy v letech 2008 až 2010, u generálních oprav se objevuje vyšší částka v roce 2010. Středisko 51314 (Vytlačovací linka VL 4) potřebovala v daném období vyšší částky na běžné opravy. U střediska 51321 (Řezání ocelového kordu – VMI BUKO) lze vypočítat větší hodnoty u

běžných oprav v průběhu všech tří let. U tohoto nákladového střediska se v roce 2009 objevuje vyšší hodnota generální opravy.

6.2.3 Náklady na konkrétní SZ z pohledu externích služeb, interních výkonů a spotřebovaného materiálu

Externí služby, interní výkony a materiál spotřebovaný při opravách strojního zařízení je zobrazen v následující tabulce v tisících korunách.

Tab. č. 8 Externí služby, interní výkony a spotřeba materiálu ve vztahu k nákladům na opravy strojních zařízení (v tisících Kč)

Nákladové středisko	Rok								
	2008			2009			2010		
	Externí služby	Interní výkony	Materiál	Externí služby	Interní výkony	Materiál	Externí služby	Interní výkony	Materiál
51511	4 418	378	3 183	3 404	314	2 720	5 887	406	3 783
51411	652	1 968	1 361	659	1 990	1 163	1 576	2 621	1 979
51314	339	285	673	332	303	1 134	455	278	1 105
51321	239	270	797	1 086	358	617	238	360	867
51611	270	423	687	13	424	321	665	779	542
51331	195	346	575	183	574	510	255	607	697
51313	164	290	621	204	289	672	222	314	661
51412	57	732	340	30	754	264	55	689	475
51413	334	552	395	41	499	202	108	837	307
51311	185	199	411	258	196	247	410	222	450
51322	6	111	218	30	119	216	9	81	292
51521	0	13	9	236	16	10	222	10	9
Celkem	6 859	5 567	9 268	6 476	5 837	8 076	10 101	7 205	11 165

Zdroj: vlastní

Nejvíce problematickou oblastí je spotřebovaný materiál při opravách a využití externí služby. V průběhu sledovaného období lze toto vypořádat ve střediscích:

- 51511 (Lisovna CVT);
- 51411 (Konfekce SAV);

- 51314 (Vytlačovací linka č. 4);
- 51321 (Řezání ocelového kordu VMI BUKO).

6.2.4 Výběr konkrétního strojního zařízení

Poslední částí této úrovně je vytipování konkrétních strojních zařízení, u kterých se ve sledovaném období objevují velké částky na opravy.

V komerční divizi se nachází cca 60 kusů strojního zařízení. V následující tabulce je zachyceno 13 strojů, které jsou seřazeny od nejvyšší hodnoty v tisících korunách z hlediska nákladů na opravy během let 2008 až 2010.

Problematická strojní zařízení KS SAV nejsou v následující tabulce uvedeny. Průběh nákladů je zachycen až v tabulce číslo 10.

Tab. č. 9 Vybraná strojní zařízení v komerční divizi
(v tisících Kč)

Název zařízení/linky	NS	Rok			
		2008	2009	2010	Celkem
VL63,5"	51511	2 332	1 693	3 883	7 908
VL75" T600 SPROC	51511	2 226	1 348	1 887	5 461
Vytlačovací linka č.4	51314	1 298	1 769	1 838	4 905
VL59" KRUPP	51511	1 600	1 406	1 594	4 600
Vytlačovací linka č.3	51313	1 076	1 165	1 198	3 438
VL55" Z (SHS)	51511	780	1 253	1 380	3 412
KS KM-41 1.ST	51411	843	752	606	2 201
SPROC - OKRUH 1,2,3 + zásobníky	51411	728	681	663	2 072
HEXA LANA č.1,2,3	51 331	620	521	619	1 759
STŘIH. OC. KORDU Fisch 8 (VMI2)	51 321	469	364	863	1 696
STŘIH. OC. KORDU- VMI 1	51 321	603	706	310	1 620
STŘIH. OC. KORDU - BUKO 90	51 321	233	991	292	1 516
S-UNIT, 2.st	51 411	734	401	341	1 476
Celkem	x	13 541	13 050	15 472	42 063

