

Projekt implementace operativního controllingu a jeho nástrojů v rámci podpory řízení společnosti Kovo Staněk, s.r.o.

Bc. Hana Musilová

Diplomová práce
2014



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky
Ústav podnikové ekonomiky
akademický rok: 2013/2014

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Bc. Hana Musilová**
Osobní číslo: **M11566**
Studijní program: **N6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Podniková ekonomika**
Forma studia: **kombinovaná**

Téma práce: **Projekt implementace operativního controllingu a jeho nástrojů v rámci podpory řízení společnosti Kovo Staněk, s.r.o.**

Zásady pro vypracování:

Úvod

I. Teoretická část

- Provedte literární průzkum a na jeho základě zhodnoťte teoretické poznatky z oblasti plánování, řízení a oblasti controllingu.

II. Praktická část

- Charakterizujte společnost Kovo Staněk, s.r.o. a její současnou ekonomickou situaci.
- Analyzujte současné využití controllingu a jeho nástrojů ve společnosti včetně stavu plánovacího systému.
- Formou projektu navrhnete implementaci operativního controllingu a jeho nástrojů ve společnosti Kovo Staněk, s.r.o.
- Vyhodnoťte přínosy projektu a jeho finanční náročnost, vyhodnoťte možná rizika projektu ve společnosti Kovo Staněk, s.r.o.

Závěr

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

Seznam odborné literatury:

DRURY, Colin. Management and cost accounting. 5th ed. London: Thomson, 2000. xxxi, 1194 s. ISBN 1861525362.

ESCHENBACH, Rolf. Controlling. Vyd. 2. Praha: ASPI, 2004, 814 s. ISBN 80-7357-035-1.

FIBÍROVÁ, Jana a Libuše ŠOLJAKOVÁ. Hodnotové nástroje řízení a měření výkonnosti podniku. Vyd. 1. Praha: ASPI, 2005, 263 s. ISBN 807357084x.

JONES, Peter. Budgeting, Costing and Estimating for the Injection Moulding Industry. Shawbury: Smithers Rapra Technology, 2009, 267 s. ISBN 978-1-61583-048-0.

Dostupné z:

<http://app.knovel.com/hotlink/toc/id:kpBCEIM101/budgeting-costing-estimating> .

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

Vedoucí diplomové práce: **Ing. Petr Novák, Ph.D.**
Ústav podnikové ekonomiky
Datum zadání diplomové práce: **22. února 2014**
Termín odevzdání diplomové práce: **2. května 2014**

Ve Zlíně dne 22. února 2014

prof. Dr. Ing. Drahomíra Pavelková
děkanka



doc. Ing. Boris Popesko, Ph.D.
ředitel ústavu

PROHLÁŠENÍ AUTORA DIPLOMOVÉ PRÁCE

Beru na vědomí, že:

- odevzdáním bakalářské/diplomové 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/diplomová práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému,
- na mou bakalářskou/diplomovou 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/diplomovou 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/diplomové 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/diplomové práce využít ke komerčním účelům.

Prohlašuji, že:

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

Ve Zlíně 21. 6. 2014

Guenter A. Hauer

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 přihlídně k výši výdělku dosaženého školou nebo školským či vzdělávacím zařízením z užití školního díla podle odstavce 1.

ABSTRAKT

Diplomová práce se zaměřuje na podporu řízení společnosti Kovo Staněk, s.r.o. Cílem práce je zavedení operativních controllingových funkcí do společnosti a vytvoření nového systému plánů a rozpočtů. Práce je rozdělena na dvě části, a to část teoretickou a praktickou.

Teoretická část diplomové práce obsahuje teoretické poznatky z oblasti řízení, controllingu, rozpočetnictví a vnitropodnikového plánování.

V praktické části diplomové práce je nejprve vyspecifikován předmět činnosti podniku. Dále se práce zaměřuje na analýzu současného postavení společnosti na trhu a na kritické zhodnocení současného využití controllingových nástrojů ve společnosti, včetně jejího informačního, kalkulačního systému a reportingu. Na základě provedené analýzy je v projektové části práce navrženo zavedení nové pozice controllera do společnosti. Práce zahrnuje také vytvoření nového systému plánu a rozpočtů ve společnosti, detailnější rozdělení nákladů včetně jejich přesnější evidence. Závěr práce se věnuje přínosům projektu, zkoumá jeho finanční náročnost a možná rizika spojená s implementací controllingu do společnosti.

Klíčová slova: cíl, kontrola, náklady, odchylka, operativní controlling, plán, rozpočty, útvar aj.

ABSTRACT

The thesis focuses on supporting the corporate governance of Kovo Staněk, s.r.o. The goal of the thesis is to implement operative controlling functions at the aforementioned company and to establish a new system of plans and budgets. The thesis is divided into two parts: the theoretical part and the practical part.

The theoretical part of the thesis provides theoretical knowledge in the area of corporate governance, controlling, budgeting and planning.

The practical part of the thesis first specifies the company's field of business. Subsequently, the thesis analyzes the company's current market position and provides a critical assessment of the current use of controlling tools at the company, including the company's information and calculation systems and reporting. Based on an analysis that identifies the current shortcomings in the use of controlling tools, the project part of the thesis then proposes the introduction of a new controller position within the company. The thesis also covers the establishment of a new system of planning and budgeting within the company and a more detailed division of costs, including their more accurate recording.

The final part of the thesis is devoted to benefits of the project and examines the financial requirements of the project and possible risks related to the implementation of controlling at the company.

Keywords: goal, control, costs, deviation, operative controlling, plan, budgets, department, etc.

Na tomto místě bych ráda poděkovala vedoucímu diplomové práce Ing. Petru Novákoví, Ph.D. za jeho cenné rady, odborné vedení a čas, který věnoval mé diplomové práci. Poděkování patří také všem pracovníkům společnosti Kovo Staněk, s.r.o., kteří mi poskytnutím informací velmi pomohli při zpracování zejména projektové části diplomové práce.

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

OBSAH

ÚVOD	12
I TEORETICKÁ ČÁST	13
1 CONTROLLING	14
1.1 ŘÍZENÍ PODNIKU	14
1.2 DEFINICE POJMU CONTROLLING	14
1.3 CÍLE A FUNKCE CONTROLLINGU	15
1.4 CONTROLLING VERSUS CONTROLLER	17
1.4.1 Dělbá úloh a odpovědnosti.....	18
1.4.2 Profil controllera.....	19
1.5 ČLENĚNÍ CONTROLLINGU.....	19
1.5.1 Operativní controlling.....	21
1.5.2 Strategický controlling.....	21
1.6 VYBRANÉ METODY CONTROLLINGU	21
1.6.1 Nákladový controlling	21
1.6.2 Klasifikace nákladů	22
1.6.2.1 Účelové členění nákladů	23
1.6.2.2 Členění nákladů v závislosti na objemu výkonů	24
1.6.3 Metoda krycího příspěvku – kalkulace variabilních nákladů	25
1.7 ZAČLENĚNÍ CONTROLLINGU DO ORGANIZAČNÍ STRUKTURY.....	26
1.7.1 Organizační struktura dle odpovědnosti jednotlivých středisek	27
2 PLÁNOVÁNÍ A KONTROLA	30
2.1 ZPŮSOB SESTAVENÍ PLÁNŮ	30
2.2 ČLENĚNÍ PLÁNŮ	31
2.2.1 Dílčí plány společnosti.....	32
2.2.2 Finanční plán	33
2.3 ROZPOČTY PODNIKU.....	34
2.3.1 Funkce rozpočtu	34
2.3.2 Rozpočty nákladů útvarů podniku.....	35
2.4 KONTROLA PLÁNŮ A ROZPOČTŮ.....	35
2.4.1 Druhy odchylek	37
3 ZHODNOCENÍ TEORETICKÉ ČÁSTI	40
II PRAKTICKÁ ČÁST	41
4 PŘEDSTAVENÍ SPOLEČNOSTI.....	42
4.1 HISTORIE SPOLEČNOSTI	42
4.2 VÝROBNÍ PROGRAM SPOLEČNOSTI	43
4.3 PODNIKATELSKÝ ZÁMĚR SPOLEČNOSTI	44
4.4 STRATEGIE SPOLEČNOSTI.....	45
4.5 DODAVATELÉ A ODBĚRATELÉ SPOLEČNOSTI.....	45
5 ANALÝZA SOUČASNÉ SITUACE SPOLEČNOSTI	47

5.1	ZÁKLADNÍ INTERNÍ A EXTERNÍ ANALÝZA SPOLEČNOSTI	47
5.2	ZHODNOCENÍ EKONOMICKÉ SITUACE SPOLEČNOSTI	49
6	ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU CONTROLLINGU VE SPOLEČNOSTI.....	52
6.1	ORGANIZAČNÍ STRUKTURA SPOLEČNOSTI.....	52
6.2	PLÁNOVACÍ SYSTÉM SPOLEČNOSTI.....	52
6.2.1	Postup realizace zakázky tryskacího zařízení	53
6.3	ZÁZNAM ÚDAJŮ V INFORMAČNÍM SYSTÉMU.....	54
6.4	KALKULAČNÍ ČLENĚNÍ NÁKLADŮ SPOLEČNOSTI.....	56
6.5	ČLENĚNÍ NÁKLADŮ VE SPOLEČNOSTI.....	58
6.6	MZDOVÝ SYSTÉM.....	59
6.7	SYSTÉM REPORTINGU	61
7	VYHODNOCENÍ INFORMACÍ ZÍSKANÝCH Z ANALÝZY SOUČASNÉHO STAVU A DOPORUČENÍ KE ZLEPŠENÍ ÚROVNĚ ŘÍZENÍ A CONTROLLINGU VE SPOLEČNOSTI KOVO STANĚK, S. R. O.....	62
8	PROJEKTOVÁ ČÁST ZAVEDENÍ CONTROLLINGOVÝCH NÁSTROJŮ DO SPOLEČNOSTI KOVO STANĚK, S.R.O.....	63
8.1	POPIS PRACOVNÍHO MÍSTA CONTROLLERA.....	63
8.2	ZAVEDENÍ CONTROLLINGU	64
8.2.1	Začlenění controllingu do organizační struktury.....	65
8.3	VYMEZENÍ ODPOVĚDNOSTI JEDNOTLIVÝCH ÚTVARŮ SPOLEČNOSTI.....	65
9	SYSTÉM PLÁNOVÁNÍ.....	70
9.1	DÍLČÍ PLÁNY SPOLEČNOSTI.....	70
9.1.1	Plán odbytu.....	71
9.1.1.1	Specifika ovlivňující vývoj plánu odbytu	72
9.1.2	Plán tržeb.....	73
9.1.2.1	Srovnání ceny s konkurencí	78
9.1.3	Plán výroby	79
9.1.3.1	Plán výroby komponentů pro kolejová vozidla	80
9.1.3.2	Plán výroby tryskací zařízení	80
9.1.3.3	Plán výroby zakázková výroba	81
9.1.3.4	Pravděpodobnost naplnění plánu výroby.....	81
9.1.4	Personální plán	82
9.1.5	Plán investic	83
9.2	FINANČNÍ PLÁN	85
9.2.1	Plánovaný výkaz zisku a ztrát	85
9.2.2	Plánovaná bilance	89
9.2.2.1	Majetek podniku.....	90
9.2.2.2	Kapitál podniku	91
10	ČLENĚNÍ NÁKLADŮ.....	93
10.1	ROZLIŠENÍ VARIABILNÍCH A FIXNÍCH NÁKLADŮ	93
10.2	ČLENĚNÍ NÁKLADŮ ÚTVARŮ DLE ODPOVĚDNOSTI	94
10.3	ROZPOČET NÁKLADŮ DLE ODPOVĚDNOSTI JEDNOTLIVÝCH ÚTVARŮ.....	94
10.3.1	Tvorba rozpočtu útvaru.....	95

10.3.1.1	Spotřeba.....	96
10.3.1.2	Opravy.....	98
10.3.1.3	Cestovné.....	98
10.3.1.4	Ostatní služby.....	98
10.3.1.5	Osobní náklady.....	99
10.3.1.6	Jiné náklady.....	99
10.4	VYUŽITÍ KRYCÍHO PŘÍSPĚVKU PRO HODNOCENÍ ZISKOVOSTI ZAKÁZEK.....	99
11	ANALÝZA ODCHYLEK, ZPŮSOB ŘEŠENÍ NEGATIVNÍCH ODCHYLEK	103
11.1	PŘÍČINY VZNIKU ODCHYLEK	103
11.1.1	Kontrola plánů.....	104
11.1.2	Kontrola rozpočtu.....	104
11.2	ODMĚNY A SANKCE V RÁMCI PLNĚNÍ PLÁNŮ A ROZPOČTŮ.....	105
12	VYHODNOCENÍ PROJEKTU	109
12.1	ZAVEDENÍ PROJEKTU	109
12.1.1	Definice projektu.....	109
12.1.2	Zahájení projektu.....	109
12.1.3	Volba vhodného controllingového systému.....	110
12.1.4	Implementace projektu	110
12.1.5	Ukončení projektu	111
12.1.6	Plán termínů projektu	111
12.2	EKONOMICKÁ NÁROČNOST PROJEKTU	111
12.3	PŘÍNOSY PROJEKTU	112
12.4	RIZIKA PROJEKTU	113
	ZÁVĚR.....	115
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY	117
	SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK.....	120
	SEZNAM OBRÁZKŮ.....	121
	SEZNAM TABULEK	122
	SEZNAM PŘÍLOH.....	124

ÚVOD

V dnešní dynamicky se vyvíjející době nabývá pojem controlling stále většího významu. Jeho existence v tuzemských společnostech bude do budoucna nutností, bez které budou společnosti jen těžko přežívat v boji s globální konkurencí. Controlling má ve světě již dlouholetou tradici a od devadesátých let dvacátého století je implementován i do českých firem, v malých a středních podnicích není v současnosti jeho zavedení velmi rozšířené. Osvojení metod controllingových nástrojů přinese managementu společnosti do budoucna pozitiva v podobě systematické podpory řízení zaměřené na cíle, jejichž smyslem je zajištění budoucí existence společnosti s dlouhodobým ziskem. Controlling má velmi široké zaměření, jedna z jeho částí se zabývá náklady, jejichž efektivní řízení může přinést společnosti řadu úspor.

Controlling dle definic z odborných knih obsahuje plánovací systém zaměřený na cíle, jejichž koordinace a plnění, zajišťuje společnosti úspěch do budoucna. Správně nastavené nástroje controllingu fungují k eliminaci vnějších a vnitřních rizik a jejich využití slouží ke snadnějšímu a kvalitnějšímu rozhodování.

Diplomová práce je složena ze dvou částí, a to části teoretické a praktické. Jejím cílem je **zavedení vybraných controllingových operativních nástrojů ve společnosti Kovo Staněk, s.r.o.** Teoretická část je zaměřena na literární průzkum, který zkoumá poznatky z oblasti controllingu, plánů a rozpočtů. V praktické části autorka práce využívá poznatky získané z teorie, nejprve je provedena situační analýza společnosti, ve které jsou kriticky popsány současné nedostatky společnosti. Ze zjištěných informací je vytvořena projektová část, jejíž hlavní náplní je implementace controllingu a jeho operativních nástrojů do společnosti s cílem zabezpečení podpory ekonomického řízení společnosti. Projektová část se pak zaměřuje zejména na zavedení plánovacího systému podle cílů, revizi sledování nákladů, zavedení rozpočtů dle odpovědnosti jednotlivých útvarů, kontrolu plnění nastavených (přepočtených) cílů a zavedení motivačního způsobu odměňování pracovníků. Práce také obsahuje možný způsob hodnocení ziskovosti jednotlivých zakázek.

V závěru práce je provedeno vyhodnocení časové a ekonomické náročnosti projektu a jsou zde také zhodnoceny možné přínosy a rizika projektu.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 CONTROLLING

1.1 Řízení podniku

Současný podnik lze označit jako systém, který je složen z množiny prvků, mezi nimiž jsou vzájemné vazby. Vývoj podniku je neustále ovlivňován nejen vnitřními složkami podniku (jako jsou zaměstnanci a věcné prostředky podniku), ale zejména vnějšími vazbami s okolím podniku (vliv konkurence, zákazníků, dodavatelů, státu, médií atd.). Controlling lze zařadit jako nedílnou součást podpory řízení podniku jako systému.

(Eschenbach, 2000, s. 27)

1.2 Definice pojmu controlling

Pojem controlling nemá jednotnou definici. Různí autoři uvádějí ve svých odborných publikacích rozličné vymezení daného pojmu. Obecně lze říci, co autor, to odlišný způsob definice. Při určení definice je důležitý fakt, z jakého úhlu pohledu se na daný pojem díváme. Mikovcová (2007, s. 7) uvádí, že se controlling rozlišuje podle funkce, kterou má ve společnosti plnit, jestli se jedná pouze o **funkci řídicí** (dle učebnic manažerského účetnictví) či **funkci nové kvality řízení** (dle učebnic controllingu). Samotný překlad slova controlling uvedený v cizojazyčných slovnících je uveden jako pojem kontrola, ale také vším řídit, ovládat, regulovat a případně dohlížet.

Dle Horvátha (2004, s. 5) se controlling označuje jako „ *subsystém řízení, který koordinuje a cílově orientuje plánování a kontrolu, jakož i poskytování informací tak podporuje adaptaci koordinaci celého systému řízení podniku.* “

Dle Vollmutha (1998a, s. 11) je controlling nástroj řízení, který překračuje funkční rámec dosavadního řízení a podporuje management podniku a vedoucí pracovníky při jejich rozhodování.

Autorka práce se přiklání k obecné definici controllingu od Fibírové (2003, s. 10), která jej chápe jako neustálé a systematické srovnávání skutečnosti s žádoucím plánovaným stavem, zjišťováním odchylek, jejich příčin a následně navržení opatření vedoucí k odstranění negativních odchylek od plánu. Tímto se controlling snaží zvýšit účinnost systému řízení. (Fibírová, 2003, s. 10)

Drury (2004, s. 649) souhlasí s Fibírovou a dodává:

V překladu: „V rámci předběžných kontrol jsou srovnávány místo skutečného výstupu požadované výstupy, dále jsou předpovídány výsledky, kterých se má dosáhnout v budoucnu. Pokud se bude očekávaný výstup lišit od žádoucího, tak tato kontrola umožní minimalizovat tento rozdíl. Cílem kontroly je zjistit možnou odchylku již před tím, než k ní skutečně dojde. Jinými slovy lze z předběžné kontroly odhalit pravděpodobné chyby a stanovit takové kroky, aby k nim nedošlo. Zatímco zpětná kontrola umožňuje identifikovat již vzniklé chyby a tak přijat nápravná budoucí opatření pro dosažení požadovaných výstupů.“¹

1.3 Cíle a funkce controllingu

Aby controlling splňoval cíl, pro který byl v podniku vytvořen, je nutné, aby obsahoval jednoznačné definování podnikových cílů, u kterých je přesná specifikace jejich měřitelnosti a je stanoveno závazné datum splnění cíle a jeho nositel. Management společnosti musí definovat hlavní a vedlejší cíle podniku. Controlling musí zabezpečit veškerou koordinaci a spojování úkolů k naplnění cílů do jednoho celistvého systému. Hlavní náplní controllingových činností je zajištění hospodárnosti společnosti a umění flexibilně reagovat na stále se měnící tržní podmínky. (Konečný, 2007, s. 6)

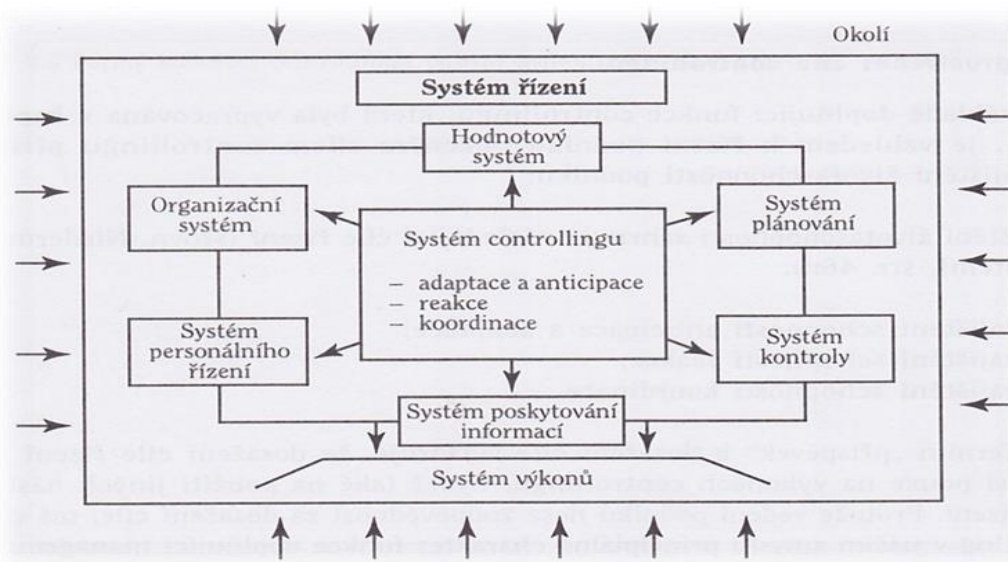
Dle Eschenbacha (2000, s. 93) lze za základní cíl controllingu označit veškeré činnosti sloužící k **zabezpečení životaschopnosti společnosti.**

¹ „In feed-forward control instead of actual outputs being compared against desired outputs, predictions are made of what outputs are expected to be at some future time. If these expectations differ from what is desired, control actions are taken that will minimize these differences. The objective is for control to be achieved before any deviations from desired outputs actually occur. In other words, with feed-forward controls likely errors can be anticipated and steps taken to avoid them, whereas with feedback controls actual errors are identified after the event and corrective action is taken to implement future actions to achieve the desired outputs.“

Zajištění daného cíle zahrnuje následující cíle řízení:

- **zajištění schopnosti anticipace a adaptace** (controlling má za úkol mapovat vývoj okolí podniku a předvídat jeho změny);
- **zajištění schopnosti reakce** (controlling plní funkci předávání vedení přehledných informací o odchylkách plánů a skutečností a umožňuje včasnou reakci změny);
- **zajištění schopnosti koordinace** (controlling plní funkci sladění chodu podniku jejich cílů a aktivit. (Eschenbach, 2000, s. 93 – 95)

Následující obrázek (Obr. 1) znázorňuje vliv popsanych cílů na systém řízení společnosti.



Obr. 1. Cíle controllingu v systému řízení. Zdroj:(Eschenbach, 2000, s. 94)

Funkce controllingu měly také svůj vývoj. Dle Mikovcové (2007, s. 11) nejprve plnil controlling funkci pouze **registrační**, zabýval se jen sběrem dat. Další stupeň je **navigační**, kdy se controlling zaměřuje na hospodárnost a zlepšování návrhů. Nejvyšší stupeň je plnění funkce **inovační** a **koordinační**, kdy controlling využívá veškeré informace, tedy informace z oblasti plánování a kontroly k regulaci všech podnikových aktivit. Toto pojetí controllingu není jen o zajištění zisku společnosti a jeho hospodárném fungování, ale jedná se o filozofii řízení, se kterou se musí ztotožnit všichni zaměstnanci podniku. (Mikovcová, 2007, s. 11)

Funkce controllingu má dle Konečného (2007, s. 6), mimo jiné zabezpečit:

- inspiraci vedení k odkrývání nových možností přinášejících ekonomický efekt;
- propočítávání a hodnocení efektů podnikatelských aktivit a rozhodnutí;
- odkrývání budoucího rizika;
- plánování vývoje podniku ve finančních ukazatelích;
- hodnocení, jak se plánované cíle a aktivity plní;
- upozornění na hrozící a reálné odchylky od žádoucího vývoje.

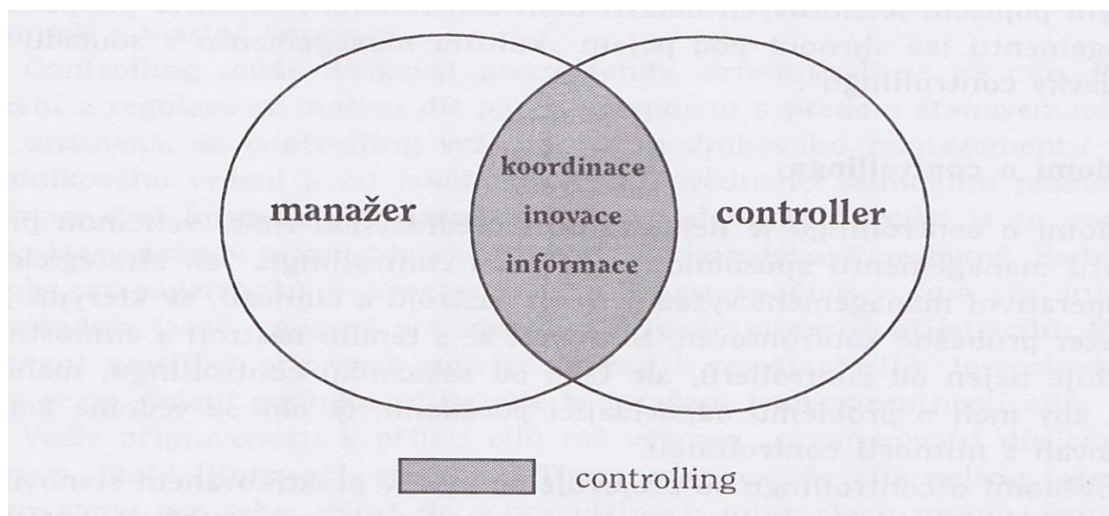
Konečný (2007, s. 8) uvádí ve své knize náplň controllingu, kterou v roce 1962 Americký Svaz controllerů „Financial Executives Institute“ definoval do několika úkolů.

1. **Plánování:** schopnost vytvářet flexibilní plán, který optimálně přispívá ke strategii podniku.
2. **Výkaznictví a interpretace:** využívat nákladového, finančního a manažerského účetnictví jako zdroj pro sestavení výkazů a reportů, které se následně kriticky analyzují a jsou vytvořeny závěry k podniku a jeho činnostem.
3. **Hodnocení a poradenství:** Poskytovat poradenské služby pro manažery a vrcholové vedení podniku v oblastech plánování, řízení, kontroly, vyhodnocovat situaci v oblasti investic, inovací a restrukturalizace aj.
4. **Daňové záležitosti:** sledování a vyhodnocování všech daňových záležitostí.
5. **Výkaznictví pro státní účely:** kontrola a koordinace všech výkazů zpracovávaných pro stát.
6. **Ochrana majetku:** zajišťování ochrany majetku včetně pojištění, revizí apod.
7. **Národohospodářské výzkumy:** zajištění průběžné analýzy vnějšího prostředí podniku. (Konečný, 2007, s. 8)

1.4 Controlling versus controller

Při zavádění controllingu do společnosti se musí jasně rozlišit rozdíl mezi funkcí controllingu a institucí controllingu. Při aplikaci controllingové strategie není bezpodmínečně nutné zavádět speciální místo controllera nebo u větších podniků specializované controllingové útvary a pracoviště. Je důležité, aby zaměstnanci, především vedoucí pracovníci manažeři si vzali za vlastní filozofii controllingu a s controllery společnosti vzájemně spolupracovali na cílech společnosti. (Eschenbach, 2000, s. 116)

Následující obrázek (Obr. 2) znázorňuje vzájemnou vazbu mezi manažerem, controllin-
gem a controllerem.



Obr. 2. Controller a kooperace controllingu Zdroj: (Eschenbach, 2000, s. 117)

1.4.1 Dělbá úloh a odpovědnosti

Dle Eschenbacha (2000, s. 122) nelze přesně říci jaké konkrétní úlohy a povinnosti ná-
leží controllerovi a manažerovi. V dnešní dynamické době plné změn a nepředvídatel-
ných zvrátů, se stále častěji stává, že se úkoly obou funkcí spojují. Manažer přejímá
úlohy controllera a naopak, controller vstupuje častěji do pravomocí manažera. Násle-
dující tabulka (Tab. 1) znázorňuje rozdílné úlohy controllera a manažera.

Tab. 1. Rozdělení úloh a zodpovědnosti mezi controllera a manažera

Zdroj: (Eschenbach, 2000, s. 122)

Controller	Manažer
Koordinuje základy plánování a rozhodování; je manažerem procesu a tvorby rozpočtu	Plánuje hodnoty rozpočtu, cíle podnikových výkonů a opatření k dosažení cílů a provádí rozhodnutí
Periodicky informuje o výši a příčinách odchylek od cíle	Stanoví nápravná řídicí opatření při odchylkách od cíle
Periodicky informuje o změnách v podnikovém okolí	Vyvíjí činnost a reaguje, aby se cíle a optření přizpůsobily měnícím se podmínkám okolí
Nabízí podnikohospodářské poradenství	"Kupuje" podnikohospodářské poradenství
Tvoří podnikohospodářské metodiky a nástroje a koordinuje rozhodnutí	Vytváří předpoklady pro řízení podniku, orientované na cíl
Spolupodílí se na vývoji podniku (např. podporuje inovaci)	Řídí s orientací na cíle a využívá přitom plánování a kontrolu
Je navigátorem a poradcem manažera	Chápe controllera jako nutného partnera v procesu řízení

1.4.2 Profil controllera

Pozice controllera je velmi náročná po stránce odborné i osobní. Dle Mikovcové (2007, s. 17 - 18) by měl splňovat controller následující předpoklady.

Osobní předpoklady:

- odolávání tlaku z nadřízených i podřízených míst;
- dobrá schopnost komunikace a navazování kontaktů;
- schopnost předávat myšlenky a přesvědčovat o nich;
- schopnost analytického i globálního myšlení;
- nezáujatost, spolehlivost, samostatnost;
- schopnost empatie a porozumění druhým.

Odborné předpoklady

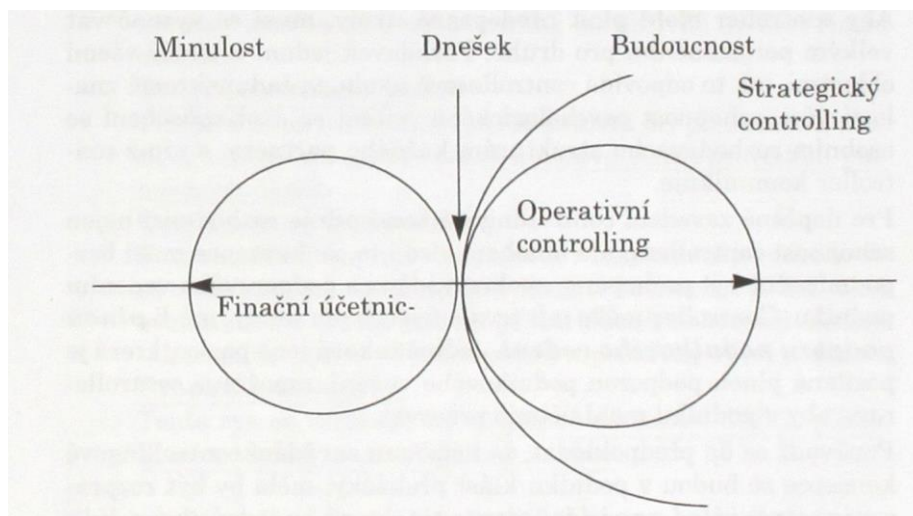
- Kvalifikační – vzdělání ekonomického směru a schopnost využívání výpočetní techniky na pokročilé úrovni. Další vzdělávání v controllingové oblasti pomocí samostudia literatury, účasti na kurzech nebo stáží v podnicích, které již controlling úspěšně aplikovaly.
- Odborné znalosti:
 - Finanční účetnictví a finanční řízení;
 - Metody evidence a kalkulace nákladů;
 - Znalost a schopnost aplikace plánovacích a prognostických metod ve strategické a operativní oblasti;
 - Znalost controllingových nástrojů pro analýzu odchylek;
 - Znalost podniku a podnikového okolí. (Mikovcová, 2007, s. 17-18)

Splnění vyjmenovaných předpokladů není stoprocentní zárukou, že na pozici controllera bude přijat pracovník, který bude schopen kladně podpořit řízení a fungování společnosti.

1.5 Členění controllingu

V literatuře se dále rozděluje controlling dle časového horizontu a především smyslu přínosu pro společnost na operativní a strategický controlling. Obrázek (Obr. 3) znázorňuje vztah mezi finančním účetnictvím, operativním a strategickým controllingem. Úda-

je finančního účetnictví zaznamenávají pouze minulost, kterou již nelze ovlivnit. Controlling se zaměřuje na zabezpečení budoucího úspěchu podniku.



Obr. 3. Souvislosti mezi finančním účetnictvím a controllingem

Zdroj: (Vollmuth, 1998a, s. 23)

Následující tabulka (Tab. 2) znázorňuje rozdíly mezi operativním a strategickým controllingem.

Tab. 2 Rozdíl operativní a strategický controlling Zdroj: (Horváth, Controlling, 2001, s. 256, přepracováno autorem)

Znaky	Typ controllingu	
	Strategický	Operativní
Časový horizont	neomezený	omezený
Orientace	prostředí a podnikání: adaptace	podnikání: Hospodárnost provozních procesů
Stupeň plánu	strategické plánování	taktické a operativní plánování a rozpočtování
Dimenze	šance/ rizika, přednosti/slabiny	výdaje/výnosy, náklady/ výkony
Cílové veličiny	zajištění existence, potenciál úspěchu	hospodárnost, zisk, rentabilita
Veličiny	kvalitativní	kvantativní
Okolí	nespojité, vyvíjející se, obtížně předvídatelné	zmapované, známé, předvídatelné
Charakter problémů	jedinečné, obtížně strukturovatelné	strukturovatelné
Počet variant	vysoký	nízký

1.5.1 Operativní controlling

Operativní controlling se zaměřuje na budoucnost v rámci jednoho roku, kdy se snaží včas vydávat nápravná opatření při vzniklých odchylkách od plánu.

Operativní controlling dle Konečného (2007, s. 20) poskytuje především nástroje, které:

- snaží se zpřehlednit celkovou hospodářskou situaci podniku;
- včas poskytují informace k možným nápravným opatřením;
- zaručují, že podnik je řízen z celostního hlediska;
- vyvíjí tlak na rovnováhu mezi tržbami, náklady a ziskem na jedné straně a finanční stabilitou na druhé straně;
- orientací na budoucnost pomáhají řešit úzká místa a problémy podnikání.

1.5.2 Strategický controlling

Strategický controlling dle Konečného (2007, s. 63) se na rozdíl od operativního controllingu nezaměřuje primárně na zisk, ale na pravé důvody ziskovosti společnosti a tím na odhalení jejího potenciálu úspěšnosti podniku. Controller musí správně a včas odhadnout šance a rizika společnosti a činit dnes opatření, které zajistí společnosti budoucí úspěšnou existenci.

Strategický controlling znamená dle Eschenbacha (2000, s. 248) „ *na jedné straně strategické myšlení a jednání a na druhé straně zřízení infrastruktury (institucí, systémů nástrojů, formalizovaných procesů) na podporu plánování strategie a prosazování strategie pomocí informačních a koordinačních výkonů.* “

Nástroje, které využívá strategický controlling jsou **kvalitativního a kvantitativního** charakteru. Mezi techniky **kvalitativního** charakteru patří dle Mikovcové (2007, s. 30 - 60) například SWOT analýza, PEST analýza, Delfská metoda, Brainstorming, technika scénářů aj. Mezi techniky **kvantitativního** charakteru patří využití časových řad, kauzální metody či aplikace predikčních modelů.

1.6 Vybrané metody controllingu

1.6.1 Nákladový controlling

Fibířová ve své publikaci uvedla, na jaké otázky by měl nákladový controlling znát odpověď. Autorka práce uvádí aspoň některé z nich (Fibířová, 2003, s. 57):

- Víte, jak se projeví určitá opatření ve změně zisku (ztráty)?
- Co zvyšuje režijní náklady v podniku?
- Kde jsou odchylky a kdo je za ně odpovědný?
- Jak změříte přínos vnitropodnikových útvarů k celopodnikovým výsledkům?

Fibírová (2003, s. 24) zdůrazňuje, že s růstem složitosti a také velikosti firem je jasné, že nákladovou ale i finanční výkonnost je možné řídit v návaznosti na konkrétní technické procesy, protože v tomto případě dochází k selhávání intuitivního řízení. Z tohoto důvodu je nutné vytvořit **vhodný informační systém**. Fibírová (2003, s. 24) dále poukazuje na problém koordinace informací uvnitř podniku s cílem zajistit provázanost informací mezi procesem plánování a kontrolou.

Autorka práce se nyní bude zabývat klasifikací nákladů, která bude sloužit jako podklad pro praktickou část této práce.

Základní pojmy nákladového controllingu

Jsou dva pojmy, které jsou využívány jak v kalkulačně-výkonovém účetnictví, tak v odpovědnostním účetnictví. Jedná se o pojem **středisko** a **výkon**. Tyto dva pojmy autorka práce charakterizuje:

Středisko je definováno Fibírovou (2003, s. 65) jako relativně samostatnou část podniku, která je výsledkem spojení činností a lidí. Pomocí střediska management dosahuje stanovených cílů. Organizační struktura podle Fibírové (2003, s. 65) zachycuje vnitřní hierarchii středisek, zobrazuje kooperační vazby mezi útvary a také určuje odpovědnost za vývoj ekonomických veličin.

Výkon Fibírová (2003, s. 72) charakterizuje jako výsledek činnosti, označuje ho jako kritérium pro řízení hospodárnosti.

1.6.2 Klasifikace nákladů

Náklady lze klasifikovat podle různých hledisek a do různých skupin (Landa, 2008, s. 263):

- podle druhů vynaložených ekonomických zdrojů (druhovému členění);
- podle bezprostředního účelu jejich vynaložení (účelové členění);
- podle jejich závislosti na změnách v rozsahu aktivit (objemu) výkonů;
- z hlediska potřeb rozhodování.

