

Ekonomické vyhodnocení převodu výrobního programu v rámci koncernu Rieter

Ivan Laššan

Diplomová práce 2012



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky
Ústav průmyslového inženýrství a informačních systémů
akademický rok: 2011/2012

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE (PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: Bc. Ivan LAŠŠAN
Osobní číslo: M100142
Studijní program: N 6208 Ekonomika a management
Studijní obor: Průmyslové inženýrství

Téma práce: Ekonomické vyhodnocení převodu výrobního programu v rámci koncernu Rieter

Zásady pro vypracování:

I. Teoretická část

- Charakterizujte základní východiska pro řešení diplomové práce v oblastech výrobní činnosti podniku, hodnocení výrobního programu, kalkulační systémy, řízení nákladů.
- Navrhněte vyhovující teoretická východiska pro praktickou část.

II. Praktická část

- Charakterizujte stručně organizační zařazení závodu komponenty Žamberk ve struktuře koncernu Rieter.
- Charakterizujte výrobní program a výrobní proces v závodu.
- Popište používané metody kalkulací a řízení nákladů v Komponenty Žamberk.
- Specifikujte očekávané změny převodu výroby z Komponenty Žamberk v rámci koncernu Rieter, včetně nahrazení nových výrobků.
- Navrhněte a vyhodnoťte opatření pro minimalizaci dopadů převodu výroby.
- Zhodnoťte navrhaná opatření z pohledu rizikové analýzy.

Závěr

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

Seznam odborné literatury:

- MAREK, L. Statistika pro ekonomy – Aplikace. Praha: Professional Publishing, 2007. ISBN 978-80-86946-40-5.**
MAŠÍN, I., VYTLAČIL, M. Nové cesty k vyšší produktivitě. Praha: Institut průmyslového inženýrství, 2000. ISBN 80-902235-6-7.
POPEŠKO, B. Moderní metody řízení nákladů: Jak dosáhnout efektivního vynakládání nákladů a jejich snížení, Praha: Grada, 2009. ISBN 978-80-247-2974-9.
ŘEPA, V. Podnikové procesy – procesní řízení a modelování. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-2252-8.
SYNEK, M. Manažerská ekonomika. Praha: Grada, 2003. ISBN 80-247-9069-9.

Vedoucí diplomové práce: **doc. Ing. Roman Bobák, Ph.D.**
Ústav průmyslového inženýrství a informačních systémů
Datum zadání diplomové práce: **26. března 2012**
Termín odevzdání diplomové práce: **2. května 2012**

Ve Zlíně dne 26. března 2012

prof. Dr. Ing. Drahomíra Pavelková
děkanka



prof. Ing. Felicitas Chromjčková, Ph.D.
ředitel ústavu

PROHLÁŠENÍ AUTORA

DIPLOMOVÉ PRÁCE

Beru na vědomí, že:

- Odevzdáním 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;
- diplomová práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému dostupná k nahlédnutí:
 - bez omezení;
 - pouze prezenčně v rámci Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně;
- na mou 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 nevýdělečně 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 výtisky, 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:

- podle § 60⁴ odst. 2 a 3 mohou užít své dílo – 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 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 diplomové práce využít ke komerčním účelům.

Prohlašuji, že:

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

Ve Zlíně 25. 04. 2012

Ivan Laššan

(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.

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

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

ABSTRAKT

Předmětem diplomové práce je určení dopadu převodu části koncernové výroby a nahrazení výroby nové v Komponenty Rieter Žamberk. Je v ní využito řízení nákladů, kalkulací a krycích příspěvků. V první části (teoretické) jsou popsány ekonomické pojmy výrobní činnosti v podniku, dělení a řízení nákladů, bod zvratu a krycí příspěvky obecně. V části druhé (praktické) je charakterizován výše zmíněný podnik a provedena analýza dopadu přesunu a nahrazení výroby podle vnitropodnikových kalkulací a metodou krycích příspěvků.

Klíčová slova: náklady, krycí příspěvky, standardní kalkulace, kalkulace vnitropodnikové ceny, režie, bod zvratu, strojní kapacity

ABSTRACT

Theme of this thesis is to determine the impact of the transfer of the concern of production and replaced it in the production of new components Rieter Žamberk. It is used in cost management, calculation and top posts. In the first part (theoretical) are described in terms of economic production activity in the company, division and cost control, break-even point and contribution margin in general. The second part (practical) is characterized by the above company and analyzed the impact of displacement and replacement of production according to internal calculations and the method of contribution margin.

Keywords: costs, contribution margin, a standard calculation, calculation transfer prices, overhead, break-even point, machine capacity

Poděkování

Děkuji svému vedoucímu práce Ing. Romanu Bobákovi, Ph.D za odborné rady a cenné připomínky, kterými mě směřoval k vypracování diplomové práce. Dále děkuji Ing. Janu Smolovi, který je zaměstnancem řešené firmy za poskytnuté informace, odbornou pomoc a konzultace, nezbytné pro vypracování praktické části.

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

Ve Zlíně

.....

Podpis diplomanta

OBSAH

ÚVOD11

TEORETICKÁ ČÁST.....	13
1 VÝROBNÍ ČINNOST PODNIKU.....	14
1.1 VÝROBNÍ FAKTORY A UTVÁŘENÍ JEJICH CENY	15
1.2 PLÁNOVÁNÍ VÝROBY.....	16
1.3 VÝROBNÍ KAPACITA.....	17
1.4 EFEKTIVNOST - PRODUKTIVITA VÝROBY	18
1.5 VÝROBA A PRODUKČNÍ FUNKCE	19
1.6 OPTIMÁLNÍ KOMBINACE VSTUPŮ	20
2 KLASIFIKACE NÁKLADŮ	23
2.1 DRUHOVÉ ČLENĚNÍ NÁKLADŮ	23
2.2 ÚČELOVÉ ČLENĚNÍ NÁKLADŮ.....	24
2.2.1 NÁKLADY PODLE MÍSTA VZNIKU A ODPOVĚDNOSTI	24
2.2.2 KALKULAČNÍ ČLENĚNÍ NÁKLADŮ	25
2.3 NÁKLADY PODLE JEJICH ZÁVISLOSTI NA ZMĚNÁCH V ROZSAHU AKTIVIT VÝKONŮ	26
2.4 DALŠÍ KATEGORIE NÁKLADŮ	27
3 PLÁNOVÁNÍ A KONTROLA NÁKLADŮ	29
3.1 PLÁNOVÁNÍ JEDNICOVÝCH NÁKLADŮ	30
3.2 PLÁNOVÁNÍ REŽIJNÍCH NÁKLADŮ	30
3.3 METODA STANDARDNÍCH NÁKLADŮ	31
3.4 ODCHYLKY V OBLASTI NÁKLADŮ.....	31
4 NÁSTROJE ŘÍZENÍ NÁKLADŮ.....	33
4.1 TECHNICKO-HOSPODÁŘSKÉ NORMY.....	33
4.2 KALKULACE NÁKLADŮ	34
4.2.1 KALKULAČNÍ SYSTÉM (TYPY KALKULACÍ).....	34
4.2.2 TYPOVÝ KALKULAČNÍ VZOREC.....	36
4.3 ROZPOČETNICTVÍ	37
4.4 LIMITOVÁNÍ NÁKLADŮ	38
4.5 ŘÍZENÍ NÁKLADŮ ABC	38