Zdroj: vlastní

Problematickou oblastí komerční divize společnosti Barum Continental s.r.o. jsou strojní zařízení KS SAV. Konkrétně se jedná o sedm kusů strojního zařízení. Bakalářská práce se těmito stroji zabývat nebude. Důvodem je různý způsob zachycení nákladů ve sledovém období 2008 až 2010. Proto je nutné pohlížet na ně jako na skupinu strojního zařízení a nikoliv na jednotlivé kusy.

V následující tabulce jsou zachyceny hodnoty zmiňovaných strojů v tisících korunách v letech 2009 a 2010. V letech 2008 až 2010 byly náklady na strojní zařízení SAV sledovány v rámci jednoho projektu. S nárůstem počtu strojů došlo k detailnímu členění až do roku 2010. Z tohoto důvodu následující tabulka neobsahuje data z roku 2008.

Tab. č. 10 Strojní zařízení KS SAV

Název zařízení/linky	Rok	
	2009	2010
KS SAV	5 001 601	20 381
KS SAV c.1	52 109	1 758 395
KS SAV c.2	56 879	1 670 888
KS SAV c.3	44 590	1 152 980
KS SAV c.4	11 066	946 301
KS SAV c.5	33 062	3 589 902
KS SAV c.6	0	1 278 950
Celkem	5 199 307	10 417 797

Zdroj: vlastní

Prvním doporučením pro podnik je, aby náklady u těchto strojních zařízení sledoval stále stejným způsobem, jako začal od roku 2010. Poté bude moci podnik analyzovat průběh nákladů a vymezit problémová místa.

6.3 Úroveň č. 3 – Analýza konkrétních strojních zařízení

Poslední úroveň této bakalářské práce se věnuje konkrétním strojním zařízením. Jelikož první úroveň byla příliš obecná a ve druhé úrovni jsme nic podstatného nezjistili, kromě problémového místa u strojních zařízení SAV, je nutné pokračovat v analýze, a to analýze konkrétních strojních zařízení. Jedná se o analýzu z pohledu na náklady

- běžných oprav;
- generálních oprav;
- externích služeb;
- interních výkonů;
- spotřebovaného materiálu při opravách.

Tato úroveň analyzuje pět strojních zařízení. Výběr těchto strojů byl z hlediska nejvyšších položek v nákladech na opravy. Jedná se o prvních pět strojů z tabulky číslo 9.

Nejvyšší hodnoty v nákladech na opravy jsou v běžných opravách u všech pěti analyzovaných strojů během celého sledovaného období. Hodnoty u generálních oprav jsou v poměru s běžnými opravami nepodstatné. Pouze v roce 2010 proběhlo více generálních oprav.

Významnou roli hraje rozdělení nákladu na externí služby, interní výkony a spotřebovaný materiál při opravách.

Následující tabulka zobrazuje hodnoty v tisících korunách za sledované strojní zařízení z tohoto pohledu.

*Tab. č. 11 Náklady konkrétních strojních zařízení z hlediska externích služeb, interních výkonů a materiálu
(v tisících korunách)*

Název zařízení/linky	NS	Rok								
		2008			2009			2010		
		Externí služby	Interní výkony	Materiál	Externí služby	Interní výkony	Materiál	Externí služby	Interní výkony	Materiál
VL63,5"	51511	1 290	48	994	846	37	811	2 777	48	1 059
VL75" T600 SPROC	51511	1 284	27	915	784	43	521	984	61	832
Vytlačovací linka č.4	51314	339	285	673	332	303	1 134	455	278	1 105
VL59" KRUPP	51511	969	21	611	925	24	457	819	26	749
Vytlačovací linka č.3	51313	164	290	621	204	289	672	222	314	661
Celkem	x	4 046	671	3 814	3 092	695	3 596	5 257	727	4 406

Zdroj: vlastní

Z výše uvedené tabulky je zřejmé, že náklady na interní výkony jsou u většiny vybraných strojních zařízení v průběhu celého sledovaného období zanedbatelné v porovnání s externími službami a spotřebovaným materiálem. Z tohoto důvodu se tato bakalářská práce interními výkony hlouběji zabývat nebude.