Pro potřeby diplomové práce se blíže bude autorka práce zabývat **účelovým členěním nákladů** a to konkrétně dvěma skupinami nákladů – jednicové a režijní, přímé a nepřímé. Druhou klasifikací, kterou se budou zabývat, je členění nákladů **v závislosti na objemu výkonů** – variabilní a fixní náklady.

1.6.2.1 Účelové členění nákladů

Tato klasifikace nákladů dle Fibírové, Šoljakové a Wagnera (2007, s. 102) sleduje náklady v úzkém spojení s příčinnými souvislostmi vzniku nákladů. Dle těchto autorů (2007, s. 102) je lze sledovat i ve vztahu ke konkrétním útvarům, výkonům a činnostem.

Do **účelového členění nákladů** řadí (Landa, 2003, s. 264 - 265; Fibírová, Šoljaková a Wagner, 2007, s. 102 – 103):

- jednicové a režijní náklady,
- přímé a nepřímé náklady.

Náklady jednicové a režijní

Fibírová, Šoljaková a Wagner (2007, s. 104) definují jednicové náklady jako náklady, které byly příčinně vyvolány vytvořením definovanou jednotkou výkonu. Landa (2003, s. 265) uvádí jako příklad jednicových nákladů jednicové mzdy a jednicový materiál.

Na druhou stranu Fibírová, Šoljaková a Wagner vysvětlují (2007, s. 104) režijní náklady jako náklady, u kterých není možné určit jejich bezprostřední vztah ke konkrétní jednotce výkonu. Režijní náklady představují společné náklady skupiny výkonů (Fibírová, Šoljaková a Wagner, 2007, s. 104).

Landa (2003, s. 265) dodává, že režijní náklady jsou dále děleny na:

- zásobovací režii;
- výrobní režii;
- odbytová režii;
- správní režii.

Náklady přímé a nepřímé

Toto dělení nákladů lze také označit za kalkulační členění. Přímé a nepřímé náklady jsou klasifikovány podle příčinných vazeb nákladů k určitému podnikovému výkonu, jak poznamenává Landa (2003, s. 264).

Landa (2003, s. 264) definuje **přímé náklady**: „*Přímé náklady lze bezprostředně, průkazně a hospodárně kvantitativně identifikovat s příslušnými objekty a výkony, se kterými příčinně souvisí.*“

Jones (2009, s. 14) definuje přímé náklady jako typ nákladů, které lze přímo přiřadit k výrobnímu procesu, jako příklady uvádí materiál, energii a práci.

Oproti přímým nákladům dle Landy (2003, s. 264) nemají **nepřímé náklady** přímou vazbu s daným výkonem, a proto se rozpočítávají nepřímo.

Jones (2009, s. 14) **definuje nepřímé náklady** jako typ nákladů, který není přímo spojený s výrobou. Jako praktické příklady uvádí výše zmíněný autor pronájem, pojištění, mzdy administrativy aj.

1.6.2.2 Členění nákladů v závislosti na objemu výkonů

Drury (2004, s. 34) popisuje **variabilní náklady**: „*Variabilní náklady v krátkém období se mění přímo úměrně k objemu činnosti, což znamená, že pokud se zdvojnásobí objem aktivit, tak se zdvojnásobí variabilní náklady.*“²

Jones (2009, s. 17) definuje variabilní náklady jako typ nákladů, který se mění v závislosti na objemu výroby. Jako příklady uvádí výše zmiňovaný autor přímé mzdové náklady, spotřebu materiálu na výrobu, balicí materiál aj.

Fixní náklady definuje Drury (2004, s. 34) takto: „*Fixní náklady zůstávají konstantní v určitém rozsahu činností ve stanovené lhůtě.*“³

Jones (2009, s. 14) definuje fixní náklady jako typ nákladů, který musí být vynaložen bez ohledu na počet vyrobených dílů a odpracovaných hodin. Jako příklady uvádí platy stálých zaměstnanců, pronájem nemovitostí a vozidel aj.

² Text v anglickém originále zní: „*Short-term variable costs vary in direct proportion to the volume of activity; that is, doubling the level of activity will double the total variable cost.*“

³ Text v anglickém originále zní: „*Fixed costs remain constant over wide ranges of activity for a specified time period.*“

1.6.3 Metoda krycího příspěvku – kalkulace variabilních nákladů

Vollmuth (1998a, s. 60) uvádí, že ve společnosti při výpočtu příspěvku na úhradu neboli neúplných nákladů budou na jednotlivé typy výroby připočítávány pouze variabilní náklady. Díky tomuto postupu se odstraní problémy spojené výpočtem plných nákladů, např. nevhodný způsob rozklíčování režijních nákladů k dané výrobní jednotce.

Metoda krycího příspěvku se využívá k zhodnocení ziskovosti jednotlivých odlišných výrobků a výrobních skupin.

Vollmuth (1998a, s. 60) uvádí následující přednosti této metody:

- zajištění lepší analýzy podniku – zvyšující informovanost o výnosnosti jednotlivých výrobků, distribučních místech a skupin zákazníků;
- zlepšení přehlednosti nákladů – díky rozdělení na fixní a variabilní část;
- zjednodušené plánování zisku díky jednotlivým výpočtům příspěvků na úhradu.

Pro potřeby controllingu je lepší využívat minimálně metody **dvojstupňového výpočtu příspěvku na úhradu**, protože poskytuje přehledné informace o výši a struktuře zisku společnosti. Tato metoda rozděluje fixní náklady na speciální a všeobecné. Vollmuth (1998a, s. 63; 2004b, s. 75 - 76) a autoři Popesko, Jirčíková a Škodáková (2008, s. 85) definují **speciální fixní náklady** jako náklady, které mohou být během roku rozhodnutím řídicích pracovníků negativně nebo pozitivně ovlivňovány. Naopak **všeobecné fixní náklady** nejsou přímo spojeny s výrobky a jejich výše je daná rozhodnutím podnikového managementu.

Autoři Vollmuth (1998a, s. 63; 2004b, s. 76) a Popesko, Jirčíková a Škodáková (2008, s. 85) také uvádějí metodický postup při výpočtu dvouступňového krycího příspěvku na úhradu, který se skládá z následujících kroků:

1. Výnosy z obratu
2. - Variabilní náklady
3. = **Příspěvek na úhradu 1**
4. - Speciální fixní náklady
5. = **Příspěvek na úhradu 2**
6. Všeobecné fixní náklady
7. = **Podnikový výsledek**

1.7 Začlenění controllingu do organizační struktury

V první řadě je nutné si říci, že neexistuje univerzální ideální řešení při včlenění controllingové funkce do organizace podniku. Správné zařazení je ovlivněno mnoha faktory, mezi které například patří velikost podniku, jeho zaměření a dosavadní zažitá struktura podniku s formálními i neformálními vztahy v ní. Ve větších podnicích je často vytvořeno controllingové oddělení, které obsahuje i několik zaměstnanců zodpovědných za správný chod controllingu ve společnosti. U středních a zejména malých podniků je vytvořena funkce controllera nebo také náplň práce controllera převezme zaměstnanec společnosti ke své dosavadní činnosti. Zde může nastat rozkol mezi controllingem a například finančním účetnictvím. Může nastat také problém se speciálními odbornými a metodickými znalostmi. Na druhou stranu zřízení controllingového útvaru a příjem nových zaměstnanců je záležitost zejména pro menší firmu velmi nákladná, je nutné důkladně zvážit možnosti zavedení controllingu v dané společnosti a vybrat optimální variantu pro podnik a jeho management i majitele. (Eschenbach, 2000, 125 – 127)

Při zavádění controllingu je nutné dle Horvátha (2004, s. 16) také rozlišit, zda se jedná o podnik výrobní nebo obchodní a jaký je jeho předmět činnosti. Na začátku vzniku controllingu bylo jeho zavádění v průmyslových podnicích. V dnešní době se dá říci, že controlling lze zavést takřka v každé firmě bez ohledu na její zaměření, je jen důležité rozlišit jakým způsobem je controlling v konkrétní společnosti zaveden. Controlling lze zavést nejen v obchodních či výrobních podnicích, ale také v pojišťovnictví, bankách, veřejné správě, neziskových organizacích aj. (Horváth, 2004, s. 16)

Mezi podstatné vlivy ovlivňující strukturu a organizaci procesů controllingu patří:

Interní faktory (velikost podniku, program výkonů, technologie produkce výkonů a zpracování)

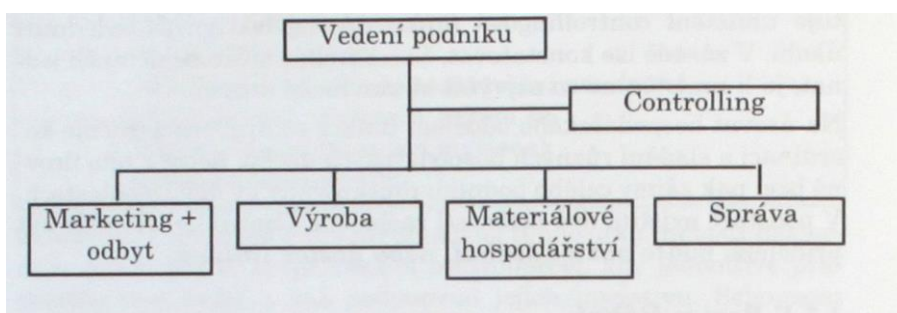
Externí faktory (celková hospodářská situace, trh práce a kapitálový trh, trh nákupu a odbytu, konkurenční poměry, technologická dynamika)

Personální faktory (stupeň vzdělání, odborná zkušenost, podnikatelské myšlení zaměstnanců a připravenost převzít zodpovědnost, vázání na podnikání). (Bleicher, rok cit. podle Horvátha, 1991, s. 44)

Při začlenění funkce controllingu do organizační struktury je nutné si nejprve uvědomit, jaké bude mít controller kompetence. V současné době se rozlišuje dle Vollmutha

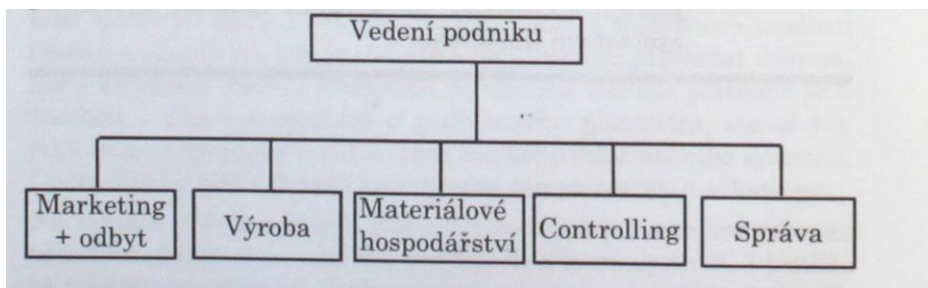
(1998a, s. 19 – 22) dvojí způsob řešení a to pomocí **štábní jednotky nebo liniové funkce**.

V případě **štábního útvaru** uvádí shodně Vollmuth (1998a, s. 19) a Eschenbach (2000, s. 130), že controlling plní primárně podporu řízení, mezi jejichž typické znaky patří například: příprava rozhodnutí, opatření a vyhodnocení informací, koordinace dílčích plánů, dozor nad prováděním přijatých rozhodnutí. Controller nemá v dané struktuře velkou pravomoc rozhodovat a je přímo závislý na podpoře vrcholového vedení. Níže uvedený obrázek (Obr. 4) znázorňuje zařazení controllingu do organizační struktury jako štábního útvaru.



Obr. 4. Controlling jako štábní pozice. Zdroj: (Vollmuth, 1998a, s. 20)

V případě controllingu jako **liniového útvaru** je nezbytné dle Vollmutha (1998a, s. 20), aby controller měl kompetence vydávat nařízení a nést za ně odpovědnost. Tato možnost je v praxi využívána ve velkých podnicích, kdy jednotlivé úseky jsou po linii výkonové podřízeny příslušným útvarům, po odborné linii centrálnímu controllingu. Zařazení controllingu jako liniového útvaru zobrazuje obrázek (Obr. 5).



Obr. 5. Controlling jako liniová pozice. Zdroj: (Vollmuth, 1998a, s. 20)

1.7.1 Organizační struktura dle odpovědnosti jednotlivých středisek

Pro potřeby controllingu je nutné mít v podniku zavedenou takovou organizační strukturu, která bude mít vypovídací schopnost o zodpovědnosti jednotlivých útvarů. Při zachycení jednotlivých položek účetnictví, zejména nákladů, je nutné členění položek dle

odpovědnosti za jejich vznik. Dle Krále (2002, s. 355) lze rozlišit šest základních typů středisek, které jsou rozlišeny podle rozsahu pravomoci a odpovědnosti, a to na **nákladové, ziskové, rentabilitní, investiční, výnosové a výdajové**.

- **Nákladové středisko** Král (2002, s. 355 – 356) a autoři Fibírová, Šoljaková a Wagner (2007, s. 322) definují tento typ odpovědnostního střediska jako středisko, které může ovlivnit výši nákladů vzniklých v důsledku jeho činnosti. Za výši externích výnosů nezodpovídají, protože jejich konkrétní výši nemohou ovlivnit. Střediska nemají vysokou pravomoc a odpovědnost. Jako příklad uvádí Král (2002, s. 356) středisko útvaru hlavní výroby a nebo útvar oprav a údržby.
- **Výdajové středisko** Král (2002, s. 358) a autoři Fibírová, Šoljaková a Wagner (2007, s. 322) definují tento typ střediska jako velmi blízký nákladovému středisku, s tím rozdílem, že jejich činnost nepřináší užitek v současné době, ale v budoucnosti. Fibírová, Šoljaková a Wagner (2007, s. 322) uvádí jako typický příklad útvar vzdělávání a výzkumu a vývoje. Pracovníci daných středisek dle Krále (2002, s. 359) jsou hodnoceni dle dodržení limitu účelově vynaložených výdajů, které jsou srovnávány s dlouhodobým efektem prospěchu podniku do budoucnosti.
- **Výnosové středisko** Král (2002, s. 358) a autoři Fibírová, Šoljaková a Wagner (2007, s. 323) shodně uvádí, že výnosové středisko nese zodpovědnost za výši externích výnosů. Pracovníci daného střediska vstupují do obchodních vztahů se zákazníky a mohou tedy ovlivnit objem a strukturu prodaných výkonů. Pracovníci nesou zodpovědnost dle Krále (2002, s. 358) za růst výnosů z prodeje za úsporu ovlivnitelných, zejména režijních nákladů.
- **Ziskové středisko** Král (2002, s. 356) a autoři Fibírová, Šoljaková a Wagner (2007, s. 324) uvádí, že u ziskového střediska jeho pracovníci ovlivňují výši nákladů i externích výnosů, které souvisí s náplní daného střediska. Jako typické příklady těchto středisek uvádí výše zmiňovaní autoři vedení divize, které je zodpovědné za výrobu a prodej ucelené části výrobků podniku. Král (2002, s. 356) vidí zainteresovanost střediska v dodržení rozpočtovaného zisku.
- **Rentabilitní středisko** Král (2002, s. 356) definuje zodpovědnost rentabilitního střediska za „*náklady, výnosy a do určité míry i za výši vázaného pracovního kapitálu.*“ U výpočtu výše čistého pracovního kapitálu uvádí autoři Fibírová,

Šoljaková a Wagner (2007, s. 324), že je nutné zahrnout jen takové položky, u kterých má dané středisko možnost je ovlivnit.

- **Investiční středisko** má pravomoc při rozhodování o výši a struktuře investic. Autoři Fibírová, Šoljaková a Wagner (2007, s. 325) uvádí, že tento typ středisek se vyskytuje jen u velkých firem, v ostatních případech kompetence investičního střediska sebou nese pouze vrcholové vedení společnosti.

2 PLÁNOVÁNÍ A KONTROLA

Jedna z nejdůležitější součástí controllingu je schopnost správně predikovat plány a schopnost dané plány využívat ku prospěchu podniku. Správně nadefinované plány by měly zajistit splnění podnikatelských cílů vlastníka společnosti v dnešní stále se měnící době.

Součástí plánu dle Konečného (2007, s. 20) je:

- určení čeho má být v budoucnu dosaženo (v praxi se jedná většinou o více cílů);
- určení způsobu dosažení stanovených cílů;
- určení prostředků dosažení vytčených cílů.

Úlohou controllera je dle Horvátha (2004, s. 180-182) vytvořit fungující plánovací systém pro celý podnik, plánovací práce koordinovat a plány dle aktuální situace flexibilně upravovat. Plány lze členit na strategické, víceleté a operativní.

Všechny vytvořené plány dle Eschenbacha (2000, s. 249) musí vycházet ze strategie podniku, která udává budoucí směřování podniku. Strategie je vytvářena po důkladné analýze okolí podniku jeho rizik, šancí, silných a slabých stránek podniku. Strategie je dále rozpracována do funkčních oblastí a následně je prováděna implementace strategie do podnikové reality. Úlohou controllera je rozpoznat odchylky nebo opoždění při realizaci strategie a provádět nápravná opatření. Controller musí tedy včas zjistit, zda je strategie reálná nebo mylným přáním majitele podniku. (Eschenbach, 2000, s. 249)

2.1 Způsob sestavení plánů

Existují dle Mikovcové (2007, s. 114) tři obvykle užívané způsoby sestavení plánů.

- **Retrográdní (top-down)** Způsob sestavení plánu je shora dolů, plánovací rámec je vytvořen podnikovým řízením a podřízené stupně je konkretizují a plní. Tento způsob nese sebou hrozbu nesplnitelnosti managementem nastavených cílů.
- **Progresivní (bottom-up)** Plány sestavené danou metodou jsou zdola nahoru. Nejprve jsou sestaveny dílčí plány na nižších úrovních a postupují dále až na nejvyšší plánovací úroveň. Výhodou daného způsobu sestavování plánů je, že se na jejich tvorbě podílí zaměstnanci, kterých se jejich plnění bezprostředně týká. Za nevýhodu může tvořit obtížná koordinace věcná i časová.

- **Protisměrné plánování** Tento způsob sestavování plánů je dle Mikovcové (2007, s. 114) označován za ideální. Jedná se o tvorbu plánů pomocí informačních protitoků. Podnikové vedení zodpovídá za tvorbu předběžného rámcového plánu a od něj se odvozují plány dílčí. Pracovníci na nižších úrovních přezkoumávají jejich realizovatelnost. Musí být dosaženo shody na všech úrovních řízení. Nevýhodou daného způsobu plánovací koncepce je jeho relativní časová náročnost.

2.2 Členění plánů

Nejprve je tedy nutné sestavit **strategický plán**, jehož obsah může stanovat **pevné cíle** například vstoupit na nový trh do USA nebo **měkké cíle** zlepšení obchodního jména. Cíle ve strategickém plánu mají většinou kvalitativní charakter, jehož kvantifikací se zabývá pak víceletý plán. Ve víceletém plánu jsou strategické cíle přeneseny a konkretizovány pro jednotlivé roky. Víceleté plány se sestavují na období tři až pět let a jejich obsah se každý rok aktualizuje. První rok ve víceletém plánu pak slouží jako vodítko k detailnějšímu rozpracování pro operativní plán. Operativní plán je velmi konkretizován, obsahuje v sobě jednoznačné pracovní cíle pro následující hospodářský rok. Jsou zde uvedeny konkrétní čísla odpovědné osoby za jejich dosažení a termíny provedení. (Horváth, 2004, s. 181)

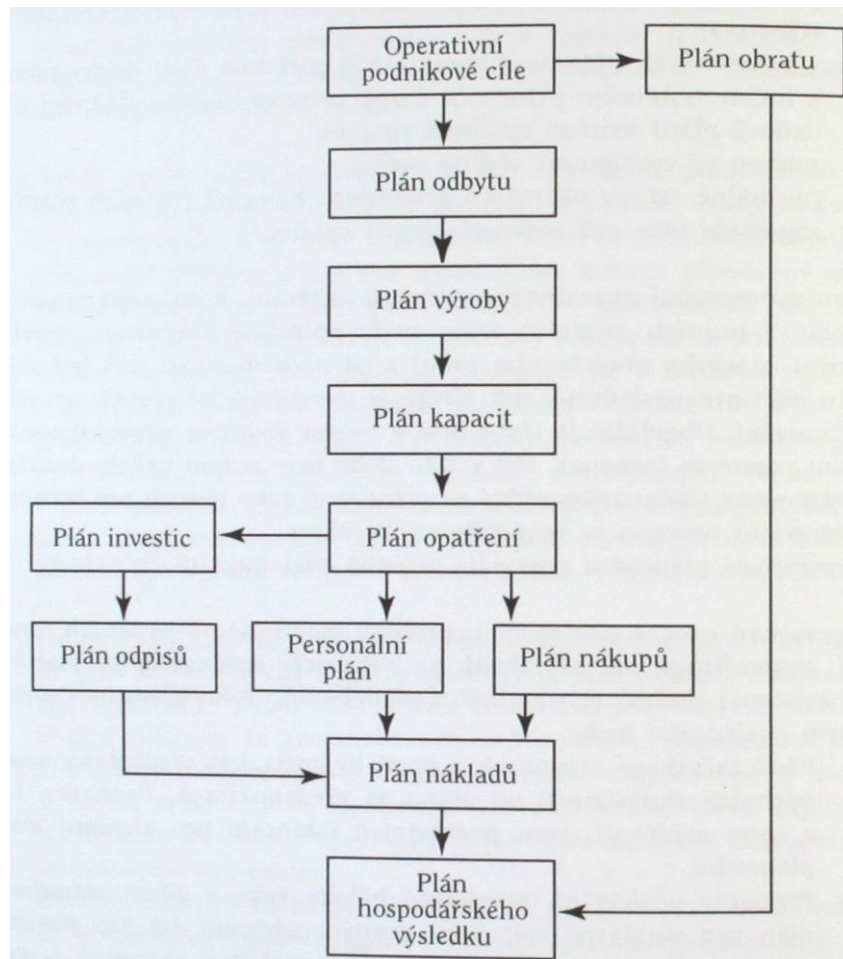
Jones (2009, s. 18) uvádí, že **strategický plán** by měl vycházet ze zhodnocení obchodních a sociálně-ekonomických trendů pro období 20 let. I když dané předpovědi se nemusí realizovat, je důležité být si vědom vnějších a vnitřních budoucích vlivů.

Střednědobé plány se se dají v rámci časové období charakterizovat na dvouleté až pětileté plány. Protože se jedná o významněji kratší časový úsek než u dlouhodobého plánování, je zde větší pravděpodobnost realizace nastavených cílů. Proto je také nutné jednotlivé cíle detailněji rozplánovat. Jako příklady cílů pro střednědobé plány lze uvést změnu nebo rozšíření výrobního sortimentu, vstup na nový trh aj. **Krátkodobé plánování** se týká nejbližší budoucnosti, tedy jednoho roku. Je nutné, aby plány byly vytvořeny velmi detailně a případně podloženy i rozpočty. (Jones, 2004, s. 18)

Plánovat se dle Horvátha (2004, s. 142) má začít v sektoru minima, tj. oblast, která je označována jako **úzký profil**. V praxi je to nejčastěji **plán odbytu a obratu**. Následuje plán výroby, plán práce, plán nákupu, plán zásob, plán mzdových nákladů, investiční

plán aj. Po vytvoření všech dílčích plánů, se může odvodit plán hospodářského výsledku a může být odvozen výkaz zisku a ztrát.

Jednotlivé operativní plány se skládají ze soustavy plánů vycházejících z operativních podnikových cílů. Následující obrázek (Obr. 6) znázorňuje možný způsob soustavy plánů v podniku.



Obr. 6. Soustava plánů podniku. Zdroj: (Eschenbach, 2000, s. 150)

2.2.1 Dílčí plány společnosti

Ve své diplomové práci se autorka práce bude zabývat detailněji následujícími plány.

- **Plán odbytu, plán tržeb** – tvoří ve většině podniků základ pro tvorbu dalších plánů. Král (2002, s. 276-277) uvádí, že plán je tvořen z údajů vycházejících z analýzy trhu, tedy z odhadovaného zájmu zákazníků a z již uzavřených zakázek.

Plán odbytu a tržeb by měl dle Konečného (2007, s. 23) obsahovat:

- odbyt a tržby v potřebném členění;

- vývoj odbytu a vývoj tržeb ve srovnání s konkurencí, odbytových cest a zákazníků;
- směrnice cenové politiky aj.
- **Plán výroby** - dle Krále (2002, s. 277) se při tvorbě plánu výroby musí brát v úvahu délka výrobního cyklu, čas potřebný k dodání hotových výrobků zákazníkovi a jiné faktory, které ovlivní celkovou délku výroby před prodejem výrobku. Konečný (2007, s. 23) uvádí, že plán výroby vypovídá o potřebě výrobní kapacity, která vychází z plánu prodeje a z nabídky výrobní kapacity a jejím zajištěním v konkrétních výrobních provozech.
- **Personální plán** - minimální obsah personálního plánu zahrnuje dle Konečného (2007, s. 25) počet pracovníků, výši ročních plánovaných mezd, které jsou členěné například dle profesí, pracovního úvazku, útvarů v podniku, tarifních skupin, věkových skupin, vzdělání aj. V personálním plánu by také měly být zohledněny dle Konečného (2007, s. 25) personální a sociální směrnice podniku, školení zaměstnanců, odchody do důchodu, mzdový systém, aj.
- **Plán investic** - plán investic dle Konečného (2007, 24) vyplývá ze strategie rozvoje podniku a z plánu výroby a výrobní kapacity. Měly by být v něm zahrnuty analýzy efektivnosti jednotlivých projektů a zdůvodnění jejich výběru do daného plánu. Aby plán reálně vypovídal o investicích, musí obsahovat údaje o náročnosti investice na finanční zdroje, budoucí odpisy dlouhodobého majetku a příjmy a výdaje vyplývající ze vzniku investice.

2.2.2 Finanční plán

Jednou z možností sestavení finančního plánu je systém bottom-up, tedy zdola nahoru, finanční plán bude vycházet z již vytvořených dílčích plánů společnosti. Plán může obsahovat dle Konečného (2007, s. 25) **plánovanou bilanci a plánovaný výkaz zisku a ztrát společnosti**. Eschenbach (2000, s. 510) uvádí, že **plánovaná bilance**, musí nutně vyplývat z **plánovaného výkazu zisku a ztrát** a propočtu kapitálového toku.

2.3 Rozpočty podniku

Součástí controllingu je i aktivní účast na sestavení a vyhodnocování rozpočtů. Základním úkolem rozpočtu dle Šoljakové, Fibírové (2010, s. 98; 2005, s. 179) je vyjádření vývoje hodnotových veličin (výnosů, nákladů, zisku aj.) v peněžní částce.

Šoljaková, Fibírová (2010, s. 98; 2005, s. 179 - 180) uvádí, že rozpočty jsou sestavovány pro

- stanovené období;
- konkrétně vymezený objem a strukturu činnosti;
- pro podnik jako celek nebo hierarchicky nižší úrovně;
- při předpokládaném vývoji základních parametrů v podniku.

Při sestavování krátkodobých rozpočtů je nutné vyřešit následující problémy:

- sestavení podnikového rozpočtu, do kterého jsou implementovány strategické cíle a očekávaná budoucnost rozpočtovaného roku;
- rozdělit cíle podnikového rozpočtu na jednotlivé úkoly středisek. (Fibírová, Šoljaková, 2005, s. 181)

2.3.1 Funkce rozpočtu

Rozpočet dle Šoljakové, Fibírové (2010, s. 98) nastavuje cíle podniku pro jeho celek a zároveň i pro dílčí části podniku, které tvoří střediska či útvary podniku.

Šoljaková, Fibírová (2010, s. 98, 2005, s. 182) uvádí následující základní funkce podniku:

- **Plánovací** – jedná se o nastavení cílů hodnotových veličin v daném období např. týkající se jednoho roku, který je rozdělen na kratší časové období – čtvrtletí, měsíce.
- **Koordinační** – daná funkce zahrnuje koordinaci činností jednotlivých středisek ke splnění vytyčených cílů. Koordinace zahrnuje zejména vzájemnou komunikaci mezi pracovníky jednotlivých útvarů, která by měla zabezpečit minimalizaci případných konfliktních situací.
- **Motivační** - pro splnění nastavených cílů v rozpočtu je důležitá jeho motivační složka, která kladně ovlivňuje řídicí pracovníky útvarů k plnění nastavených cílů.

- **Kontrolní** – jedná se o kontrolní funkci rozpočtu, kdy dochází ke srovnání vývoje skutečných hodnotových veličin s plánovaným rozpočtem.

2.3.2 Rozpočty nákladů útvarů podniku

Při sestavování rozpočtů útvarů podniku se musí dle Krále (2002, s. 348) vymezit oblasti, které jednotlivé útvary a jeho pracovníci, mohou svou činností ovlivnit. Dále je zapotřebí nastavit dílčí cíle a úkoly, kterých se v těchto oblastech má dosáhnout a vyjádřit přínos těchto útvarů k celopodnikovým výsledkům.

Rozpočet jednicových nákladů

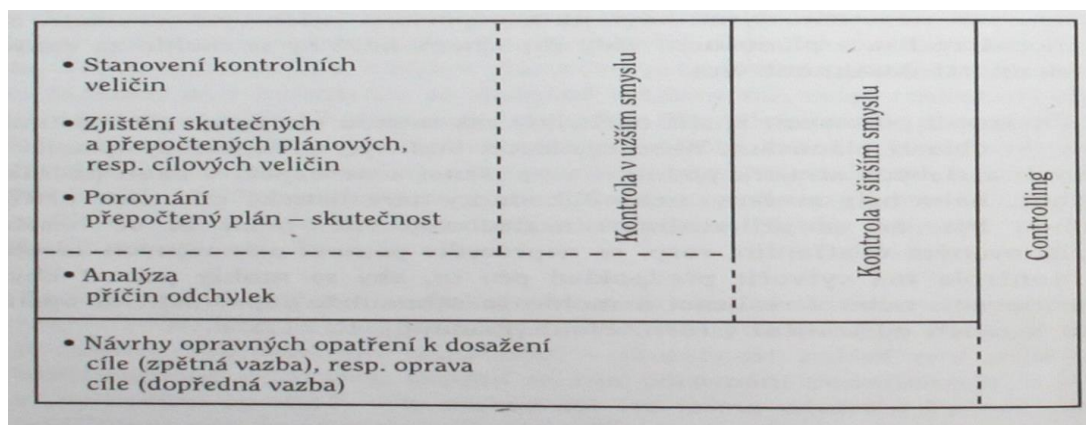
Šoljaková, Fibírová (2010, s. 110) uvádí, že rozpočty jednicových nákladů společnosti se sestavují na základě předběžné kalkulace jednicových výrobních a prodejních nákladů a plánu objemu výroby a prodeje. Jedná se zejména o přímé náklady společnosti.

Rozpočet režijních nákladů

Rozpočty režijních nákladů se vytváří dle Krále (2002, s. 309) v **účelovém** nebo **druhovém** členění. Při sestavování rozpočtu je nutné rozlišit náklady podle závislosti na objemu měřitelných výkonů útvaru – na fixní, variabilní a smíšené náklady. U režijních nákladů je nutné nastavení limitů, které by měly zajistit hospodárnost daných nákladů.

2.4 Kontrola plánů a rozpočtů

Obecně lze dle Eschenbacha (2000, s. 532) charakterizovat kontrolu „*jako porovnání mezi dvěma, nebo více kontrolními veličinami, z nichž jedna je normativně dána jako srovnávací hodnota.*“ Postup kontroly je tvořen dle Eschenbacha (2000, s. 534) je uveden v následujícím obrázku (Obr. 7).

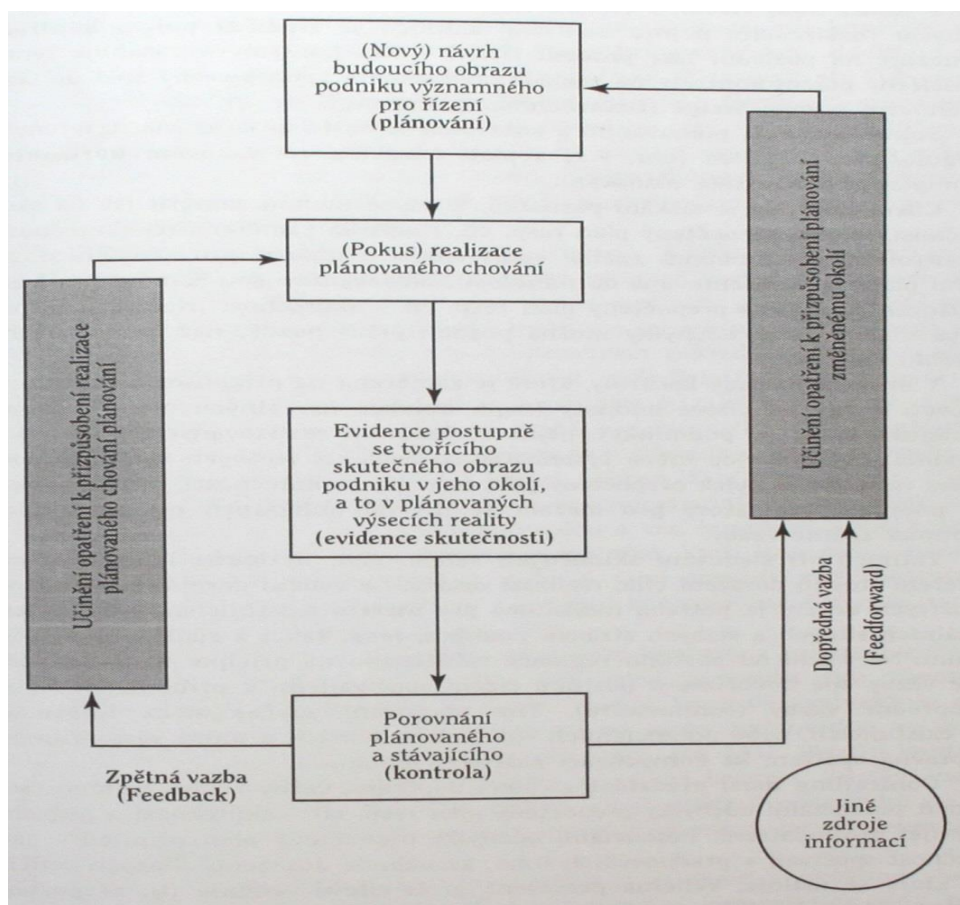


Obr. 7. Souvislost mezi kontrolou a controllingem. Zdroj: (Eschenbach, 2000, s. 534)

Kontrola plní dle Eschenbacha (2000, s. 534) tři funkce:

- **funkce sledování** je nutné získat informace o realizovaných skutečných veličinách;
- **funkce posuzování** srovnání skutečných veličin s plánovanou (přepočtenou) veličinou. Zjištění příčin odchylek;
- **funkce prevence** zvyšující se výkony díky existenci nastavených cílů a jejich následné kontroly.

Následující obrázek (Obr. 8) uvádí uzavřený okruh plánování a kontroly nastavených cílů podniku. Controlling využívá v rámci kontroly nastavených cílů nástrojů **dopředné a zpětné kontroly**. Jejich součástí není pouhá zpětná kontrola předem pevně stanovených cílů, ale včasný odhad možných budoucích rušivých elementů, které mohou skutečný vývoj plánovaných veličin významně ovlivnit. Vývoj rušivých vlivů musí být zohledněn v nastavených plánech respektive cílech společnosti. (Eschenbach, 2000, 536 – 538)

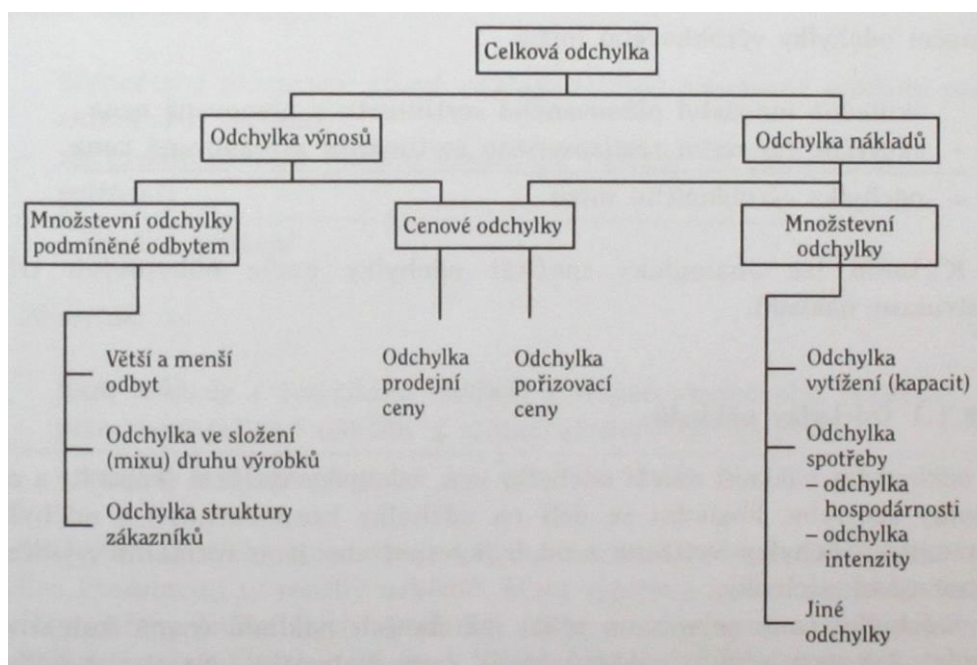


Obr. 8. Okruh plánování a kontroly. Zdroj: (Eschenbach, 2000, s. 535)

2.4.1 Druhy odchylek

Při kontrole plánů mohou vzniknout odchylky, které by controller měl analyzovat. Vznik odchylek může mít řadu příčin, které dle Mikovcové (2007, s. 142) mohou být subjektivního a objektivního charakteru. Mikovcová (2007, s. 142) uvádí například chyby ve výběru plánovací metod a postupů, nereálnost cílů, nedostatečná informovanost o okolí podniku, zejména o konkurenci, chybná analýza trhu, neočekávaná změna cen od dodavatelů.