4.5.1	VYUŽITÍ POJMŮ V ABC METODĚ	39
4.5.2	POSTUP PŘI IMPLEMENTACI METODY ABC	39
4.5.3	OD ABC K ABM.....	40
5	HOSPODÁŘSKÝ VÝSLEDEK PODNIKU – VÝNOSY A ZISK.....	41
5.1	BOD ZVRATU	41
5.2	KRYCÍ PŘÍSPĚVEK.....	43
5.3	VÝROBKOVÁ ANALÝZA RENTABILITY A FUNKČNOSTI	44
5.3.1	METODA ÚPLNÝCH NÁKLADŮ.....	45
5.3.2	METODA NEÚPLNÝCH NÁKLADŮ	45
	PRAKTICKÁ ČÁST	46
6	PROFIL SPOLEČNOSTI.....	47
6.1	ORGANIZAČNÍ ZAČLENĚNÍ ZÁVODU V RÁMCI KONCERNU RIETER.....	47
6.2	ORGANIZAČNÍ ČLENĚNÍ ZÁVODU ŽAMBERK.....	48
6.3	STRUKTURA ZÁVODU KOMPONENTY ŽAMBERK.....	49
6.4	VÝROBA A MONTÁŽE	49
6.5	VÝROBNÍ PROSTŘEDKY ZÁVODU ŽAMBERK – STROJE	50
6.6	PÉČE O ZAMĚSTNANCE	51
6.7	ZÁKLADNÍ EKONOMICKÉ ÚDAJE	52
6.8	UKAZATELE FINANČNÍ, VÝROBNÍ A LOGISTICKÉ VÝKONNOSTI PODNIKU	52
7	METODA SESTAVENÍ KALKULACÍ V KOMPONENTY ŽAMBERK	55
7.1	KALKULACE STANDARDNÍ CENY	55
7.1.1	KUSOVNÍK A TECHNOLOGICKÝ POSTUP.....	56
7.1.2	KMENOVÁ DATA ARTIKLŮ	57
7.1.3	HODINOVÉ SAZBY.....	57
7.2	PRODEJNÍ NÁKLADOVÁ METODA	58
7.3	METODA VÝPOČTU KRYCÍHO PŘÍSPĚVKU	59
7.3.1	VYMEZENÍ KRYCÍCH PŘÍSPĚVKŮ V ZÁVODU KOMPONENTY ŽAMBERK	60
7.3.2	TRŽBY A KRYCÍ PŘÍSPĚVKY V ZÁVODU KOMPONENTY ŽAMBERK.....	61
8	PŘEVEDENÍ VÝROBY DO RIETER ČÍNA/INDIE	62
8.1	ROZHODNUTÍ MANAGEMENTU – VYMEZENÍ JEDNOTLIVÝCH KROKŮ	62
8.2	DOPADY PŘESUNU VÝROBY A JEJICH HODNOCENÍ.....	62
8.3	ANALÝZA KRYCÍCH PŘÍSPĚVKŮ VÝROBY PŘEVEDENÉ DO ASIE.....	63

8.4 ANALÝZA LIDSKÝCH A STROJNÍCH KAPACIT PŘEVEDENÉ VÝROBY	64
8.4.1 DOPADY PŘEVODU VÝROBY CBA Z HLEDISKA PROFESÍ.....	65
8.4.2 DOPADY PŘEVODU VÝROBY LANGSTEIL Z HLEDISKA PROFESÍ.....	66
8.4.3 DOPADY PŘEVODU VÝROBY A78 Z HLEDISKA PROFESÍ.....	67
8.4.4 DOPADY PŘEVODU VÝROBY B71 Z HLEDISKA PROFESÍ.....	68
8.4.5 DOPADY PŘEVODU VÝROBY B75 Z HLEDISKA PROFESÍ.....	69
8.4.6 SOUHRN DOPADŮ PŘEVODU VÝROBY Z HLEDISKA PROFESÍ.....	70
8.5 ANALÝZA KRYCÍCH PŘÍSPĚVKŮ NOVÉ VÝROBY	70
VÝHLED SKUTEČNÉHO STAVU V ROCE 2011	71
8.6 ANALÝZA LIDSKÝCH A STROJNÍCH KAPACIT VÝROBY NOVÉ	73
8.6.1 NOVÁ VÝROBA OD TŘETÍCH ZÁKAZNÍKŮ Z HLEDISKA PROFESÍ.....	73
8.6.2 ROZDÍL MEZI KAPACITAMI VÝROBY PŘEVEDENÉ A NOVÉ.....	74
8.6.3 PŘESUN PRACOVNÍKŮ MEZI PROFITCENTRY	75
8.7 OPATŘENÍ PRO MINIMALIZACI DOPADŮ PŘEVODU VÝROBY	77
ZÁVĚR	80
SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY	82
SEZNAM OBRÁZKŮ	84
SEZNAM GRAFŮ	85
SEZNAM TABULEK	86

ÚVOD

Kdybychom využili historii, zjistili bychom, že počátky průmyslové výroby sahají až několik desítek let zpět. Do doby, kdy půda přestala být hlavním zdrojem obživy lidstva. Zjistili bychom tak i příčiny a důsledky politického řízení státu.

Průmyslová výroba prošla velkými změnami, vývojem od průmyslových revolucí až po prvorepublikové mamutí podniky. Dokladem je i podnikatel obuvnického průmyslu Tomáš Baťa, jehož jméno nese naše univerzita.

Po druhé světové válce byly tyto velké, ale i menší podniky zestátněny, zanikli i živnostníci. V těchto podmínkách byly jakékoliv projevy podnikavosti považovány za nevhodné, ba přímo za škodlivé. Legální podnikatelské funkce byly proto výhradně svěřeny do kompetence státu. Stát i některé organizace určovaly podnikatelské aktivity a rozhodovaly, co vyrábět, kolik vyrábět a s kým obchodovat.

Tyto doby jsou však nenávratně pryč. Po sametové revoluci nastala nová etapa podnikání. Naše podniky se dostaly do zcela jiné situace. Do podmínek tržního hospodářství. V něm tři základní problémy, které musí řešit každá lidská společnost a to je, co vyrábět, jak vyrábět a pro koho vyrábět, jsou plně v rukou podniku.