6.3.1 VL63,5"

V letech 2008 až 2010 proběhlo jen několik generálních oprav tohoto stroje, nejvíce to bylo v roce 2010 v celkové výši 1 595 751 Kč.

U tohoto strojního zařízení se budeme zabývat náklady na spotřebovaný materiál při opravách. Konkrétní druhy materiálu jsou vyjmenovány v následující tabulce. V tabulce jsou zachyceny jen hodnotově největší položky.

Tab. č. 12 Spotřebovaný materiál strojního zařízení VL63,5“

Materiál	Rok			Celkem
	2008	2009	2010	
Sada těsnění válce ST-S1-130-21	0	40 020	246 708	286 728
Sada těsnění válce ST-S1-130-21 X03007	226 793	15 600	0	242 393
Snímač TELEMECANIQUE XMLBS35R2S11	0	366 583	0	366 583
Motor LENZE MDXMA2N180-22/GKS14-3MSBR 22	0	0	89 679	89 679
Celkem	226 793	422 203	336 387	985 383

Zdroj: vlastní

I tento stroj spotřebovával externí služby v letech 2008 až 2010. Průběh těchto nákladů nám zachycuje následující tabulka. V této tabulce jsou zachyceny největší položky nákladů v externích službách. Součástí externích služeb jsou i preventivní opravy.

Tab. č. 13 Externí služby strojního zařízení VL63,5“

Servis - externí služby	Rok			Celkem
	2008	2009	2010	
Preventivní opravy	94 000	104 750	210 350	409 100
Oprava komory pro uchycení formy	58 500	0	0	58 500
Celkem	152 500	104 750	210 350	467 600

Zdroj: vlastní

6.3.2 VL75“ T600 SPROC

Na strojním zařízení VL75“ během sledovaného období, a to v letech 2008 až 2010, neproběhla ani jedna generální oprava. Opět jsou náklady vázány v běžných opravách.

Největší hodnotu zabírají náklady na externí služby. Vybrané náklady z hlediska objemu vidíme v následující tabulce. Do pohledu externích služeb zahrnujeme i vynucené a preventivní opravy.

Tab. č. 14 Externí služby strojního zařízení VL75“ T600 SPROC

Servis - externí služby	Rok			Celkem
	2008	2009	2010	
Vynucené opravy	376 000	248 250	150 080	774 330
Preventivní opravy	48 000	18 000	0	66 000
Oprava komory VL-1710	32 480	0	0	32 480
Celkem	456 480	266 250	150 080	872 810

Zdroj: vlastní

I u tohoto stroje je vysoká hodnota spotřebovaného materiálu při opravách. Konkrétní čísla zachycuje následující tabulka, ve které jsou vybrány největší položky dle objemu.

Tab. č. 15 Spotřebovaný materiál strojního zařízení VL75“ T600 SPROC

Materiál	Rok			Celkem
	2008	2009	2010	
Sada těsnění válce ST-S1-180-21 X03013	83 896	27 780	0	111 676
Sada těsnění válce ST-S1-180-21	0	40 975	65 975	106 950
Trubka X03013/LD404533A	42 954	7 575	0	50 529
Celkem	126 849	76 330	65 975	269 154

Zdroj: vlastní

6.3.3 Vytlačovací linka č. 4

U strojního zařízení Vytlačovací linka č. 4, každý rok během let 2008 až 2010 proběhly generální opravy. Konkrétně je to:

2008	2009	2010
59 642 Kč	315 746 Kč	518 251 Kč

Zde byla nejdůležitější analýza materiálu spotřebovaného při opravách. Externí služby nejsou důležitými položkami v nákladech tohoto strojního zařízení. V následující tabulce jsou vybrány nejdůležitější položky.