Následující obrázek (Obr. 9) znázorňuje typy možných odchylek dle Eschenbacha (2000, s. 539) a rozklad celkové odchylky na její jednotlivé části.



Obr. 9. Druhy odchylek. Zdroj: (Eschenbach, 2000, s. 539)

- **Odchylka výnosů** autoři Mikovcová (2007, s. 143) a Eschenbach (2000, s. 540) shodně definují odchylku výnosů jako „*změnu množství prodaných výrobků, nebo výkonů, která vede ke změně výnosů a variabilních nákladů.*“ Daná odchylka je závislá na změně prodeje různých výrobků, se kterými je spojený různý příspěvek na úhradu s různými cenami.
Mikovcová (2007, s. 143) uvádí následující způsob výpočtu odchylky odbytu:
„*Plánované množství * plánovaná cena - skutečné množství * skutečná cena = odbytová odchylka v plánovaných cenách.*“
- **Odchylka nákladů** Mikovcová (2007, s. 143 - 144) a Eschenbach (2000, s. 540 - 541) shodně uvádí, že k nákladové odchylce patří „*odchylky cenové odchylky*“

kapacitní a odchylky spotřební. Ty se ještě člení na odchylky hospodárnosti a odchylky intenzity.“

Cenové odchylky nákladů souvisí dle autorů Mikovcové (2007, s. 144) a Eschenbacha (2000, s.540 - 541) s odlišnými fixními náklady (např. změna cen spotřeby energie týkající se celého podniku, či výše kolektivních mezd) nebo odlišnými variabilní náklady (např. změna cen energie a materiálu, týkající se přímo konkrétní skupiny výrobků).

Výpočet cenové odchylky dle Mikovcové (2007, s. 144) je možný dle následujícího výpočtu: „*Skutečné množství * plánovaná cena – skutečné množství * skutečná cena = cenová odchylka.*“

Kapacitní odchylka podává dle Mikovcové (2007, s. 144) údaje o průběhu využití výrobní kapacity v podniku. Eschenbach (2000, s. 541) uvádí, že daná odchylka podává informaci o kolísání vytiženosti fixních nákladů, kdy mohou vznikat tzv. prázdné fixní náklady, které jsou způsobeny nevyužitím fixních nákladů na sto procent.

Eschenbach uvádí **výpočet kapacitní odchylky** (2000, s. 541) dle následujícího vzorce:

„*Přepočtené plánované cílové náklady (reálné plánované náklady při skutečném vytížení) – zúčtované náklady (ideální plánované náklady při skutečném vytížení) = kapacitní odchylka (odchylka vytížení).*“

Odchylka spotřeby představuje dle Mikovcové (2007, s. 144) rozdíl, který je dán větší nebo menší spotřebou jednotlivých výrobních činitelů.

Výpočet odchylky spotřeby uvádí Mikovcová (2007, s. 144) následující

„*Plánované množství * plánovaná cena – skutečné množství * plánovaná cena = odchylky spotřeby.*“

Odchylka hospodárnosti souvisí s odchylkou spotřeby. Její výpočet uvádí Eschenbach (2000, s. 542) následovně:

„*Skutečné množství * plánovaná cena – přepočtené plánované cílové náklady = odchylka hospodárnosti.*“

Odchylka intenzity dle Eschenbacha (2000, s. 542) vzniká „*když se při skutečném vytížení vykoná méně, než je plánováno.*“ Odchylka intenzity může být způsobena skutečnou nižší rychlostí výroby nebo intenzitou práce oproti plánu.

Její výpočet uvádí Eschenbach (2000, s. 542) následující

„Ideální plánované náklady při skutečném vytížení – ideální plánované náklady při skutečném výkonu = odchylka intenzity.“

3 ZHODNOCENÍ TEORETICKÉ ČÁSTI

Při základním vymezení pojmu controlling existuje celá řada rozlišných definicí od různých autorů. Při určení definice je důležitý fakt, jakou náplň a funkci bude controlling v konkrétním podniku plnit. Při určení cílů a funkcí controllingu musí být vytvořena jednoznačná definice cíle, způsob jeho měřitelnosti, závazný termín splnění cíle, kdo je za něj zodpovědný a jaké budou uděleny sankce, v případě jeho nesplnění. Cíle se člení na hlavní a vedlejší, které dále rozpadají na dílčí úkoly. Funkcí controllingu je celá řada, jejich smyslem je podporovat řízení podniku, odkrývat možnosti budoucího prospěchu a možná rizika.

V teoretické části se autorka práce také zmiňuje o rozdílech mezi náplní činností útvaru controllingu, pracovníka útvaru controllera a manažera společnosti. Jsou zde také vyjmenované osobní a odborné předpoklady controllera, které by měly zabezpečit příjem vhodného adepta na pozici controllera.

Dále je zde uvedeno základní členění controllingu, na operativní a strategickou část. **Operativní controlling** využívá nástroje, jejichž smyslem je zabezpečení hospodárnosti společnosti na roční bázi. Zabývá se zejména položkami **výnosů, nákladů a zisku společnosti v plánovaném roce**. Časový horizont **strategického controllingu** je neomezený, nezabývá se pouze ziskem společnosti, ale spíše se snaží odhalit **budoucí šance a rizika** vedoucí k dlouhodobé úspěšnosti společnosti.

V teoretické části jsou také uvedeny vybrané controllingové nástroje, které budou využity dále v praktické části diplomové práce. Je zde zahrnuta základní definice pro **nákladový controlling**, se kterým souvisí i rozčlenění nákladů dle různých aspektů. Teoretická část také zahrnuje informace potřebné k **výpočtu příspěvku na úhradu**, který je vhodný k analýze ziskovosti jednotlivých zakázek. Jedna z možností zavedení controllingu do společnosti, je vytvoření nového útvaru controllingu. Součástí implementace controllingových nástrojů je i přizpůsobení organizační struktury podniku konkrétním controllingovým potřebám. Základní předpoklad **k efektivnímu fungování controllingu** ve společnosti je správně **zavedený odpovědnostní systém jednotlivých útvarů a pracovníků za stanovené cíle, který v sobě zahrnuje plánování a rozpočty a důslednou kontrolu jejich plnění**.

Údaje získané v teoretické části, využije autorka práce v praktické části diplomové práce.

II. PRAKTICKÁ ČÁST

4 PŘEDSTAVENÍ SPOLEČNOSTI

Základní údaje:

Název:	Kovo Staněk, s.r.o.
Sídlo:	Brumovice na Moravě
Zaměření:	výrobní firma
Identifikační číslo:	26936313
Právní forma:	společnost s ručením omezeným
Datum vzniku společnosti:	1993
Základní kapitál:	200 000 Kč
Počet zaměstnanců:	135
Obrat tržeb 2013	166 326 500 Kč
Zisk 2013	13 700 000 Kč

(Kovo Staněk, © 2014; Interní zdroje, 2013)

4.1 Historie společnosti

Společnost Kovo Staněk, s.r.o. vznikla v roce 1993 jako rodinná firma se zaměřením na zakázkovou výrobu interiérů a výrobu postelového kování. Během svého působení společnost neustále vyvíjela a rostla, došlo ke změně jejího výrobního programu. Od roku 1997 dochází k rozšiřování výroby a poskytování služeb, byla vybudována lakovna s technologií práškových barev, řezání laserem profilů a plechů, CNC ohýbání, robotické svařování, tryskání aj. V roce 2003 společnost rozšířila svůj výrobní program o výrobu tryskacích zařízení s metacími koly, zařízení jsou kompletně projektovány vlastním konstrukčním oddělením. V roce 2004 došlo ke změně právní formy společnosti na společnost s ručením omezeným. V roce 2012 proběhla kompletní rekonstrukce provozovny v Kloboukách u Brna a nachází se zde výroba komponentů pro kolejová vozidla a výrobků z hliníku a nereze. V dnešní době má společnost k dispozici dva moderně technologické vybavené provozy a nabízí práci pro více jak 130 zaměstnanců. (Kovo Staněk, © 2014)

Své zákazníky má společnost nejen v Česku a na Slovensku, ale i v jiných evropských zemích zejména v Rakousku a Polsku. V současnosti rozšiřuje společnost pole svého působení i na východní trh, zejména Rusko a Bělorusko. Vývoz tvoří zhruba 40 % z celkového obrátu firmy.

Hlavní náplň společnosti tvoří **zakázková kovovýroba, výroba a prodej tryskacích zařízení, výroba komponentů pro kolejová vozidla a povrchové úpravy**. Společnost je držitelem certifikátů ISO a to konkrétně:

- ISO 9001: 2008;
- ISO 3834-2;
- ISO 15085-2 (CL 1). (Kovo Staněk, © 2014)

Společnost kromě daných ISO certifikátů, vlastní také řadu jiných certifikátů, které mají zabezpečit kvalitní výrobek a poskytované služby pro zákazníka.

4.2 Výrobní program společnosti

V současné době patří ke stěžejním částem výrobního programu společnosti tyto tři atributy:

- výroba tryskacích zařízení;
- zakázková kovovýroba;
- výroba komponentů pro kolejová vozidla. (Kovo Staněk, © 2014)

Společnost má v nabídce dané typy tryskacích zařízení:

- závěsná tryskací zařízení;
- bubnová tryskací zařízení;
- stolová tryskací zařízení;
- průběžná tryskací zařízení;
- průběžná bubnová tryskací zařízení. (Kovo Staněk, © 2014)

Smyslem zařízení je dokonale otryskat jednoduché či složité tvary, které jsou zavěšené jednotlivě nebo ve skupině dle typu tryskacího zařízení.

Zakázková výroba nabízí tyto služby

- **Zpracování trubek a profilů** – jedná se o zpracování trubek různých velikostí pomocí laseru, do kterých lze při jediném výrobním kroku velmi přesně vytvořit všechny libovolné otvory, vytvarovat čelo a upravit délku.
- **Zpracování plechů** do této kategorie lze zahrnout řezání plechů laserem, CNC vyřezávání, CNC stříhání a CNC ohraňování.
- **Obrábění** do této skupiny patří soustružení, frézování a broušení.
- **Svařování** provádí se svařování ruční nebo robotické. Společnost nabízí ruční svařování hliníku, konstrukčních a nerezových ocelí. U robotického svařování se jedná o svařování dílců na svařovacích robotech. Tento typ svařování je vhodný pro sériovou a velkosériovou výrobu.
- **Tryskání** společnost nabízí tryskání slitin hliníku, konstrukčních a nerezových ocelí ocelovým a nerezovým granulátem.
- **Lakování**
- **Poplastování** (Kovo Staněk, © 2014)

Povrchové úpravy

Mezi doplňkové činnosti společnosti patří:

- zásoby a použité stroje na prodej;
- autodoprava.

4.3 Podnikatelský záměr společnosti

Podnikatelský záměr lze obecně chápat jako dlouhodobý cíl, kterého hodlá majitel společnosti v budoucnu dosáhnout. Ve shodě s podnikatelským záměrem by měla být nadefinována strategie společnosti, tedy způsob dosažení daného cíle.

Dlouhodobé cíle společnosti lze charakterizovat do následujících bodů:

- stát se jedním z nejsilnějších dodavatelů na českém trhu tryskacího zařízení;
- pronikat hlouběji na evropské trhy (Polsko, Srbsko) a proniknout i na nové evropské trhy doposud společností Kovo Staněk, s.r.o. neobsazený;
- svým stávajícím i novým klientům zajišťovat bezchybný servis a pružně reagovat na jejich potřeby;
- snaha zvyšovat obrát tržeb společnosti.

4.4 Strategie společnosti

Společnost nemá přesně definovanou strategii společnosti. **Strategii podniku** autorka práce definuje následujícím způsobem:

- Snaha o neustálé zlepšování a zefektivnění výroby, zajištění nízkých nákladů výroby (při nezměněné kvalitě), které se pozitivně projeví v konečné ceně u zákazníka.

Obchodní strategii autorka práce definuje tímto způsobem:

- Snaha o maximální přizpůsobení výrobků zákaznickým individuálním potřebám, zajištění kvalitního a bezchybného servisu zaměstnanci společnosti. Kvalitní komunikace se zákazníkem i se zahraničním klientem. Zavedení profesionálnějšího vzhledu internetových stránek společnosti.

Personální strategie:

- Snaha o celkovou připravenost zaměstnanců společnosti, jakož i neustálé zlepšování znalostí jak světových jazyků, tak i individuální odbornosti podle potřeb jednotlivých oddělení společnosti s cílem zajistit konkurenční výhodu, stabilní postavení na trhu a dobré jméno společnosti.

Společnost Kovo Staněk má v úmyslu zaměřit svoji výrobu do budoucna na zakázkovou kovovýrobu, na výrobu komponentů pro kolejová vozidla a výrobu tryskacích zařízení. Výroba pro kolejová vozidla probíhá od roku 2012 v provozně v Kloboukách u Brna. Díky tomu se rozšířily výrobní prostory pro tryskací zařízení a společnost nemusí odmítat zakázky z důvodů kapacitních.

4.5 Dodavatelé a odběratelé společnosti

Společnost Kovo Staněk, s.r.o. má řadu svých dodavatelů, nejčastěji jsou mezi nimi zahrnuti dodavatelé materiálu, přičemž ke každému dodavateli má společnost v případě výpadku nebo nepříznivých dodacích podmínek minimálně jednoho alternativního dodavatele. Jako jediné silné dodavatele společnosti by autorka práce označila dodavatele energie (E.ON), telefonního spojení a internetu (Vodafone). U těchto společností existuje jen několik silných dodavatelů na trhu, tím pádem v případě nespokojenosti není zde velká možnost přestupu. Na základě rozhovoru s obchodním manažerem společnosti

autorka práce uvádí v následující tabulce (Tab. 3) výčet některých dodavatelů společnosti Kovo Staněk, s.r.o.

Tab. 3 Dodavatelé společnosti Kovo Staněk, s.r.o.

Zdroj: Vlastní zpracování.

Dodavatelé	Předmět dodání
Ferona	Ocel
Lega Inox	Nerez
Stomil	Pryžové díly
Ampo	Ložiska
Opis Ingeneering	Pohony, převodovky
Gumex	Dopravníkové pásy
Omron	Elektrokomponenty, řídicí systém

Společnost Kovo Staněk, s.r.o. má velkou škálu svých odběratelů tryskacího zařízení. Společnost nemůže spoléhat na opakovatelný odběr svých zařízení, protože většinou téměř každý jejich odběratel si koupí zařízení jen jednou. Pořízení tryskacího zařízení je totiž poměrně nákladné a specifické. Jeho specifikum je dané úzkým zaměřením tryskacího zařízení na určitou činnost. Navíc má zařízení relativně dlouhou životnost. Proto nemá důvod téměř žádný odběratel nakoupit více než jeden stroj od společnosti.

U zakázkové kovovýroby je situace opačná. Společnost udržuje dobrý obchodní vztah s velmi významným zahraničním zákazníkem, který již řadu let odebírá od společnosti jejich produkty. Pokud by došlo k dočasnému výpadku odběru jeho produktů nebo by zákazník přešel ke konkurenci, utrpěla by společnost výrazný pokles tržeb, který by se následně projevil negativně v zisku společnosti. Pokles zisku by byl pravděpodobně dočasný, protože zisk společnosti tvoří i řada jiných aktivit než je zakázková výroba. Pokud by ztráta klienta byla trvalá a nové klienty pro zakázkovou kovovýrobu by se nepodařilo nalézt, tak by společnost byla nucena změnit sortiment výrobků a zaměřit se více na jiné hlavní činnosti, které již nyní vykonávají – jako je například výroba tryskacího zařízení. Aktuálně je po těchto produktech poptávka na trhu, tak by společnost neměla velké potíže s nalezením nových zakázek.

5 ANALÝZA SOUČASNÉ SITUACE SPOLEČNOSTI

Cílem této části práce je zhodnotit současný stav sledované společnosti. Autorka práce se zde zabývá základní analýzou společnosti, kterou provádí pomocí SWOT analýzy a následně zhodnotí současnou ekonomickou situaci společnosti.

5.1 Základní interní a externí analýza společnosti

SWOT analýza společnosti

Společnost je ovlivněna řadou vnějších i vnitřních vlivů. Vnitřní vlivy zkoumá SWOT analýza jako silné a slabé stránky podniku a vnější vlivy jako příležitosti a hrozby podniku. První jmenované interní složky lze ovlivnit vlastními silami a externí vlivy ovlivnit nelze, ale je možné se jim vyvarovat nebo naopak jich využít ve svůj prospěch.

Následující tabulka (Tab. 4) definuje silné, slabé stránky podniku, jeho příležitosti a hrozby. Je hodnocena body od -10 do +10, kdy +10 označuje číslo nejvyšší v bodové stupnici.

Tab. 4. SWOT analýza společnosti Kovo Staněk s. r. o. Zdroj: Vlastní zpracování.

Složky	Silné stránky	Skóre	Slabé stránky	Skóre
Interní složky	kvalitní tým	+6	malá firma	-5
	platební podmínky a cena	+8	kapacitní omezení	-5
	loajalita zákazníků	+7	dlouhá čekací lhůta pro zákazníky	-6
	flexibilita při řešení reklamací	+8	nevyužívání odborných externích služeb	-4
	kvalita výrobku	+7	málo odborníků	-5
	vlastní konstrukce	+9	prodlevy ve výrobě	-3
	povědomí o značce u zákazníků	+7	využívání odborných vzdělávacích programů	-3
	certifikace ISO	+5		
	významný tržní podíl na českém trhu	+8		
Externí složky	přizpůsobení se přání zákazníka	+9		
	politická situace	0	příchod levné konkurence z Číny	-5
	dotace z EU	+6	špatná finanční situace zákazníka	-3
	potenciál vstupu na nové trhy	+8	špatná platební morálka zákazníka	-5

Silné stránky podniku

Jako jedna z nejsilnějších stránek je přizpůsobení se požadavkům zákazníka. Společnost je díky svému konstrukčnímu týmu schopna vyrobit atypický stroj, který vznikne napříkladem spojením vlastností dvou zařízení, nebo jsou zaměstnanci schopni vykonstruovat zcela nový stroj vyhovující konkrétní situaci zákazníka. S výrobkem jsou spojeny i další silné stránky uvedené v tabulce jako kvalitní tým, vlastní konstrukce a kvalita výrobku. Důkazem o kvalitní výrobek je i zavedení ISO norem ve společnosti. Společnost díky

svému obchodnímu týmu má relativně silné postavení na českém trhu v prodeji tryskačích zařízení. Současní zákazníci jsou zobrazení na obrázku (Obr. 10). V zakázkové výrobě mají stálé odběratele a to zákazníky ze zahraničí konkrétně se jedná o firmy Vossloh Wien, Liebherr Korneuburg nebo Bombardier Německo.



Obr. 10. Mapa odběratelů společnosti Kovo Staněk, s. r. o.

Zdroj: (Kovo Staněk, © 2014)

Slabé stránky

Za slabou stránku podniku lze považovat velikost společnosti. Společnost Kovo Staněk, s.r.o. patří k menším společnostem a to může přinášet určitá znevýhodnění vůči jejím velkým konkurentům na trhu. V některých případech je společnost nucena odmítat zakázky a přepouštět je konkurenci. Díky tomuto omezení musí někteří zákazníci čekat několik i měsíců, než je jejich zakázka zhotovena. Občas nastávají i problémy s nedodržením dodacích termínů a je zde riziko sankcí z prodlení. Za slabou stránku by autorka práce také označila fakt, že by společnost měla zhodnotit kvalifikovanost zaměstnanců na pozicích a uvážit, zda je jejich odborná kvalifikace dostačující na jejich pozice. Společnost by také měla více využívat průběžně odborné vzdělávací kurzy a školení k zdokonalování odborných poznatků důležitých k funkci jednotlivých zaměstnanců. Společnost by také mohla více využívat externích odborných služeb, například při vytváření a odsouhlasení obchodních smluv nebo vytváření cizojazyčných překladů.

Příležitosti

Za reálně lákavě vyhlížející příležitost pro firmu Kovo Staněk, s.r.o. lze označit vstup společnosti na nové trhy. Konkrétně na trhy zemí bývalého sovětského svazu, kde ještě nemá svou silnou pozici vybudovanou konkurence a jde zde velký potenciál neuspokojené poptávky po tryskacích zařízeních. Společnost již v roce 2013 postupně začíná dodávat své výrobky do Ruska a Běloruska, kde bude obchod realizovat pomocí překupní společnosti. Společnost si ale také musí být vědoma i všech rizik spojených s obchodováním do východních zemí. Jako další příležitost pro společnost je využití v roce 2014 poskytovaných dotací z EU.

Hrozby

Jako možnou hrozbu lze označit možný dovoz levných výrobků od konkurentů z Číny, které sice nedokáží nyní konkurovat kvalitou, ale nízkou cenou. Jako možnou hrozbu pro společnost je neočekávaná špatná finanční situace na straně odběratele, kdy může dojít k neuhrazení pohledávky.

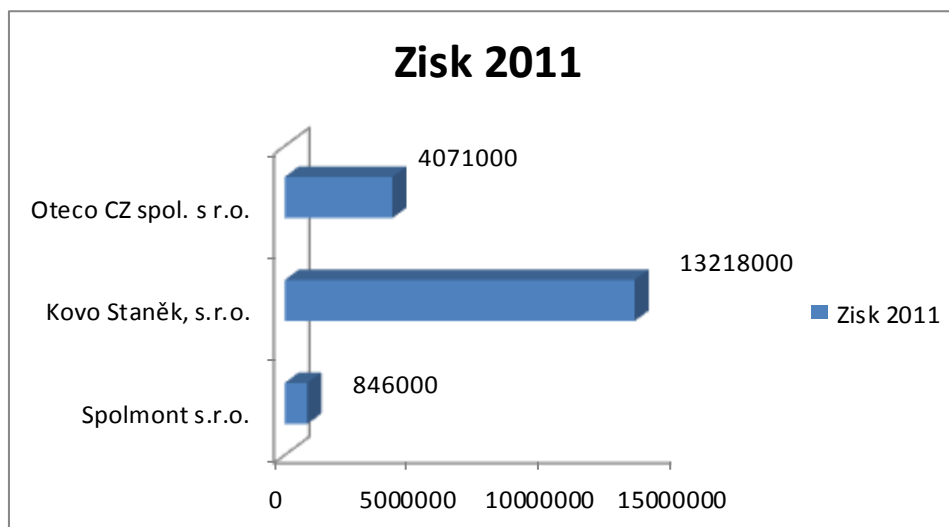
5.2 Zhodnocení ekonomické situace společnosti

Společnost Kovo Staněk, s.r.o. dosahovala v letech 2010 až 2013 zisky při tržbách uvedených v následující tabulce (Tab. 5). Zisky mají společně s vývojem tržeb stoupající tendenci. Zvýšené tržby jsou způsobené zejména narůstajícím prodejem tryskacích zařízení. Hodnota zisku v letech 2012 a 2013 byla ovlivněna investicí do rozšiřování výroby u kolejových komponentů.

Tab. 5. Vývoj tržeb a zisku v letech 2010 – 2013 (v tis. Kč).

Zdroj: (Kovo Staněk, ©2012, s. 9,10; Interní zdroje společnosti, 2013, upraveno autorem)

Předmět	2010	2011	2012	2013
Tržby	101 537	136 674	147 747	166 325
Zisk	6 453	13 218	13 940	13 974



Obr. 11. Vývoj zisku společnosti Kovo Staněk, s.r.o. a konkurence.

Zdroj: : (Kovo Staněk, ©2012, s. 10; Oteco CZ ©2012, s. 2; Spolmont

©2012, s. 1, upraveno autorem)

Obrázek (Obr. 11) zobrazuje srovnání zisku společnosti Kovo Staněk, s.r.o. a jejich konkurentů z České republiky. Jedná se o menší firmy, které se zaměřují pouze na výrobu tryskacích zařízení. Z obrázku (Obr. 11) je zřejmé, že společnost Kovo Staněk, s.r.o. zaujímá silné postavení na trhu v České republice. Konkurence v rámci boje o zákazníka prodává raději s velmi nízkou marží, aby daný produkt mohly vyrábět. Způsob obchodování „prodat za každou cenu“ se většinou nevyplácí, protože se to následně projevuje negativně v zisku a likvidních prostředcích na účtech společnosti.

Pomocí vybraných ukazatelů finanční analýzy autorka práce zhodnotila ekonomickou situaci ve společnosti. Ukazatelé rentability v letech 2009 - 2011 mají stoupající tendenci z toho lze vyvodit, že vložené prostředky do společnosti se rok od roku více zhodnocují v zisku. V letech 2012 a 2013 dochází k poklesu rentability vlastního kapitálu, a to z důvodu rozšiřování výroby, zejména finančně náročné investice do výroby v Kloboukách u Brna. Ukazatelé likvidity splňují doporučené hodnoty, které jsou uváděné v odborných publikacích, společnost má tedy dostatek likvidních prostředků pro platbu svých závazků a i ke krytí nečekaných finančních výkyvů. Výše zadluženosti se pohybuje také v přiměřené hranici a splňuje doporučené hodnoty zadlužení firmy. Zvyšující se produktivita práce lze odvodit zvyšujícím množstvím zakázek se stávajícím množstvím zaměstnanců. V roce 2012 byl zaznamenán mírný pokles, protože společnost přijala nové zaměstnance do nově otevřené provozovny v Kloboukách u Brna.

Kladná hodnota čistého pracovního kapitálu nám vypovídá o tom, že stálá aktiva a část oběžných aktiv je financována dlouhodobým kapitálem společnosti, část oběžných aktiv je kryta krátkodobými zdroji financování.

V tabulce (Tab. 6) jsou uvedeny vybrané ukazatele finanční analýzy společnosti.

Tab. 6. Vybrané ukazatele finanční analýzy v letech 2009 – 2013.

Zdroj: (Kovo Staněk, ©2012, s. 5-10; Interní zdroje společnosti, 2013, upraveno autorem)

Ukazatel	2009	2010	2011	2012	2013
ROA (EBIT/ Aktiva) (%)	7,98	14,63	17,88	17,06	12,00
ROE (EAT / VK) (%)	11,64	18,45	26,22	22,03	17,00
Rentabilita nákladů (%)	4,26	8,34	11,15	10,45	10,00
Likvidita běžná	2,05	3,05	3,80	3,05	3,84
Likvidita pohotová	1,24	1,60	2,27	1,68	1,89
Likvidita okamžitá	0,31	0,52	0,81	0,31	1,02
Celková zadluženost (%)	45,22	36,24	44,88	39,27	46,00
Míra zadluženosti (%)	82,66	57,26	81,67	65,26	85,00
Nákladovost práce (tis. Kč)	344,63	320,27	369,14	347,88	368,16
Produktivita práce (tis. Kč)	885,35	923,55	1 238,55	1 172,41	1 232,04
Čistý pracovní kapitál (tis. Kč)	13 541,00	19 813,00	33 038,00	27 377,00	39 904,00

6 ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU CONTROLLINGU VE SPOLEČNOSTI

Před implementací konkrétních operativních controllingových nástrojů do společnosti, musí být zanalyzována současná situace nástrojů, na nichž je zavedení controllingu závislé. Náplní této kapitoly bude kritické zhodnocení organizační struktury společnosti, plánovacího systému, informačního systému, způsobu sestavování kalkulací, záznamu a členění nákladů včetně mzdového systému společnosti.

6.1 Organizační struktura společnosti

Stávající organizační struktura společnosti uvedená v příloze (PI) získaná z jejich interních zdrojů, představuje funkcionální organizační strukturu, která zachycuje jednotlivé profesní funkce v podniku. Z organizační struktury lze usuzovat, že někteří zaměstnanci společnosti zastupují několik funkcí v organizaci. Například jeden pracovník je na pozici obchodního zástupce a zároveň zastává pozici zaměstnance servisu tryskacího zařízení a výrobně technického manažera.

Organizační diagram společnosti působí nepřehledně, neumožňuje zjistit zodpovědnost jednotlivých útvarů popřípadě středisek. Z dané podnikové struktury nelze vyčíst ani vztahy nadřízenosti a podřízenosti mezi jednotlivými funkcemi. Pro sledování nákladů dle odpovědnosti a pro potřeby controllingu autorka práce označuje tuto organizační strukturu za nevyhovující, není z ní čitelné, jaké kompetence a odpovědnost mají jednotliví zaměstnanci společnosti.

6.2 Plánovací systém společnosti

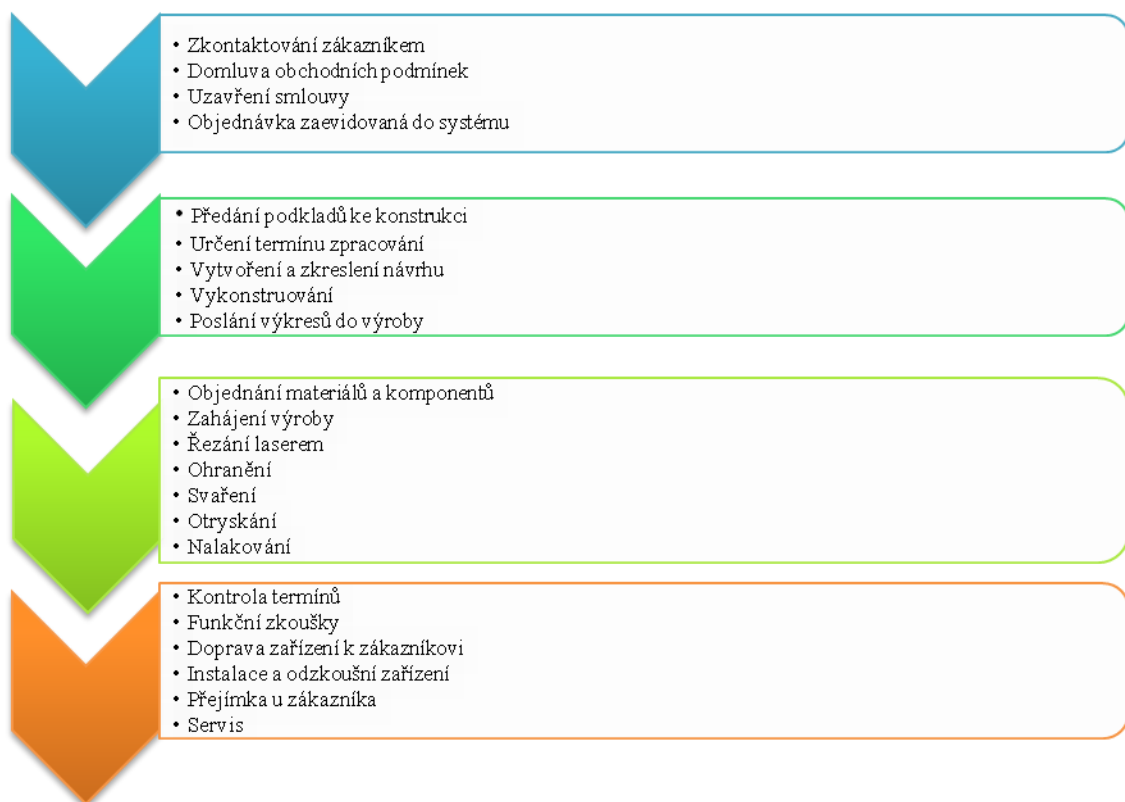
Společnost nemá nastaven jednotný plánovací systém, celkový chod podniku je řízen velmi operativně, chybí zde jednotné nastavení cílů a odpovědnosti za jejich dosažení u zaměstnanců, případné sankce v případě nesplnění ve společnosti také nejsou řešeny. Zaměstnanci nejsou vhodně motivováni za včasnost a kvalitu odvedené práce.

Plánování ve společnosti je závislé na vývoji **úzkého místa** a tím je **poptávka po výrobcích**, jejichž vývoj je u společnosti, která se zabývá zejména výrobou na zakázku, jen těžko odhadnutelný.

Plánování vychází z jednotlivých etap realizace zakázky.

6.2.1 Postup realizace zakázky tryskacího zařízení

Dle požadavků zákazníka je vytvořena kompletní výkresová dokumentace včetně technické specifikace tryskacího zařízení vlastním konstrukčním oddělením. Dokumentace se skládá z hlavní sestavy, jejich jednotlivých sestav až po samostatné výrobní výkresy včetně výpisu materiálu. Na základě vyhotovených dokumentů je objednan materiál potřebný pro výrobu zařízení. Dle technické specifikace je dán požadavek elektroprojektantovi a programátorovi, dále jsou objednány nakupované součásti (elektromotory, pneumatické součásti atd.). Dle jednotlivých výrobních výkresů daných součástí je zahájena výroba. Po vyhotovení daných součástí následuje sestavení a kompletace v jeden funkční celek. Po zkompletování probíhá odzkoušení bezchybného chodu stroje. Výstupem je kontrola požadovaných funkcí dle shody s technickou specifikací. Zmíněný proces realizace zakázky od prvního kontaktu se zákazníkem až po instalaci zařízení u zákazníka a následný servis je zachycen na následujícím obrázku (Obr. 12).



Obr. 12. Proces realizace zakázky. Zdroj: Vlastní zpracování.

Plán výroby – vychází z předem známých objednávek uzavřených obchodními zástupci společnosti. V případě tryskacích zařízení je v současné době zajištěna výroba půl roku

dopředu, v případě zakázkové výroby se plánuje po týdnech a výroba kolejových komponentů má své stálé odběratele.

Plán zásob – ve společnosti nejsou běžné skladové zásoby materiálu, protože je každý výrobek velmi specifický a skladovat velké množství různorodého materiálu by bylo neekonomické a i organizačně náročné. Skladován je pouze velmi obrátkový materiál, který je využíván běžně u většiny výrobků a nehrozí jejich zastarání a snižování reálné hodnoty. Materiál je objednan až z vypsání soupisu materiálu, který vyhotoví konstruktér daného výrobku.

Autorka práce označuje tento způsob plánování za velmi nedostatečný a navrhuje zavést jednotný plánovací systém s vytyčenými konkrétními cíli se zaměřením zejména na náklady společnosti, výrobu, vymezení odpovědnosti jednotlivých zaměstnanců a sankcí v případě nesplnění cílů.

6.3 Záznam údajů v informačním systému

Od roku 2008 implementovala společnost do svého informačního systému společnosti ERP systém Helios orange, jehož hlavním smyslem je integrovat veškerá data a procesy organizace do jednoho celku. Systém je utvořen dle individuálních potřeb společnosti, spojuje jednotlivá střediska společnosti a jeho úseky v jeden organizační celek. Každý zaměstnanec má svůj uživatelský přístup do systému, ve kterém má nastavené svá práva, které mu umožňují nebo znemožňují vstup k informacím s jednotlivých modulů. Základním východiskem pro vkládání dat do systému tvoří zakázka s ní související kroky, které byly popsány na obrázku (Obr. 12). Dle chronologického postupu realizace zakázky evidují odpovědní zaměstnanci jednotlivé fáze zakázky, které přímo či nepřímo souvisí se zakázkou, do informačního systému.

Systém je využíván komplexně všemi zaměstnanci společnosti a jeho agendy lze rozdělit do následujících úseků:

Obchod

Obchodní zástupci jsou povinni veškeré nabídky vytvářet přes systém pomocí záložky nabídkové sestavy, čímž je zajištěno, že je každá nabídka zpětně k nalezení. Po přijetí objednávky založí obchodní zástupce zakázku k přijaté objednávce a vytvoří expediční příkaz s výčtem objednaných komponentů a jejich cen s návazností na číslo zakázky. Expediční příkaz je označen specifickým číslem, který obsahuje písmeno a číslo napří-

klad T5246 - tryskací zařízení.... Z- zakázková kovovýroba, R- reklamace. Objednávka postupuje dál do výroby (konstrukce, technická příprava výroby nebo sklad).

Výroba

Před zahájením výroby každé součásti zařízení musí být do systému vytvořena technická příprava výroby, která stanoví druh použitého materiálu a sled výrobních operací až po samotné připravení k expedici. U každého výrobního zařízení jsou čtečky čipů, které zaznamenávají do systému jednotlivě prováděné operace dle čísla zakázky.

Oběh zásob

V této záložce odpovědní zaměstnanci uvádí příjem a výdej zásob ze skladu, je zde uveden aktuální stav zásob, jejich rezervace a vytvořené objednávky na zásoby.

Logistika

Logistika má vlastní záložku doprava, kde jsou evidovány požadavky pro dovoz a odvoz zboží v daném termínu.

Účetnictví

Záložka účetnictví v sobě obsahuje všechny příslušné dokumenty související s účtováním jednotlivých účetních operací. Je zde uveden například účtový rozvrh společnosti, účetní deník, stavy jednotlivých účtů, legislativní výkazy, ale také zde lze zjistit informace o vystavených upomínkách faktur a o penalizačních fakturách. Všechny účetní operace účtují společnost od roku 2013 na střediska a to:

- 01 – centrála společnosti Brumovice na Moravě;
- 02 – doprava;
- 03 – režie;
- 04 – středisko Klobouky u Brna.

Při zadávání údajů do systému se vždy musí přiřadit konkrétní údaj k danému středisku a následně jej zaúčtovat dle účtů z účtové osnovy. Společnost náklady sleduje analyticky a účtuje je způsobem B.

Z oblasti účetnictví má systém zvlášť záložku personální, kde se účtují do systému mzdy jednotlivých zaměstnanců, uchazeči o zaměstnání, výběrová řízení, školení a lékařské prohlídky.

Záložka fakturace v sobě zahrnuje jednotlivé vystavené faktury za zakázky, přijaté faktury a také lze učinit jejich vzájemné započtení.

Servis

V záložce servis je evidován každý vyrobený stroj, který má svoji servisní kartu, kde je uveden typ stroje, výrobní číslo, datum uvedení do provozu, datum záruky a majitel stroje.

Autodesk Inventor

V oblasti konstrukce využívají zaměstnanci specifický program Autodesk Inventor. Jedná se o 3D CAD konstrukční program, který slouží k projektování zařízení a jeho součástí. Konstruktérům je zde umožněno tvořit 3D návrhy a 2D výkresovou dokumentaci, které slouží následně k výrobě jednotlivých zařízení.