Obstát v tržní ekonomice vyžaduje v podnikání dobrý strategický plán, jehož součástí je vymezení okruhu výrobků, se kterými chce podnik uspět na trhu a musí být především zaměřen na oblast financí. Musí věnovat mimořádnou pozornost plánům, nákladům a výnosům, jakož i majetku a zdrojům jeho krytí, aby uspěl a dosáhl cílů maximálních zisků. Proto v čele podniku může stát jen silná, cílevědomá osobnost, která dokáže realizovat určitý nápad, ale také musí umět pracovat s lidmi a vést je k vytčenému cíli. Musí být obklopena vzdělaným a schopným managementem výborných kvalit.

V současné době se stále více hovoří o globalizaci. Globalizace je definována jako zintenzivnění mezistátních celosvětových sociálních a obchodních vazeb, které propojují geograficky skutečné lokality. V rámci globální konkurence rostou požadavky na lepší jakost výrobků či služeb za stávající nebo i nižší cenu. Podniky jsou v situaci, kdy musí neustále hledat nové cesty, jak zlepšit produktivitu práce, energií, kapitálu a technologií. Je pro ně stále obtížnější udržet se na trhu, neboť do evropských trhů vstupují noví hráči z Asie, zvláště z Číny.

Podniky jsou nuceny reagovat na změny podmínek přizpůsobením své obchodní politiky, aby dokázaly vyhovět konkurenčním tlakům. Za těchto okolností nabývá zkoumání nákladů na významu.

Smyslem a cílem této práce je zpracovat ekonomické dopady na výrobní závod Komponenty Rieter v Žamberku při lokalizaci části jejich výroby do Číny a definovat parametry nahrazené nové jiné výroby. Tento převod zahrnuje provedení analýz, které vyžadují obeznámení se s vnitropodnikovými propočty a metodami kalkulací, přehledem krycích příspěvků a výrobním plánem. Porovnáním nákladů, výnosů, využití kapacit a krytí výroby převedené a nově nahrazené s použitím vnitropodnikových kalkulací a krycích příspěvků, budou kvantifikovány ekonomické změny pro závod - dopady na hospodaření závodu v roce 2011 a dopady na profesní skladbu pracovníků a využití strojů. Posledním bodem této práce bude návrh opatření pro minimalizaci ztrát na ekonomické výsledky závodu v roce 2011, na profese výrobních dělníků a využití strojů.

TEORETICKÁ ČÁST

1 VÝROBNÍ ČINNOST PODNIKU

Základem existence lidské společnosti je práce – výroba. Výrobu uskutečňují firmy, podnikatelé a lze ji definovat jako transformaci výrobních faktorů do ekonomických statků (zboží) a služeb, které pak procházejí spotřebou.

Výroba ovlivňuje efektivnost podniku a konkurenční schopnost jeho výrobků. Rozhoduje se v ní:

- o snižování nákladů,
- zkracování dodacích lhůt,
- zvyšování užitečnosti výrobků,
- šíří sortimentu

V tržní ekonomice má smysl jen výroba, jejíž výsledek nalezne svého spotřebitele – v tomto má odbyt a jeho informace nezastupitelnou úlohu a výroba by měla vycházet z jeho požadavků. V případě, že požadavky odbytu jsou vysoké, jedinými omezeními pro podnik jsou jeho výrobní kapacity a finanční prostředky. Management podniku by měl hledat v tomto případě rezervy ve výrobních kapacitách a pro rozšíření výroby zajistit dostatečné financování, v tomto případě by podnikové plánování mělo vycházet z plánování výroby, popřípadě finančního a investičního plánu.

Výroba včetně s nákupem, investicemi, odbytem a financováním tvoří uzavřený koloběh peněžních prostředků, který musí být vzájemně sladěn. Výrobní proces probíhá obvykle v etapách:

- **Předvýrobní etapa** (vývoj, konstrukční a technologická příprava výrobku do výroby, materiál,...)
- **Výrobní etapa a odbytová etapa** (výrobek vzniká určitým výrobním postupem, který sestává ze sledu operací přesně stanovených technologií)
- **Hlavní výroba** (výrobky tvoří hlavní náplň výroby podniku)
- **Vedlejší výroba** (výroba polotovarů, náhradních dílů)
- **Doplňková výroba** (využití a zpracování odpadu, využití volné kapacity)
- **Přidružená výroba** (obvykle se od předcházející liší charakterem výroby)

Kromě těchto základních výrobních procesů, probíhá řada pomocných procesů (údržba strojů a budov, výroba energie) a obslužných procesů (skladování, balení, doprava, kontrola). To je náplní výrobního managementu (řízení výroby).

V tržním hospodářství každý výrobce řeší tři základní otázky:

- a) Co vyrobit?
- b) Jak vyrobit?
- c) Komu prodat?

„Co“ znamená rozhodnout, jaké výrobky a v jakém množství vyrobit. Zde mimořádnou úlohu má marketing.

„Jak“ znamená rozhodnout, jakým způsobem, jakou technologií a z jakých surovin a materiálů výrobky v požadovaném množství vyrobit. Zde rozhodující úlohu hrají technické profese.

„Komu prodat“ znamená zjistit, kdo výrobky potřebuje, kdo je spotřebuje a jakými cestami se k němu dostanou.

První dvě otázky jsou řešeny plánováním výroby, třetí plánováním odbytu. (Liška, Sedláček, 2005), (Keřkovský, 2004)

1.1 Výrobní faktory a utváření jejich ceny

V podmínkách tržní ekonomiky používají firmy pro svoji činnost určité množství vstupů – výrobních faktorů za účelem zajištění výstupu – výroby určitých statků, popř. služeb, které pak nabízejí na trhu. Základním motivem firem je zpravidla tvorba zisku, který je použit jednak na reprodukci jejich výrobních potenciálů, jednak na zvyšování bohatství jejich vlastníků. Požadavek maximalizace zisku nutí výrobce minimalizovat vstupy a maximalizovat výstupy v peněžním vyjádření.

Výrobní faktory jsou zdroje v procesu výroby, které se většinou rozlišují do čtyř skupin: přírodní zdroje (půda), práce, kapitál, informace.