Tab. č. 16 Spotřebovaný materiál strojníoho zařízení Vytlačovací linka č.4

Materiál	Rok			Celkem
	2008	2009	2010	
Šnek 90x1830 RCM X0236	0	0	149 000	149 000
Vložka RCM 151/90x407 X02002/3011D1	0	133 597	0	133 597
Válec pogumovaný 200x50 X37076/60E1	51 416	27 499	50 957	129 872
Převodovka TSA 031.370-071x14	0	0	115 486	115 486
Celkem	51 416	161 096	315 443	527 954

Zdroj: vlastní

6.3.4 VL59“ KRUPP

Během sledovaného období ani u tohoto stroje neproběhla žádná generální oprava.

Zde vidíme nejvýznamnější částky u spotřebovaného materiálu při opravách. Vybraný materiál je obsahem následující tabulky.

Tab. č. 17 Spotřebovaný materiál strojníoho zařízení VL59“ KRUPP

Materiál	Rok			Celkem
	2008	2009	2010	
Sada těsnění válce ST-S1-127-21	0	54 880	115 520	170 400
Sada těsnění válce ST-S1-127-21 X03039	138 101	0	0	138 101
Válec OSF X03007/LD201798	0	0	93 400	93 400
Pneuválec ORIGA DZBA5125/2330 (M24x2)	67 389	0	0	67 389
Ventil SAMSON 3241-1 DN25 KVS4 X03005	51 809	0	0	51 809
Celkem	257 298	54 880	208 920	521 098

Zdroj: vlastní

Dalším velice důležitým pohledem je pohled z hlediska preventivních a vynucených oprav. Následující tabulka zachycuje tyto opravy na strojním zařízení VL59“ KRUPP.

Tab. č. 18 VL59“ KRUPP vynucené a preventivní opravy

Servis - externí služby	Rok			Celkem
	2008	2009	2010	
Vynucené opravy	564 000	448 950	292 850	1 305 800
Preventivní opravy	282 000	279 900	379 663	941 563
Celkem	846 000	728 850	672 513	2 247 363

Zdroj: vlastní

6.3.5 Vytlačovací linka č. 3

U vytlačovací linky č. 3 proběhla v roce 2010 generální oprava v hodnotě 116 648 Kč. Je to jen malá část v poměru s běžnými opravami v letech 2008 až 2010.

U tohoto strojního zařízení je sledován jen spotřebovaný materiál při opravách. V tabulce jsou zachyceny materiálové položky, které mají rozhodující podíl na celkovém součtu.

Tab. č. 19 Spotřebovaný materiál strojního zařízení Vytlačovací linka č. 3

Materiál	Rok			Celkem
	2008	2009	2010	
Válec kolíkový KGS120 X02017	0	210 000	0	210 000
Šnek 120x2145 X02042	0	87 000	0	87 000
Vložka výstupní KGS200 spodní - 33073167	0	0	74 454	74 454
Spojka šneku G200.06.047.002 - 20536	0	0	72 669	72 669
Celkem	0	297 000	147 123	444 123

Zdroj: vlastní

7 DOPORUČENÍ PRO SPOLEČNOST

Během analýzy nákladů na opravy, která měla několik následujících kroků, v komerční divizi společnosti Barum Continental s.r.o. dospěla tato bakalářská práce k několika důležitým zjištěním.

Důležité kroky bakalářské práce:

1. Setřídění cca 24 000 dat
2. Vytipování problémových středisek
3. Vytipování problémových strojních zařízení
4. Analýza externích služeb a materiálu na opravy konkrétního strojního zařízení.

Na základě Pareto analýzy jsme zjistili, že největší objem nákladů na opravy je soustředěn **v konkrétních strojních zařízeních, cca 64 %** (viz. tabulka č. 2).