6.4 Kalkulační členění nákladů společnosti

Společnost Kovo Staněk, s.r.o. člení své náklady dle jednotlivých zakázek, vytváří dva typy kalkulací předběžnou a výslednou. Obchodní zástupci jsou zodpovědní za sestavení předběžné kalkulace zakázky, která zahrnuje přímé náklady spojené s výrobou konkrétní zakázky. Nepřímé náklady jsou do kalkulace započteny pomocí koeficientu, jehož hodnota se pohybuje v rozmezí 2 – 3 dle pracnosti a nákladů daného výrobního stroje. Tabulka v příloze (PII) zobrazuje předběžnou kalkulaci tryskacího zařízení typu: TZP 4-7,5/1x0,6. Výsledná kalkulace nákladů je tvořena zpětně, slouží ke kontrole stanovených předběžných přímých nákladů a ziskovosti jednotlivých zakázek.

Předběžná kalkulace

Při sestavování předběžné kalkulace vychází obchodní zástupce z projektové dokumentace sestavené konstruktéry společnosti před zahájením výroby. Kalkulace například tryskacího zařízení se skládá z velké řady komponentů, které jsou postupně vyráběny a podle projektové dokumentace lze předem určit relativně přesné množství potřebného přímého materiálu na zakázku a také celkový počet potřebných hodin práce u jednotlivých zaměstnanců obsluhující stroje. Obchodní zástupce spočítá přímé náklady na jednotlivé komponenty, z kterých je sestaveno tryskací zařízení. Vynásobením množství potřebného materiálu na výrobu s jeho aktuální cenou od dodavatele a počtu odpracovaných hodin se mzdovou hodinovou sazbou, vyčíslí obchodní zástupce předpokládané náklady na spotřebovaný materiál a přímé mzdové výrobní náklady. Sečtením položek

jsou vykalkulovány přímé náklady výroby, které se následně ještě navýší o cenu nakupovaných hotových komponentů a ceny služeb externích dodavatelů. Režijní náklady jsou do kalkulace zahrnuty koeficientem, který se vztahuje k přímým mzdovým nákladům a jejich výše je obsažena v hodinové sazbě nákladů pracnosti na zařízení.

K celkové vypočtené hodnotě výrobních nákladů je připočtena marže, její výše je určena dle typu zakázky a vyjednaných obchodních podmínek s daným zákazníkem. Průměrná výše marže je u výroby tryskacího zařízení 20 %, zakázkové výroby 15 % a kolejových komponentů 5 %. Výši marží ovlivňuje také celková ekonomická situace na trhu, pracnost a rizika s konkrétní zakázkou spojené.

Výsledná kalkulace

Následující tabulka (Tab. 7) zobrazuje výslednou kalkulaci tryskacího zařízení TZ 2-5,5_11-16 + FZ-D 4.

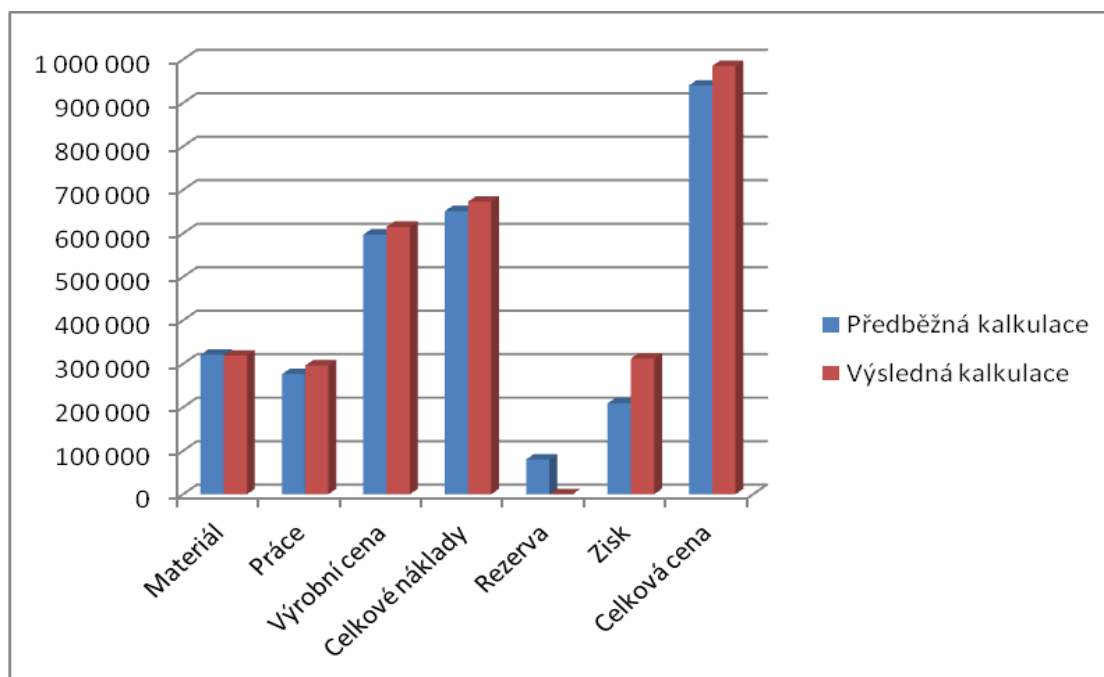
Tab. 7. Předběžná kalkulace tryskacího zařízení (v Kč)

Zdroj: (Interní zdroje společnosti, 2014, upraveno autorem)

Předmět	Náklady,zisk
Přímý materiál	318 857
Náklady práce	296 100
Výrobní cena	614 957
Montáž u zákazníka	42 500
Doprava k zákazníkovi	15 500
Celkové náklady	672 957
Zisk	312 043
Prodejní cena	985 000

Obchodní zástupci sestavují výslednou kalkulaci skutečných nákladů jednotlivých zakázek. Podklady pro sestavení kalkulace získávají ze systému Helios orange, který sleduje veškeré přímé náklady spojené se zakázkou. Údaje jsou uvedeny v reportech Evidence výrobních operací a výpisu materiálu, které jsou blíže popsány v kapitole 6.7 Systém reportingu. Do kontrolní kalkulace se nezahrnují režijní náklady.

Následující obrázek (Obr. 13) zobrazuje porovnání výše předběžné a výsledné kalkulace.



Obr. 13 Srovnání plánované a výsledné kalkulace (v Kč). Zdroj: (Interní zdroje společnosti, 2014, upraveno autorem)

Výše popsaný kalkulační systém společnosti lze konkretizovat jako zjednodušený typ přírážkové kalkulace, za jeho nedostatek autorka označuje velmi hrubé propočtení předběžných režijních nákladů pomocí praxí zaužívaného koeficientu, jehož výše nezahrnuje veškeré režijní náklady společnosti a často nevypovídá o skutečné výše režijních nákladů připadajících na daný výrobek.

6.5 Členění nákladů ve společnosti

Společnost zaznamenává své náklady dle:

- druhu;
- analyticky;
- okrajově střediskově;
- okrajově odpovědnostně.

Společnost sleduje náklady dle údajů získaných z účetnictví společnosti, člení je dle druhu a rozděluje je podle vlastních potřeb analyticky. Společnost člení své náklady okrajově dle odpovědnosti středisek, rozlišuje náklady vzniklé v centrále Brumovice a provozovně Klobouky u Brna. Dále je ve společnosti využíváno sledování přímých nákladů dle jednotlivých zakázek. Režijní náklady, které mají střediska společné, jsou

uvedeny ve středisku Logistika a Režie. Společnost pro své potřeby nesleduje fixní a variabilní náklady zvlášť.

Uvedené členění nákladů ve společnosti je pro sledování nákladů nedostatečné, nelze jednoznačně určit, který úsek je za daný náklad zodpovědný a které náklady budou navyšovány s růstem výroby.

Pomocí vertikální analýzy autorka práce vyspecifikovala podíl jednotlivých nákladových druhů na celkových nákladech společnosti v letech 2010 – 2013.

Pro výrobní společnost je charakteristické, že největší procentuální podíl na celkových nákladech společnosti tvoří náklady výkonu, a to spotřebovaný materiál a služby. Výše spotřeby materiálu a energie má vzrůstající tendenci, a to díky větší vytíženosti výroby. Osobní náklady společnosti jsou blíže popsány v kapitole 6.6 Mzdový systém. Ostatní náklady uvedené v tabulce (Tab. 8) mají téměř nezměněný vývoj a nedošlo u nich v posledních letech k žádným nepředvídatelným výkyvům.

Tab. 8. Vertikální analýza druhového členění nákladů v letech 2010 – 2013.

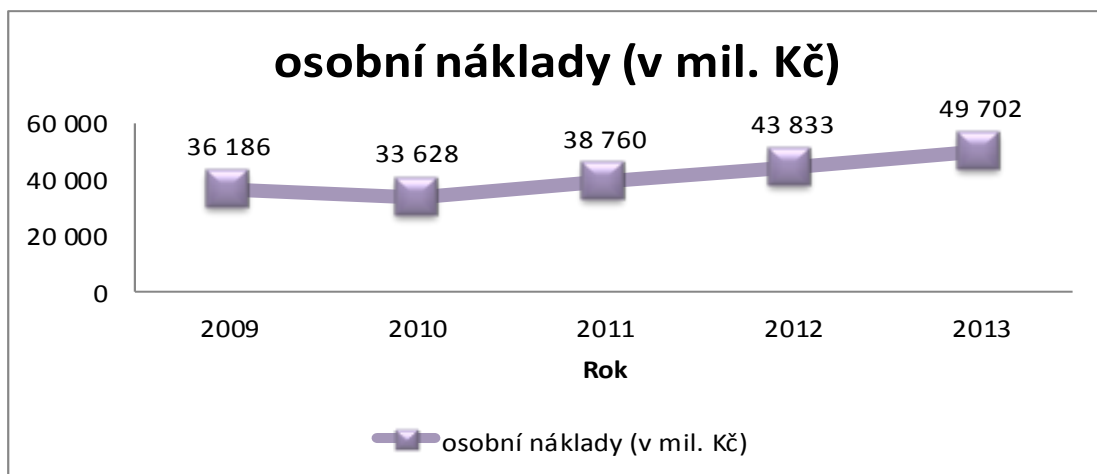
Zdroj: (Kovo Staněk, ©2012, s. 5-10; Interní zdroje společnosti, 2013, upraveno autorem)

Druh	Procentuální podíl na celkových nákladech (%)			
	2010	2011	2012	2013
Spotřeba materiálu a energie	39,62	48,45	43,65	46,11
Služby	14,90	13,16	12,98	10,73
Mzdové náklady	24,74	22,56	22,19	23,92
Sociální a zdravotní pojištění	8,19	7,61	7,41	7,92
Odpisy	5,06	4,29	4,63	5,16
Prodaný dlouhodobý majetek a materiál	4,55	0,38	5,12	3,20
Nákladové úroky	0,58	0,87	0,92	0,81
Ostatní finanční náklady	1,24	1,33	0,84	0,75
Ostatní náklady	1,13	1,36	2,27	1,40
Celkové náklady	100,00	100,00	100,00	100,00

6.6 Mzdový systém

Společnost v současné době zaměstnává 135 pracovníků, větší část zaměstnanců pracuje v dělnických pozicích a zbylá část zaměstnanců zajišťuje chod podniku v administrativních záležitostech.

Následující obrázek (Obr. 14) znázorňuje rostoucí tendenci vývoje osobních nákladů ve společnosti.



Obr. 14. Vývoj osobních nákladů společnosti v letech 2009-2013 (v mil Kč).
Zdroj: (Kovo Staněk, ©2012, s. 5-10; Interní zdroje společnosti, 2013, upraveno autorem)

Mzdový systém je součástí Helios systému, který zaznamenává pomocí čipových karet počet odpracovaných hodin. Zaměstnanci jsou odměňováni na základě vynásobení aktuálního měsíčního počtu odpracovaných hodin a jejich mzdového tarifu. Výpočet mzdy je upraven o osobní ohodnocení, dovolenou, nemocenskou, penzijní spoření a jiné srážky ze mzdy.

Způsob odměňování zaměstnanců je dle názoru autorky práce nedostatečně motivující, osobní ohodnocení a výše mzdové sazby nevychází z reálného výkonu daného zaměstnance, ale spíše z určité oblíbenosti u nadřízeného anebo je osobní ohodnocení nastaveno paušálně a nemotivuje k lepším výkonům.

U dělnických pozic je kontrola odpracovaných hodin díky čipovému záznamu velmi jednoduchá. U zaměstnanců THP není hodinové mzdové odměňování příliš vhodné, spíše demotivující k vysokým výkonům.

Bylo by vhodné vymezit jasná pravidla odměňování, která by více odpovídala reálnému výkonu a současně by vedla k efektivnějšímu využívání personálních nákladů společnosti.

6.7 Systém reportingu

Hlavní výstupy ze systému Helios orange sloužící pro potřeby firmy a legislativní potřeby jsou **rozvaha a výkaz zisku a ztrát**. Od roku 2013 jsou tvořeny pro interní potřeby firmy samostatně rozvaha a výkaz zisku a ztrát za centrálu v Brumovicích (01) a zvlášť za středisko Klobouky u Brna (04). Každý zaměstnanec si může dle své potřeby vyfiltrovat tabulky dle aktuálních potřebných požadavků a je možno si data převést do tabulky v excelu. Zaměstnanci využívají například tyto druhy:

Evidence výrobních operací ze systému jsou vyfiltrovány data obsahující výpis operací vykonaných na určité zakázce. Je využívána obchodním úsekem k vytváření předběžných kalkulací a také ke zpětné kontrole ziskovosti jednotlivých zakázek.

Výpis materiálu systém vyfiltruje materiál potřebný k výrobě jednotlivých zakázek a je potřebný pro zpětnou kalkulaci zakázky.

Výpis dodavatelů, odběratelů lze vyspecifikovat zákazníky například dle čísla zakázky, splatnosti nebo dle nesplacených faktur.

7 VYHODNOCENÍ INFORMACÍ ZÍSKANÝCH Z ANALÝZY SOUČASNÉHO STAVU A DOPORUČENÍ KE ZLEPŠENÍ ÚROVNĚ ŘÍZENÍ A CONTROLLINGU VE SPOLEČNOSTI KOVO STANĚK, S. R. O.

Společnost Kovo Staněk, s.r.o. člení své náklady jen v rámci analytického účtování. Od roku 2013 již bylo zavedeno rozdělení účtů dle středisek, a to pouze rozlišení nákladů dle vzniku ve středisku Brumovice na Moravě, středisko Klobouky u Brna, Režie a Logistika. Dané členění nákladů autorka práce označuje za nedostačující a málo vypovídající pro řízení nákladů.

Autorka práce navrhuje rozdělit náklady společnosti dle následujících hledisek:

- přímé a nepřímé;
- variabilní, fixní a smíšené;
- dle odpovědnosti za vznik;
- dle jednotlivých zakázek.

Společnost by také měla sledovat ziskovost jednotlivých druhů výroby a jednotlivých zakázek.

Za velký nedostatek řízení společnosti označuje autorka práce nezavedený jednotný plánovací systém. Chybí nastavení konkrétních cílů, termínů splnění, zodpovědnosti jednotlivých zaměstnanců a sankcí v případě nesplnění.

Organizační diagram označuje autorka práce za velmi nepřehledný a málo vypovídající, pro potřeby controllingu je nevyužitelný. Nelze z něj vyčíst odpovědnost jednotlivých úseků a zaměstnanců za výkony.

Autorka práce na základě provedené analýzy současné situace společnosti a z ní zjištěných nedostatků, navrhuje zavést formou projektu do společnosti vybrané nástroje operativního controllingu, které zlepší celkové řízení chodu společnosti.

Projektová část by se měla zaměřit na zavedení controllingu ve společnosti Kovo Staněk, s.r.o., zavedení nové pozice controllera, stanovení jeho práv a odpovědnosti. Nastavení systému plánování včetně způsobu řešení odchylek, úpravu organizačního diagramu a rozčlenění nákladů pro potřeby controllingu, úpravu mzdového systému a zhodnocení ziskovosti zakázek.

8 PROJEKTOVÁ ČÁST ZAVEDENÍ CONTROLLINGOVÝCH NÁSTROJŮ DO SPOLEČNOSTI KOVO STANĚK, S.R.O.

Hlavním cílem projektové části diplomové práce je redukování nedostatků vyplývajících ze současné analýzy společnosti Kovo Staněk, s.r.o. Implementace controllingových nástrojů do řízení společnosti zlepší její fungování, které se následně projeví pozitivně i na výsledcích hospodaření podniku. Autorka práce navrhuje v rámci projektu zavést novou pozici controllera, jehož primárním počátečním úkolem bude integrovat plánovací systém do společnosti a zavést nákladový controlling, na jehož základě budou rozlišeny náklady dle odpovědnosti za vznik a zároveň budou rozděleny náklady dle jejich vývoje s měnícími se podmínkami výroby.

Zavádění nové úseku controllingu a s ním spojeného místa controllera je velmi složitý proces, který sebou nese řadu rizik. Optimální zavedení controllingu ve společnosti přináší klady v podobě efektivnějšího řízení chodu podniku, zvyšující se hospodárnost podniku a s tím pádem i vybudování lepší pozice na konkurenčním trhu.

8.1 Popis pracovního místa controllera

Označení pracovní místa:	controller
Jméno pracovníka:	
Postavení pracovníka:	liniové
Nadřízený pracovníka:	management společnosti
Zástupce:	hlavní účetní
Přímo podřízení pracovníci	nejsou
Oprávnění pracovníka	nařizovat v mezích náplně své pozice Spolupracovat při tvorbě plánů do budoucna
Spolupráce s jinými pracovními místy:	úsek výroba, logistika, konstrukce obchod, kvalita, management

Cíle controllingu:

- integrace plánovacího systému;
- analyzování odchylek skutečnosti versus plán;
- nastavení sankcí v případě nesplnění cílů;
- zavedení organizační struktury dle odpovědnosti jednotlivých středisek;
- kontrola ziskovosti jednotlivých zakázek a nastavení jejich pravidel do budoucna;
- rozlišení nákladů dle odpovědnosti za vznik;
- změna způsobu odměňování jednotlivých pracovníků.

8.2 Zavedení controllingu

Primární důvody pro zavedení místa controllingu do společnosti:

- neexistující jednotný plánovací systém;
- nedostatečné rozlišení nákladů ve společnosti;
- chaotický způsob řízení společnosti;
- nefungující organizační struktura, nelze rozlišit odpovědnost jednotlivých útvarů;
- kontrola ziskovosti jednotlivých zakázek a systému hodnotících pravidel do budoucna.

Aby bylo zavedení controllingu úspěšné musí se postupovat po jednotlivých krocích.

Autorka práce navrhuje tento postup:

1. rozdělení organizační struktury podniku na jednotlivé úseky dle odpovědnosti;
2. zavedení jednotlivých funkcí operativního controllingu do společnosti (integrace plánovacího systému a rozpočtů);
3. zachycení nákladů dle odpovědnosti za vznik jednotlivých útvarů;
4. kontrola a spolupráce při řízení nastavených controllingových nástrojů;
5. v budoucnu rozšiřování koncepce controllingu ve společnosti.

Náplň pozice controllera:

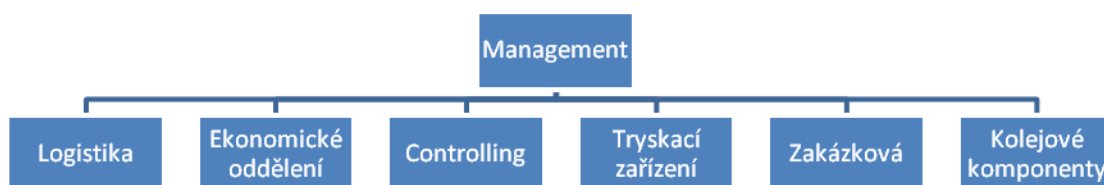
- integrování vhodného plánovacího systému do společnosti Kovo Staněk, s.r.o.;
- spolupráce s manažery při tvorbě jednotlivých dílčích plánů a rozpočtů dle útvarů;

- z dílčích plánů sestavení hlavních výkazů za celou společnost;
- zabezpečování informací pro manažerská rozhodnutí;
- zkoumání hospodárnosti jednotlivých útvarů;
- kontrola plánů a rozpočtů, analýza jejich odchylek;
- aktivní spolupráce při řešení negativních odchylek.

8.2.1 Začlenění controllingu do organizační struktury

Umístění controllingové pozice do společnosti je buď na úrovni štábní, nebo liniové. Autorka práce zvolila pro pozici controllera samostatnou funkci v podniku a umístění v organizační struktuře na pozici liniovou. Controller nezastává pouze pozici poradenskou, jak by to bylo v případě štábního zřízení controllingu, ale má kompetenci řídicí, nařizovací a kontrolní. Controller se nachází na stejné úrovni jak vedoucí ostatních oddělení. Jeho povinností je aktivně se podílet na poradách s vedoucími odděleními, při kterých je nutné umět prosadit svůj názor. Dle autorky práce je pozice liniová vhodná pro účinné prosazení controllingu ve společnosti Kovo Staněk, s.r.o.

Obrázek (Obr. 15) znázorňuje umístění pozice controllera v organizačním diagramu.



Obr. 15. Umístění pozice controllingu v organizační struktuře. Zdroj: Vlastní zpracování

8.3 Vymezení odpovědnosti jednotlivých útvarů společnosti

Současnou organizační strukturu využívanou ve společnosti Kovo Staněk, s.r.o. označuje autorka práce za nedostačující. Nelze z ní jednoznačně vyčíst, do kterého úseku zaměstnanec spadá, jeho pravomoc ani zodpovědnost. V příloze (PIII) je uvedena nová zjednodušená organizační struktura, která přehledně znázorňuje jednotlivé úseky a jeho složky. Obsahuje **7 základních složek, a to management, ekonomické oddělení, logistiku a útvary dle typu výroby (kolejové komponenty, zakázková výroba a trys-**

kací zařízení). Útvary dle typu výroby se člení dále na obchodního manažera, výrobu a u tryskacího zařízení jsou obsaženy navíc ještě úseky servis a výzkum a vývoj, konstrukce. Nově je tu zařazen i útvar **controllingu**. Jedná se o decentralizovanou organizační strukturu, kdy každý úsek je zodpovědný za své výsledky.

Pro každý útvar je nutné vymezit

- pravomoc a odpovědnost;
- cíle;
- rozpočty přímých, režijních nákladů pro následující rok.

Tab. 9. Sledovaná kritéria u jednotlivých středisek. Zdroj: Vlastní zpracování

Středisko	Typ odpovědnosti	Sledovaná kritéria
Management společnosti	investiční	rozhodování o struktuře investic
		rozhodování o výši investic
		výše vlivu na HV
		kontrola plánu investic
		kontrola rozpočtu střediska
Ekonomické oddělení	nákladová	kontrola rozpočtu střediska
		sledování včasných plateb pohledávek
Výroba	nákladová	sledování výše vlivu na HV
		kontrola objemu vyrobených kusů s plánovaným odbytem
		sledování výše skutečných přímých nákladů na zakázku
		sledování skutečných přímých nákladů a výrobní režie v porovnání s rozpočtem střediska
		sledování časového dodržování výroby jednotlivých zakázek
Výzkum a vývoj, konstrukce	nákladová	sledování limitů pro výzkum a vývoj
		dodržování rozpočtu střediska
		sledování dodržování plánovaných termínů konstrukce
Logistika	nákladová	kontrola rozpočtu střediska
		sledování časového sladění dodávky jednotlivých zakázek
		kontrola hospodárnosti dopravy
Obchod	výnosová	objem prodaných kusů, celkový roční obrat, rentabilita tržeb, ziskovost jednotlivých zakázek
Controlling	nákladová	dodržení limitu rozpočtu útvaru, včasné vypracování plánů společnosti, průběžné aktualizování plánů, sledování odchylek a jejich řešení

Tabulka (Tab. 9) znázorňuje rozdělení podniku na jednotlivé útvary. Dle odpovědnosti za vznik je určen typ odpovědnosti jednotlivých útvarů a jsou zde uvedena i důležitá kritéria, která by měla být v daných úsecích sledována.

- **Útvar výzkum a vývoj**

Zmíněný útvar získal samostatnou pozici v rámci nové organizační struktury. Spadá do úseku Tryskací zařízení, jeho přímým nadřízeným, který má právo nařizovat pracovníkům konstrukce úkoly, je obchodní manažer. Má významné místo z hlediska splnění požadavků zákazníka na tryskací zařízení. V rámci tohoto útvaru dochází ke vzniku **nákladů** na vývoj konstrukce tryskacího zařízení, jako **jsou mzdové náklady, spotřeba materiálu a náklady spojené s výzkumem a vývojem tryskacích zařízení. Hlavním cílem útvaru je dodržování hospodárnosti při konstrukci jednotlivých zakázek.** Se zakázkami je spojené i splnění časových termínů stanovených obchodním manažerem, v případě dlouhých časových prodlev, se navyšuje nákladnost jednotlivých zakázek na úkor zisku. Mezi další cíle patří **dodržení stanovených rozpočtovaných limitů pro daný úsek.** V případě konstrukce se jedná zejména o režijní náklady.

- **Útvar výroba**

Hlavní činností společnosti je **výroba zakázková, výroba komponentů pro kolejová vozidla a tryskacích zařízení.** Přímo nadřízeným útvaru výroba je obchodní manažer dle typu výroby. Mezi významné **náklady útvaru** se zahrnují **mzdové náklady, spotřeba materiálu, obalů a palet, spotřeba energie** související s výrobou. Na útvaru výroba je nejvíce závislá existence firmy, protože všechny tři typy výroby se velkou měrou podílí na tvorbě zisku společnosti. Dlouhodobý nesystematický chod jednoho z typů výroby by se následně negativně projevil na jejím zisku a postavení na konkurenčním trhu. **Mezi hlavní cíle** spojené s výrobou lze zařadit **dodržování rozpočtených nákladů daného střediska.** Neméně důležitou roli hraje i **časové splnění termínů zakázek.** Dalším cílem souvisejícím s výrobou je i **počet reklamovaných zakázek.** Časté reklamace společnosti velmi prodražují danou zakázku, protože výjezd servisního vozu je velmi nákladná záležitost. Odpovědným za nedodržování nastavených cílů je mistr dané výroby. Jeho úkolem je časové sladění jednotlivých zakázek dle plánu výroby a konkrétních termínů zakázek. Nese také zodpovědnost za kvalitu výrobků ve svém útvaru. V případě nesrovnalostí s cíli se mistr výroby zodpovídá obchodnímu manažerovi.

- **Útvar logistika**

Útvar logistika spadá pod management firmy a zodpovídá za dopravu veškerého materiálu, zboží a výrobků společnosti Kovo Staněk, s.r.o. Hlavní náplní útvaru logistika je

zajištění přepravy výrobků a zařízení k zákazníkům. Mimo zmíněné úkoly má útvar na starosti správu vozového parku společnosti. Společnost má pro přepravu šest osobních a tři nákladní automobily. V některých případech využívá i externích přepravních služeb, například v případě přepravy nadměrného výrobního celku. **Útvar je zodpovědný za náklady** související s **udržováním a opravou vozového parku, mzdové náklady pracovníků tohoto oddělení, nájemné aut.** Dále nese **odpovědnost za náklady** související se **spotřebou pohonných hmot.** Mezi **cíle** logistického úseku se řadí například **dodržování limitů nastavených rozpočtem střediska, časové i hospodárné sladění dodávky jednotlivých zakázek.** Zaměstnanci úseku logistiky musí zkoumat, jestli bude výhodnější využít při dodávce vlastní nebo cizí dopravu.

- **Ekonomický útvar**

Ekonomický útvar v současné době není evidován jako samostatný útvar, a proto v rámci odpovědnostního rozdělení by bylo vhodné evidovat tento útvar, který by zahrnoval jak mzdovou účetní a fakturantku, tak hlavní účetní a manažera lidských zdrojů. Jedná se o útvar, který je ztrátový, protože generuje pouze náklady, jako jsou **mzdové náklady, poplatky, spotřeba kancelářských potřeb.** **Cílem je dodržování rozpočtu daného útvaru.**

- **Obchodní útvar**

Druhým významným útvarem po výrobním úseku je obchodní útvar, který zajišťuje komunikaci se zákazníky. Významnými náklady tohoto útvaru **jsou mzdové náklady obchodních manažerů společnosti.** Obchodní útvar také nese odpovědnost za část nákladů jako jsou **cestovné, ubytování a popřípadě za náklady na reprezentaci.** Každý obchodní manažer zastupuje jeden druh výrobku a to buď kolejová vozidla, zakázkovou výrobu či tryskací zařízení. Obchodní manažer zodpovídá za bezproblémový chod útvarů, které dle organizační struktury spadají pod jeho úsek. Má rozhodovací pravomoc a s ní spojenou zodpovědnost týkající se celého životního cyklu výrobku. Jedná se o výnosový útvar, zaměstnanci daného útvaru jsou schopni svou činností ovlivňovat výši tržeb. **Hlavním cílem je splnění plánovaných tržeb a dodržení nákladů uvedených v rozpočtu daného útvaru.**

- **Controllingový útvar**

Jedná se o nově navržený útvar, který je zaveden v rámci projektu diplomové práce. Za významné náklady daného útvaru lze považovat **mzdu controllera, náklady na školení**

související se zvyšováním odborné kvalifikace a **náklady na kancelářské potřeby pracovníka.**

Dle výše popsaného rozdělení bude v další kapitole navržen systém plánů a rozpočtů společnosti.

9 SYSTÉM PLÁNOVÁNÍ

Vytvoření jednotného plánovacího systému je relativně obtížný proces, kdy je nutné zkoumat všechny složky v podniku, jejich vzájemné vazby a ovlivňování. Při plánování je třeba mít na paměti vývoj jednotlivých položek v minulosti, znát současnost a předvídat jejich budoucí vývoj. Přínosem kvalitně integrovaného systému plánů a s nimi spojených cílů podniku, je neustálé přizpůsobování se externím i interním změnám a s přihlédnutím na jejich dopad, vytváření optimálních rozhodnutí v řízení podniku.

Cílem této kapitoly je vytvořit ve společnosti Kovo Staněk, s.r.o. systém operativního plánování, jehož cílem je zajistit lepší fungování řízení společnosti na základě cílů a odpovědnosti. Zavedená opatření by měla vést k dlouhodobě vyšší ziskovosti společnosti.

Před vytvořením jednotlivých plánů, je nutné si vyspecifikovat **úzké místo podniku**, kterým je pro společnost Kovo Staněk, s.r.o. poptávka kupujících neboli **odbyt**. Od plánu odbytu se budou vyvíjet všechny ostatní plány a cíle podniku. Je nutné znát předem reálný odhad poptávky, aby byla zajištěna jistota odbytu výrobků.

Následující obrázek (Obr. 16) znázorňuje postup sestavování jednotlivých plánů společnosti.



Obr. 16. Chronologický postup při sestavování operativních plánů společnosti.

Zdroj: Vlastní zpracování.

9.1 Dílčí plány společnosti

Autorka práce navrhuje zavedení následujících dílčích plánů společnosti, které budou vytvářet základnu pro vytvoření finančního plánu podniku.

9.1.1 Plán odbytu

Plán odbytu společnosti musí být pokud možno co nejpřesněji vytvořen, protože se **jedná o stěžejní plán společnosti**, na jehož základě budou vytvořeny další plány společnosti. Pro vytvoření dílčích plánů musela nejprve autorka práce vytvořit klíč, na jehož základě bude filtrovat jednotlivá data společnosti. Nejprve je nutné rozdělit si výrobu společnosti na její tři hlavní části a to:

- zakázkovou výrobu;
- výrobu tryskacích zařízení;
- výrobu kolejových komponentů.

Následně bylo nutné nalézt u velkého množství zdánlivě individuálních výrobků společnosti shodu, na základě které autorka práce rozdělila výrobky do jednotlivých podskupin a vytvořila časovou řadu množství prodaných výrobků a služeb. Pro tryskací zařízení je uvedena tabulka (Tab. 10). Podrobné členění je uvedené v příloze (PIV).

Tab. 10. Časová řada vývoje prodeje tryskacích zařízení (v ks).

Zdroj: Vlastní zpracování.

Typ	Skutečnost (ks)				Plán (ks)
	2010	2011	2012	2013	2014
TZ	6	0	1	1	0
TZB	0	0	7	4	3
TZNZ	5	6	10	13	10
TZS	0	3	1	2	1
TZZS	0	0	0	3	4
TZNP	3	2	0	0	4
Celkem	14	11	19	23	22

Na základě zkoumání vývoje časových řad a vývoje budoucí poptávky dle současného zvyšujícího zájmu o produkty společnosti Kovo Staněk, s.r.o. na trhu, vytvořila autorka práce návrh plánu odbytu pro rok 2014. Detailní členění plánu odbytu je možné nalézt v příloze (PV). Následující tabulka (Tab. 11) znázorňuje vývoj plánovaného odbytu u tryskacích zařízení 2014.

Tab. 11. Plán odbytu tryskacích zařízení (v ks). Zdroj: Vlastní zpracování.

Typ výrobku	Rok 2013	Rok 2014 počet výrobků			Odchylka (%)	Zodpovídá	Zdůvodnění
		Plán	Přepočtený plán	Skutečnost			
TZ	1	0					
TZB	4	3					
TZNZ	13	10					
TZS	2	1					
TZZS	3	4					
TZNP	0	4					
Celkem	23	22					

Tabulka (Tab. 12) uvádí rozdělení plánu odbytu tryskacích zařízení na jednotlivá čtvrtletí a rozděluje plán odbytu také dle odběratelů na tuzemský a zahraniční odbyt. Plán odbytu bude dále využit pro potřeby plánu výroby a plánu tržeb.

Tab. 12. Upřesnění plánu odbytu pro tryskací zařízení (v ks). Zdroj: Vlastní zpracování.

Druh výrobku	1. čtvrtletí (ks)			2. čtvrtletí (ks)			3. čtvrtletí (ks)			4. čtvrtletí (ks)		
	Tuzemsko	Zahraničí	Celkem	Tuzemsko	Zahraničí	Celkem	Tuzemsko	Zahraničí	Celkem	Tuzemsko	Zahraničí	Celkem
TZ	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
TZB	1	1	2	0	0	0	1	0	1	0	0	0
TZNZ	0	0	0	1	2	3	2	1	3	3	1	4
TZS	0	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0
TZZS	1	1	2	1	0	1	0	0	0	0	1	1
TZNP	2	0	2	0	1	1	0	0	0	1	0	1
Celkem	4	3	7	2	3	5	3	1	4	4	2	6

9.1.1.1 Specifika ovlivňující vývoj plánu odbytu

Autorka práce nezkoumala při určení plánu odbytu jen tendenci časové řady vycházející z minulosti, ale také jednotlivá specifika dle typu výroby.

- **Zakázková výroba**

Odhad poptávky u zakázkové výroby, která tvoří 40 % celkové poptávky společnosti, je relativně obtížný, protože řadu poptávek získává společnost až v průběhu plánovaného roku. Společnost má ale stále klienty, kteří tvoří 60 % celkové zakázkové výroby.

- **Tryskací zařízení**

Tryskací zařízení tvoří 30 % celkové aktuální poptávky společnosti. Společnost má několik typů strojů, které jsou individuálně přepracovávány dle potřeb zákazníka. V současné době je značná poptávka po tryskacích zařízeních, v roce 2014 má obchodní manažer společnosti ujednané prodeje pro první pololetí roku 2014 a s dalšími klienty jedná.

- **Komponenty pro kolejová vozidla**

Tento typ výroby nemá u společnosti Kovo Staněk, s.r.o. dlouholetou tradici. Společnost rozšířila svůj výrobní sortiment o komponenty pro kolejová vozidla od roku 2012, kdy byla vytvořena odloučená výroba v Kloboukách u Brna. Společnost má stálého významného klienta z Německa a úkolem obchodního manažera nalézt další klienty pro odbyt výrobků. Výroba komponentů pro kolejová vozidla tvoří 30 % celkového odbytu společnosti.

9.1.2 Plán tržeb

Plán tržeb vychází z plánovaného odbytu jednotlivých typů výroby. Plán obsahuje tržby z jednotlivých prodejů naplánovaných výrobků. U výroby tryskacích zařízení a kolejových komponentů vychází autorka práce z nastavených cen jednotlivých typů a u zakázkové výroby jsou nastaveny interní cenové sazby za hodinu určité služby. Sazba zahrnuje cenu práce pracovníka, provozní náklady stroje, jeho amortizaci a marži společnosti.

Následující tabulka (Tab. 13) uvádí ceny komponentů pro kolejová vozidla nastavené pro rok 2014. Jedná se o druh výroby, který má své odběratele v zahraničí, konkrétně v Německu, proto jsou ceny uváděny v eurech za kus výrobku. Pro přepočtení měny využívá autorka práce kurs **27,5 Kč/Euro**, který je pro rok 2014 očekáván. Tuto výši kursu bude společnost Kovo Staněk, s.r.o. mít zafixovanou u banky při obchodech do zahraničí. V případě změny kursu v průběhu roku a při změně fixované částky u banky, musí controller přepočítat očekávané tržby ze zahraničí aktuálním kurzem, protože změna kurzu výrazně ovlivní vývoj tržeb u společnosti Kovo Staněk, s.r.o.

Tab. 13. Ceny komponentů pro kolejová vozidla pro rok 2014. Zdroj: Vlastní zpracování.