Výrobní faktory jsou k dispozici v omezeném množství, a proto jsou označovány za vzácné výrobní zdroje. Každý výrobce musí výrobní faktory nakupovat na příslušných trzích – trhu práce, trhu půdy a trhu kapitálu. Ceny výrobních faktorů závisí na nabídce a poptávce. Po-

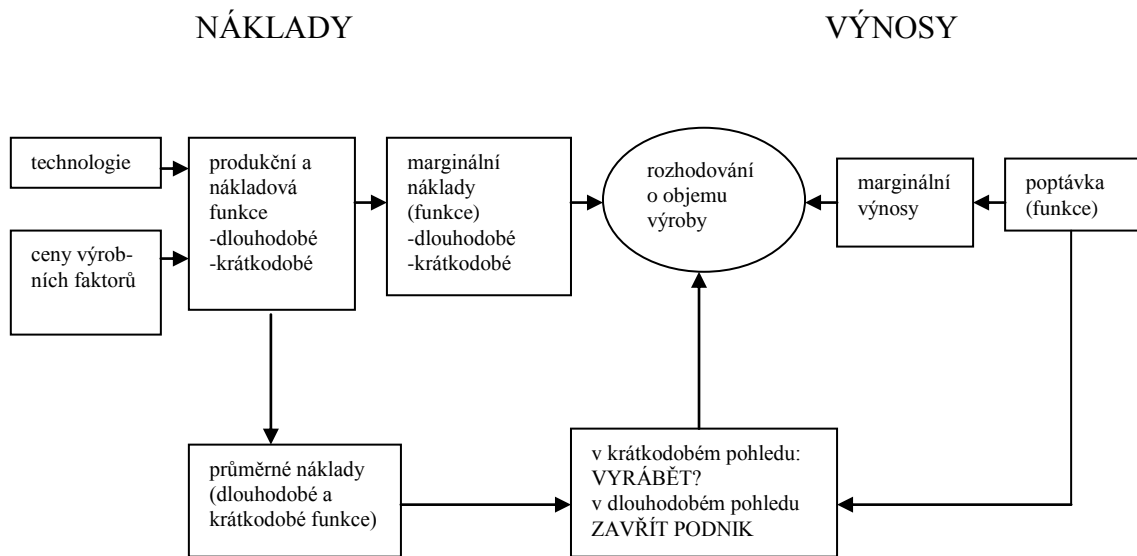
ptávka po výrobcích je určována mezní užitečností, která je posuzována subjektivně jednotlivými spotřebiteli na základě jejich bezprostřední spotřeby. Poptávku představují výrobní subjekty, které nakupují půdu, práci a kapitál, aby jejich prostřednictvím vyrobily produkci, určenou k realizaci na trhu. Protože je všeobecným cílem výroby a prodeje každé produkce maximalizace rozdílu mezi výnosy a náklady jsou náklady hlavní a určující veličinou pro trh výrobních faktorů. Podnikatelé se při jejich nákupu orientují podle nákladů, které na ně musí vynaložit a podle výnosů, které jim přinesou. (Liška, Sedláček, 2005), (Keřkovský, 2004)

1.2 Plánování výroby

Předmětem plánování výroby je plánování výrobního programu:

Výrobní program = sortimentní skladby a objem výroby, které se mají v určitém období vyrábět. Program se neustále mění v souvislosti se zařazováním nových a vyřazováním zastaralých výrobků. Hlavní informace pro plánování výrobního programu poskytuje plán odbytu, obvykle se sestavuje dlouhodobý a krátkodobý plán. V dlouhodobém plánu, v němž můžeme zajistit zásadní změny výrobního programu, které vyžadují nové výrobní kapacity, novou technologii, jiné pracovní postupy a pracovníky, velké finanční prostředky. V krátkodobém plánu se vychází z existujících výrobních kapacit a technologií z dnešní struktury pracovníků, ze současných finančních zdrojů. Tento plán může zajistit podstatně menší změny ve výrobním programu. (většinou změny v konstrukci a designu výrobku).

Plánování je ovlivněno druhem výrobku pro neznámého spotřebitele, úkolem marketingu je zjistit, jaké a v jakém množství spotřebitel výrobky požaduje. Podnik obvykle nevyrábí maximální počet výrobků, ale pouze tolik, které nejvíce přispívají k maximalizaci zisku. (Synek, kol., 2001)



Obr.1 Rozhodování v oblasti výroby (Synek, kol. 2002)

1.3 Výrobní kapacita

Výrobní kapacitu charakterizujeme jako maximální objem produkce, kterou může výrobní jednotka (podnik, závod, dílna, stroj) vyrobit za určitou dobu (rok, den, hodina). V západních zemích se určují tyto druhy kapacity:

- Praktická (počítá s určitými přestávkami)
- Normální (je ročním průměrem)
- Nominální (počítá se štítkovým výkonem a plnou dobou)

Kapacita výrobní jednotky závisí na technické úrovni strojů a výrobních zařízení v době jejich činnosti, organizaci práce a výroby, kvalifikaci pracovních sil, surovinách, apod.

Obecně lze kapacitu výrobní jednotky vyjádřit jako výsledek jejího výkonu a doby, po kterou je v činnosti. Dobu činnosti vyjadřujeme pomocí časových fondů:

- kalendářní časový fond - je dán počtem dní v roce (používá se v nepřetržitých výrobních procesech)
- nominální časový fond – zjistíme z kalendářního časového fondu odečtením nepracovních dní. Je-li organizována celozávodní dovolená, odečteme i počet dnů jejího trvání

c) využitelný (efektivní) časový fond – vyčteme z nominálního časového fondu odečtením plánovaných prostojů.

Zvýšení časového využití výrobní kapacity lze dosáhnout vyšší směnností. Intenzivní zvyšování výrobní kapacity je dáno využitím technických parametrů strojů a výrobních zařízení. K růstu kapacity vede snižování pracnosti výrobků, zkracování operačních časů, zvyšování kvalifikací pracovníků, apod. (Synek, kol., 2001)

1.4 Efektivnost - produktivita výroby

Produktivita je účinnost (efektivnost). Z ekonomického hlediska by mělo být cílem dosažení stavu, kdy jsou všechny výrobní zdroje využívány efektivně. Dle *Samuelsona a Nordhausa* je výrobní efektivnosti dosaženo, jestliže nelze zvýšit výrobu jednoho statku, aniž by bylo nutno odpovídajícím způsobem snížit hodnotu statku jiného. Jinak řečeno, efektivně fungující ekonomika se nachází na hranici svých produkčních možností. Tento vztah lze vyjádřit ukazatelem výrobních faktorů (V), vyjadřující vztah mezi objemem vstupů - spotřebovaných výrobních faktorů (I) a objemem výstupů - vyrobených vzácných statků (O).

$$V=I/O$$

Vztah bývá nazýván ekonomická účinnost/efektivnost výrobních faktorů – čím větší je hodnota výrazu, tím vyšší je výnosnost spotřebovaných výrobních faktorů, a tím vyšší je efektivnost.