Nejvíce oprav během sledovaného období proběhlo na střediscích (viz. tabulka č. 6):

- 51511 – Lisovna CVT;
- 51411 – Konfekce SAV;
- 51314 – Vytlačovací linka č. 4;
- 51321 – Řezání ocelového kordu VMI BUKO.

Nejvíce problematických strojních zařízení najdeme **ve střediscích 51511 a v 51411**.

Výše uvedená nákladová střediska, ale nejsou směrodatná pro stanovení opatření, protože každé středisko obsahuje jiný počet strojního zařízení.

Společnost by měla zaměřit v dalších letech zejména na běžné **opravy konkrétních strojních zařízení**. Ty v poměru s generálními opravami tvoří rozhodující a významný podíl.

U vybraných strojních zařízení je největším problémem **spotřebovaný materiál při opravách**, zejména těch běžných. U většiny vybraných strojů se velmi často mění součástky a pomocný materiál. Některé z těchto součástek jsou univerzální a jsou proto použity ve více strojních zařízeních. Společnost by se měla zamyslet, jestli by nebylo vhodné vybrat jiný druh součástky se stejnými parametry, ale delší dobou využití. Například součástka „Sada těsnění“ je použita u více strojů a velice často dochází k jejich výměně.

Doporučila bych se zaměřit na dodavatele těchto součástek, jestli je možné zakoupit tuto nebo podobnou součástku za nižší cenu nebo s vyšší životností.

U většiny strojních zařízení se objevují vyšší položky na spotřebované **externí služby**, přestože ve společnosti Barum Continental s.r.o. najdeme středisko Údržba, která je zodpovědná za opravy. Z této bakalářské práce jednoznačně nevyplývá, jestli využití externích služeb je špatné či nikoli. Všeobecně platí, že externí služby neboli outsourcing není špatný, protože přenášíme riziko na někoho jiného. Vždy by se mělo poměřit co je levnější, zda interní nebo externí údržba z pohledu nákladů, rizika, dostupnosti služby nebo také znalosti druhu opravy.

Dalším zjištěným doporučením je, že ve společnosti byl během let 2008 až 2010 jiný způsob sledování a evidence nákladů na opravy strojních **zařízení KS SAV**. V současné době nelze analyzovat tyto náklady v letech 2008 až 2010 po jednotlivém strojním zařízení, ale jen jako skupinu strojů. Tyto stroje patří mezi problematické z důvodu velké spotřeby nákladů na opravy. Evidence nákladů by se měla zlepšit a sjednotit pro další následující roky, aby společnost mohla provést analýzu i těchto strojních zařízení, protože bakalářská práce se těmito stroji nezabývala.

Ve společnosti Barum Continental s.r.o. používají velice dobrý způsob sledování nákladů na opravy. Tyto náklady jsou pečlivě roztříděny a při dohledávání a analýze těchto nákladů je k dispozici velké množství dat, ze kterých lze zkoumáním a analyzováním dostat požadované informace. Samozřejmostí je, že o vše se stará velice dobře zaškolený a kvalifikovaný personál.

ZÁVĚR

Cílem mé bakalářské práce s názvem „Optimalizace nákladů na opravy v komerční divizi ve společnosti Barum Continental s.r.o.“ bylo vytipování nákladových druhů, nákladových středisek a konkrétních strojních zařízení, které spotřebovávají větší částky na opravy a upozornit na tyto problémová místa. Analýza se věnuje variabilním nákladům na opravy.

Tato bakalářská práce pracuje s daty z let 2008 až 2010. Světová ekonomická krize byla bohužel nemilosrdná a postihla i tuto společnost. Proto v roce 2009 můžeme sledovat pokles nákladů na opravy.

Práce je rozdělena do dvou částí – teoretické a praktické. Teoretická část se zabývá analýzou literárních pramenů z oblasti nákladů.