Typ	Plán 2014 (ks)	Cena ks (Euro)	Celkem (Euro)	Celkem (Kč)
Adapterkanal	2	325	650	17 875
Ausblaskasten	5	261	1 305	35 877
Deckel komplett	3	183	549	15 085
Div. Blechteile f.Mockup	2	555	1 111	30 548
Gehäuse komplett	288	2 320	668 159	18 374 384
Grundplatte Schalttafel	16	222	3 558	97 838
Isolationszuschnitt	42	7	288	7 907
Luftverteilblende Mitte	278	119	32 978	906 901
Materialsatz Luftkanal Stirg	18	2 023	36 421	1 001 573
Schalttafelblech	63	702	44 203	1 215 595
Schalttafelträger	113	1 508	170 358	4 684 849
Silenblok	127	1 063	135 060	3 714 150
Umlenkkasten	297	100	29 774	818 792
Wetterschutzgitter	4	206	824	22 660
Zulüftkanal	1	350	350	9 625
Celkem	1 259	9 944	1 125 588	30 953 659

Z plánovaných cen pro rok 2014 stanovených pro komponenty kolejových vozidel je sestaven roční plán tržeb komponentů kolejových vozidel 2014. Konkrétně je uveden v tabulce (Tab. 14). Je zde uvedeno porovnání i s předcházejícím rokem 2013. Zvýšené tržby jsou způsobeny mírným nárůstem výroby, ale největší roli na zvyšujících se tržbách, hraje oslabený vývoj české koruny vůči euru, který je příznivý pro společnost Kovo Staněk, s.r.o., jejíž značnou část prodeje tvoří zahraniční odbyt.

Tabulka (Tab. 15) uvádí rozdělení tržeb na čtvrtletí, díky kterému může společnost předpokládat při známé době splatnosti pohledávek, příjem likvidních prostředků za úhradu jednotlivých zakázek. Slouží také ke kontrole plnění plánu nastaveného pro rok 2014.

Tab. 14. Plán tržeb komponentů pro kolejová vozidla pro rok 2014. Zdroj: Vlastní zpracování.

Typ výrobku	Rok 2013 (Kč)	Tržby zahraničí (Kč)		Odchylka (%)	Zodpovídá	Zdůvodnění
	Zahraníčí	Plán	Skutečnost	Zahraníčí		
Adapterkanal	16 575	17 875				
Ausblaskasten	26 614	35 877				
Deckel komplett	4 663	15 085				
Div. Blechteile f.Mockup	14 163	30 548				
Gehäuse komplett	14 789 987	18 374 384				
Grundplatte Schalttafel	102 063	97 838				
Isolationszuschnitt	6 983	7 907				
Luftverteiblende Mitte	1 179 742	906 901				
Materialsatz Luftkanal Stirg	515 962	1 001 573				
Schalttafelblech	1 037 729	1 215 595				
Schalttafelträger	3 536 816	4 684 849				
Silenblok	3 118 610	3 714 150				
Umlenkkasten	664 658	818 792				
Wetterschutzgitter	10 506	22 660				
Zulüftkanal	8 925	9 625				
Celkem	25 033 995	30 953 659				

Tab. 15. Rozlišení tržeb komponentů pro kolejová vozidla na čtvrtletí.

Zdroj: Vlastní zpracování.

Typ	Plán							
	1 čtvrtletí		2 čtvrtletí		3 čtvrtletí		4 čtvrtletí	
	ks	Euro	ks	Euro	ks	Euro	ks	Euro
Adapterkanal	1	325	0	0	1	325	0	0
Ausblaskasten	2	522	1	261	1	261	1	261
Deckel komplett	1	183	1	183	0	0	1	183
Div. Blechteile f.Mockup	0	0	2	1 111	0	0	0	0
Gehäuse komplett	92	213 440	63	146 160	103	238 960	30	69 600
Grundplatte Schalttafel	7	1 557	0	0	0	0	9	2 001
Isolationszuschnitt	8	55	12	82	12	82	10	68
Luftverteiblende Mitte	63	7 473	68	8 067	64	7 592	83	9 846
Materialsatz Luftkanal Stirg	3	6 070	8	16 187	2	4 047	5	10 117
Schalttafelblech	18	12 630	15	10 525	14	9 823	16	11 226
Schalttafelträger	25	37 690	24	36 182	22	33 167	42	63 319
Silenblok	32	34 031	28	29 777	31	32 967	36	38 285
Umlenkkasten	65	6 516	85	8 521	63	6 316	84	8 421
Wetterschutzgitter	1	206	0	0	2	412	1	206
Zulüftkanal	0	0	0	0	1	350	0	0
Celkem	318	320 697	307	257 055	316	334 302	318	213 533

Tabulka (Tab. 16) zobrazuje cenové nastavení jednotlivých typů tryskacích zařízení. Určené ceny se mohou navyšovat pracností a nákladností výroby, naopak snížení ceny může nastat v rámci konkurenčního boje. Obchodní manažeři mají nastavenou procen-

tuální hranici marže, pod jejichž hladinu nesmí bez konzultace s managementem společnosti klesnout. Pro přepočítání v plánu tržeb do zahraničí je využívána pevná sazba **27,5 CZK/euro**.

Tab. 16. Ceny za jednotlivé typy tryskacích zařízení pro rok 2014. Zdroj: Vlastní zpracování.

Typ	Zahraníčí plán (ks)	Cena ks (Euro)	Celkem (Euro)	Celkem (Kč)	Tuzemsko (ks)	Cena ks (Kč)	Celkem Kč
TZ	0	42 745	0	0	0	1 090 000	0
TZB	1	55 342	55 342	1 521 909	2	1 411 225	2 822 450
TZNZ	4	63 268	253 072	6 959 493	6	1 613 337	9 680 022
TZS	1	38 725	38 725	1 064 951	0	987 500	0
TZZS	2	74 706	149 412	4 108 824	2	1 905 000	3 810 000
TZNP	1	84 314	84 314	2 318 627	3	2 150 000	6 450 000
Celkem	9	359 100	580 866	15 973 804	13	9 157 062	22 762 472

Z nastavených cen a plánovaného odbytu vzniká plán tržeb, jehož ukáзка je znázorněna v tabulce (Tab. 17). Je nutné zdůraznit, že v plánu tržeb může nastat odchylka v prodávaných kusech nebo plánovaných cenách, proto je nutné mít nastaven flexibilní plán a jednotlivá data aktualizovat. Při porovnání plánovaných tržeb s rokem 2013 je zde navýšení předpokládaných tržeb způsobené oslabením vývojem české koruny.

Tab. 17. Plán tržeb pro tryskací zařízení rok 2014. Zdroj: Vlastní zpracování.

Typ výrobku	Rok 2013 (Kč)		Tržby za rok 2014 (Kč)				Odchylka		Zodpovídá	Zdůvodnění
	Tuzemsko	Zahraníčí	Plán tuzemsko	Plán zahraničí	Skutečnost tuzemsko	Skutečnost zahraničí	Tuzemsko (%)	Zahraníčí (%)		
TZ	1 090 000	0	0	0						
TZB	4 233 675	1 411 225	2 822 450	1 521 909						
TZNZ	20 973 380	0	9 680 022	6 959 493						
TZS	987 500	0	0	1 064 951						
TZZS	3 810 000	1 905 000	3 810 000	4 108 824						
TZNP	0	0	6 450 000	2 318 627						
Celkem	31 094 555	3 316 225	22 762 472	15 973 804						

Tabulka (Tab. 18) uvádí rozlišení tržeb za tryskací zařízení na jednotlivá čtvrtletí a také rozděluje tržby dle odbytu na zahraniční a tuzemské. Toto rozdělení je nutné k přepočtu tržeb **aktuálním kursem pro rok 2014, který je 27,5 CZK/Euro**.

Tab. 18. Plán tržeb pro tryskací zařízení čtvrtletí roku 2014. Zdroj: Vlastní zpracování.

Typ	Plán							
	1 čtvrtletí		2 čtvrtletí		3 čtvrtletí		4 čtvrtletí	
	Kč	Euro	Kč	Euro	Kč	Euro	Kč	Euro
TZ	0	0	0	0	0	0	0	0
TZB	1 411 225	55 342	0	0	1 411 225	0	0	0
TZNZ	0	0	1 613 337	126 536	3 226 674	63 268	4 840 011	63 268
TZS	0	38 725	0	0	0	0	0	0
TZZS	1 905 000	74 706	1 905 000	0	0	0	0	74 706
TZNP	4 300 000	0	0	84 314	0	0	2 150 000	0
Celkem	7 616 225	168 774	3 518 337	210 850	4 637 899	63 268	6 990 011	137 974

Na stejném principu jako je plán tržeb u tryskacích zařízení a u komponentů pro kolejová vozidla je vytvořen i plán tržeb pro zakázkovou výrobu. U zakázkové výroby, která je tvořena řadou individuálních výrobků a služeb, autorka práce rozdělila tržby dle služeb využívaných při výrobě. Interní ceny za služby v českých korunách a v eurech určené pro rok 2014 jsou uvedeny v tabulce (Tab. 19).

Tab. 19. Ceny za služby pro zakázkovou výrobu v roce 2014. Zdroj: Vlastní zpracování.

Typ	Plán zahraničí 2014 (h)	Cena h (Euro)	Celkem (Euro)	Celkem (Kč)	Plán tuzemsko 2014 (h)	Cena h (Kč)	Celkem Kč
obrobna	7 203	23	165 243	4 544 190	10 804	585	6 320 555
elektro	2 618	17	43 637	1 200 008	3 927	425	1 669 103
lakovna	35 260	23	815 816	22 434 937	52 890	590	31 204 958
laser	4 341	70	303 013	8 332 849	6 511	1 780	11 590 235
Nůžky NC	745	58	43 213	1 188 351	1 117	1 480	1 652 888
Servis a údržba	1 989	19	37 448	1 029 811	2 984	480	1 432 374
svařování	22 128	17	368 802	10 142 062	33 192	425	14 106 687
Celkem	74 284	226	1 777 171	48 872 209	111 426	5 765	67 976 799

Tab. 20. Plán tržeb zakázková výroba pro rok 2014. Zdroj: Vlastní zpracování.

Typ výrobku	Rok 2013 (Kč)		Tržby za rok 2014 (Kč)				Odchylka (%)		Zodpovídá	Zdůvodnění
	Tuzemsko	Zahraničí	Plán tuzemsko	Plán zahraničí	Skutečnost tuzemsko	Skutečnost zahraničí	Tuzemsko	Zahraničí		
obrobná	5 962 788	3 975 192	6 320 555	4 544 190						
elektro	1 574 625	1 049 750	1 669 103	1 200 008						
lakovná	29 438 640	19 625 760	31 204 958	22 434 937						
laser	10 934 184	7 289 456	11 590 235	8 332 849						
nůžky NC	1 559 328	1 039 552	1 652 888	1 188 351						
servis a údržba	1 351 296	900 864	1 432 374	1 029 811						
svařování	13 308 195	8 872 130	14 106 687	10 142 062						
Celkem	64 129 056	42 752 704	67 976 799	48 872 209						

Z nastavených cen vzniká plán tržeb, který je uveden v tabulce (Tab. 20) Plánované navýšení tržeb oproti loňskému roku vychází ze zvýšeného předpokládaného odbytu a z oslabeného kursu české měny vůči euru.

Roční plán tržeb je dále rozdělen na jednotlivá čtvrtletí (Tab. 21) a plánované tržby ze zahraničí a tuzemska.

Tab. 21. Plán tržeb pro zakázkovou výrobu rozdělení na čtvrtletí roku 2014.

Zdroj: Vlastní zpracování.

Typ	Plán							
	1. čtvrtletí		2. čtvrtletí		3. čtvrtletí		4. čtvrtletí	
	Kč	Euro	Kč	Euro	Kč	Euro	Kč	Euro
obrobná	1 390 522	36 354	1 769 755	46 268	1 580 139	41 311	1 580 139	41 311
elektro	367 203	9 600	467 349	12 218	417 276	10 909	417 276	10 909
lakovná	6 865 091	179 479	8 737 388	228 428	7 801 240	203 954	7 801 240	203 954
laser	2 549 852	66 663	3 245 266	84 844	2 897 559	75 753	2 897 559	75 753
Nůžky NC	363 635	9 507	462 809	12 100	413 222	10 803	413 222	10 803
Servis a údržba	315 122	8 238	401 065	10 485	358 093	9 362	358 093	9 362
svařování	3 103 471	81 136	3 949 872	103 265	3 526 672	92 201	3 526 672	92 201
Celkem	14 954 896	390 978	19 033 504	497 608	16 994 200	444 293	16 994 200	444 293

Je nutné poznamenat, že veškeré plány tržeb je nutné sledovat, při případné změně odbytu, ceny nebo vývoje české měny průběžně aktualizovat.

9.1.2.1 Srovnání ceny s konkurencí

Plán tržeb by měl také sledovat vývoj cenových hladin ve srovnání s konkurencí.

U zakázkové výroby a kolejových komponentů jsou ceny společnosti Kovo Staněk, s.r.o. s konkurencí téměř srovnatelné. U tryskacích zařízení jsou relativně velké cenové rozdíly.

Následující tabulka (Tab. 22) zobrazuje srovnání prodejních cen dvou rozdílných typů tryskacích zařízení, údaje uvedené v tabulce vychází z rozhovoru s obchodním manažerem pro tryskací zařízení. V konkurenci českých firem se řadí společnost Kovo Staněk, s.r.o. mezi prodávající s vyšší cenovou hladinou. Důvody pro nižší ceny a s nimi spojenými nižšími maržemi, je u společnosti Oteco nedostatek zakázek. Společnost Spolmont patří mezi společnosti pronikající nově na trh a nízkou cenovou hladinou bojuje s konkurencí s cílem získat více klientů a zaujmout lepší postavení na trhu.

Naopak oproti konkurenci ze zahraničí patří společnost Kovo Staněk, s.r.o. mezi levnější dodavatele. Jejich výhodou je, že prodávají relativně stejně kvalitní výrobky za nižší cenu. Za výhodou zahraniční konkurence lze označit dlouholetou tradici značky spojenou s kvalitními německými výrobky, pro kterou jsou někteří klienti ochotni připlatit si za výrobek.

Autorka práce po srovnání náhodně vybraných nabídek společnosti dospěla k názoru, že cenová hladina je u společnosti Kovo Staněk, s.r.o. přiměřená. Tvoří střed mezi cenami konkurence.

Tab. 22. Srovnání konkurence dle ceny (v Kč). Zdroj: Vlastní zpracování.

Typ tryskacího zařízení	Společnosti				
	Oteco	Spolmont	Kovo Staněk	Wielebrator group	Agtos
TZB	660 000	650 000	750 000	900 000	920 000
TZNP	1 750 000	1 770 000	2 200 000	3 200 000	3 000 000

9.1.3 Plán výroby

Plán výroby vychází z plánovaného odbytu v daném roce. Výrobky společnosti Kovo Staněk, s.r.o. jsou značně specifické a individuální, proto není zvykem vyrábět výrobky na sklad. Zahájení výroby je spuštěno až základě projevení zájmu ze strany kupujícího a dohodnutí technických a finančních podmínek.

Jednotlivé plány jsou rozděleny na čtyři čtvrtletí. Časové určení srovnání plánu se skutečností na čtvrtletí označuje autorka práce za optimální, protože výroba jednotlivých druhů zařízení bývá složitá a trvá obvykle více než měsíc. Jejich cílem je zajistit včasné vyrobení požadovaných výrobků dle smluvních podmínek. Plán výroby také musí počítat s kapacitními omezeními výroby, které tvoří například lidský faktor a kapacitními

normy strojů. Bezproblémový průběh výroby zajišťuje mistr výroby, který se v případě negativních odchylek zodpovídá obchodnímu manažerovi.

Autorka práce navrhuje společnosti zavedení následujících plánů výroby.

9.1.3.1 Plán výroby komponentů pro kolejová vozidla

Plán výroby u kolejových komponentů (Tab. 23) vychází z plánu odbytu, rozděluje počet vyrobených výrobků na čtvrtletí. Plán je v případě potřeby nutné flexibilně aktualizovat, neboť s přibývajícím čtvrtletím jeho pravděpodobnost úplného naplnění klesá.

Tab. 23. Plán výroby dokončených výrobků kolejových komponentů rok 2014.

Zdroj: Vlastní zpracování.

Druh výrobku	Čtvrtletí I.			Čtvrtletí II.			Čtvrtletí III.			Čtvrtletí IV.			Rok 2014		
	Plán (ks)	Skutečnost (ks)	Odchylka (%)	Plán (ks)	Skutečnost (ks)	Odchylka (%)	Plán (ks)	Skutečnost (ks)	Odchylka (%)	Plán (ks)	Skutečnost (ks)	Odchylka (%)	Plán(ks)	Skutečnost (ks)	Odchylka (%)
Adapterkanal	1			0			1			0			2		
Ausblaskasten	2			1			1			1			5		
Deckel komplett	1			1			0			1			3		
Div. Blechteile	0			2			0			0			2		
Gehäuse k.	92			63			103			30			288		
Grundplatte S.	7			0			0			9			16		
Isolations	8			12			12			10			42		
Luftverteiblende	63			68			64			83			278		
Materialsatz L.	3			8			2			5			18		
Schalttafelblech	18			15			14			16			63		
Schalttafelträger	25			24			22			42			113		
Silenblok	32			28			31			36			127		
Umlenkasten	65			85			63			84			297		
Wetterschutz.	1			0			2			1			4		
Zulüftkanal	0			0			1			0			1		
Celkem	318			307			316			318			1 259		

9.1.3.2 Plán výroby tryskací zařízení

Plán výroby tryskacích zařízení uvedený v tabulce (Tab. 24) vychází z plánovaného odbytu a je rozdělen do čtyř čtvrtletí.

Tab. 24. Plán výroby dokončených výrobků tryskacích zařízení pro rok 2014.

Zdroj: Vlastní zpracování.

Druh výrobku	Čtvrtletí I.			Čtvrtletí II.			Čtvrtletí III.			Čtvrtletí IV.			Rok 2014		
	Plán(ks)	Skutečnost(ks)	Odhylka (%)	Plán(ks)	Skutečnost(ks)	Odhylka (%)	Plán(ks)	Skutečnost(ks)	Odhylka (%)	Plán(ks)	Skutečnost(ks)	Odhylka (%)	Plán(ks)	Skutečnost(ks)	Odhylka (%)
TZ	0			0			0			0			0		
TZB	2			0			1			0			3		
TZNZ	0			3			3			4			10		
TZS	0			1			0			0			1		
TZZS	1			1			2			0			4		
TZNP	2			1			0			1			4		
Celkem	5			6			6			5			22		

9.1.3.3 Plán výroby zakázková výroba

Plán výroby zakázkové výroby uvedený v tabulce (Tab. 25) zahrnuje rozdělení počtu hodin naplánovaných dle plánu odbytu. Dle typu výroby patří zakázková výroba k nejhůře odhadnutelným plánům u společnosti Kovo Staněk, s.r.o. Proto je velmi důležité plán flexibilně upravovat dle aktuálních požadavků poptávky.

Tab. 25. Plán výroby dokončených výrobků zakázková výroba.

Zdroj: Vlastní zpracování.

Druh výrobku	Čtvrtletí I.			Čtvrtletí II.			Čtvrtletí III.			Čtvrtletí IV.			Rok 2014		
	Plán(h)	Skutečnost(h)	Odhylka (%)	Plán(h)	Skutečnost(h)	Odhylka (%)	Plán(h)	Skutečnost(h)	Odhylka (%)	Plán(h)	Skutečnost(h)	Odhylka (%)	Plán(h)	Skutečnost(h)	Odhylka (%)
obrobná	3 962			5 042			4 502			4 502			18 007		
elektro	1 440			1 833			1 636			1 636			6 546		
lakovná	19 393			24 682			22 037			22 037			88 150		
laser	2 388			3 039			2 713			2 713			10 852		
nůžky NC	409			521			465			465			1 861		
servis	1 094			1 393			1 243			1 243			4 974		
svařování	12 170			15 490			13 830			13 830			55 320		
Celkem	40 856			51 999			46 427			46 427			185 710		

9.1.3.4 Pravděpodobnost naplnění plánu výroby

V dnešní dynamicky se vyvíjející době si nemůže být žádná společnost jistá dlouhodobou stálostí klienta. Přestože má společnost Kovo Staněk, s.r.o. u výroby komponentů pro kolejová vozidla a zakázkové výroby stálé klienty, nejsou uzavírány se společnostmi dlouhodobé několikaleté smlouvy. U tryskacích zařízení se jedná téměř vždy o nové klienty. Proto odhad pravděpodobnosti poptávky s přibývajícím čtvrtletími klesá.

Tabulka (Tab. 26) znázorňuje procentuální pravděpodobnost naplnění plánu výroby, tedy i plánu odbytu.

Tab. 26. Srovnání naplnění plánu dle typu výroby pro rok 2014 (v %). Zdroj: Vlastní zpracování.

Čtvrtletí	Tryskací zařízení	Zakázková	Kolejové komponenty
I.	95	90	95
II.	80	60	90
III.	60	40	70
IV.	40	30	60

9.1.4 Personální plán

Navrhovaný personální plán společnosti Kovo Staněk, s.r.o. definuje potřebu lidského faktoru k zajištění bezproblémového chodu podniku. Je ovlivněn plánovaným odbytem pro rok 2014. Tabulka (Tab. 27) zobrazuje ukázkou plánovaných personálních nákladů pro úsek tryskací zařízení. Plán obsahuje počet zaměstnanců v jednotlivých odděleních, jejich základní měsíční mzdu, roční mzdové náklady, předpokládané náklady na přesčasové hodiny a osobní odměny dle rozhodnutí nadřízeného pracovníka. Dále příspěvky zaměstnavatele na stravné svých zaměstnanců, jedná se o 55 % z hodnoty stravenky, dále povinné zákonné odvody sociálního a zdravotního pojištění. Plán by také měl počítat s předpokládanými odchody a přijetí nových zaměstnanců. V roce 2014 společnost Kovo Staněk, s.r.o. má v plánu **přijít 6 zaměstnanců**. Na ekonomický úsek 1 účetní, na výrobu kolejových komponentů, zakázkovou výrobu a výrobu tryskacích zařízení 1 dělnickou pozici. V úseku tryskací zařízení je dále předpoklad přijetí 1 pracovníka na pozici konstrukce a 1 pracovníka na servis. Dále by také plán měl počítat se zákonnými proškoleními a jinými školeními v rámci zvyšování odbornosti svých zaměstnanců. Plán by měl sledovat také nemocnost jednotlivých zaměstnanců a navýšit plán o částku vyplacenou svým zaměstnancům za nemocenskou. V příloze (PVI) je detailní ukáзка personálního plánu celého podniku pro daný rok.

Tabulka (Tab. 27) znázorňuje plán personálních nákladů pro úsek tryskací zařízení. Je nutné zdůraznit, že výše mezd jednotlivých zaměstnanců dle etického kodexu společnosti podléhá mlčenlivosti a autorka práce nemůže vycházet ze skutečných mzdových nákladů zaměstnanců.

Pro odhad mezd autorka využila obvyklou výši mzdy pro danou pozici v jihomoravském kraji, ve kterém se společnost Kovo Staněk, s.r.o. nachází. Výše nákladů na přesčas vychází z obvyklých přesčasových hodin jednotlivých zaměstnanců s přihlédnutím ke zvyšující výrobě, ale k i posílení úseků novými zaměstnanci, kteří by množství přesčasových hodin měli omezit.

Tab. 27. Personální plán pro úsek tryskací zařízení pro rok 2014 (v Kč).

Zdroj: Vlastní zpracování.

Úsek	Počet zaměstnanců	Základní mzda (Kč)		Přesčasy	Odměny	Stravenky	Odvody OSSZ a ZP	Celkové náklady		Odchylka (%)	Zdůvodnění	Zodpovědnost
		Měsíční náklady oddělení	Roční náklady					Plán	Skutečnost			
Servis	4	100 000	1 200 000	160 000	108 000		499 120	1 967 120				
Výroba	16	380 000	4 560 000	220 000	180 000		1 686 400	6 646 400				
VaV, konstrukce	4	120 000	1 440 000	60 000	30 000		520 200	2 050 200				
Obchodní manažer	1	35 000	420 000	X	70 000		166 600	656 600				
Tryskací zařízení celkem	25	635 000	7 620 000	440 000	388 000	109 929	2 872 320	11 430 249				

9.1.5 Plán investic

Mezi základní plány v podniku se řadí i plán investic, který obsahuje předpokládané investice. Plán investic, který je uveden v tabulce (Tab. 28) vychází z plánu výroby a výrobních kapacit a dlouhodobých investičních záměrů společnosti. Díky plánu investic je možné získat reálnou představu o kapitálových výdajích pro daný rok. Aby byl odhad kapitálových výdajů a příjmů z investic reálný, musí se do celkových kapitálových výdajů a příjmů za zařízení počítat nejen jeho kupní cena, ale i další položky ovlivňující finanční stav podniku.

Kapitálový výdaj ve společnosti Kovo Staněk, s.r.o. může být dále upraven o následující položky:

- kapitálový výdaj obsahující cenu pořízení nového majetku včetně výdajů na instalaci, dopravu a projekční dokumenty;
- upravení výdaje o příjmy z prodeje existujícího dlouhodobého majetku, který je novou investicí nahrazován;
- o daňové efekty spojené s prodejem stávajícího nahrazovaného majetku.

Tab. 28. Plán investic společnosti Kovo Staněk, s.r.o. pro rok 2014. Zdroj: Vlastní zpracování.

Oblast	Typ investičního výdaje	Rok pořízení	Kapitálové výdaje (tis. Kč)	Doba odepsání	Odpisy v plán. roce		Odpisy v následujících letech	
					%	Kč	%	Kč
ZK	laser	2014	16 500	10	5,5	907 500	10,5	1 732 500
KV	lakovna	2014	1 500	10	5,5	82 500	10,5	157 500
TZ	hala	2014	2 600	30	1,4	36 400	3,4	88 400
ZK	lis	2014	3 200	10	5,5	176 000	10,5	336 000

Mezi další významnou položku, která určí, zda je předpokládané investiční rozhodnutí finančně přínosné pro společnost, je odhad očekávaných příjmů spojených s danou investicí.

Příjmy z investice obsahují:

- zisk po zdanění, který investice přinese;
- roční odpisy;
- příjem z prodeje dlouhodobého majetku na konci životnosti, který je upraven o daň.

Plán investic společnosti Kovo Staněk, s.r.o. obsahuje očekávané kapitálové výdaje, kapitálové příjmy a výpočet doby návratnosti investice.

Následující tabulka (Tab. 29) znázorňuje očekávané navýšení tržeb v důsledku investic. Údaje v tabulce slouží k výpočtu celkových kapitálových příjmů z investic, který je znázorněn v tabulce (Tab. 30). Tabulka obsahuje výpočet zisku po zdanění, o který bude navýšen celkový zisk společnosti a s přičtením odpisů stroje, získáme očekávané kapitálové příjmy z investice v daných letech. K porovnání investičních výdajů je nutné příjmy diskontovat, k výpočtu autorka práce využila **diskontní sazbu 13 %**. Výše sazby je určena z hodnoty nákladů na vlastní kapitál v roce 2012 pro odvětví Výroby kovoobráběcích strojů. Sazba je získána z finanční analýzy podnikové sféry pro rok 2012. K zhodnocení efektivnosti investice je využita doba návratnosti investice, která v případě lakovny je **1 rok a 79 dnů**.

Tab. 29. Předpoklad navýšení tržeb z investic pro rok 2014 (v Kč)

. Zdroj: Vlastní zpracování.

Typ investice	Rok (Kč)				
	1.	2.	3.	4.	5.
laser	3 600 000	4 400 000	3 690 000	3 690 000	3 780 000
lakovna	1 980 000	3 420 000	3 895 000	3 990 000	4 000 000
hala	2 000 000	2 200 000	2 250 000	2 350 000	2 350 000
ohraňovací lis	2 160 000	2 760 000	3 125 000	3 500 000	3 900 000

Tab. 30. Výpočet kapitálových příjmů pro investici lakovna

Zdroj: Vlastní zpracování.

LAKOVNA	Rok (Kč)				
	1.	2.	3.	4.	5.
Přírůstek tržeb	1 980 000	3 420 000	3 895 000	3 990 000	4 000 000
Přírůstek nákladů	420 000	780 000	867 000	905 000	912 000
Odpisy	82 500	157 500	157 500	157 500	157 500
Zisk před zdaněním	1 477 500	2 482 500	2 870 500	2 927 500	2 930 500
Zisk po zdanění	1 196 775	2 010 825	2 325 105	2 371 275	2 373 705
Odpisy	82 500	157 500	157 500	157 500	157 500
Celkem	1 279 275	2 168 325	2 482 605	2 528 775	2 531 205
Diskont příjmy	1 132 102	1 698 117	1 720 570	1 550 945	1 373 837

Pokud společnost získá dotace na dané investice, musí se počítat se snížením hodnoty majetku o danou dotaci a také se snížením odpisů investice.

9.2 Finanční plán

Společnost Kovo Staněk, s.r.o. by měla v systému plánování mít zahrnut i finanční plán, který bude obsahovat v rámci operativního controllingu **plánovaný výkaz zisku a ztrát a plánovanou rozvahu** pro rok 2014.

9.2.1 Plánovaný výkaz zisku a ztrát

Při tvorbě plánovaného výkazu zisku a ztrát je nutné co nejrealističtěji odhadnout předpokládaný vývoj nákladů a výnosů pro rok 2014. Proto je nutné zkoumat zejména nákladové účty do detailu. Za nedostačující pro potřeby controllingu označuje autorka

práce zkoumání položek syntetických účtů, které jsou uváděny ve formuláři výkazu zisku a ztrát. Je nezbytné zkoumat jednotlivé analytické účty, řešit jejich závislost na množství vyrobených výrobků, zkoumat minulý vývoj a předpokládat vývoj v budoucnosti. V přílohách (PVIII, PIX) je uvedeno detailní rozdělení jednotlivých analytických nákladových účtů, dále se autorka členění nákladů zabývá podrobně v kapitole č. 10.

V příloze (PVII) je uveden upravený plán výkazu zisku a ztrát, respektive detailní plán nákladů pro rok 2014. Plán je vytvořen na roční rámcové bázi, který bude konkretizován a upravován podle jednotlivých rozpočtů daných útvarů. Tvorba finančního plánu a rozpočtů útvarů bude tedy probíhat protisměrně. Nejprve je vytvořen rámcový finanční plán, který v sobě již zahrnuje údaje z plánů dílčích, následně každé středisko vytvoří svůj rozpočet na jednotlivá čtvrtletí a úkolem controllingového oddělení je finanční plán a rozpočty jednotlivých středisek vzájemně sladit a flexibilně aktualizovat dle skutečného vývoje jednotlivých položek.

Následující tabulka (Tab. 31) znázorňuje plán nejdůležitějších nákladových položek pro rok 2014.

Tab. 31. Plán významných nákladů rok 2014. Zdroj: Vlastní zpracování.

Položka	Výše nákladu (Kč)	
	2013	2014
Spotřeba - materiál do výroby	57 652 618	73 690 264
Spotřeba - ostatní materiál	2 341 378	2 493 118
Spotřeba materiálu - na opravy Klobouky	1 178 152	1 550 000
Spotřeba - PHM	1 191 557	1 227 304
Spotřeba materiálu - palety	1 331 717	1 345 035
Spotřeba energie	2 717 816	2 799 351
Prodané zboží - kryty	1 331 509	1 400 000
Opravy a udržování - stroje	890 788	917 511
Opravy a udržování - budovy	1 063 830	1 250 000
Ostatní služby - nájemné nebytových prostor	3 024 794	3 024 794
Ostatní služby - poštovní, balné, přepravné	861 643	887 493
Ostatní služby - režie	2 864 433	1 100 000
Ostatní služby - výrobní	4 523 616	4 659 325
Mzdové náklady	36 393 301	39 136 000
Zákonné sociální pojištění	12 088 173	13 347 040
Zákonné sociální náklady	572 116	620 000
Prodaný materiál	4 310 140	4 698 053
Odpisy dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	7 963 433	8 564 633
Úroky	1 102 534	1 246 000
Celkem významné náklady	143 403 549	163 955 919

Jako nejvyšší nákladovou položku lze označit **spotřebu přímého materiálu** na výrobu jednotlivých výrobků a služeb společnosti Kovo Staněk, s.r.o. Částku lze relativně jednoduše odhadnout, protože je znám předpokládaný odbyt, který je pronásoben očekávanou spotřebou materiálu pro daný typ výrobku. Celková spotřeba přímého materiálu oproti roku 2013 značně vzroste a to zejména díky avizovaným zvyšujícím se cenám dodávaného materiálu od dodavatelů společnosti. Navýšení cen je způsobeno zejména oslabenou českou korunou vůči euru. Většina dodavatelů nakupuje materiál ze zahraničí, což se nepříznivě projevuje v ceně jednotlivých dodávek výrobního materiálu, komponentů a náhradních dílů. Částečně je i spotřeba materiálu ovlivněna zvýšenou výrobou pro rok 2014.

Následující tabulka (Tab. 32) znázorňuje **spotřebu přímého materiálu pro výrobu komponentů pro kolejová vozidla**, která v roce 2014 by měla činit cca 19 milionu korun.

Tab. 32. Spotřeba přímého materiálu u KV pro rok 2014.

Zdroj: Vlastní zpracování.

Typ	Ks	Spotřeba přímého materiálu (Kč)	
		ks	Celkem typ
Adapterkanal	2	4 653	9 305
Ausblaskasten	5	3 677	18 386
Deckel komplett	3	2 718	8 153
Div. Blechteile f.Mockup	2	9 251	18 502
Gehäuse komplett	288	42 178	12 147 277
Grundplatte Schalttafel	16	3 212	51 399
Isolationszuschnitt	42	99	4 165
Luftverteiblende Mitte	278	1 577	438 516
Materialsatz Luftkanal Stirg	18	32 347	582 246
Schalttafelblech	63	9 988	629 236
Schalttafelträger	113	22 545	2 547 559
Silenblok	127	16 289	2 068 751
Umlenkkasten	297	1 331	395 200
Wetterschutzgitter	4	2 868	11 471
Zulüftkanal	1	5 289	5 289
Celkem	1 259	158 022	18 935 455

Druhou nejvyšší částku v nákladech tvoří **mzdové náklady**, pro rok 2014 se očekává se zvyšující výrobou jejich navýšení a také je zde zahrnuto předpokládané přijetí šesti nových zaměstnanců. Se mzdou také souvisí položky zákonných pojištění a sociální ná-

klady, u kterých se také očekává mírný nárůst spojený s příchodem nových zaměstnanců.

Další významnou nákladovou položkou jsou **odpisy hmotného a nehmotného majetku**, které čeká nárůst spojený s novými investicemi, uvedených v investičním plánu. V případě úhrady části investic z dotací, budou odpisy přepočítány dle aktuální hodnoty majetku společnosti.

Spotřeba materiálu palety souvisí s útvarem komponentů pro kolejová vozidla a je navýšena mírně o zvýšení dané výroby o 1%. Položky **spotřeba ostatního materiálu, spotřeby PHM, spotřeba energie** jedná se o variabilní náklady nepřímé, které se zvyšující výrobou také rostou. Autorka práce navýšila tyto položky o 3 %, protože společnost očekává průměrný nárůst celkové výroby o 3 %. Tento odhad se ale bude muset sladit s nákladovými rozpočty jednotlivých útvarů.

Nákladové položky **prodáný materiál a prodané zboží** očekávají dle názoru obchodních manažerů jen mírné navýšení, které se projeví i v tržbách za dané složky.

Nákladová položka **opravy budov** očekává navýšení, protože se budou provádět opravy na útvaru Komponentů pro kolejová vozidla. Naopak **opravy strojů** se očekávají nižší, protože v letech 2012 a 2013 byla provedena obměna strojového parku.

U položky **nájemného nebytových prostor** se jedná o částku fixní a neočekává se v roce 2014 její navýšení. **Nákladové úroky** se budou zvyšovat, protože jsou očekávány platby nových úroků z úvěrů. Jejich navýšení nebude tak enormní, protože úroky z úvěru na stroje stroj Adige LT722D a svařovací robot CLOOS již nebudou hrazeny.

Tabulka (Tab. 33) znázorňuje očekávané výnosové položky v roce 2014. Tržby jsou rozděleny dle plánu tržeb na jednotlivé útvary odpovídající za jejich vznik. **Tržby** jsou tvořeny **prodejem výrobků, služeb, materiálu a zboží** v jednotlivých útvarech. U položek **úroky Citfin a kursové zisky** očekáváme nárůst oproti loňskému roku, protože se neočekává v roce 2014 zesílení kursu koruny vůči euru. Proto je očekáván při zvyšujícím prodeji výrobků do zahraničí nárůst kursových zisků.

Tab. 33. Plán výnosů pro rok 2014. Zdroj: Vlastní zpracování.

Položka	Výnosy	
	Rok 2013 (Kč)	Rok 2014 (Kč)
Tržby Komponenty pro kolejová vozidla	25 033 995	30 953 659
Tržby tryskací zařízení	34 410 780	38 736 276
Tržby zakázková kovovýroba	106 881 760	116 849 008
Jiné provozní výnosy	900 878	400 500
Úroky - bankovní účet - Kč	6 646	7 000
Úroky - Citfin (EUR)	10 000	13 000
Kurové zisky	974 009	980 000
Celkem očekávané výnosy	168 218 067	187 939 443

Z plánovaných výnosů a nákladů vznikne i odhad výsledku hospodaření před zdaněním společnosti Kovo Staněk, s.r.o., který je uveden v následující tabulce (Tab. 34). Pro rok 2014 je očekáván nárůst zisku o více než 1 milion Kč.

Tab. 34. Plánované celkové náklady, výnosy a zisk společnosti. Zdroj: Vlastní zpracování.

Položka	Rok (Kč)	
	2013	2014
Náklady	154 243 947	172 787 015
Výnosy	168 218 067	187 939 443
Zisk před zdaněním	13 974 120	15 152 428

9.2.2 Plánovaná bilance

Plánovaná roční bilance zachycuje stav položek aktiv a pasiv a jejím smyslem je co nej-realističtěji odhadnout změny vývoje konkrétních položek během roku a tím zjistit konečné stavy jednotlivých položek. Plánovaná bilance vyplývá z vývoje výkazu zisku a ztrát a z předpokládaného peněžního toku. Jednotlivé složky jsou také ovlivněny dílčími plány pro rok 2014.