Pro podnik je důležitá celková produktivita (do vzorce dosadíme všechny výstupy a všechny vstupy), ale vzhledem k složitému původu vlivu různých forem zvěčnělé práce na celkovou produktivitu, má v praxi významnou úlohu analýza parciálních produktivit (výstupy a vstupy vztahujeme pouze k určitému druhu spotřebovaných výrobních faktorů), a to především produktivity (živé) práce.

Z pohledu strategického řízení je produktivita ideálním strategickým cílem – integrujícím, měřitelným, průhledným, srozumitelným, čitelným a pro většinu firem velice aktuálním.

Pro podnik je důležitá celková produktivita, ale vzhledem k složitému původu vlivu různých forem zvěčnělé práce na celkovou produktivitu má v praxi významnou úlohu analýza parciálních produktivit, a to především produktivity (živé) práce. (Keřkovský, 2004), (Synek, kol., 2001)

1.5 Výroba a produkční funkce

Dlouhodobá existence podniku v tržní ekonomice nutně předpokládá vyšší hodnotu výstupu než je hodnota vstupu. I v případě, kdy se podnik orientuje na jiné cíle, nežli zisk, je z dlouhodobého hlediska nutné, alespoň vyrovnanosti vstupů s výstupem. Za těchto podmínek podnik činní rozhodnutí o tom:

- Jaké statky vyrábět a v jakém množství
- Jakou kombinaci vstupů by podnik měl při výrobě určitých statků používat

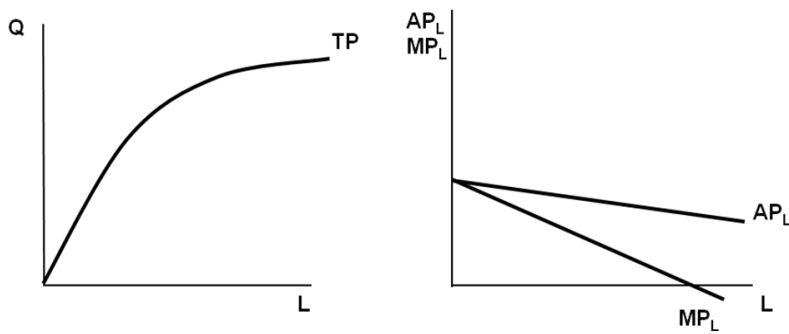
Výroba je tedy podstatným momentem podnikání a představuje proces používání služeb, práce, kapitálu a přírodních zdrojů k vytváření užitečných statků a služeb. Výroba je tak proces přeměny vstupu na výstup. Při rozhodování podniku hraje důležitou úlohu čas, v krátkém období může podnik měnit množství pouze některých vstupů, ostatní vstupy se nemění. Naproti tomu dlouhé výrobní období je charakterizováno tím, že všechny vstupy jsou proměnlivé. Podnik je tak schopen rozšiřovat výrobní kapacitu a zvýšení výroby může být výraznější. Vztah mezi vstupy a výstupy lze vyjádřit jako produkční funkci. Snaha o maximalizaci zisku nutí podniky, aby minimalizovali hodnotu vstupů a maximalizovali hodnotu výstupů.

Produkční funkce se dá vyjádřit slovně, tabulkou, rovnicí nebo grafem. Obecně to lze zapsat ve formě: $Q = f(L, K, t, \dots)$

Q= výstup, L= objem použité práce, K= objem použitého kapitál, t=technický pokrok, tečky naznačují, že mohou být použity jiné vstupy.

V ekonomické teorii se uvažují produkční funkce se dvěma faktory, jimiž jsou práce spolu s kapitálem a jedním výstupem. V souvislosti s časovým obdobím výroby je toto zjednodušení výhodné, protože umožňuje definovat produkční funkce v krátkém a dlouhém období.

Krátkodobá se vyznačuje tím, že kapitál je fixní vstup a mění se množství práce. Tímto lze zkoumat vztah mezi přírůstkem výstupu a změnami jednoho vstupu za podmínky, že míra užití kapitálu se nemění. (Liška, Sedláček, 2005)



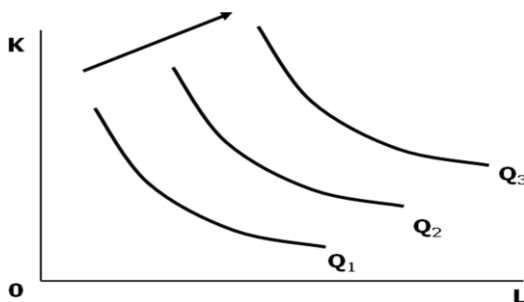
Graf 1 Krátkodobá produkční funkce (Synek, kol., 2001)

TP – celkový fyzický produkt

AP – průměrný produkt

MP – marginální (mezní) produkt

V dlouhém období se předpokládá, že oba vstupy se mění, jsou tedy variabilní. Grafickým znázorněním produkční funkce je izokvanta, přesněji více izokvant, které vytvářejí tzv. „mapu izokvant“ (Liška, Sedláček, 2005)



Graf 2 Dlouhodobá produkční funkce – „mapa izokvant“ (Synek, kol., 2001)

Mapa izokvant je důležitá pro názorné vyjádření druhé významné vlastnosti produkční funkce dlouhého období, již jsou výnosy z rozsahu. Pokud se izokvanty sobě přibližují, produkční funkce vykazuje rostoucí výnosy z rozsahu. Zvětšující se vzdálenost mezi izokvantami signalizuje klesající výnosy z rozsahu. Za existence konstantních výnosů z rozsahu jsou izokvanty od sebe stejně vzdáleny. (Liška, Sedláček, 2005)

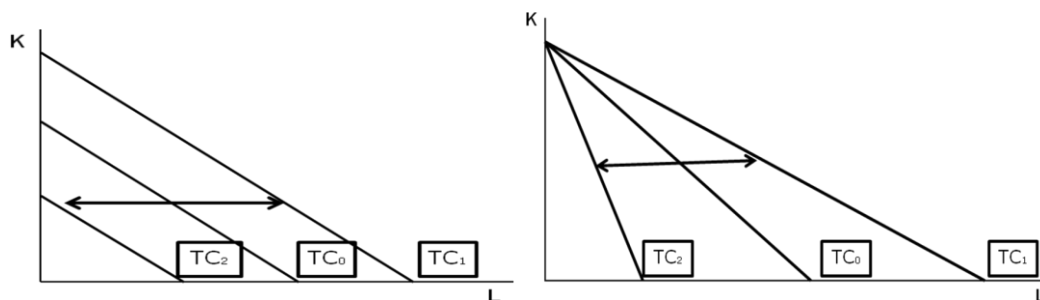
1.6 Optimální kombinace vstupů

Rozhodování podniku o velikosti výstupu je podmíněné nejen produkční funkcí, která vyjadřuje jeho technologické možnosti, ale i náklady. Podnik musí volit takové kombinace výrobních faktorů, které mu umožní vyrobit daný výstup s minimálními náklady vzhledem

k produkční funkci. Přímka nebo i křivka zachycující kombinace vstupů (kapitálu a práce), které je možné nakoupit za pevně danou finanční částku se nazývá izokosta. Dá se také vyjádřit nákladovou funkcí, jejíž lineární tvar lze zapsat rovnicí: $TC = P_L \cdot L + P_K \cdot K$