Praktická část je rozdělena na dvě části. V první části najdeme představení společnosti, její historii, současné postavení na trhu, ale také členění nákladů a nákladových středisek, které je ve společnosti v současné době používáno. Druhá část se zabývá analýzou nákladů na opravy. Tato část je rozdělena do tří úrovní. První úroveň je obecná, zaměřená na veškeré náklady na opravy. Na tuto úroveň navazuje druhá, která vychází ze zjištěných skutečností v první úrovni. V druhé úrovni se bakalářská práce tedy zabývá pouze náklady na konkrétní strojní zařízení, a v poslední třetí části jsou vybraná konkrétní strojní zařízení a jejich podrobná analýza.

Doufám, že tato práce bude přínosem nejen pro mě, ale také pro společnost Barum Continental s.r.o., a že zjištěné skutečnosti společnost využije jako podklady pro rozhodování.

RESUMÉ

The aim of my thesis entitled "Optimization of the cost of repairs in the commercial division in the Barum Continental s.r.o." was the identification of cost types, cost centers and individual machines, which consume large amounts of repair and to draw attention to these trouble spots. The analysis focuses on the variable cost of repairs. This thesis uses data from 2008 to 2010.

The global economic crisis was merciless and unfortunately hit the company. Therefore in 2009 we can observe a decrease in costs for repairs.

The work is divided into two parts - theoretical and practical. The theoretical part deals with the analysis of literary sources with the costs.

The practical part is divided into two parts. In the first section there is the introduction of the company, its history, current position in the market, but also a breakdown of costs and cost centers, which the company is currently in use. The second part deals with analysis of costs repair. This section is divided into three levels. The first is a general level, focusing the full cost of repairs. At this level followed by a second, which is based on the facts in the first level. In the second level, the work is therefore concerned with only the cost of specific machinery, and last third of the selected specific machinery and their detailed analysis.

I hope that this work will benefit not only for me but also for the Barum Continental s.r.o., and that my suggestions and recommendations will use as handouts decision-making.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

- [1] KRÁL, Bohumil. *Manažerské účetnictví*. 3., dopl. a aktualiz. vyd. Praha : Management Press, 2010. 660 s. ISBN 978-80-7261-217-8.
- [2] POPESKO, Boris. *Moderní metody řízení nákladů: jak dosáhnout efektivního vynakládání nákladů a jejich snížení*. 1. vyd. Praha : Grada, 2009. 233 s. ISBN 978-80-247-2974-9.
- [3] LAZAR, Jaromír. *Manažerské účetnictví: kontrola a řízení nákladů v praxi*. 1. vyd. Praha : Grada Publishing, 2001. 152 s. ISBN 8071699853.
- [4] ČECHOVÁ, Alena. *Manažerské účetnictví*. Vyd. 1. Brno : Computer Press, 2006. 182 s. ISBN 80-251-1124-5.
- [5] FIBÍROVÁ, Jana. *Nákladové účetnictví (Manažerské účetnictví I)*. 2. vyd. Praha : Oeconomica, 2002. 347 s. ISBN 8024502127.
- [6] HRADECKÝ, Mojmír, LANČA, Jiří, ŠIŠKA, Ladislav. *Manažerské účetnictví*. 1. vyd. Praha : Grada Publishing, 2008. 259 s. ISBN 978-80-247-2471-3.
- [7] *Www.vlastnicesta.cz* [online]. 2010 [cit. 2011-03-05]. *Www.vlastnicesta.cz*. Dostupné z WWW: <<http://www.vlastnicesta.cz/akademie/kvalita-system-kvality/kvalita-system-kvality-metody/paretova-analyza/>>.
- [8] *Paret% C5% AFv princip*. In *Wikipedia : the free encyclopedia* [online]. St. Petersburg (Florida) : Wikipedia Foundation, [cit. 2011-03-05]. Dostupné z WWW: <http://cs.wikipedia.org/wiki/Paret% C5% AFv_princip>.
- [9] *Nauka o podniku* [online]. 2010 [cit. 2011-04-21]. Dostupné z WWW: <http://nop.topsid.com/index.php?war=cviceni_2&unit=cleneni_nakladu>.
- [10] MÁČE, Miroslav. *Finanční analýza investičních projektů: praktické příklady a použití*. 1. vyd. Praha : Grada, 2006. 77 s. ISBN 80-247-1557-0.
- [11] SYNEK, Miloslav; MUSIKANT, Jiří. *Modelování nákladů*. 1.vyd. Praha : Státní nakladatelství technické literatury, 1978. 147 s.
- [12] KONEČNÝ, Miloš; REŽŇÁKOVÁ, Mária. *Controlling*. 2. vyd. Brno : PC-DIR Real, 2000. 121 s. ISBN 80-214-1535-5.
- [13] SCHROLL, Rudolf. *Kontrola nákladů a kalkulace v průmyslu*. 1. vyd. Praha : Státní nakladatelství technické literatury, 1990. 445 s. ISBN 8003003822.

SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

LDC Variabilní mzdové náklady

MDC Variabilní strojní náklady

CVT Commercial vehicle tires

NS Nákladové středisko

Q Množství

TC Průměrné náklady

SZ Strojní zařízení

VL Vulkanizační lis

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obr. 1 Formy a funkce vnitropodnikového účetnictví LAZAR [3, s. 10]	14
Obr. 2 Závislost variabilních nákladů na objemu produkce [9]	22
Obr. 3 Složení osobního pláště [interní materiály společnosti]	29
Obr. 4 Schéma toku ve výrobě [interní materiály společnosti]	31

SEZNAM TABULEK

Tab. č. 1 Rozdělení nákladových druhů a nákladových středisek	34
Tab. č. 2 Náklady podle typu opravy (v %)	38
Tab. č. 3 Náklady podle nákladových středisek	41
Tab. č. 4 Generální a běžné náklady na opravy	43
Tab. č. 5 Externí služby, interní výkony a spotřeba materiálu ve vztahu k nákladům na opravy	44
Tab. č. 6 Náklady na opravy konkrétních strojních zařízení podle nákladových středisek (v tisících Kč)	46
Tab. č. 7 Generální a běžné náklady na opravy strojních zařízení (v tisících Kč)	48
Tab. č. 8 Externí služby, interní výkony a spotřeba materiálu ve vztahu k nákladům na opravy strojních zařízení (v tisících Kč)	49
Tab. č. 9 Vybraná strojní zařízení v komerční divizi (v tisících Kč)	51
Tab. č. 10 Strojní zařízení KS SAV	52
Tab. č. 11 Náklady konkrétních strojních zařízení z hlediska externích služeb, interních výkonů a materiálu (v tisících korunách)	53
Tab. č. 12 Spotřebovaný materiál strojního zařízení VL63,5“	54
Tab. č. 13 Externí služby strojního zařízení VL63,5“	54
Tab. č. 14 Externí služby strojního zařízení VL75“ T600 SPROC	55
Tab. č. 15 Spotřebovaný materiál strojního zařízení VL75“ T600 SPROC	55
Tab. č. 16 Spotřebovaný materiál strojního zařízení Vytlačovací linka č.4	56
Tab. č. 17 Spotřebovaný materiál strojního zařízení VL59“ KRUPP	56
Tab. č. 18 VL59“ KRUPP vynucené a preventivní opravy	57
Tab. č. 19 Spotřebovaný materiál strojního zařízení Vytlačovací linka č. 3	57

SEZNAM GRAFŮ

Graf č. 1 Variabilní náklady ve společnosti Barum Continental s.r.o	35
Graf č. 2 Náklady podle typu opravy.....	39
Graf č. 3 Náklady podle typu opravy.....	40
Graf č. 4 Náklady na opravy podle nákladových středisek	42
Graf č. 5 Náklady na opravy podle nákladových středisek (jen konkrétní strojní zařízení).....	47