Plánovaná bilance pro rok 2014 je uvedena v tabulce (Tab. 35).

Tab. 35. Plánovaná bilance pro rok 2014 (v Kč). Zdroj: Vlastní zpracování.

Předmět	Skutečnost počáteční bilance	Plánovaná bilance		Skutečnost konečná bilance
		Konečná bilance	Přepočtený plán	
Plánovaná bilance				
Investiční majetek	64 271 854	68 809 620		
Nehmotný investiční	3 370 110	3 370 110		
Hmotný investiční	94 844 765	106 744 765		
Oprávký k DM	- 33 943 022	- 41 305 255		
Oběžný majetek	60 559 176	85 703 393		
Zásoby	21 468 801	26 916 729		
Pohledávky	17 865 500	20 009 360		
Likvidní prostředky	21 224 875	38 777 303		
Součet majetku	124 831 030	154 513 013		
Vlastní kapitál	67 591 328	79 978 739		
Základní kapitál	200 000	200 000		
Kapitálové rezervní fondy	1 350 959	1 350 959		
Rezervní fondy ze zisku	52 346 328	63 275 352		
Bilanční zisk	13 694 041	15 152 428		
Závazky	57 239 702	74 534 274		
Dodavatelé	15 780 387	17 674 033		
Zaměstnanci, OSSZ a ZP	3 771 216	4 372 620		
Závazky vůči státní správě - daně	1 097 193	1 596 715		
Bankovní úvěry	36 098 072	50 398 072		
Jiné závazky	492 835	492 835		
Součet kapitálu	124 831 030	154 513 013		

9.2.2.1 Majetek podniku

Majetková složka podniku se skládá z dlouhodobého majetku a oběžného majetku.

- **Dlouhodobý majetek společnosti**

Značnou část dlouhodobého majetku tvoří **dlouhodobý hmotný majetek**, u kterého očekáváme navýšení o necelých 12 milionů díky pořízeným novým investicím, které jsou detailněji popsány v plánu investic v kapitole 9.1.5. Investice jsou v hodnotě necelých 24 milionů, ale je očekáváno hrazení poloviny investic z dotací, proto je hodnota dlouhodobého majetku snížena na polovinu investice. Opotřebení majetku se projeví v plánované bilanci v oprávkách majetku, kde jsou přičteny plánované odpisy pro rok 2014. Společnost Kovo Staněk, s.r.o. nemá v úmyslu investovat **do dlouhodobého nehmotného majetku**, proto je jeho stav beze změn. Dlouhodobým finančním majetkem společnost nedisponuje a ani jeho pořízení do budoucnosti neplánuje.

- **Oběžný majetek podniku**

Oběžný majetek podniku je tvořen položkami **zásoby, pohledávky a likvidní majetek**. **Zásoby** očekávají nárůst úměrně s předpokládaným nárůstem spotřeby materiálu ve společnosti. Pro rok 2014 je zaznamenán nárůst o 25 %. Pohledávky společnosti tvoří zejména pohledávky z obchodního styku. Průměrná doba obratu pohledávek je 39 dní. Společnost hodlá tento vývoj platby pohledávek pro rok 2014 zachovat. V roce 2014 je očekáváno navýšení tržeb o cca 12 %, které je promítnuto do konečného stavu pohledávek pro daný rok. Odhad likvidních prostředků je na roční bázi velmi složitý proces. Pro rok 2014 je očekáván stejný nárůst tržeb i závazků, pokud je zachována doba obratu pohledávek i závazků, stav likvidních prostředků navýšení závazků a pohledávek neovlivní. Likvidní prostředky budou navýšeny o příjem dotací, které budou společnosti poskytnuty na financování dlouhodobého majetku na běžný účet společnosti a o splátky úvěru, které pro rok 2014 budou činit 9,5 milionů Kč. V likvidních prostředcích je zahrnut i očekávaný zisk společnosti za rok 2014. Jeho další využití je plně v kompetenci majitele společnosti, je zde pro další roky předpoklad nových investic do rozšíření výroby.

9.2.2.2 *Kapitál podniku*

Do kapitálu podniku lze zahrnout vlastní a cizí kapitál společnosti, který tvoří zdroj pro financování majetkové složky podniku.

- **Vlastní zdroje financování**

Změny vlastního kapitálu jsou pro rok 2014 očekávány jen u položek **Rezervní fond ze zisku**, kde je připočten zisk po zdanění z roku 2013 a položka **bilanční zisk**, která obsahuje předpokládaný zisk před zdaněním v roce 2014. Celkový vlastní kapitál bude v roce 2014 navýšen o necelých 20 % oproti roku 2013.

- **Cizí zdroje financování**

Nejvyšší složku cizích zdrojů podniku tvoří **dlouhodobé úvěry podniku**. Jejichž konečná hodnota pro rok 2014 je plánovaná v hodnotě 50 milionů Kč. Částka je složena s nového úvěru v hodnotě 23,8 milionů na investici do dlouhodobého majetku a plánovaných splátek úvěru v hodnotě 9,5 milionu pro rok 2014. Jedná se o značné navýšení dlužné částky na bankovních úvěrech, ale polovina nového úvěru může být zpětně zaplácena z poskytnuté dotace na investici. **Závazky z obchodních vztahů** očekávají ná-

růst, který je způsoben nárůstem výroby a zvyšujícími se cenami, jejichž navýšení je díky oslabení české koruny vůči euru pro rok 2014. **Závazky vůči zaměstnancům** tvoří nesplacenou mzdu a platbu sociálního a zdravotního pojištění za měsíc prosinec. Oproti roku 2013 je závazek navýšen dle personálního plánu, který očekává přijetí šesti nových zaměstnanců do společnosti. Výše závazku je také ovlivněna vánočními odměnami, které jsou majitelem společnosti každoročně vypláceny. **Závazky na odvodech daní** jsou odhadnuty zejména z odhadnutých daňových přeplatků na DPH pro rok 2014 a daňové povinnosti na dani z příjmů právnických osob, u které je očekáván nárůst vlivem vyššího zisku oproti roku 2013.

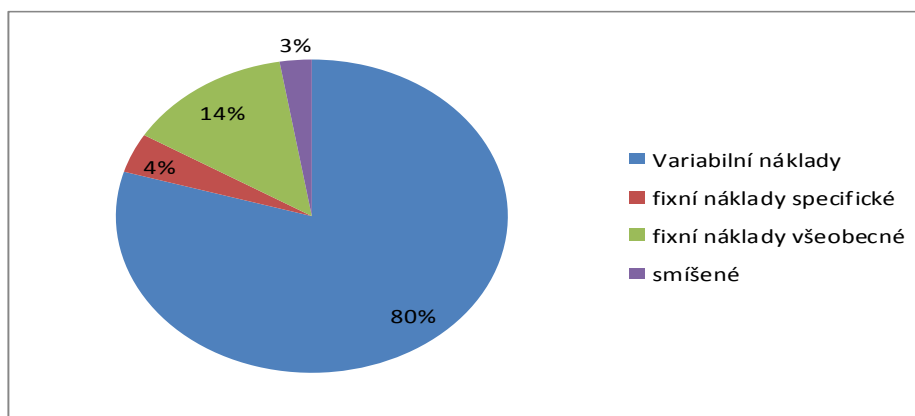
10 ČLENĚNÍ NÁKLADŮ

Společnost doposud rozlišovala své náklady jen v rámci analytických účtů. Pro potřeby controllingu je zapotřebí jednotlivé nákladové položky analyzovat a rozdělit je podle jejich závislosti na množství vyrobených výrobků. Díky rozlišení nákladů na variabilní a fixní část lze snadněji vyčíslit nárůst nákladů způsobený vzrůstající výrobou a také celkovou výši nákladů, kterou bude muset společnost uhradit v případě poklesu výroby nebo jejího pozastavení. Nelze také vyčíslit, jakou částí se podílí jednotlivá zakázka na fixních nákladech společnosti.

10.1 Rozlišení variabilních a fixních nákladů

Následující obrázek (Obr. 17) zobrazuje členění nákladů na **variabilní, fixní a smíšené náklady**. Náklady **fixní** jsou dále rozlišeny na **speciální a všeobecné**. Za náklady **všeobecné** jsou označovány takové náklady, které nesouvisí přímo s výrobkem nebo s určitou částí společnosti.

Společnost Kovo Staněk, s.r.o. je výrobní společnost, pro kterou je typické, že největší podíl na celkových nákladech tvoří náklady **variabilní**, zejména spotřeba materiálu a mzdové náklady včetně plateb sociálního a zdravotního pojištění, v roce 2013 činí podíl **variabilních** nákladů 80 % na celkových nákladech společnosti. Náklady **fixní všeobecné** se podílí na celkových nákladech 14 %, mezi ně patří například mzdové náklady THP, náklady úvěrů, daně, pojištění aj. Zbývající část tvoří **smíšené náklady a fixní speciální náklady**. Podrobné rozčlenění nákladů je umístěno v přílohách (PVIII a PIX).



Obr. 17. Struktura nákladů dle závislosti na objemu produkce. Zdroj: Vlastní zpracování.

Při členění fixních nákladů se musí také brát na zřetel ovlivnitelnost fixních nákladů. Proto je v příloze (PVIII) uvedeno také rozdělení nákladových položek na fixní **ovlivnitelné** a **neovlivnitelné**. Pro společnost Kovo Staněk, s.r.o. tvoří **neovlivnitelné** fixní náklady značnou část z celkových fixních nákladů. V tabulce (Tab. 36) jsou uvedeny hodnoty fixních nákladů

Tab. 36. Fixní náklady v roce 2013. Zdroj: Vlastní zpracování.

Typ nákladu	Náklad (v Kč)	Podíl na fixních nákladech (%)
Ovlivnitelný fixní náklad	10 300 012	37%
Neovlivnitelný fixní náklad	17 655 865	63%
Fixní náklady celkem	27 955 877	100%

10.2 Členění nákladů útvarů dle odpovědnosti

Analytické členění nákladů je pro efektivní řízení nákladů nedostačující a nevyhovující. Jako podporu řízení nákladů společnosti autorka práce navrhuje sledování dle odpovědnosti za vznik jednotlivých středisek a úseků společnosti. V příloze (PIX) je uvedeno detailní rozdělení nákladů dle odpovědnosti útvarů.

Přínosy odpovědnostního rozdělení organizace:

- zpřehlednění odpovědnosti za náklady;
- zjištění možných oblastí úspor nákladů.

Pro zachycení nákladů využije autorka práce rozdělení organizace na základní útvary a to: **management, logistika, ekonomické oddělení, zakázková, tryskací zařízení a komponenty pro kolejová vozidla**. Detailní popis útvarů je uveden v kapitole č. 8.3. Přřazení jednotlivých typů nákladů dle odpovědnosti je uvedena v příloze (PIX).

10.3 Rozpočet nákladů dle odpovědnosti jednotlivých útvarů

Pro efektivní odpovědnostní řízení nákladů navrhuje autorka práce sestavení rozpočtu pro každý útvar uvedený v organizační struktuře. Za jejich správné a včasné sestavení budou odpovědni vedoucí pracovníci jednotlivého útvaru. Tyto rozpočty se budou konfrontovat s plánovaným výkazem zisku a ztrát, za jehož tvorbu je zodpovědný controllingový útvar. Sestavování plánů a rozpočtů je relativně zdoluhavý a složitý proces, proto je nutné, aby byl pracovníkům stanoven mezní termín, do kterého je nutné dílčí

rozpočty útvarů odevzdat controllingovému oddělení. Controller má povinnost rámcový plán výkazu zisku a ztrát s jednotlivými rozpočty sladit a případně po diskuzi s odpovědnými pracovníky i konkrétní částky pozměnit tak, aby odpovídaly reálným nákladům společnosti.

10.3.1 Tvorba rozpočtu útvaru

Při tvorbě rozpočtu útvaru je nutné, aby odpovědní pracovníci nevycházeli pouze z údajů, které byly obvyklé v minulosti. Nutné je zamyšlení nad jednotlivými nákladovými položkami, a jejich vývojem v roce 2014.

Jako ukázkový rozpočet autorka práce vytvořila **rozpočet útvaru výroba a servis pro tryskací zařízení rok 2014**, náklady útvaru rozdělila čtvrtletně, protože většina nákladů vzrůstají s výrobou a jsou ovlivněny množstvím vyrobených výrobků v jednotlivých čtvrtletích. Rozpočet čerpá informace uvedené v dílčích plánech podniku v kapitole 9.1.

Rozpočet útvaru by měl splňovat dva cíle. První cíl je **podávání managementu potřebných informací o celkových nákladech útvaru**, na jejichž tvorbě se daný útvar podílí. Druhým cílem rozpočtu je jeho **kontrolní funkce**, tedy nastavení limitů u přímých a režijních nákladů, tedy určení výše nákladových položek, které může daný útvar ovlivnit. Pro potřeby controllingu každý útvar bude mít vymezen limit nákladů, který by neměl být překročen a jako motivaci pracovníků pro dodržování nastavených limitů bude nastavena hmotná zainteresovanost vedoucích pracovníků, v případě překročení tolerančních odchylek u předem nastavených limitů. Autorka práce u členění jednotlivých nákladových položek zkoumala, zda se jedná o nákladovou položku **ovlivnitelnou** nebo **neovlivnitelnou**. Pro potřeby kontrolní se zkoumá pouze výše ovlivnitelných nákladů útvaru, naopak pro potřeby zjištění celkových nákladů útvaru se využijí celkové náklady, tedy ovlivnitelné i neovlivnitelné náklady. V rozpočtu je vypočítán i celkový limit režijních variabilních nákladů, jejichž hodnota je ovlivněna nepřímo množstvím vyrobených výrobků. Modře jsou zvýrazněny fixní náklady, které je nutné uhradit i v případě omezení výroby. Částky jsou rozděleny dle ovlivnitelnosti a neovlivnitelnosti daným útvarem.

Ukázka rozpočtu útvaru výroba a servis tryskacích zařízení je uvedena v (Tab. 37). Detailní rozpočet je uveden v příloze (PX)

Tab. 37. Ukázka rozpočtu útvaru výroba tryskacích zařízení a servis 2014 (v Kč).

Zdroj: Vlastní zpracování.

Číslo účtu	Typ účtu	Ovlivnitelnost nákladu	I.čtvrtletí	II.čtvrtletí	III.čtvrtletí	IV.čtvrtletí	Rok 2014
501028	Spotřeba - drobný hmotný majetek	OV	23 600	48 200	24 900	32 800	130 000
501112	Spotřeba - materiál do výroby	OV	3 319 483	4 347 894	4 161 430	3 953 670	15 782 477
501200	Spotřeba - ostatní materiál..	OV	197 106	262 808	244 036	234 650	938 600
501201	Spotřeba - čist. Prostředky...	OV	8 621	11 494	10 673	10 263	41 052
501202	Spotřeba - kancelářské potřeby	OV	3 150	4 200	3 900	3 750	15 000
501203	Spotřeba - ochranné pracovní pom.	NEOV	8 680	11 574	10 747	10 334	41 336
...				

10.3.1.1 Spotřeba

Spotřeba drobného hmotného majetku pro rok 2014 vychází z předpokládaného nákupu majetku uvedeného v tabulce (Tab. 38). Jedná se o drobný hmotný majetek, který je rychle opotřeben výrobou, nemá dlouhodobou životnost a musí být pravidelně obnovován. Za nepravdivý nákup lze označit nákup invertorové svářečky, který souvisí s rozšířením výroby.

Tab. 38. Plán nákupu drobného hmotného majetku útvaru výroba a servis tryskací zařízení pro rok 2014. Zdroj: Vlastní zpracování.

Druh	Rok 2014			1. čtvrtletí		2. čtvrtletí		3. čtvrtletí		4. čtvrtletí	
	Počet ks	Náklady ks (Kč)	Náklady (Kč)	Počet ks	Náklady (Kč)	Počet ks	Náklady (Kč)	Počet ks	Náklady (Kč)	Počet ks	Náklady (Kč)
lakovací pistole	15	1 300	19 500	2	2 600	4	5 200	3	3 900	6	7 800
brusky	15	2 000	30 000	3	6 000	4	8 000	3	6 000	5	10 000
ruční vrtačky	20	3 000	60 000	5	15 000	5	15 000	5	15 000	5	15 000
invertorová svářečka	1	20 000	20 000	0	0	1	20 000	0	0	0	0
Celkem	51	X	129 500	10	23 600	14	48 200	11	24 900	16	32 800

Následující tabulka (Tab. 39) znázorňuje **spotřebu přímého materiálu** na výrobu tryskacích zařízení. Jsou zde uvedeny spotřeby materiálu pro každý typ tryskacího zařízení. Jejich výše je ovlivněna zvyšujícími se cenami materiálu a náklady souvisejícími s daným typem výrobku.

Tab. 39. Plán spotřeby přímého materiálu u výroby TZ 2014.

Zdroj: Vlastní zpracování.

Druh výrobku	Rok 2014			Čtvrtletí I.			Čtvrtletí II.			Čtvrtletí III.			Čtvrtletí IV.		
	Plán (ks)	Náklad ks (Kč)	N celkem	Plán (ks)	Náklad ks (Kč)	N celkem	Plán (ks)	Náklad ks (Kč)	N celkem	Plán (ks)	Náklad ks (Kč)	N celkem	Plán (ks)	Náklad ks (Kč)	N celkem
TZ	0		0	0			0		0	0			0		0
TZB	3	308 523	925 570	2	308 523	617 047	0	308 523	0	1	308 523	308 523	0	308 523	0
TZNZ	10	600 426	6 004 260	1	600 426	600 426	3	600 426	1 801 278	3	600 426	1 801 278	3	600 426	1 801 278
TZS	1	444 606	444 606	0	444 606	0	1	444 606	444 606	0	444 606	0	0	444 606	0
TZS	4	1 025 814	4 103 257	1	1 025 814	1 025 814	1	1 025 814	1 025 814	2	1 025 814	2 051 629	0	987 500	0
TZNP	4	1 076 196	4 304 784	1	1 076 196	1 076 196	1	1 076 196	1 076 196	0	1 036 000	0	2	1 076 196	2 152 392
Celkem	22	X	15 782 477	5	X	3 319 483	6	X	4 347 894	6	X	4 161 430	5	X	3 953 670

Spotřeba ostatního materiálu souvisí s náklady na materiál, dráty, elektrody, brusné kotouče, lamelové kotouče, vrtáky, výstružníky, soustružnické nože. Výše nákladů na ostatní materiál souvisí s materiálovou náročností výroby pro jednotlivé čtvrtletí. Pro rok 2014 je určena náročnost na spotřebě materiálu v jednotlivých čtvrtletích na 21 %, 28 %, 26 % a 25 %.

Spotřeba čisticích prostředků, kuchyňských potřeb a květinové dekorace je rozpočtena pro rok 2014 za celou společnost na hodnotu 289 415, jejich výše je rozpočtena na jednotlivé útvary dle počtu osob připadajících k danému útvaru. Výše nákladů na ochranné pracovní pomůcky je také ovlivněna a rozpočtena dle počtu pracovníků jednotlivých útvarů. Spotřeba kancelářských potřeb pro daný útvar vychází z nákladů na tonery 2500 toner/Kč a předpokládané výše výměny 4 krát ročně. Výše nákladů je navýšena o spotřebu papíru a jiných potřeb souvisejících s kancelářskou spotřebou.

Spotřeba materiálu na opravy a na náhradní díly souvisí s pravidelnými opravami strojů ve výrobě daného útvaru, nejvyšší část na opravy je určena pro konec roku 2014.

Spotřeba pohonných hmot souvisí s náklady na spotřebu nafty určených pro dva vysokozdvížné vozíky využívané ve výrobě tryskacích zařízení. Očekávaná spotřeba se skládá z nákladů 1 vozíku, který v 8 hodinové pracovní době spotřebuje 3 litry nafty, pro 200 pracovních dnů v roce 2014 se jedná o celkovou spotřebu nafty 4 800 litrů na jeden vozík.

Očekávaná spotřeba energie pro rok 2014 je 100 KWh a cena energie je pro společnost Kovo Staněk, s.r.o. stanovena v hodnotě 3,50 Kč/KWh. V roce 2014 je plánováno 200

pracovních dnů s 8 hodinovou pracovní dobou. Spotřeba energie je v hodnotě 560 000 Kč pro rok 2014. Jednotlivá spotřeba je ovlivněna výší výroby v daných čtvrtletích.

Spotřeba vody je vypočtena z celkové očekávané spotřeby vody, která je přepočtena podle počtu zaměstnanců na daném útvaru.

Spotřeba plynu souvisí s vytápěním výrobní haly, náklady vycházejí z celkových předpokládaných nákladů celé společnosti, jejichž výše v jednotlivých čtvrtletích je ovlivněna topnou sezónou.

10.3.1.2 Opravy

Opravy a udržování stroje souvisí náklady na opravu strojního parku pro tryskací zařízení na rok 2014, jejichž značná část se očekává koncem roku 2014.

Opravy a udržování budov souvisí s plánovanou hodnotou na opravy budov pro rok 2014, útvar výroby a servisu tryskacího zařízení tvoří 25 % z celkové hodnoty.

Opravy a udržování režijní souvisejí s dalšími opravami, které budou vykonávány na daném útvaru. Nejvyšší množství oprav je plánováno na konec roku 2014.

10.3.1.3 Cestovné

Náklady souvisí se stravným, ubytováním a jízdným zejména zaměstnanců útvaru servisu. Je očekáváno 20 montáží pro rok 2014, na kterých se průměrně budou podílet 3 zaměstnanci a montáže budou o délce 4 dny, diety v průměrné hodnotě 350 Kč.

10.3.1.4 Ostatní služby

Ostatní služby nájemné se skládají z fixních plateb, které jsou placeny pravidelně, týkající se nájemného na stroje a budov. U fixních plateb *nájemného budov* je výpočet určen z celkové fixní platby za společnost a částka je rozpočítána dle počtu zaměstnanců na daném úseku.

Hodnota uvedena u nájemného strojů a aut vychází z pravidelných plateb nájemného strojů a aut za celou společnost pro rok 2014. Útvar výroby tryskacích zařízení se podílí 20 % na celkové hodnotě z plateb.

Částka *Ostatní služby montérky a utěrky* je rozpočtena dle počtu zaměstnanců na daném útvaru pro rok 2014.

Částka *Ostatní služby telefon a internet* je rozpočtena dle počtu zaměstnanců disponujících mobilními telefony a jejich výší tarifu. Internet je paušálně určen pro celou společnost a rozpočten dle počtu zaměstnanců.

Ostatní služby režie, obědy hodnota je rozpočtena dle počtu zaměstnanců na daném útvaru.

Ostatní služby zinkování, výrobní výroba tryskacího zařízení se podílí 30 % na celkových nákladech společnosti plánovaných pro rok 2014.

Ostatní služby software do těchto nákladů se zahrnují investice do nehmotného majetku v hodnotě do 60 000 Kč. Jedná se zejména o pravidelné obnovení ročních licencí, které tvoří nezbytnou součást výrobních zařízení. Platby probíhají každoročně na konci kalendářního období.

10.3.1.5 Osobní náklady

Mzdové náklady odpovídají ročním mzdovým nákladům útvaru servis a výroba tryskacího zařízení.

Zákonné sociální pojištění odpovídá povinným odvodům správě sociálního zabezpečení a zdravotního pojištění za zaměstnavatele, které pro rok 2014 činí 25 % na sociálním pojištění a 9 % na zdravotním pojištění.

Sociální náklady tvoří zejména příspěvky zaměstnavatele na stravné zaměstnanců, které činí 55 % hodnoty stravenky.

10.3.1.6 Jiné náklady

Odpisy náklady jsou tvořeny celkovými náklady hmotného majetku, které jsou plánované pro rok 2014. Výroba tryskacích zařízení se podílí 30 % na celkových plánovaných nákladech společnosti.

Daň z nemovitostí je tvořena zákonnými odvody daně, která je placena pravidelně v květnu. Částka rozdělena dle podílu na výrobě pro tryskací zařízení je určena 30 % z celkové plánované hodnoty.

10.4 Využití krycího příspěvku pro hodnocení ziskovosti zakázek

Pro hodnocení jednotlivých zakázek by měla společnost vyspecifikovat, jak se jednotlivé výrobky podílí na úhradě fixních nákladů a zisku společnosti. Jako příklad uvádí

autorka práce ukázku výpočtu u tryskacích zařízení (dále jen TZ). Autorka práce doporučuje využít kalkulaci variabilních nákladů, konkrétně se bude jednat o vícestupňovou metodu kalkulace. Pro potřeby výpočtu jsou rozděleny náklady společnosti na variabilní náklady (dále jen VN), zvláštní fixní náklady (dále jen FN speciální) a všeobecné fixní náklady (dále jen FN všeobecné). Celková výše nákladů jednotlivých skupin fixních nákladů je zachycena v tabulce (Tab. 40).

Tab. 40. Výpočet FN připadající na TZ za rok 2013.

Zdroj: Vlastní zpracování.

Typ nákladu	Fixní náklady (Kč)	
	Za celou společnost	Příděl na TZ
Fixní náklady speciální	6 325 804	5 181 917
Fixní náklady všeobecné	21 348 251	6 404 475
Fixní celkové náklady	27 674 055	11 586 392

Speciální fixní náklady mají přímou souvislost s tryskacím zařízením a patří sem náklady na reprezentaci, mzdové náklady v oblasti výzkumu a vývoje tryskacího zařízení. Významnou položku tvoří odpisy strojů, které jsou využívány ve výrobě tryskacích zařízení.

Na druhou stranu **všeobecné fixní náklady** nemají přímou souvislost s jednotlivými tryskacími zařízeními. Autorka práce zařadila do této skupiny nákladů opravy a udržování budovy, nájem nebytových prostor, pojištění a ostatní správní náklady.

V současné době společnost nerozlišuje v informačním systému jednotlivé zakázky, tak aby mohla sledovat výši krycího příspěvku jednotlivých typů výroby. Společnosti autorka práce navrhuje evidenci nákladů, potřebných pro výpočet krycího příspěvku, jak je znázorněno v tabulce (Tab. 41).

Tab. 41. Sledování VH dle typu výroby (v Kč). Zdroj: Vlastní zpracování.

Předmět	Typ výroby		
	Zakázková výroba	Tryskací zařízení	Kolejové komponenty
Tržby			
Variabilní náklady			
U I			
Fixní náklady speciální			
U II			
Fixní náklady všeobecné			
Hospodářský výsledek			
U II/tržby			

V tabulce (Tab. 42) je uvedeno porovnání ziskovosti tří tryskacích zařízení prodaných v roce 2013. Tržby a variabilní náklady byly získány od obchodního manažera pro tryskací zařízení společnosti. Výše fixních nákladů autorka práce získala na základě rozboru analytických účtů společnosti Kovo Staněk, s.r.o. a diskuzí s obchodním manažerem firmy.

Tab. 42. Vzorová tabulka pro výpočet krycího příspěvku a VH pro jednotlivé TZ. Zdroj: Vlastní zpracování.

Předmět	Tryskací zařízení			Celkem
	TZS 1-5,5/1100	TZS 1-5,5/500	TZNZ 3-7,5/16-23	
Tržby	900 000	1 100 000	1 800 000	3 800 000
Variabilní náklady	533 728	770 812	869 826	2 174 365
U I	366 272	329 188	930 174	1 625 635
Fixní náklady speciální	135 531	165 649	271 062	572 242
U II	230 741	163 539	659 112	1 053 393
Fixní náklady všeobecné				707 249
Hospodářský výsledek				346 143
U II/tržby	26%	15%	37%	

Položka U II/tržby uvedená v (Tab. 42) uvádí, kolik procenty jednotlivé TZ přispívá na úhradu všeobecných FN a zisku. Pro obchodování bude nejvhodnější ten produkt, který bude mít nejvyšší krycí příspěvek. V daném případě se jedná o TZ typ TZNZ 3.

Následující tabulka (Tab. 43) znázorňuje rozdělení fixních nákladů dle typu výroby a přidělení odpovídající části k výrobě tryskacích zařízení, zakázkové výrobě a výrobě kolejových komponentů. Autorka práce navrhuje rozdělení **všeobecných fixních nákladů** dle podílu na výrobě – tryskací zařízení 30 %, výroba kolejových komponentů

30 % a zakázková výroba 40 %. U **speciálních nákladů** je přiřazení podílu individuální dle konkrétního nákladu společnosti, podrobné rozčlenění je uvedeno v příloze PXI.

Tab. 43. Sledování VH dle typu výroby. Zdroj: Vlastní zpracování.

Typ nákladu	Příděl fixních nákladů k danému typu výroby (Kč)		
	TZ	Zakázková	Kolejové k.
Fixní náklady speciální	5 181 917	842 558	301 329
Fixní náklady všeobecné	6 404 475	8 539 301	6 404 475
Fixní celkové náklady	11 586 392	9 381 859	6 705 805

11 ANALÝZA ODCHYLEK, ZPŮSOB ŘEŠENÍ NEGATIVNÍCH ODCHYLEK

Jako jedna ze stěžejních činností controllera bude **zpětná kontrola** nastavených cílů plánů a rozpočtů. Kontrola bude probíhat čtvrtletně a mohou být zjištěny odchylky u nákladů i výnosů společnosti.

11.1 Příčiny vzniku odchylek

Na jednotlivé plány působí vnitřní i vnější vývoj okolí podniku, který následně zapříčiní vznik odchylek od nastavených plánů. Vznikají cenové nebo množstevní odchylky, které se zvláště člení na odchylky výnosů a nákladů. Proto je nezbytnou úlohou controllingu zavedení i **dopředné vazby** kontroly plánů a rozpočtů, tedy každý plán i rozpočet by měl obsahovat položku přepočtený plán, který bude v průběhu roku jednotlivé cíle aktualizovat a zpřesňovat, aby co nejvíce odpovídaly skutečnosti.

Při nastavení systému kontroly odchylek musí být stanoveny toleranční meze odchylek, aby nebylo nutné řešit každou změnu i u méně podstatných položek kontroly.

Odchylka by měla být vyjádřena v procentuální i absolutní podobě. V případě nižších hodnot může pouze procentuální vyjádření nárůstu či poklesu, vést k mylným závěrům. Například položka Spotřeba ostatních nesklad. dodávek – plynu v rozpočtu útvaru výroba a servis tryskací zařízení je v třetím čtvrtletí ponížena oproti druhému čtvrtletí o 50 % a absolutní rozdíl činí přes 4 000 Kč. Tento pokles je způsoben ročním obdobím.

Kroky dopředné a zpětné vazby kontroly odchylek

Kontrola odchylek by měla postupovat podle následujícího postupu:

1. nastavení tolerančních mezí odchylek;
2. průběžné aktualizování nastavených plánů a rozpočtů při změně cenových nebo množstevních podmínek;
3. způsob zjištění čtvrtletních odchylek (procentuální, absolutní vyjádření);
4. zdůvodnění odchylek zodpovědnými pracovníky;
5. určení opatření, které sníží dopady odchylky;
6. zpětná kontrola účinku opatření.

11.1.1 Kontrola plánů

Každý plán bude po uplynutém čtvrtletí aktualizován, v případě zjištění negativních odchylek, které přesahují toleranční hranici, musí odpovědný pracovník zdůvodnit odchylku od plánu a navrhnout opatření k řešení odchylky. V případě závažných odchylek bude zodpovědný pracovník hmotně zodpovědný za nesplnění nastaveného plánu. Uvedená tabulka (Tab. 44) znázorňuje návrh kontroly plnění plánu v 1. čtvrtletí 2014.

Tab. 44. Kontrola plnění plánu konec 1. čtvrtletí roku 2014 Zdroj: Vlastní zpracování.

Typ útvaru	Typ plánu	Informace za čtvrtletí (kumulovaně)					Očekávané hodnoty na konci roku					Zodpoví dá	Zdůvodnění
		Plán čtvrtletí	Přepočtený plán	Skutečnost	Odchylka		Roční plán	Roční přepočtený plán	Skutečnost	Odchylka			
					%	Absolutní				%	absolutní		
TZ	tržby (Kč)	12 257 497					38 736 276						
KV	tržby (Kč)	8 819 166					30 953 659						
Z	tržby (Kč)	25 706 782					116 849 008						
TZ	výroba (ks)	5					22						
KV	výroba (ks)	318					1 259						
Z	výroba (h)	40 856					185 710						
...											

11.1.2 Kontrola rozpočtu

Každý útvar podniku má předem nastaven roční plán nákladů, jednotlivé položky jsou rozděleny čtvrtletně. Rozpočty jsou v průběhu roku aktualizovány a controllingový útvar má za úkol zkoumat významné negativní odchylky od nastaveného rozpočtu. Zodpovědní vedoucí pracovníci útvaru se musí za odchylky zodpovídat a zdůvodnit jejich existenci a navrhnout způsob řešení odchylek.

Tabulka (Tab. 45) znázorňuje možný způsob kontroly plnění rozpočtu v 1. čtvrtletí 2014.

V případě hrubého nebo opakovaného nedodržení plánů a rozpočtů bude odpovědný pracovník muset vymezit způsob vyřešení negativní odchylky. Útvarem controllingu mu bude vymezen mezní termín vyřešení dané odchylky a v případě nedodržení bude odpovědnému pracovníkovi stanovena sankce, která se projeví na mzdě daného pracovníka. Vymezení sankcí bude individuální dle závažnosti odchylky a na jejím stanovení se bude podílet pracovník controllingu a schvalovat je bude management společnosti.

Tab. 45. Kontrola plnění rozpočtu útvaru výroba a servis TZ konec 1. čtvrtletí roku 2014 Zdroj: Vlastní zpracování.

Číslo účtu	Typ nákladu	Informace za čtvrtletí (kumulovaně)					Očekávané hodnoty na konci roku					Zodpovídá	Zdůvodnění
		Rozpočet čtvrtletí (Kč)	Přepočtený rozpočet	Skutečnost	Odchylka		Roční rozpočet	Přepočtený rozpočet	Skutečnost	Odchylka			
					%	Absolutní				%	Absolutní		
501028	Spotřeba - drobný hmotný majetek	23 600											
501112	Spotřeba - materiál do výroby	3 319 483											
501200	Spotřeba - ostatní materiál, drobné výrobní	244 036											
501201	Spotřeba - čist. Prostředky..	10 673											
501202	Spotřeba - kancelářské potřeby	3 900											
501203	Spotřeba - ochranné pracovní pomůcky	10 747											
501204	Spotřeba obalového materiálu	14 106											
.....												

11.2 Odměny a sankce v rámci plnění plánů a rozpočtů

Aby bylo zavedení plánů a rozpočtů úspěšné, musí být nastavena pevná **pravidla odměn** v případě plnění plánů a rozpočtů a naopak **sankcí v případě jejich nesplnění**. Pomocí zavedení nových nástrojů controllingu navrhuje autorka práce zavést pohyblivou složku mzdy, která bude ovlivněna aktivní účastí zaměstnanců na plnění nastavených cílů v rozpočtech útvaru a plánech společnosti. Osobní odměny u jednotlivých zaměstnanců by neměly tvořit obvyklou součást mzdy, jak je tomu v současné době ve společnosti Kovo Staněk, s.r.o. Mzda se bude skládat s pevné složky, která bude zahrnovat základní mzdu a případné přesčasy, pohyblivá složka mzdy bude tvořena z odměn, které budou vypláceny při plnění plánu. **Pevná složka mzdy bude tvořit 70 % mezd a pohyblivá složka 30 % ze mzdy.**

Následující tabulka (Tab. 46) znázorňuje možné odměny vedoucích pracovníků při splnění čtvrtletních cílů. Výše odměn se bude počítat ze čtvrtletního pohyblivého mzdového základu.

Výpočet mezd v rámci plnění, či nesplnění cílů znázorňuje následující příklad.

Obchodní manažer pro tryskací zařízení má čtvrtletní mzdu ve výši 125 000 Kč. Částka bude rozdělena na pevnou část mzdy 70 % ve výši 87 500 Kč a pohyblivou část mzdy 30 % ve výši 37 500 Kč. Pokud budou splněny veškeré čtvrtletní plánované cíle, dosáhne výše odměn v hodnotě 100 % pohyblivé složky mzdy. Tedy jeho celková odměna bude 37 500 Kč.

V případě částečného splnění nastavených cílů budou odměny tvořeny dle procent uvedených v následující tabulce.

Pokud útvar obchodního manažera splní čtvrtletní limit rozpočtu útvaru, bude obchodnímu manažerovi vyplacena odměna ve výši 7 500 Kč. V případě splnění i ziskovosti jednotlivých zakázek bude mu navýšena odměna o 11 250 Kč. V případě splnění čtvrtletního plánu objemu tržeb bude přidělena obchodnímu manažerovi 18 750 Kč.

Konkrétní výše odměn u přímých podřízených obchodnímu manažerovi, kteří se podílí na plnění cílů, bude v kompetencích obchodního manažera.

Tab. 46. Odměny vedoucích pracovníků za splnění nastavených cílů Zdroj: Vlastní zpracování

Vedoucí pracovník	Hodnotící cíle	Splnění plánu
		Odměny (%)
Management podniku	dodržení limitu rozpočtu útvaru	20
	splnění plánu investic	30
	výše HV společnosti	50
Ekonomické oddělení	dodržení limitu rozpočtu útvaru	20
	aktivní zajištění dodržení dob splatnosti pohledávek	80
Controller	dodržení limitu rozpočtu útvaru	20
	včasné vypracování dílčích, celkových plánů podniku	20
	včasné sladění dílčích rozpočtů do celkových výkazů	20
	aktivní sladování plánů a rozpočtů v průběhu roku	20
	aktivní a včasné zjištění odchylek a jejich řešení	20
Logistika	dodržení limitu rozpočtu útvaru	20
	splnění nákladů přepravy zakázek	70
	časové splnění expedice zakázek	10
Konstrukce	dodržení limitu rozpočtu útvaru	20
	splnění termínu konstrukce výrobku	80
Obchodní manažeři	dodržení limitu rozpočtu útvaru	20
	dodržení ziskovosti jednotlivých zakázek	30
	splnění plánu objemu tržeb	50
Výroba	dodržení limitu rozpočtu útvaru	20
	splnění plánu výroby	25
	splnění časového harmonogramu výroby	25
	počet reklamací	15
	zmetkovitost výroby	15

Controller po diskuzi s jednotlivými vedoucími pracovníky, navrhne výši tolerančních mezí v případě negativních odchylek od nastavených cílů společnosti. Jejich schválení je v kompetenci managementu společnosti. Následující tabulka (Tab. 47) znázorňuje možné sankce v případě překročení nastavených tolerančních limitů. Sankce budou počítány z pohyblivé složky mzdy.