TC =celkové náklady, P_L =cena jednotky práce, P_K =cena jednotky kapitálu, L =objem použité práce, K =objem použitého kapitálu

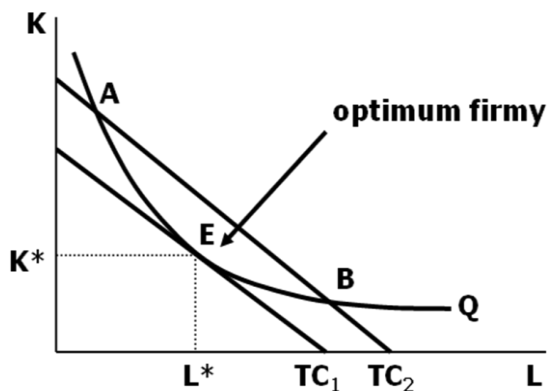
Pokud dojde k růstu celkových nákladů, za předpokladu stálých cen vstupů, izokosta se posouvá doprava a při snížení doleva. Také změna ceny vstupů se projeví ve změně polohy izokosty. (Liška, Sedláček, 2005)



Graf 3 Vliv nákladů na polohu izokosty (Synek, kol., 2001)

Graf 4 Vliv změny práce na izokostu (Synek, kol., 2001)

Optimální kombinace vstupů nastává v bodě dotyku izokosty s nejvyšší izokvantou, jejich sklony, přesněji absolutní hodnoty, jsou shodné. Matematicky to znamená, že mezní míra technické substituce ($MRTS_{KL}$) se rovná poměru cen vstupů (P_L/P_K). (Liška, Sedláček, 2005)



Graf 5 Optimum firmy (Synek, kol., 2001)

V bodě A a B firma nevyrábí daný výstup s minimálními náklady

Optimum podniku (rovnováha), představuje takovou úroveň výstupu, při které podnik maximalizuje zisk a zároveň zohledňuje svá nákladová omezení. Podnik nemění objem výstupu a jeho náklady jsou minimální. (Liška, Sedláček, 2005)

2 KLASIFIKACE NÁKLADŮ

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

Ekonomická teorie vnímá náklady obecně jako obětavou hodnotu. Firma se musí vzdát hodnoty nákladu, například hodnoty spotřebované suroviny, aby získala jinou (vyšší) hodnotu. Někteří ekonomové jsou za to, že vyšší hodnota výsledku, než je obětovaná hodnota nákladů, je nejvlastnějším smyslem (cílem) firmy a tím i její strategií. (tvorba dostatečné přidané hodnoty potřebné k dlouhodobé existenci firmy).

Náklady lze v podmínkách manažerského účetnictví klasifikovat podle různých hledisek a do různých skupin:

- a) podle druhů vynaložených ekonomických zdrojů (druhovému členění)
- b) podle bezprostředního účelu jejich vynaložení (účelové členění)
- c) podle jejich závislosti na změnách v rozsahu aktivit (objemu) výkonů
- d) podle podnikových funkcí (Kudera, 2000), (Landa, Polák, 2008), (Synek, kol., 2001)

2.1 Druhovému členění nákladů

Druhovému členění nákladů je jejich soustřeďování do stejnorodých skupin spojených s činnostmi jednotlivých výrobních faktorů (materiál, práce, investiční majetek).

Odpovídá peněžně vyjádřené struktuře a výši primárních ekonomických zdrojů vynaložených na určité vstupy. V druhovém členění nákladů se nerozlišuje bezprostředně účel vynaložených nákladů, neposkytuje tedy dodatečné informace pro hodnocení hospodárnosti a efektivnosti využití ekonomických zdrojů.

Hlavní význam druhového členění nákladů spočívá v tom, že je východiskem regulace kvantitativních proporcí mezi potřebou určité struktury a výši zdrojů a jejich pohotovou dispozicí.

Toto třídění odpovídá na otázku, co bylo spotřebováno. Základními nákladovými druhy jsou:

- spotřeba surovin a materiálu, paliv a energie, provozních látek

- odpisy budov, strojů, výrobního zařízení, nástrojů, nehmotného investičního majetku
- mzdové a ostatní osobní náklady (mzdy, platy, provize, sociální a zdravotní pojištění)
- finanční náklady (pojistné, placené úroky, poplatky,...)
- náklady na externí služby (opravy a udržování, nájemné, dopravné, cestovné).

Podrobnější druhové třídění je uplatněno například ve výkazu zisků a ztrát (výsledovce) nebo v účtové osnově. Druhové třídění je důležité pro finanční účetnictví a pro finanční a jiné analýzy (výpočet zisku, ukazatele hodnoty přidané zpracováním, analýzy dílčích nákladovostí,...). Nákladové druhy představují externí náklady. Jsou to náklady prvotní, které vznikají stykem podniku s jeho okolím (např. spotřeba materiálu), nebo s jeho zaměstnanci (mzdové náklady). Jsou to náklady jednoduché, protože je nelze dál členit. Druhotné náklady vznikají spotřebou vnitropodnikových výkonů (např. výroba páry a elektrické energie pro vlastní spotřebu, výroba náradí, ...), jsou to interní náklady, které mají komplexní charakter (dají se rozložit na původní nákladové druhy. Projevují se až při zúčtování nákladů podle středisek. . (Landa, Polák, 2008), (Synek, kol., 2001)

2.2 Účelové členění nákladů

Účelové třídění nákladů sleduje jejich vztah k vlastní příčině vzniku nákladů, jejich objektům a nositelům, základním charakteristickým rysem nákladů je účelovost (každý vznik nákladů musí být doložen konkrétně vymezeným účelem).

Je založeno na dvou základních hlediskách:

- a) náklady podle místa vzniku a odpovědnosti (podle vnitropodnikových útvarů a středisek)
- b) podle výkonů (kalkulační třídění) (Landa, Polák, 2008), (Synek, kol., 2001),

2.2.1 Náklady podle místa vzniku a odpovědnosti

Třídění nákladů podle místa vzniku a odpovědnosti odpovídá na otázku, kde náklady vznikly a kdo je odpovědný za jejich vznik. Podle velikosti podniku a složitosti výroby se náklady člení v několika úrovních. V první z nich se člení na náklady **výrobní** (náklady

hlavní, pomocné vedlejší a přidružené výroby) a **nevýrobní činnosti** (náklady na odbyt, správu, zásobování,...).