Tab. 47. Sankce za nesplnění cílů Zdroj: Vlastní zpracování

Vedoucí pracovník	Hodnocené cíle	Nesplnění plánu sankce (%)		
		1.	2.	Opakované
Ekonomické oddělení	dodržení limitu rozpočtu útvaru	3	7	10
	aktivní zajištění dodržení dob splatnosti pohledávek	5	10	15
Controller	dodržení limitu rozpočtu útvaru	3	7	10
	včasné vypracování dílčích, celkových plánů podniku	5	7	10
	včasné sladění dílčích rozpočtů do celkových výkazů	5	7	10
	aktivní sladění plánů a rozpočtů v průběhu roku	3	7	10
	aktivní a včasné zjištění odchylek a jejich řešení	5	10	15
Logistika	dodržení limitu rozpočtu útvaru	3	7	10
	splnění nákladů přepravy zakázek	5	10	15
	časové splnění expedice zakázek	5	10	15
Konstrukce	dodržení limitu rozpočtu útvaru	3	7	10
	splnění termínu konstrukce výrobku	5	10	15
Obchodní manažeri	dodržení limitu rozpočtu útvaru	3	7	10
	dodržení ziskovosti jednotlivých zakázek	5	10	15
	splnění plánu objemu tržeb	5	10	15
Výroba	dodržení limitu rozpočtu útvaru	3	7	10
	splnění plánu výroby	5	10	15
	splnění časového harmonogramu výroby	3	7	10
	počet reklamací	3	7	10
	zmetkovitost výroby	5	10	15

Pokud obchodní manažer pro tryskací zařízení nesplní čtvrtletní objem tržeb, nebude mu vyplacena odměna ve výši 18 750 Kč. V případě překročení toleranční meze určené pro objem tržeb u tryskacích zařízení, mu bude zkrácena mzda ve výši cca 1900 Kč. V případě druhého nesplnění čtvrtletního plánu hodnota sankce se zvýší na 3800 Kč, a pokud cíl objemu tržeb nebude dodržován opakovaně, bude výše sankce u obchodní manažera tvořit cca 5 600 Kč.

Jestliže obchodní manažer nesplní všechny tři pro něj nastavené cíle, bude možná výše jeho sankcí ve výši 4 900 Kč.

Krácení odměn u podřízených pracovníků je plně v kompetenci vedoucího daného útvaru, v tomto případě obchodního manažera tryskacích zařízení. Konkrétní výše odměn

a sankcí bude navrhována controllerem společnosti, jejich schválení je plně v kompetenci managementu společnosti Kovo Staněk, s.r.o.

12 VYHODNOCENÍ PROJEKTU

Cílem diplomové práce je nové zavedení operativních nástrojů controllingu do společnosti Kovo Staněk, s.r.o. Hlavní zaváděné nástroje představují systém rozpočtů a plánů, který se zabývá celkovým chodem podniku, ale také jednotlivými dílčími útvary podniku, je zde nastavena odpovědnost jednotlivých útvarů a pracovníků za vytyčené cíle a dopředná i zpětná kontrola plnění cílů. Není opomenuto ani na zhodnocení ziskovosti jednotlivých zakázek podniku. Při implementaci operativního controllingu do společnosti, je počítáno se zavedením nového pracovního místa controllera do organizační struktury společnosti. Přínosem nově navrhované koncepce controllingu je podpora řízení společnosti a odstranění současných nedostatků vyplývajících z její analýzy.

Při vyhodnocení projektu autorka práce navrhla jednotlivé etapy zavedení projektu do společnosti, vyhodnotila jeho ekonomickou náročnost a zhodnotila také pozitiva a negativa daného projektu.

12.1 Zavedení projektu

Úspěšné zavedení controllingu do společnosti je složeno s několika na sebe navazujícími etapami, které se budou postupně zavádět do společnosti. Velmi důležitý je i pozitivní přístup zaměstnanců a managementu společnosti k zaváděnému projektu.

V rámci praktické části diplomové práce již byly vypracovány následující fáze zavedení projektu do společnosti Kovo Staněk, s.r.o.

12.1.1 Definice projektu

Správná a výstižná definice projektu je obzvláště důležitá pro úspěšnou implementaci projektu do společnosti. V definici projektu jsou uvedeny cíle a jednotlivé etapy, které je nutné splnit při zavedení projektu controllingu. Konkrétně nastavené cíle a způsob jejich plnění byly popsány v předchozí části projektu.

12.1.2 Zahájení projektu

Po ujasnění definice projektu, bylo určeno datum zahájení projektu „Zavedení operativních nástrojů controllingu ve společnosti Kovo Staněk, s.r.o.“. Management společnosti určil manažera projektu, který bude za veškeré kroky spojené s implementací projektu zodpovědný. Vedoucí projektu si musel určit členy projektového týmu, neboli zaměstnance, kteří se podíleli na zavádění controllingu. V konkrétním případě společnosti Ko-

vo Staněk, s.r.o. za vedoucího projektu autorka práce zvolila hlavní účetní společnosti. Vedoucí projektu uspořádala zasedání k jeho zahájení, kde projektový tým byl seznámen s cíli projektu a s jejich společným postupem při jejich realizaci. Součástí týmu byli vedoucí pracovníci, kterých se nově zaváděný projekt dotýkal v jejich pracovním životě. Spadá sem management firmy, obchodní manažeři, zaměstnanci ekonomického úseku, mistři výroby, konstruktéři aj.

12.1.3 Volba vhodného controllingového systému

Před implementací projektu bylo zapotřebí provést podrobnou analýzu současné situace ve společnosti, která odhalila nedostatky současného využití controllingových nástrojů. Na základě provedené analýzy byl vytvořen vhodný controllingový systém. Tato etapa realizace je podrobně popsána v analytické a projektové části diplomové práce.

12.1.4 Implementace projektu

Po zahájení projektu, na kterém členové projektového týmu získali povědomí o controllingu, byli seznámeni s jeho konkrétními cíli, byla zahájena implementace projektu do společnosti Kovo Staněk, s.r.o. Nejprve byly vytvořeny projektovým týmem jednotlivé realizační etapy zařazení controllingu do společnosti. Následně byla vytvořena nová pozice controllera ve společnosti, jeho umístění v organizační struktuře. Byla detailně určena i jeho pracovní náplň, zodpovědnost a pravomoc. Podklady pro aplikaci této fáze jsou uvedeny v projektové části diplomové práce.

Implementace controllingových nástrojů by měla probíhat postupně. Nejprve byl vytvořen plánovací systém, jehož součástí jsou konkrétně nastavené cíle a průběžná kontrola jejich plnění. Následně bylo zavedeno hospodaření jednotlivých útvarů dle odpovědnosti. Následně proběhlo spuštění pilotní projektové aplikace, která zkušebně zaváděla nově navržené controllingové nástroje do vybraného útvaru podniku, byly zjišťovány a vyhodnocovány nedostatky projektu. Po úspěšném zavedení pilotní aplikace projektu, byl zaveden controllingový systém do celé společnosti Kovo Staněk, s.r.o.

Koncem roku 2014 proběhne fáze ukončení projektu, ve které bude controllerem a projektovým týmem zhodnocena celková úspěšnost projektu a případně budou navrženy připomínky, které budou zlepšovat fungování controllingových nástrojů ve společnosti.

12.1.5 Ukončení projektu

Ukončení projektu zpětně zhodnotí úspěšnost zavedení controllingu do společnosti. Projektový tým a controller kriticky vyhodnotí jednotlivé části projektu například splnění nastavených cílů, termínů, nákladů projektu a jeho celkový přínos pro podnik. V konečné fázi projektu by měla být vypracována detailní zpráva o vyhodnocení úspěšnosti zavedení operativních nástrojů controllingu do společnosti. Ve zprávě budou také obsaženy nově navrhované controllingové nástroje, které by mohly nadále být prosazovány do řízení společnosti. Zpráva bude prezentována na zakončující projektové schůzi, která oficiálně ukončí projekt. Následné úpravy controllingového systému budou v kompetenci nově určeného controllera společnosti.

12.1.6 Plán termínů projektu

Aby byl projekt dobře implementován, musí mít přesně stanoveny a dodržovány termíny plnění jednotlivých etap zavedení controllingových operativních nástrojů. V příloze (PXII) je uveden **Plán termínů zavedení projektu do společnosti Kovo Staněk, s.r.o.** Jedná se o orientační návrh, který může být aktualizován dle momentální situace vývoje projektu. Červeně jsou označeny hlavní body zaváděného projektu a modrá barva je určena pro jednotlivé podbody projektu.

12.2 Ekonomická náročnost projektu

Podstatná složka vyhodnocení projektu je vyčíslení jeho ekonomické náročnosti. Při určení nákladu se musí být zohledněn typ nákladu. Autorka práce uvádí v tabulce (Tab. 48) rozdělení nákladů dle frekvence četnosti vzniku nákladů. U částek, které nejsou označeny jako jednorázové, společnost musí počítat s jejich existencí i po skončení implementace projektu. Většina nákladů projektu jsou pravidelné a společnosti budou vznikat i po skončení projektu.

Tab. 48. Náklady projektu Zdroj: Vlastní zpracování

Předmět nákladu		Typ nákladu	Částka (Kč)
školení zaměstnanců		jednorázový	20 000
školení controllera		roční	5 000
MZDA controllera	základní plat	měsíční	25 000
	odměny	čtvrtletní	7 500
	odvody SP a ZP	měsíční	8 500
KANCELÁŘSKÉ VYBAVENÍ controllera	počítač	jednorázový	20 000
	mobil	měsíční	500

Podstatnou část celkových nákladů tvoří náklady spojené se vznikem nové pozice controllera. Jedná se o mzdové náklady, které jsou tvořené ze základní mzdy, povinných odvodů sociálního a zdravotního pojištění a možných odměn. Součástí nákladů na vznik nové pozice controllera je i kancelářské vybavení a pravidelná školení, kterého by se měl controller zúčastnit v rámci zvyšování své odborné kvalifikace.

Školící náklady jsou uvedeny i jako jednorázový náklad týkající se proškolení zaměstnanců, kteří budou členy projektového týmu a budou muset získat povědomí o cílech a funkcích controllingu a způsobu jeho efektivního zavedení do společnosti. Částka související se školením je odhadovaná, její skutečná výše bude uzpůsobena konkrétním požadavkům na školení zaměstnanců Kovo Staněk, s.r.o.

12.3 Přínosy projektu

S efektivním zavedením controllingových nástrojů do společnosti je spojena i celá řada přínosů mezi ně patří například:

- zavedení controllingových nástrojů slouží jako podpora řízení společnosti;
- přehlednější a detailnější zaznamenávání nákladů s vymezením odpovědnosti středisek;
- tvorba rozpočtu nákladů útvarů s cílem zbytečného nenavyšování nákladů, za jejichž vznik nesou zaměstnanci daného útvaru zodpovědnost;
- nastavením systému plánování a rozpočtů společnost získá přehled o budoucím vývoji podniku;
- zavedená pohyblivá složka mzdy zajistí vyšší pracovní nasazení zaměstnanců společnosti a současně také přinese hospodárné vynakládání s jednotlivými náklady společnosti;

- vyhodnocování jednotlivých zakázek pomocí krycího příspěvku s cílem zjištění individuálního příspěvku zakázky na všeobecné fixní náklady společnosti a její zisk;

12.4 Rizika projektu

Se zavedením projektu je spojena i řada rizik, které mohou původní smysl projektu s jeho pozitivními přínosy, zhatit. Mezi významná rizika spojené s implementací controllingu do společnosti Kovo Staněk, s.r.o. řadí autorka práce následující druhy rizik:

Obecná rizika projektu do této kategorie autorka práce zahrnuje rizika spojená s implementací projektu. Jeho **nedůsledné zavedení**, které bude spojené s nepochopením nebo laxním přístupem zodpovědných pracovníků, nepovede k vytvoření efektivně fungujícího controllingového systému, ale spíše bude jednotlivým zaměstnancům přidávat práci administrativního charakteru. S tímto rizikem je také spojený **negativní postoj zaměstnanců** společnosti k zaváděnému projektu.

Eliminace rizika

Již ve fázi zahájení projektu budou vedoucí pracovníci a členové projektového týmu seznámeni s náplní a přínosy zavedení controllingových nástrojů do společnosti. To by mělo zabezpečit pozitivní přístup k danému projektu. Do pozice controllera bude přijat nový zaměstnanec, který by měl zajistit odbornou pomoc a soustavnou kontrolu fungování controllingu. Controller by si také měl zvyšovat svou odbornou kvalifikaci, aby mohl dále zlepšovat náplň controllingu ve společnosti.

Technická rizika

S implementací controllingu je spojené zavedení sledování jednotlivých položek účetnictví, zejména nákladů, dle odpovědnosti středisek. Při nedůsledném zaznamenávání jednotlivých údajů do informačního systému, nebude moci controllingový systém správně fungovat.

Eliminace rizika

Zaměstnanci musí být proškoleni s novou koncepcí záznamu údajů do systému. V rámci zavádění projektu, proběhne zkušební provoz, při kterém bude spuštěn systém controllingu pouze v jedné části výroby. Zaměstnanci budou na pilotním projektu seznámeni s novými funkcemi spojenými s nově zaváděným projektem. Controller bude zpočát-

ku intenzivně kontrolovat jednotlivé údaje vložené do systému. Tento způsob by měl snížit možná rizika s chybovostí záznamů.

ZÁVĚR

Společnost Kovo Staněk, s.r.o. patří mezi středně velké společnosti a její výrobní program je zaměřen na tři stěžejní oblasti, a to konkrétně na zakázkovou výrobu, konstrukci a výrobu tryskacích zařízení a výrobu kolejových komponentů. Její odbyt je tvořen tuzemskými i zahraničními zeměmi, přičemž je očekávána v budoucnosti rostoucí poptávka zahraničních společností, zejména zemí východní Evropy. Cílem diplomové práce bylo vytvoření návrhu implementace operativních controllingových nástrojů do společnosti Kovo Staněk, s.r.o., jehož úspěšné zavedení by mělo kladně ovlivnit vývoj slibně se rozvíjející společnosti a zefektivnit rozhodování managementu společnosti a jeho vedoucích pracovníků.

V teoretické části byla provedena literární rešerše, na jejímž základě autorka práce zhodnotila poznatky z oblasti controllingu, plánování a rozpočtů podniku. Získané informace byly využity v praktické části diplomové práce.

V rámci praktické části diplomové práce byla zanalyzována současná ekonomická situace společnosti, využití nástrojů controllingu a oblastí s nimi souvisejícími. Zkoumání bylo zaměřeno především na kritické zhodnocení organizační struktury společnosti, současného stavu plánovacího systému, reportingu, informační podpory společnosti, způsobu kalkulace jednotlivých zakázek, evidence nákladů společnosti včetně jejího mzdového systému. Z analýzy vyznělo, že okrajově jsou controllingové nástroje využívány, ale jejich implementace není metodologicky správná. Vyskytuje se zde nedostatek nastavení plánovacího systému dle zodpovědnosti za nastavené (přepočtené) cíle, nevhovující organizační struktura a členění nákladů pro potřeby controllingu.

V projektové části byl navržen možný způsob zavedení operativního controllingu do společnosti Kovo Staněk, s.r.o. Jeho součástí je zavedení nové controllingové pozice, její začlenění do organizační struktury. Controller by měl vystupovat nejen v pozici poradce a koordinátora, ale budou mu přiděleny i řídicí kompetence, jejichž smyslem je efektivnější dodržování nastavených controllingových cílů a úkolů. Je zde nastavena i nová organizační struktura společnosti s cílem vymezení zodpovědnosti jednotlivých útvarů společnosti.

Značná část práce byla zaměřena na zavedení nového plánovacího systému a rozpočtů útvarů. Nastavením cílů získá společnost přehled o jejím budoucím vývoji. Při kontrole výsledků bylo využito zpětné i dopředné vazby zahrnující úpravu a přepočtení nastave-

ných cílů dle aktuální situace, analýzu negativních odchylek a navržení motivačního způsobu odměňování, jehož smyslem je aktivní účast všech zaměstnanců na plnění nastavených cílů. Součástí projektové části bylo i detailnější členění nákladů společnosti, které přinese jejich efektivnější řízení a možné úspory do budoucna. Byl zde také navržen způsob zhodnocení ziskovosti jednotlivých zakázek pomocí krycího příspěvku na úhradu.

Součástí projektu bylo i jeho vyhodnocení, které se zaměřilo na způsob jeho zavedení, zhodnocení časové i ekonomické náročnosti, možných rizik a přínosů projektu. Implementace controllingových nástrojů do společnosti je relativně zdlouhavý a složitý proces, ale jejich úspěšné zavedení přinese společnosti řadu pozitiv v podobě podpory řízení společnosti.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

Monografie:

BLEICHER, Knut, 1991. *Organisation, Strategien, Strukturen, Kulturen*. 2. Aufl. Wiesbaden: Gabler. 921 s. ISBN 3-40931552-7.

DRURY, Colin, 2004. *Management and cost accounting*. 5th ed. London: Thomson Learning. 1194 s. ISBN 1-84480-028-8.

ESCHENBACH, Rolf., 2000. *Controlling*. 1. vyd. Praha: ASPI Publishing. 814 s. ISBN 80-7357-035-1.

FIBÍROVÁ, Jana, 2003. *Reporting: moderní metoda hodnocení výkonnosti*. 2., aktualiz. vyd. Praha: Grada. 116 s. ISBN 80-247-0482-x.

FIBÍROVÁ, Jana a Libuše ŠOLJAKOVÁ, 2005. *Hodnotové nástroje řízení a měření výkonnosti podniku*. Vyd. 1. Praha: ASPI. 263 s. ISBN 807357084x.

FIBÍROVÁ, J., ŠOLJAKOVÁ, L. a J. WAGNER, 2007. *Nákladové a manažerské účetnictví*. Vyd. 1. Praha: ASPI. 432 s. ISBN: 978-80-7357-299-0.

GRÜNWARD, Rolf a Jaroslava HOLEČKOVÁ, 2008. *Finanční analýza a plánování podniku*. 3. vyd. Praha: Oeconomica. 180 s. ISBN 978-80-245-1108-5.

HORVÁTH, Péter, 2001. *Controlling*. 8. Aufl. München: Valen. 907 s. ISBN 3-8006-3252-7.

HORVÁTH, Péter et al., 2004. *Nová koncepce controllingu - Cesta k účinnému controllingu*. 5. přepracované vydání. 1. české vyd. Praha: Profess Consulting. 288 s. ISBN 80-7259-002-2.

JONES, Peter, © 2009. *Budgeting, Costing and Estimating for the Injection Moulding Industry* [online]. Shawbury: Smithers Rapra Technology [2014-03-15]. 267 s. ISBN 978-1-61583-048-0. Dostupné z:

<http://app.knovel.com/hotlink/toc/id:kpBCEIMI01/budgeting-costing-estimating.\nl{ }>

KRÁL, Bohumil, 2002. *Manažerské účetnictví*. 2., dopl. a aktualiz. vyd. Praha: Management Press. 660 s. ISBN 978-80-7261-217-8.

KONEČNÝ, Miloš, 2007. *Controlling: studijní text pro kombinovanou formu studia*. Vyd. 4., přeprac. V Akademickém nakladatelství CERM 2. Brno: Akademické nakladatelství CERM. 139 s. ISBN 978-80-214-3346-5.

LANDA, Martin, 2008. *Finanční a manažerské účetnictví podnikatelů*. Vyd. 1. Ostrava: Key Publishing. 324 s. ISBN 978-80-87071-85-4.

MIKOVCOVÁ, Hana, 2007. *Controlling v praxi*. 1. vyd. Plzeň: Vydavatelství a nakladatelství Aleš Čeněk. 183 s. ISBN 978-80-7380-049-9.

POPESKO, Boris, Eva JIRČÍKOVÁ a Petra ŠKODÁKOVÁ, 2008. *Manažerské účetnictví*. Vyd. 1. Zlín: Univerzita Tomáše Bati. 161 s. ISBN 978-80-7318-702-6.

Slovník controllingu: česko-anglický, anglicko-český: 120 nejdůležitějších termínů pro práci controllera. 2003. 1. vyd. Praha: Management Press. 395 s. ISBN 80-7261-085-6.

ŠOLJAKOVÁ, Libuše a Jana FIBÍROVÁ, 2010. *Reporting*. 3., rozš. a aktualiz. vyd. Praha: Grada. 221 s. ISBN 978-80-247-2759-2.

VEBER, Jaromír, 2009. *Management: základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita*. 2., aktualiz. vyd. Praha: Management Press. 734 s. ISBN 978-80-7261-200-0.

VOLLMUTH, Hilmar J., 1998a. *Controlling - nový nástroj řízení*. 2., upr. vyd. Praha: Profess Consulting. 136 s. ISBN 80-85235-54-4.

VOLLMUTH, Hilmar J., 2004b. *Nástroje controllingu od A do Z: [přehledné a srozumitelné metody v řízení podniku]*. 2. české vyd. Praha: Profess Consulting. 357 s. ISBN 80-7259-032-4.

VYSUŠIL, Jiří, 2004. *Rozpočetnictví a vnitropodnikové plánování: sladění plánu a skutečnosti pro potřeby controllingu*. Praha: Profess Consulting. 115 s. ISBN 807259012x.

Internetové zdroje a ostatní zdroje:

Kovo Staněk [online], ©2014. Brumovice na Moravě [cit. 2014-03-05]. Dostupné z: <http://www.kovostanek.cz/>

KOVO STANĚK, ©2014. Výroční zprávy 2009 – 2012 [online]. Brumovice na Moravě [2014-02-13]. Dostupné z:

<https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl?subjektId=isor%3a700002587&klic=3265v9>

KOVO STANĚK, S.R.O., 2014. *Interní zdroje společnosti*. [s.l.]: Kovo Staněk, s.r.o.

MPO, ©2014. *Finanční analýzy podnikové sféry průmyslu a stavebnictví* [online]. Praha [2014-04-23] Dostupné z: <http://www.mpo.cz/dokument141226.html>

OTECO CZ, ©2012. Výroční zpráva 2011 [online]. Bučovice [2014-02-13]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl.pdf?subjektId=isor%3a184759&dokumentId=C+6750%2fSL28%40KSBR&partnum=0&variant=1&klic=5wkf62>

SPOLMONT, ©2012. Výroční zpráva 2011 [online]. Zlín [2014-02-13]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl.pdf?subjektId=isor%3a161351&dokumentId=C+52722%2fSL26%40KSBR&partnum=0&variant=1&klic=ihxbem>

SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

CAD	Computer aided design – 2D a 3D počítačové projektování.
ERP	Enterprise resource planning - podnikový informační systém.
EU	Evropská unie.
FN speciální	Fixní náklady speciální.
FN všeobecné	Fixní náklady všeobecné.
ISO	Mezinárodní organizace zabývající se tvorbou norem.
KV	Výroba komponentů pro kolejová vozidla.
NEOV	Neovlivnitelné náklady.
OV	Ovlivnitelné náklady.
PHM	Pohonné hmoty.
ROA	Rentabilita aktiv.
ROE	Rentabilita vlastního kapitálu.
TZ	Tryskací zařízení.
TZ	Tryskací zařízení závěsné.
TZB	Tryskací zařízení bubnové.
TZNP	Tryskací zařízení nové průběžné.
TZNZ	Tryskací zařízení nové závěsné.
TZS	Tryskací zařízení stolové.
TZZS	Tryskací zařízení závěsné stolové.
VaV	Výzkum a vývoj.
VN	Výrobní náklady.
Z, ZK	Zakázková výroba.

.

.

SEZNAM OBRÁZKŮ

<i>Obr. 1. Cíle controllingu v systému řízení. Zdroj:(Eschenbach, 2000, s. 94)</i>	16
<i>Obr. 2. Controller a kooperace controllingu Zdroj: (Eschenbach, 2000, s. 117)</i>	18
<i>Obr. 3. Souvislosti mezi finančním účetnictvím a controllinem.....</i>	20
<i>Obr. 4. Controlling jako štábní pozice. Zdroj: (Vollmuth, 1998a, s. 20)</i>	27
<i>Obr. 5. Controlling jako liniová pozice. Zdroj: (Vollmuth, 1998a, s. 20).....</i>	27
<i>Obr. 6. Soustava plánů podniku. Zdroj: (Eschenbach, 2000, s. 150)</i>	32
<i>Obr. 7. Souvislost mezi kontrolou a controllinem. Zdroj: (Eschenbach, 2000, s. 534).....</i>	35
<i>Obr. 8. Okruh plánování a kontroly. Zdroj: (Eschenbach, 2000, s. 535)</i>	36
<i>Obr. 9. Druhy odchylek. Zdroj: (Eschenbach, 2000, s. 539).....</i>	37
<i>Obr. 10. Mapa odběratelů společnosti Kovo Staněk, s. r. o.</i>	48
<i>Obr. 11. Vývoj zisku společnosti Kovo Staněk, s.r.o. a konkurence.....</i>	50
<i>Obr. 12. Proces realizace zakázky. Zdroj: Vlastní zpracování.....</i>	53
<i>Obr. 13 Srovnání plánované a výsledné kalkulace (v Kč). Zdroj:(Interní zdroje společnosti, 2014, upraveno autorem)</i>	58
<i>Obr. 14. Vývoj osobních nákladů společnosti v letech 2009-2013 (v mil Kč). Zdroj:(Kovo Staněk, ©2012, s. 5-10; Interní zdroje společnosti, 2013, upraveno autorem)</i>	60
<i>Obr. 15. Umístění pozice controllingu v organizační struktuře. Zdroj: Vlastní zpracování.....</i>	65
<i>Obr. 16. Chronologický postup při sestavování operativních plánů společnosti.</i>	70
<i>Obr. 17. Struktura nákladů dle závislosti na objemu produkce. Zdroj: Vlastní zpracování.....</i>	93

SEZNAM TABULEK

<i>Tab. 1. Rozdělení úloh a zodpovědnosti mezi controllera a manažera</i>	18
<i>Tab. 2. Rozdíl operativní a strategický controlling Zdroj: (Horváth, Controlling, 2001, s. 256, přepracováno autorem)</i>	20
<i>Tab. 3. Dodavatelé společnosti Kovo Staněk, s.r.o.</i>	46
<i>Tab. 4. SWOT analýza společnosti Kovo Staněk s. r. o. Zdroj: Vlastní zpracování.</i>	47
<i>Tab. 5. Vývoj tržeb a zisku v letech 2010 – 2013 (v tis. Kč).</i>	49
<i>Tab. 6. Vybrané ukazatele finanční analýzy v letech 2009 – 2013.</i>	51
<i>Tab. 7. Předběžná kalkulace tryskacího zařízení (v Kč)</i>	57
<i>Tab. 8. Vertikální analýza druhového členění nákladů v letech 2010 – 2013.</i>	59
<i>Tab. 9. Sledovaná kritéria u jednotlivých středisek. Zdroj: Vlastní zpracování.</i>	66
<i>Tab. 10. Časová řada vývoje prodeje tryskacích zařízení (v ks).</i>	71
<i>Tab. 11. Plán odbytu tryskacích zařízení (v ks). Zdroj: Vlastní zpracování.</i>	72
<i>Tab. 12. Upřesnění plánu odbytu pro tryskací zařízení (v ks). Zdroj: Vlastní</i>	72
<i>Tab. 13. Ceny komponentů pro kolejová vozidla pro rok 2014. Zdroj: Vlastní zpracování.</i>	74
<i>Tab. 14. Plán tržeb komponentů pro kolejová vozidla pro rok 2014. Zdroj: Vlastní</i>	75
<i>Tab. 15. Rozlišení tržeb komponentů pro kolejová vozidla na čtvrtletí.</i>	75
<i>Tab. 16. Ceny za jednotlivé typy tryskacích zařízení pro rok 2014. Zdroj: Vlastní.</i>	76
<i>Tab. 17. Plán tržeb pro tryskací zařízení rok 2014. Zdroj: Vlastní zpracování.</i>	76
<i>Tab. 18. Plán tržeb pro tryskací zařízení čtvrtletí roku 2014. Zdroj: Vlastní</i>	77
<i>Tab. 19. Ceny za služby pro zakázkovou výrobu v roce 2014. Zdroj: Vlastní.</i>	77
<i>Tab. 20. Plán tržeb zakázková výroba pro rok 2014. Zdroj: Vlastní zpracování.</i>	78
<i>Tab. 21. Plán tržeb pro zakázkovou výrobu rozdělení na čtvrtletí roku 2014.</i>	78
<i>Tab. 22. Srovnání konkurence dle ceny (v Kč). Zdroj: Vlastní zpracování.</i>	79
<i>Tab. 23. Plán výroby dokončených výrobků kolejových komponentů rok 2014.</i>	80
<i>Tab. 24. Plán výroby dokončených výrobků tryskacích zařízení pro rok 2014.</i>	81
<i>Tab. 25. Plán výroby dokončených výrobků zakázková výroba.</i>	81
<i>Tab. 26. Srovnání naplnění plánu dle typu výroby</i>	82
<i>Tab. 27. Personální plán pro úsek tryskací zařízení pro rok 2014 (v Kč).</i>	83
<i>Tab. 28. Plán investic společnosti Kovo Staněk, s.r.o. pro rok 2014. Zdroj: Vlastní zpracování.</i>	84
<i>Tab. 29. Předpoklad navýšení tržeb z investic pro rok 2014 (v Kč)</i>	85

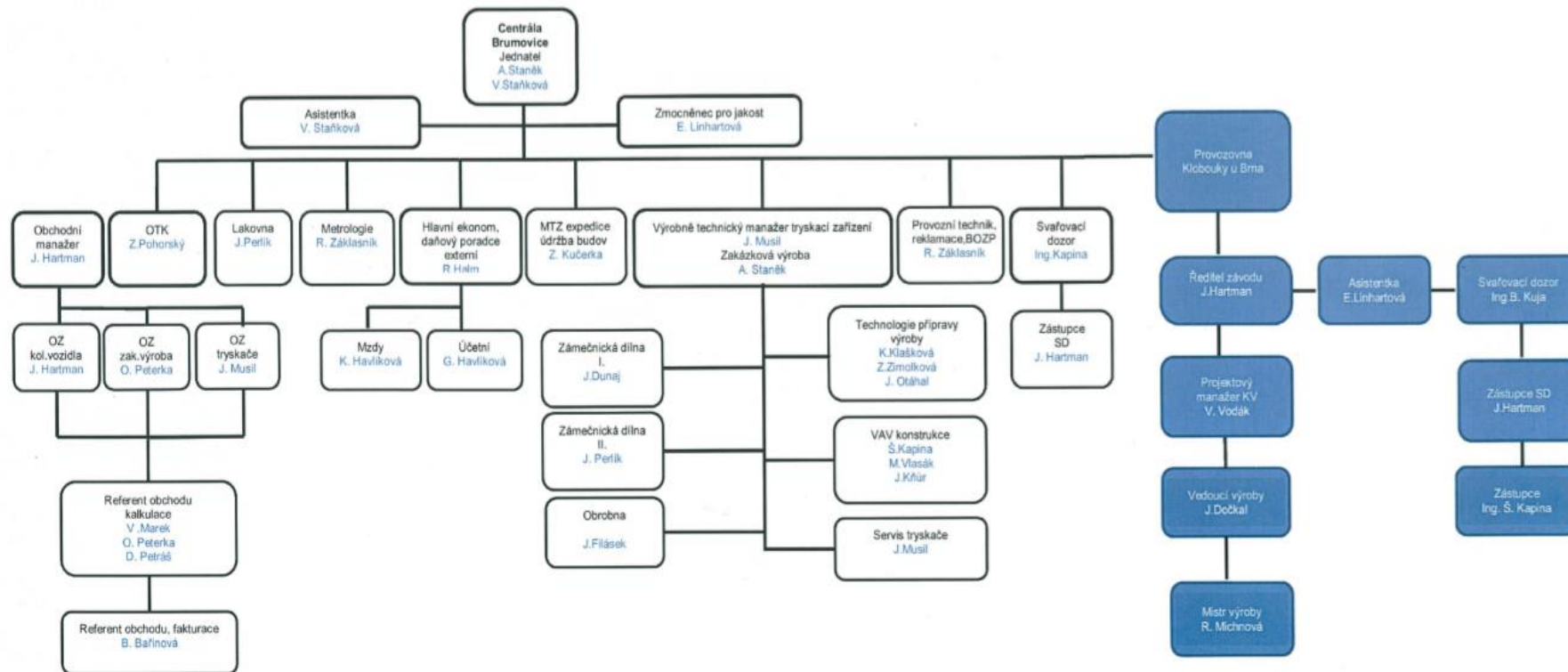
<i>Tab. 30. Výpočet kapitálových příjmů pro investici lakovna.....</i>	85
<i>Tab. 31. Plán významných nákladů rok 2014. Zdroj: Vlastní zpracování.</i>	86
<i>Tab. 32. Spotřeba přímého materiálu u KV pro rok 2014.....</i>	87
<i>Tab. 33. Plán výnosů pro rok 2014. Zdroj: Vlastní zpracování.</i>	89
<i>Tab. 34. Plánované celkové náklady, výnosy a zisk.....</i>	89
<i>Tab. 35. Plánovaná bilance pro rok 2014 (v Kč). Zdroj: Vlastní zpracování.</i>	90
<i>Tab. 36. Fixní náklady v roce 2013. Zdroj: Vlastní zpracování.</i>	94
<i>Tab. 37. Ukázka rozpočtu útvaru výroba tryskacích zařízení a servis 2014 (v Kč).....</i>	96
<i>Tab. 38. Plán nákupu drobného hmotného majetku útvaru výroba a servis</i>	96
<i>Tab. 39. Plán spotřeby přímého materiálu u výroby TZ 2014.....</i>	97
<i>Tab. 40. Výpočet FN připadající na TZ za rok 2013.....</i>	100
<i>Tab. 41. Sledování VH dle typu výroby (v Kč). Zdroj: Vlastní zpracování.</i>	101
<i>Tab. 42. Vzorová tabulka pro výpočet krycího příspěvku a VH pro jednotlivé.....</i>	101
<i>Tab. 43. Sledování VH dle typu výroby. Zdroj: Vlastní zpracování.....</i>	102
<i>Tab. 44. Kontrola plnění plánu konec 1. čtvrtletí roku 2014 Zdroj: Vlastní.....</i>	104
<i>Tab. 45. Kontrola plnění rozpočtu útvaru výroba a servis TZ konec 1. čtvrtletí roku 2014 Zdroj: Vlastní zpracování.</i>	105
<i>Tab. 46. Odměny vedoucích pracovníků za splnění nastavených cílů Zdroj: Vlastní zpracování.....</i>	106
<i>Tab. 47. Sankce za nesplnění cílů Zdroj: Vlastní zpracování.....</i>	107
<i>Tab. 48. Náklady projektu Zdroj: Vlastní zpracování.....</i>	112

SEZNAM PŘÍLOH

- P I Organizační diagram společnosti Kovo Staněk, s. r. o.
- P II Předběžná kalkulace zakázky
- P III Návrh nového organizačního diagramu společnosti Kovo Staněk, s.r.o.
- P IV Vývoj časové řady vývoje výrobků
- P V Plán odbytu společnosti Kovo Staněk, s.r.o. 2014
- P VI Personální plán společnosti Kovo Staněk, s.r.o. 2014
- P VII Plán nákladů společnosti Kovo Staněk, s.r.o. 2014
- P VIII Členění nákladů
- P IX Rozdělení nákladů dle odpovědnosti
- P X Rozpočet útvaru výroba a servis tryskací zařízení
- P XI Rozdělení fixních nákladů dle typu výroby
- P XII Plán termínů zavedení projektu

PŘÍLOHA P I: ORGANIZAČNÍ DIAGRAM SPOLEČNOSTI KOVO STANĚK, S. R. O.

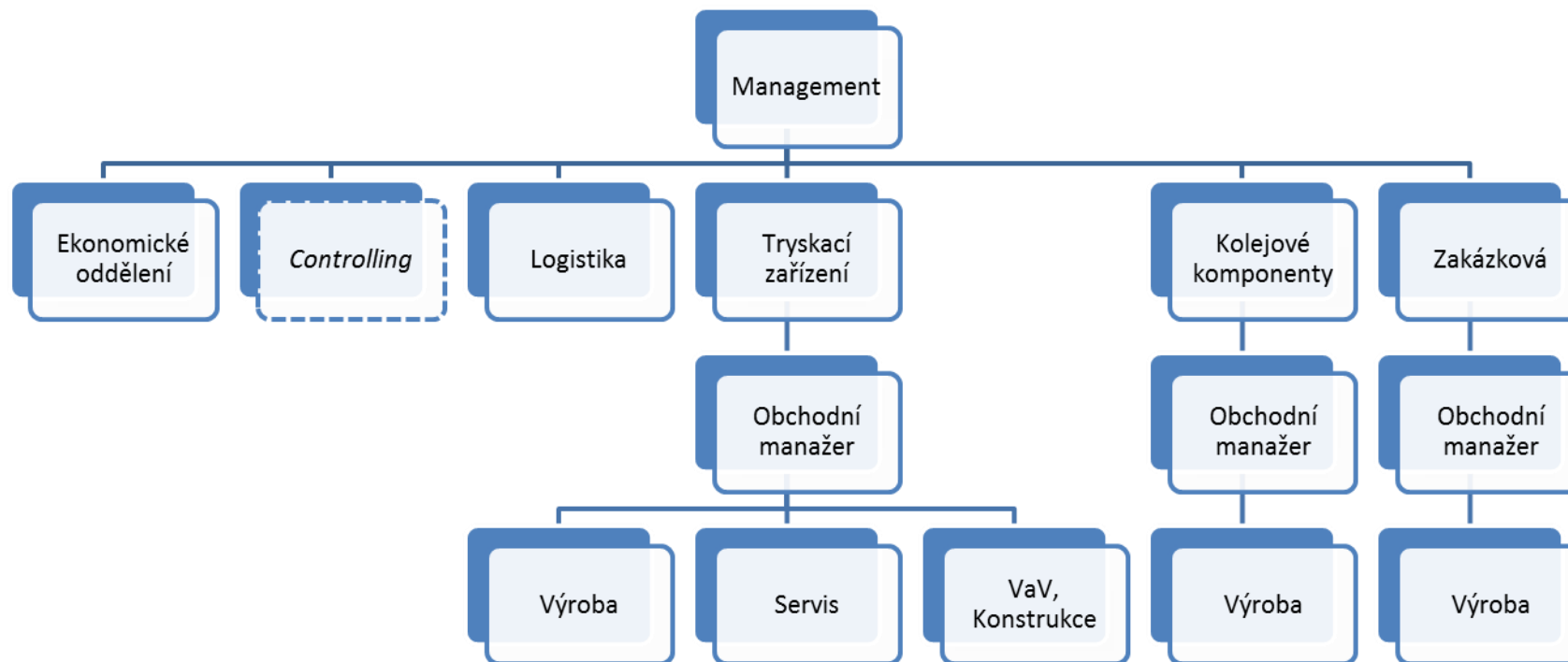
Provozovna
Klobouky u Brna



PŘÍLOHA P II: PŘEDBĚŽNÁ KALKULACE ZAKÁZKY

Číslo zakázky:			Typ zakázky:	TZP 4-7,5/1x0,6	
Název komponentu	Množství	Jednotky	Cena	Výsledná jednotka	Celková cena
materiál ocel	950	kg	22	Kč/kg	20 900,00
Vyložení kabiny	320	kg	95	Kč/kg	30 400,00
Laser	13	hod.	1200	Kč	15 600,00
Ohraňovák	13	hod.	500	Kč	6 500,00
Zámečnická	300	hod.	320	Kč/hod	96 000,00
Třásně (Fornax Strážnice)	60	ks	160	Kč/ks	9 600,00
Tryskací kabina					179 000,00
Materiál ocel	500	kg	20	Kč/kg	10 000,00
Objednané díly	1	ks	1000	Kč	1 000,00
Laser	2	hod.	1200	Kč	2 400,00
Ohraňovák	2	hod.	500	Kč	1 000,00
Zámečnická	85	hod.	320	Kč/hod	27 200,00
Násypka					41 600,00
Další komponenty					1 086 575,00
Celkem komponenty					1 307 175,00
Řízení výroby	50	hod.	320	Kč	16 000,00
Projekt	160	hod.	350	Kč	56 000,00
Pneumatika					25 000,00
Elektromateriál + měniče a kabely					230 000,00
Kompletace rozvaděče					25 000,00
Elektroprojekt					10 000,00
Elektrikář					30 000,00
Revize					3 000,00
Elektro					298 000,00
Kooperace (obrážení,zinek,atd.)					3 000,00
Formy					0,00
Spojovací materiál					6 000,00
Různé dodělávky (dorazy,držáčky,rošty)					13 000,00
Lakování					20 000,00
Potrubí (předběžně)					10 000,00
Předběžné výrobní náklady					1 754 175,00
Obchodní marže (20%)					350 835,00
Předběžná cena zakázky					2 105 010,00

PŘÍLOHA P III: NÁVRH NOVÉHO ORGANIZAČNÍHO DIAGRAMU SPOLEČNOSTI KOVO STANĚK, S. R. O.



PŘÍLOHA P IV: VÝVOJ ČASOVÉ ŘADY VÝROBKŮ

Typ	Skutečnost (ks)				Plán (ks)
	2010	2011	2012	2013	2014
Kolejové komponenty	X	X	X	X	X
Adapterkanal	0	0	0	2	2
Ausblaskasten	0	0	10	4	5
Deckel komplett	0	0	1	1	3
Div. Blechteile f. Mockup	0	0	0	1	2
Gehäuse komplett	0	0	85	250	288
Grundplatte Schalttafel	0	0	10	18	16
Isolationszuschnitt	0	0	4	40	42
Luftverteiblende Mitte	0	0	461	390	278
Materialsatz Luftkanal Stirg	0	0	0	10	18
Schalttafelblech	0	0	12	58	63
Schalttafelträger	0	0	48	92	113
Silenblok	0	0	104	115	127
Umlenkkasten	0	0	196	260	297
Wetterschutzgitter	0	0	1	2	4
Zulüftkanal	0	0	0	1	1
Tryskací zařízení	X	X	X	X	X
TZ	6	0	1	1	0
TZB	0	0	7	4	3
TZNZ	5	6	10	13	10
TZS	0	3	1	2	1
TZZS	0	0	0	3	4
TZNP	3	2	0	0	4
Zakázková kovovýroba (hod.)	Skutečnost (hod.)				Plán (hod.)
	2010	2011	2012	2013	2014
obrobna	11 892	13 081	14 389	16 988	18 007
elektro	2 594	2 853	4 184	6 175	6 546
lakovna	38 808	51 227	65 741	83 160	88 150
laser	7 167	7 883	8 672	10 238	10 852
Nůžky NC	1 229	1 352	1 487	1 756	1 861
Servis a údržba	1 095	2 409	2 649	4 692	4 974
svařování	36 532	40 186	44 204	52 189	55 320

**PŘÍLOHA P V: PLÁN ODBYTU SPOLEČNOSTI KOVO STANĚK,
S.R.O. 2014**

Typ výroby	Typ výrobku	Rok 2013	Rok 2014 počet výrobků			Odchylka (%)	Zodpovídá	Zdůvodnění
			Plán	Přepočtený plán	Skutečnost			
KV	Adapterkanal	2	2					
KV	Ausblaskasten	4	5					
KV	Deckel komplett	1	3					
KV	Div. Blechteile	1	2					
KV	Gehäuse komplett	250	288					
KV	Grundplatte Schalttafel	18	16					
KV	Isolationszuschnitt	40	42					
KV	Luftverteiblende Mitte	390	278					
KV	Materialsatz Lufkanal	10	18					
KV	Schalttafelblech	58	63					
KV	Schalttafelträger	92	113					
KV	Silenblok	115	127					
KV	Umlenkkasten	260	297					
KV	Wetterschutzgitter	2	4					
KV	Zulüftkanal	1	1					
TZ	TZ	1	0					
TZ	TZB	4	3					
TZ	TZNZ	13	10					
TZ	TZS	2	1					
TZ	TZZS	3	4					
TZ	TZNP	0	4					
Typ výroby	Typ služby	Rok 2013	Rok 2014 počet hodin			Odchylka (h)	Zodpovídá	Zdůvodnění
			Plán	Přepočtený plán	Skutečnost			
Z	obrobna	16988	18 007					
Z	elektro	6175	6 546					
Z	lakovna	83160	88 150					
Z	laser	10238	10 852					
Z	Nůžky NC	1756	1 861					
Z	Servis a údržba	4692	4 974					
Z	svařování	52189	55 320					

PŘÍLOHA P VI: PERSONÁLNÍ PLÁN SPOLEČNOSTI KOVO STANĚK, S.R.O. 2014

Úsek	Základní mzda			Přesčasy	Odměny	Stravenky	Odvody OSSZ a ZP	Celkové náklady		Odc hylk a (%)	Zdů vodn ění	Zod poví dá
	Počet zaměst nanců	Měsíční náklady oddělení	Roční náklady					Plán	Skuteč nost			
Management společnosti	2		120 000,00				40 800,00	160 800,00				
Ekonomické oddělení	5	70 000,00	840 000,00	85 000,00	144 000,00		363 460,00	1 432 460,00				
Logistika	4	65 000,00	780 000,00	60 000,00	144 000,00		334 560,00	1 318 560,00				
Kvalita	1	16 000,00	192 000,00	0,00	12 000,00		69 360,00	273 360,00				
Kolejová vozidla							0,00	0,00				
Výroba	23	414 000,00	4 968 000,00	640 000,00	552 000,00		2 094 400,00	8 254 400,00				
Obchodní manažer	2	60 000,00	720 000,00	0,00	60 000,00		265 200,00	1 045 200,00				
Zakázková							0,00	0,00				
Obchodní manažer	5	120 000,00	1 440 000,00	220 000,00	144 000,00		613 360,00	2 417 360,00				
Výroba	74	1 420 000,00	17 040 000,00	1 325 000,00	1 322 000,00		6 693 580,00	26 380 580,00				
Tryskací zařízení							0,00	0,00				
Servis	4	100 000,00	1 200 000,00	160 000,00	108 000,00		499 120,00	1 967 120,00				
Výroba	16	380 000,00	4 560 000,00	220 000,00	180 000,00		1 686 400,00	6 646 400,00				
Konstrukce, VaV	4	120 000,00	1 440 000,00	60 000,00	30 000,00		520 200,00	2 050 200,00				
Obchodní manažer	1	35 000,00	420 000,00	X	70 000,00		142 800,00	525 000,00				
Celkem	141	2 800 000,00	33 720 000,00	2 770 000,00	2 766 000,00	620 000,00	13 323 240,00	52 471 440,00				

**PŘÍLOHA P VII: PLÁN NÁKLADŮ SPOLEČNOSTI KOVO STANĚK,
S.R.O. 2014**

Číslo účtu	Název účtu	Rok 2013	Plán rok 2014
501	Spotřeba - drobný hmotný majetek	643 519	650 000
501	Spotřeba - materiál do výroby	57 652 618	73 690 264
501	Spotřeba - ostatní materiál	2 341 378	2 493 118
501	Spotřeba - čist. prostředky,kuch. potřeby a květ. c	277 099	289 415
501	Spotřeba - kancelářské potřeby	268 010	270 000
501	Spotřeba - ochranné pracovní pomůcky	281 453	291 416
501	Spotřeba obalového materiálu	492 725	542 553
501	Spotřeba materiálu - na opravy	300 566	228 536
501	Spotřeba materiálu - na opravy Klobouky	1 178 152	1 550 000
501	Spotřeba - drobné výrobní	569 176	608 997
501	Spotřeba materiálu - náhradní díly	878 558	924 531
501	Spotřeba - PHM	1 191 557	1 227 304
501	Spotřeba materiálu - PHM na auta paušálem	59 449	61 233
501	Spotřeba materiálu - víno	67 527	78 500
501	Spotřeba materiálu - palety	1 331 717	1 345 035
501	Spotřeba materiálu - V a V (T130001)	444 827	0
502	Spotřeba energie	2 717 816	2 799 351
503	Spotřeba ostatních nesklad. dodávek - voda	41 151	42 980
503	Spotřeba ostatních nesklad. dodávek - plyn	137 470	143 580
504	Prodané zboží - kryty	1 331 509	1 400 000
511	Opravy a udržování - stroje	890 788	917 511
511	Opravy a udržování - budovy	1 063 830	1 250 000
511	Opravy a udržování - režijní	150 927	155 455
511	Opravy a udržování - auta	570 729	587 851
512	Cestovné - stravné	218 590	245 913
512	Cestovné - ubytování a jízdné	101 865	127 331
513	Náklady na reprezentaci	53 964	63 000
518	Ostatní služby	46 682	50 000
518	Ostatní služby - nájemné nebytových prostor	3 024 794	3 024 794
518	Ostatní služby - nájemné strojů a aut	561 000	561 000
518	Ostatní služby - montérky a utěrky	25 766	26 647
518	Ostatní služby - telefon, internet	247 830	248 000
518	Ostatní služby - režie	2 864 433	1 100 000
518	Ostatní služby - obědy	560 456	585 365
518	Ostatní služby - poštovní, balné, přepravné	861 643	887 493
518	Ostatní služby - zinkování	571 311	588 450
518	Ostatní služby - výrobní	4 523 616	4 659 325
518	Ostatní služby - auta	57 593	58 000
518	Ostatní služby - SOFTWARE do 60 000,-- Kč	175 736	210 000

**PŘÍLOHA P VII: PLÁN NÁKLADŮ SPOLEČNOSTI KOVO STANĚK,
S.R.O. 2014 2 ČÁST**

Číslo účtu	Název účtu	Rok 2013	Plán rok 2014
518	Ostatní služby - projekt - DOTACE	343 200	0
518	Ostatní služby - dotace INOVACE (projekt ICT 2	7 300	0
518	Ostatní služby - V a V (T130001)	1 000	0
518	Ostatní služby - nedaňové	2 625	2 000
521	Mzdové náklady	36 393 301	39 136 000
521	Mzdové náklady - V a V (T130001)	384 140	0
522	Příjmy společníků a členů družstva ze závislé činnos	118 487	120 000
524	Zákonné sociální pojištění	12 088 173	13 347 040
524	Zákonné sociální pojištění - V a V (T130001)	130 608	0
527	Zákonné sociální náklady	572 116	620 000
528	Ostatní sociální náklady	7 863	10 000
528	Ostatní sociální náklady - nedaňové	7 800	10 000
532	Daň z nemovitostí	48 722	49 000
538	Ostatní daně a poplatky - mýtné	65 330	66 000
538	Ostatní daně a poplatky - správní poplatky	2 200	2 200
541	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého nehmot	621 556	0
542	Prodaný materiál	4 310 140	4 439 444
543	Dary	14 000	20 000
548	Ostatní provozní náklady	2 930	3 000
548	Ostatní provozní náklady - pojištění vozidel	210 347	225 000
548	Ostatní provozní náklady - ostatní pojištění	123 516	125 000
548	Ostatní provozní náklady - odstupné	144 824	100 000
551	Odpisy dlouhodobého nehmotného a hmotného ma	7 963 433	8 564 633
562	Úroky	1 102 534	1 246 000
563	Kursově ztráty	374 712	290 000
568	Ostatní finanční náklady - poplatky banky	116 252	116 250
568	Ostatní fin. náklady - poplatky CITFIN	13 562	17 000
568	Ostatní finanční náklady-zák. pojišť. Kooperativa	295 444	295 500

PŘÍLOHA P VIII: ČLENĚNÍ NÁKLADŮ 1 ČÁST

Účet	Název účtu	Kalkulační členění N													
		Přímé	Nepřímé	variabilní	fixní sp.	fixní vš.	fixní ovl.	fix.n eovl.	smíšené	Výrobní	obchodní	logistika	správní	ostatní režie	
501028	Spotřeba - drobný hmotný majetek		x	x							x	x	x	x	
501112	Spotřeba - materiál do výroby	x		x							x				
501200	Spotřeba - ostatní materiál		x	x							x				
501201	Spotřeba - čist. prostředky, kuch. potřeby a květ. dekorace		x							x	x	x	x		
501202	Spotřeba - kancelářské potřeby		x			x	x				x	x	x	x	
501203	Spotřeba - ochranné pracovní pomůcky		x							x	x				
501204	Spotřeba obalového materiálu	x		x							x				
501205	Spotřeba materiálu - na opravy (středisko Klobouky)		x	x							x				
501206	Spotřeba materiálu - na opravy		x	x							x				
501300	Spotřeba - drobné výrobní		x	x							x				
501301	Spotřeba materiálu - náhradní díly		x	x							x				
501400	Spotřeba - PHM		x	x									x		
501499	Spotřeba materiálu - PHM na auta paušálem		x		x				x				x		
501600	Spotřeba materiálu - víno		x		x			x				x			
501800	Spotřeba materiálu - palety	x		x							x				
501801	Spotřeba materiálu - vratné obaly	x		x							x				
501902	Spotřeba materiálu - V a V (T130001)	x		x											x
501999	Spotřeba - nedaňové		x	x											x
502000	Spotřeba energie		x							x	x	x	x	x	
503100	Spotřeba ostatních nesklad. dodávek - voda		x							x	x	x	x	x	
503200	Spotřeba ostatních nesklad. dodávek - plyn		x							x	x	x	x	x	
504100	Prodané zboží - kryty	x		x								x			
511100	Opravy a udržování - stroje		x	x							x				
511200	Opravy a udržování - budovy		x				x		x		x	x	x	x	

PŘÍLOHA P VIII: ČLENĚNÍ NÁKLADŮ 2 ČÁST

Kalkulační členění N														
Účet	Název účtu	Přímé	Nepřímé	variabilní	fixní sp.	fixní vš.	fixní ovl.	fix.n eovl.	smíšené	Výrobní	obchodní	logistika	správní	ostatní režie
511300	Opravy a udržování - režijní		x	x						x				
511400	Opravy a udržování - auta		x	x								x		
512100	Cestovné - stravné		x	x						x	x	x	x	
512200	Cestovné - ubytování a jízdné		x	x						x	x		x	
513000	Náklady na reprezentaci		x		x						x		x	
518100	Ostatní služby		x	x						x	x	x	x	
518201	Ostatní služby - nájemné nebytových prostor		x			x				x	x	x	x	
518202	Ostatní služby - nájemné strojů a aut		x		x					x				
518205	Ostatní služby - nájemné minitank		x		x								x	
518206	Ostatní služby - montérky a utěrky		x						x	x				
518301	Ostatní služby - telefon, internet		x			x	x			x	x	x	x	
518303	Ostatní služby - režie		x	x						x				
518304	Ostatní služby - obědy		x						x	x	x	x	x	
518305	Ostatní služby - poštovné, balné, přepravné		x	x						x				
518306	Ostatní služby - zinkování		x	x						x				
518307	Ostatní služby - výrobní		x	x						x				
518400	Ostatní služby - auta		x	x								x		
518600	Ostatní služby - SOFTWARE do 60 000,-- Kč		x			x		x				x		
518700	Ostatní služby - projekt - DOTACE		x		x		x							x
518802	Ostatní služby - dotace INOVACE (projekt ICT 2.2 RV03/1051)		x		x		x							x
518902	Ostatní služby - V a V (T130001)		x		x		x							x
518999	Ostatní služby - nedaňové		x	x										x
521000	Mzdové náklady	x(V)	x(THP)	x(V)		x(THP)	x(THP)			x	x	x	x	
521902	Mzdové náklady - V a V (T130001)		x		x		x							x
522000	Příjmy společníků a členů družstva ze závislé činnosti		x			X	x						x	
524000	Zákonné sociální pojištění	x(V)	x(THP)	x(V)		x(THP)		x		x	x	x	x	
524902	Zákonné sociální pojištění - V a V (T130001)		x		x			x						x

PŘÍLOHA P VIII: ČLENĚNÍ NÁKLADŮ 3 ČÁST

Účet	Název účtu	Kalkulační členění N												
		Přímé	Nepřímé	variabilní	fixní sp.	fixní vš.	fixní ovl.	fix.n eovl.	smíšené	Výrobní	obchodní	logistika	správní	ostatní režie
527000	Zákonné sociální náklady	x(V)	x(THP)			x	x			x	x	x	x	
528000	Ostatní sociální náklady		x			x	x			x	x	x	x	
528999	Ostatní sociální náklady - nedaňové		x			x	x			x	x	x	x	
532000	Daň z nemovitostí		x			x		x					x	
538100	Ostatní daně a poplatky - mýtné		x			x		x				x		
538200	Ostatní daně a poplatky - správní poplatky		x			x		x					x	
541000	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	x				x		x					x	
542000	Prodaný materiál	x		x						x	x			
543000	Dary		x					x		x	x			
544000	Smluvní pokuty a úroky z prodlení		x					x			x			
548000	Ostatní provozní náklady		x			x		x						
548100	Ostatní provozní náklady - pojištění vozidel		x			x		x				x		
548200	Ostatní provozní náklady - ostatní pojištění		x			x		x					x	
548300	Ostatní provozní náklady - odstupné		x			x		x						x
551000	Odpisy dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku		x			x		x						x
551088	Odpisy - drobný HIM		x			x		x						x
551300	Odpisy dlouhodobého hmotného majetku - FOTOVOLTAIKA		x			x		x						x
551707	Odpisy dlouhodobého HM - dotace INOVACE		x		x			x						x
551802	Odpisy dlouhodobého HIM a NHIM - dotace INOVACE (projekt ICT)	x			x			x						x
551803	Odpisy dlouhodobého HIM a NHIM - dotace - 4.1 IN04/1032 = CNC	x			x			x						x
551805	Odpisy dlouhodobého HIM a NHIM - dotace - rozvoj 2.2 RV03/214	x			x			x						x
562007	Úroky - ČMZRB		x			x		x						x
562014	Úroky - úvěr Klobouky (35-534171517/0100)		x		x			x						

PŘÍLOHA P VIII: ČLENĚNÍ NÁKLADŮ 4 ČÁST

Účet	Název účtu	Kalkulační členění N												
		Přímé	Nepřímé	variabilní	fixní sp.	fixní vš.	fixní ovl.	fix.n eovl.	smíšené	Výrobní	obchodní	logistika	správní	ostatní režie
562708	Úroky - stroj Adige LT722D		x		x			x						
562709	Úroky - Vertikální obráběcí centrum YCM - XV 1020A		x		x			x						x
563000	Kurové ztráty		x			x		x						x
568100	Ostatní finanční náklady - poplatky banky - Kč		x			x		x						x
568101	Ostatní finanční náklady - poplatky banky - EUR		x			x		x						x
568107	Ostatní finanční náklady-poplatky banky-ČMZRB		x			x		x						x
568111	Ostatní fin. náklady - poplatky CITFIN (EUR)		x			x		x						x
568112	Ostatní fin. náklady - poplatky CITFIN (CZK)		x			x		x						x
568113	Ostatní fin. náklady - poplatky úvěr Klobouky (35-534171517/0100)		x			x		x						x
568114	Ost. fin. nák.-poplatky- KB revolving (35-781131547)		x			x		x						x
568300	Ostatní finanční náklady-zák. pojišť. Kooperativa		x			x		x						x

PŘÍLOHA P IX: ROZDĚLENÍ NÁKLADŮ DLE ODPOVĚDNOSTI 1 ČÁST

Název účtu	Přiřazení nákladů dle odpovědnosti středisek						
	Mana game	VaV	Ekono mický	Logisti ka	Výrob a	Obcho d	Ostat ní
Spotřeba - drobný hmotný majetek					x		
Spotřeba materiálu					x		
Spotřeba - materiál do výroby					x		
Spotřeba - ostatní materiál					x		
Spotřeba - čist. prostředky, kuch. potřeby a květ. dekorace	x	x	x	x	x	x	
Spotřeba - kancelářské potřeby	x	x	x	x	x	x	
Spotřeba - ochranné pracovní pomůcky					x		
Spotřeba obalového materiálu					x		
Spotřeba materiálu - na opravy					x		
Spotřeba - drobné výrobní					x		
Spotřeba materiálu - náhradní díly					x		
Spotřeba - PHM				x			
Spotřeba materiálu - PHM na auta paušálem				x			
Spotřeba materiálu - víno						x	
Spotřeba materiálu - palety					x		
Spotřeba materiálu - vratné obaly					x		
Spotřeba materiálu - V a V (T120004)		x					
Spotřeba - nedaňové							x
Spotřeba energie	x	x	x	x	x	x	
Spotřeba ostatních nesklad. dodávek - voda	x	x	x	x	x	x	
Spotřeba ostatních nesklad. dodávek - plyn	x	x	x	x	x	x	
Prodané zboží - kryty					x		
Prodané zboží - palety					x		
Prodané zboží - vratné obaly					x		
Opravy a udržování - stroje					x		
Opravy a udržování - budovy	x	x	x	x	x	x	
Opravy a udržování - režijní	x	x	x	x	x	x	
Opravy a udržování - auta				x			
Cestovné - stravné	x				x	x	
Cestovné - ubytování a jízdné	x				x	x	
Náklady na reprezentaci						x	
Ostatní služby	x	x	x	x	x	x	
Ostatní služby - nájemné nebytových prostor	x	x	x	x	x	x	
Ostatní služby - nájemné strojů a aut				x	x		
Ostatní služby - nájemné minitank	x						
Ostatní služby - montérky a utěrky					x		
Ostatní služby - telefon, internet	x	x	x	x	x	x	
Ostatní služby - režie	x	x	x	x	x	x	
Ostatní služby - obědy	x	x	x	x	x	x	
Ostatní služby - poštovné, balné, přepravné					x		
Ostatní služby - zinkování					x		
Ostatní služby - výrobní					x		

PŘÍLOHA P IX: ČLENĚNÍ NÁKLADŮ DLE ODPOVĚDNOSTI 2 ČÁST

Název účtu	Přiřazení nákladů dle odpovědnosti středisek						
	Mana game	VaV	Ekono mický	Logisti ka	Výrob a	Obcho d	Ostat ní
Ostatní služby - auta				x			
Ostatní služby - Parkovné na auta paušálem				x			
Ostatní služby - leasing - Pásová pila 350X400					x		
Ostatní služby - leasing - Pásová pila 240X280					x		
Ostatní služby - SOFTWARE do 60 000,-- Kč	x	x	x	x	x	x	
Ostatní služby - projekt - DOTACE	x	x	x	x	x	x	
Ostatní služby - dotace INOVACE		x					
Ostatní služby - V a V (T120004)		x					
Ostatní služby - nedaňové							x
Mzdové náklady			x	x	x	x	
Mzdové náklady - V a V (T120004)		x					
Příjmy společníků a členů družstva ze závislé čir	x						
Zákonné sociální pojištění	x		x	x	x	x	
Zákonné sociální pojištění - V a V (T120004)		x					
Zákonné sociální náklady	x	x	x	x	x	x	
Ostatní sociální náklady	x	x	x	x	x	x	
Ostatní sociální náklady - nedaňové	x	x	x	x	x	x	
Daň silniční							x
Daň z nemovitostí							x
Ostatní daně a poplatky - mýtné				x			
Ostatní daně a poplatky - správní poplatky							x
Ostatní daně a poplatky- odvod ze sl. záření - FOTOVOLTAIKA							x
Zůstatková cena prodaného dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku					x		
Prodaný materiál					x		
Dary							x
Odpis pohledávky - nedaňový			x				
Odpis pohledávky - daňový			x				
Ostatní provozní náklady	x	x	x	x	x	x	
Ostatní provozní náklady - pojištění vozidel				x			
Ostatní provozní náklady - ostatní pojištění							x
Ostatní provozní náklady - odstupné							x
Odpisy dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	x	x	x	x	x	x	
Odpisy - drobný HIM	x	x	x	x	x	x	
Odpisy dlouhodobého hmotného majetku - FOTOVOLTAIKA							x
Odpisy dlouhodobého HM - dotace INOVACE		x					
Tvorba zákonných opravných položek			x				
Úroky - ČMZRB			x				
Úroky z úvěru - EUR (27-6664891587)			x				
Úroky - Peugeot Boxer 350				x			
Úroky - svařovací robot CLOOS					x		
Úroky - stroj Adige LT722D					x		
Úroky - Vertikální obráběcí centrum YCM - XV 1020A					x		
Kursově ztráty			x				
Ostatní finanční náklady - poplatky banky - Kč			x				

PŘÍLOHA P IX: ČLENĚNÍ NÁKLADŮ DLE ODPOVĚDNOSTI 3 ČÁST

Název účtu	Přiřazení nákladů dle odpovědnosti středisek						
	Mana game	VaV	Ekono mický	Logisti ka	Výrob a	Obcho d	Ostat ní
Ostatní finanční náklady - poplatky banky - EUR			x				
Ostatní finanční náklady-poplatky banky-ČMZRB			x				
Ostatní fin. náklady - poplatky - úvěr v EUR			x				
Ostatní fin. náklady - poplatky CITFIN (EUR)			x				
Ostatní fin. náklady - poplatky CITFIN (CZK)			x				
Ostatní fin. náklady - poplatky úvěr Klobouky (35-534171517/0			x				
Ostatní finanční náklady-zák. pojišť. Kooperativa			x				
Daň z příjmu z běžné činnosti - splatná			x				

PŘÍLOHA P X: ROZPOČET ÚTVARU VÝROBA A SERVIS TRYSKACÍ ZAŘÍZENÍ 1 ČÁST

Číslo účtu	Typ účtu	Ovlivnitelnost nákladu	I.čtvrtletí	II.čtvrtletí	III.čtvrtletí	IV.čtvrtletí	Rok 2014
501028	Spotřeba - drobný hmotný majetek	OV	23 600	48 200	24 900	32 800	130 000
501112	Spotřeba - materiál do výroby	OV	3 319 483	4 347 894	4 161 430	3 953 670	15 782 477
501200	Spotřeba - ostatní materiál, drobné výrobní	OV	197 106	262 808	244 036	234 650	938 600
501201	Spotřeba - čist. prostředky, kuch. potřeby a květ.	OV	8 621	11 494	10 673	10 263	41 052
501202	Spotřeba - kancelářské potřeby	OV	3 150	4 200	3 900	3 750	15 000
501203	Spotřeba - ochranné pracovní pomůcky	NEOV	8 680	11 574	10 747	10 334	41 336
501204	Spotřeba obalového materiálu	OV	11 394	15 191	14 106	13 564	54 255
501206	Spotřeba materiálu - na opravy	NEOV	13 000	13 000	13 000	26 000	65 000
501301	Spotřeba materiálu - náhradní díly	NEOV	17 800	17 800	17 800	35 600	89 000
501400	Spotřeba - PHM	NEOV	25 200	25 200	25 200	25 200	100 800
502000	Spotřeba energie	NEOV	117 600	156 800	145 600	140 000	560 000
503100	Spotřeba ostatních nesklad. dodávek - voda	NEOV	1 524	1 524	1 524	1 524	6 096
503200	Spotřeba ostatních nesklad. dodávek - plyn	NEOV	17 230	8 615	4 307	12 922	43 074
511100	Opravy a udržování - stroje	NEOV	54 006	54 006	54 006	108 012	270 030
511200	Opravy a udržování - budovy	NEOV	31 250	125 000	125 000	31 250	312 500
511300	Opravy a udržování - režijní	NEOV	8 000	8 000	8 000	16 000	40 000
512100	Cestovné - stravné	OV	17 640	23 520	21 840	21 000	84 000
512200	Cestovné - ubytování a jízdné	OV	20 160	26 880	24 960	24 000	96 000
518201	Ostatní služby - nájemné nebytových prostor	NEOV	107 262	107 262	107 262	107 262	429 049
518202	Ostatní služby - nájemné strojů a aut	NEOV	28 000	28 000	28 000	28 000	112 000
518206	Ostatní služby - montérky a utěrky	NEOV	945	945	945	945	3 780
518301	Ostatní služby - telefon, internet	NEOV	7 000	7 000	7 000	7 000	28 000
518303	Ostatní služby - režie	NEOV	32 766	43 688	40 567	39 007	156 028

PŘÍLOHA P X: ROZPOČET ÚTVARU VÝROBA A SERVIS TRYSKACÍ ZAŘÍZENÍ 2 ČÁST

Číslo účtu	Typ účtu	Ovlivnitelnost nákladu	I.čtvrtletí	II.čtvrtletí	III. čtvrtletí	IV. čtvrtletí	Rok 2014
518304	Ostatní služby - obědy	NEOV	20 758	20 758	20 758	20 758	83 030
518306	Ostatní služby - zinkování	OV	39 232	52 309	48 573	46 705	186 819
518307	Ostatní služby - výrobní	OV	310 637	414 182	384 598	369 806	1 479 223
518600	Ostatní služby - SOFTWARE do 60 000,-- Kč	NEOV				100 000	100 000
521000	Mzdové náklady	OV	1 349 880	1 799 840	1 671 280	1 607 000	6 428 000
524000	Zákonné sociální pojištění	NEOV	458 959	611 946	568 235	546 380	2 185 520
527000	Zákonné sociální náklady	OV	21 986	21 986	21 986	21 986	87 943
528000	Ostatní sociální náklady	OV	580	580	580	580	2 320
532000	Daň z nemovitostí	NEOV		14 700			14 700
551000	Odpisy	NEOV	642 347	642 347	642 347	642 347	2 569 390
5XXXX	Fixní náklady ovlivnitelné	OV	25 716	26 766	26 466	26 316	105 263
5XXXX	Celkové fixní náklady	OV,NEOV	841 575	951 075	936 075	842 175	3 570 902
5XXXX	Režijní náklady variabilní ovlivnitelné	OV	608 375	827 900	748 907	728 960	2 914 641
5XXXX	Celkové režijní náklady variabilní	OV,NEOV	759 147	989 593	907 480	978 779	3 635 500
5XXXX	Celkové ovlivnitelné náklady útvaru	OV	5 323 468	7 029 086	6 632 862	6 339 773	25 325 689
5XXXX	Celkové náklady neovlivnitelné útvaru	NEOV	1 592 328	1 898 165	1 820 300	1 898 542	7 209 333
5XXXX	Celkové náklady útvaru	OV,NEOV	6 915 796	8 927 250	8 453 162	8 238 314	32 535 022

PŘÍLOHA P XI: ROZDĚLENÍ FIXNÍCH NÁKLADŮ DLE TYPU VÝROBY ČÁST 1

Název účtu	Přidělení fixních nákladů k typům výroby		
	TZ	zákazková	Komponenty KV
Spotřeba - kancelářské potřeby	80402,901	107203,868	80402,901
Spotřeba materiálu - PHM na auta paušálem	17834,721	23779,628	17834,721
Spotřeba materiálu - víno	40515,936	20257,968	6752,656
Opravy a udržování - budovy	319149,033	425532,044	319149,033
Náklady na reprezentaci	26981,83	16189,098	10792,732
Ostatní služby - nájemné nebytových prostor	907438,2	1209917,6	907438,2
Ostatní služby - nájemné strojů a aut	168300	224400	168300
Ostatní služby - nájemné minitank	22960,14	30613,52	22960,14
Ostatní služby - telefon, internet	74349,144	99132,192	74349,144
Ostatní služby - SOFTWARE do 60 000,-- Kč	105441,42	35147,14	35147,14
Ostatní služby - projekt - DOTACE	343 200,01	0	0
Ostatní služby - dotace INOVACE (projekt ICT 2.2 RV03/1	7 300,00	0	0
Ostatní služby - V a V (T130001)	1 000,00	0	0
Mzdové náklady	2183598,06	2911464,08	2183598,06
Mzdové náklady - V a V (T130001)	384 140,00	0	0
Příjmy společníků a členů družstva ze závislé činnosti	35546,1	47394,8	35546,1
Zákonné sociální pojištění	725290,38	967053,84	725290,38
Zákonné sociální pojištění - V a V (T130001)	130 608,00	0	0
Zákonné sociální náklady	171634,707	228846,276	171634,707
Ostatní sociální náklady	2358,9	3145,2	2358,9
Ostatní sociální náklady - nedaňové	2340	3120	2340
Daň z nemovitostí	14616,6	19488,8	14616,6
Ostatní daně a poplatky - mýtné	19599,144	26132,192	19599,144
Ostatní daně a poplatky - správní poplatky	660	880	660
Zůstatková cena prodaného dlouhodobého nehmotného	186466,8	248622,4	186466,8
Dary	4200	5600	4200
Smluvní pokuty a úroky z prodlení	72	96	72
Ostatní provozní náklady	878,874	1171,832	878,874
Ostatní provozní náklady - pojištění vozidel	63104,019	84138,692	63104,019
Ostatní provozní náklady - ostatní pojištění	37054,92	49406,56	37054,92
Ostatní provozní náklady - odstupné	43447,2	57929,6	43447,2
Odpisy dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	1112960,175	1483946,9	1112960,18
Odpisy - drobný HIM	53207,001	70942,668	53207,001
Odpisy dlouhodobého hmotného majetku - FOTOVOLTA	94064,4	125419,2	94064,4
Odpisy dlouhodobého HM - dotace INOVACE	2 327 147,00	0	0
Odpisy dlouhodobého HIM a NHIM - dotace INOVACE (p	515 954,00	0	0
Odpisy dlouhodobého HIM a NHIM - dotace - 4.1 IN04/1	611 628,00	0	0
Odpisy dlouhodobého HIM a NHIM - dotace - rozvoj 2.2	307 933,00	0	0
Úroky - ČMZRB	67931,535	90575,38	67931,535
Úroky - úvěr Klobouky (35-534171517/0100)	0	0,00	208 472,68
Úroky - svařovací robot CLOOS	0	87 588,77	0
Úroky - stroj Adige LT722D	96659,34	386637,36	0
Úroky - Vertikální obráběcí centrum YCM - XV 1020A	38695,068	58042,602	0

**PŘÍLOHA P XI: ROZDĚLENÍ FIXNÍCH NÁKLADŮ DLE TYPU
VÝROBY ČÁST 2**

Název účtu	Přidělení fixních nákladů k typům výroby		
	TZ	zákazková	Komponenty KV
Kursově ztráty	112413,558	149884,744	112413,558
Ostatní finanční náklady - poplatky banky - Kč	32822,877	43763,836	32822,877
Ostatní finanční náklady - poplatky banky - EUR	117,078	156,104	117,078
Ostatní finanční náklady-poplatky banky-ČMZRB	168	224	168
Ostatní fin. náklady - poplatky CITFIN (EUR)	1910,85	2547,8	1910,85
Ostatní fin. náklady - poplatky CITFIN (CZK)	2157,84	2877,12	2157,84
Ostatní fin. náklady - poplatky úvěr Klobouky (35-534171)	0	0	3 924,00
Ost. fin. nák.-poplatky- KB revolving (35-781131547)	1500	2000	1500
Ostatní finanční náklady-zák. pojišť. Kooperativa	88633,2	118177,6	88633,2
Fixní náklady speciální	5 181 916,57	842 558,12	301 329,49
Fixní náklady všeobecné	6404475,396	8539300,528	6404475,396
Fixní celkové náklady	11 586 391,96	9 381 858,64	6 705 804,89