Ve výrobě se náklady obvykle člení na:

a) **technologické náklady** – jsou náklady bezprostředně vyvolané danou technologií produkčního procesu

b) **náklady na obsluhu a řízení** – jsou takové náklady, které byly vynaloženy za účelem vytvoření, zajištění a udržení podmínek racionálního průběhu dané produkční operace.

Pro členění nákladů je podstatné také jejich funkční hledisko. Spočívá ve vymezení funkcí jednotlivých složek nákladů ve vztahu k příslušnému objektu či výkonu. Z tohoto hlediska se rozlišují:

a) **jednicové náklady** – souvisejí přímo s určitým výkonem. Vykazují se přímo v konkrétních položkách ve vztahu ke zvolené jednici výkonu a typickým příkladem jsou jednicový materiál a jednicové mzdy. Jako jednicové náklady se vykazují především náklady technologické a z tohoto pohledu jsou náklady jednicovými zásadně náklady přímé.

b) **režijní náklady** – náklady na obsluhu a řízení, které souvisí s výrobou jako celkem. Jsou vykazovány v komplexních položkách v rozložení podle jejich funkce, a to jako různých typů režii – materiálová (zásobovací a nákupní režie), výrobní, odbytová a správní režie. (Landa, Polák, 2008), (Synek, kol., 2001),

2.2.2 Kalkulační členění nákladů

Kalkulační členění nákladů nám říká, na co byly náklady vynaloženy (na které výrobky nebo služby). Toto hledisko je pro podnik rozhodující, umožňuje zjistit rentabilitu (zisk) jednotlivých výrobků (služeb) a řídit výrobkovou strukturu, neboť jednotlivé výrobky přispívají různou měrou k tvorbě zisku podniku. Je podkladem pro řadu dalších manažerských rozhodování (např. zda výrobek vyrobit nebo nakoupit, zda určitou činnost zajistit vlastními silami nebo dodavatelsky (outsourcing), pomáhá určit dočasnou minimální „ztrátovou cenu“ atd. Přesně vymezený výkon je kalkulační jednicí.

Podle způsobu přiřazení nákladů na kalkulační jednici rozeznáváme:

a) **náklady přímé** – lze bezprostředně, průkazně a hospodárně kvantitativně identifikovat s příslušnými objekty a výkony, se kterými příčinně souvisí.

Je jasné, že do přímých nákladů lze zařadit náklady jednicové a ty režijní, které s určitým výrobkem přímo souvisí. Podle charakteristiky vyplývá, že povahu přímých nákladů mají především technologické náklady (přímý materiál, přímé mzdy,...).

b) **náklady nepřímé** – nemají s příslušným výkonem přímou vazbu a k tomuto výkonu se přičítají nepřímou pomocí početně technických postupů. Patří sem ty režijní náklady, které jsou společné více druhům výrobků nebo na chod celého útvaru (dílny, provozu podniku) a které je nutné dovést na jednotlivé výrobky pomocí různých přírážek.

V současné době se náklady sledují a řídí podle jednotlivých činností (procesů). Účetnictví, které toto zajišťuje je nazýváno procesní účetnictví nebo účetnictví založené na procesech, což je odvedeno od původního anglického názvu Activity Based Accounting (též Cost-Driver Accounting), kalkulace na něm založené jsou nazývány kalkulace podle dílčích činností (podle elementárních procesů), nebo kalkulace ABC (Activity Based Costing).

Účelové třídění nákladů je rozhodující pro zajišťování hospodárnosti výroby jednotlivých výrobků, vnitropodnikových útvarů (středisek) i celého podniku, neboť zachycuje příčinný vztah mezi náklady a účelem jejich vynakládání, tj. výrobky. Základními nástroji výrobního řízení nákladů jsou kalkulace nákladů. (Landa, Polák, 2008), (Synek, kol., 2001), (Synek, kol., 2002)

2.3 Náklady podle jejich závislosti na změnách v rozsahu aktivit výkonů

Podle závislosti na změnách rozsahu aktivit (objemu výkonů) se náklady rozdělují:

a) Variabilní (proměnlivé) – mění se v závislosti na změnách objemu výkonů a jsou charakteristické tím, že musí být opakovaně vynakládány na každou další jednotku výkonu (jednicové mzdy, jednicový materiál,...). A to:

- **proporciálně** (mění se ve své výši s objemem výkonů přímo úměrně)

- **podproporciálně** (růstem výkonů se zvyšují, ale pomalejším tempem)

- **nadproporciálně** (mění se ve své celkové výši v závislosti na objemu výkonů rychlejším tempem)

b) Fixní (stálé) – zůstávají při změnách objemu výkonů v rámci daného rozmezí ve své absolutní výši neměnné (odpisy strojů prováděné podle času, nájemné, úroky z úvěru,...). Mění se – a to skokem – až při změně výrobní kapacity (např. instalace nových strojů).

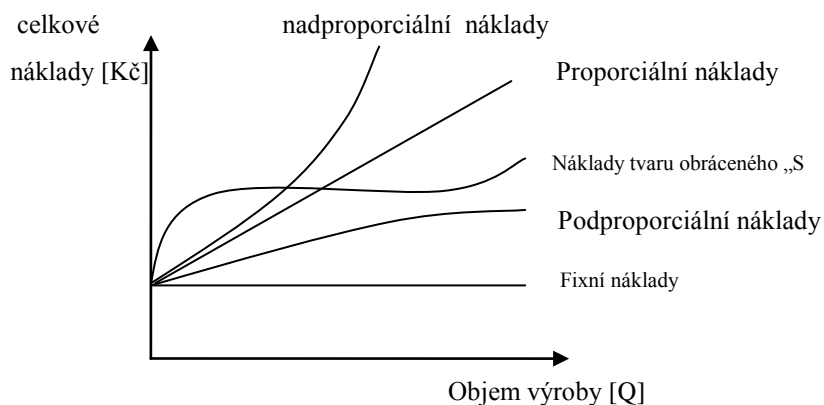
Toto členění nákladů platí pouze z krátkodobého pohledu, v delším časovém horizontu jsou všechny náklady variabilní.

Vztah nákladů a objemu produkce se dá zachytit matematickými funkcemi – **nákladová funkce**: $N=F+n*q$

N =celkové náklady v Kč, F =fixní náklady, n =variabilní náklady na jednu jednotku, q =objem produkce v naturálních jednotkách

Náklady připadající na jednu jednotku objemu výroby (jednotkové náklady N_j):

$N_j=F/q+b$ (Landa, Polák, 2008)



Graf 6 Průběh celkových nákladů

2.4 Další kategorie nákladů

Přírůstkové náklady jsou náklady vyvolané přírůstkem objemu výroby. Zvláštní formou těchto nákladů jsou náklady marginální (mezní, diferenciacní, hraniční) – ty tvoří přírůstek nákladů vyvolaný přírůstkem výroby o jednu jednotku. Z ekonomie je známo, že maximálního zisku se dosáhne při takovém objemu produkce, když marginální tržby (tvoří přírůstek tržeb vyvolaný přírůstkem prodeje o jednu jednotku) se rovnají marginálním nákladům. V manažerské ekonomii se termín přírůstkové náklady rozumí jako jiné náklady, které se mění s rozhodnutím manažerů (ty náklady, kterými se liší jednotlivé alternativy). Náklady, které nejsou závislé na daném rozhodnutí, jsou nazývány utopené náklady. Pro manažerské rozhodování jsou relevantními náklady pouze náklady přírůstkové, zatímco utopené náklady nijak rozhodnutí neovlivňují a manažeři je vůbec do řešených úloh nemusí zahrnout.

Oportunitní (alternativní) náklad je hodnota, která musí být obětována, když zdroje (práce, kapitál) nejsou použity na nejlepší možnou alternativu. Nazývají se též náklady ušlých příležitostí.

V řízení podniku se používá mnoho dalších hledisek třídění nákladů (plánované, normované a skutečné, explicitní a implicitní,...). Většina z nich se používá v manažerském účetnictví. Ve výkazu zisků a ztrát (výsledovce) se náklady třídí podle základních oblastí podnikové činnosti na provozní, finanční a mimořádné. (Synek, kol., 2002)

3 PLÁNOVÁNÍ A KONTROLA NÁKLADŮ

Plán nákladů je součástí finančního plánu - rozpočtu. Ten obsahuje plán výnosů, nákladů a zisku. Výpočty jeho položek navazují na ostatní části plánu podniku, např. provozní výnosy na plán odbytu, mzdy na plán mezd apod. Má dvě základní části: výnosy a náklady. Cílem plánování nákladů je dosáhnout jejich snížení. Proto plánování nákladů, není jen pasivním odrazem skutečnosti, ale aktivně působí tak, že vytváří tlak na snižování nákladů ve všech oblastech podnikové činnosti. Náklady můžeme plánovat pomocí dvou skupin plánovacích metod:

- Metod globálních, které vycházejí ze základních vztahů v ekonomice podniku, a které zachycují různými modely nákladové modely.
- Podrobné metody vycházejí z detailních plánovacích podkladů, jako jsou operativní plán výroby, normy spotřeby, limity, atd. Typickými představiteli těchto metod jsou rozpočty a kalkulace.

Při plánování nákladů se postupuje zpravidla takto:

- V první fázi (při sestavování návrhu plánu) se nejprve vypracují rozpočty hospodářských středisek pomocné a obslužné výroby, potom hospodářských středisek hlavní výroby a režijních hospodářských středisek. Zjištěné rozpočtové náklady v členění na přímé a režijní se transformují do položek prvotních nákladových druhů, ve kterých je sestavován plán výnosů, nákladů a zisku.
- Ve druhé fázi (po vypracování podnikového plánu a jeho schválení) nastává obrácený proces – transformace ve střediscích prvotních nákladových druhů do nákladů jednicových a režijních a doplnění prvotních nákladů o náklady druhotné.

Obě fáze se prolínají, probíhají i několikrát po sobě, tak, jak se hledají další rezervy snižování nákladů. Rozdílný charakter jednicových a režijních nákladů vyvolává i rozdílný způsob jejich plánování. (Synek, kol., 2001)

3.1 Plánování jednicových nákladů

Při plánování jednicových nákladů se vychází z plánovaného objemu a struktury výkonů (výrobků, polotovarů, služeb), norem spotřeby výrobních činitelů a jejich cen a tarifů.

V praxi lze jednicové náklady rozpočtovat dvěma způsoby:

- V prvním způsobu se za hospodářské středisko, odpovědné za úroveň jednicových nákladů, považuje útvar technické přípravy výroby, proto se jednicové náklady rozpočtují v útvarech předvýrobních etap a ve výrobních střediscích se rozpočtují jen režijní náklady.

V druhém způsobu se jednicové náklady rozpočtují ve výrobních střediscích a útvarech technické přípravy výroby, pokud vůbec existují, jako samostatná hospodářská střediska se rozpočtují pouze režijní náklady. (Synek, kol., 2001)

3.2 Plánování režijních nákladů

Plánování režijních nákladů je složitější, pokud to jde, použijí se technicky zdůvodněné normy nebo ukazatele spotřeby (např. odpisy stanovíme podle počtu strojů v hospodářském středisku a platných odpisových norem, spotřebu elektrické energie pro pohon strojů podle příkonu instalovaných strojů, plánovaného časového fandu strojů, tarifu a sazby za 1kwh, atd.). Většinou však vystačíme s globálnějšími způsoby výpočtu, při kterých vycházíme ze zkušeností z minulých let, se znalostí nákladových funkcí, ve kterých používáme jako nezávisle proměnnou (vztahovou veličinu) nejen objem výroby, ale i jiné veličiny (např. počet strojních hodin, množství spotřebovaných surovin, velikost mezd,...).

Používá se i tzv. **variátorů**, což jsou čísla udávající o kolik procent se zvýší náklady, zvýší-li se výkon nebo jiná vztahová veličina o jedno procento. Vypočtou se jako podíl variabilních nákladů na celkových nákladech příslušné režijní položky, nebo celkových režijních nákladech. Z jejich konstrukce je jasné, že mohou dosahovat hodnot v intervalu od nuly (všechny náklady jsou fixní) do jedničky (všechny náklady jsou variabilní). Variátorů se úspěšně používá pro normování nákladů. (Synek, kol., 2001)

3.3 Metoda standardních nákladů

Metoda standardních (normovaných) nákladů vychází z toho, že každá standardní nákladová položka vzniká jako součin naturální normy spotřeby výrobního činitele (standardního množství spotřeby materiálu, práce) a předem stanovených tj. standardních nákladů za jednotku (např. ceny za jeden kg surovin, nákladů na jednu normohodinu) při plánovaném objemu výkonů (výrobků, činností).

*Standardní náklady kalkulační položky = standardní množství (standardní spotřeba na jednotku výroby) * standardní náklady (standardní cena)*

Součtem standardních nákladů kalkulačních položek (obvykle přímých mezd, přímého materiálu, ostatních přímých nákladů a variabilních režijních nákladů) se stanoví standardní náklady na jednotku výkonu (na jeden výrobek). Standardní náklady se používají v kalkulacích a v rozpočtech středisek. Umožňují odhady budoucích nákladů, stanovení nabídkové ceny pro zákazníky, určení hodnoty rozpracované výroby a hotových výrobků a měřit výkon středisek zjišťováním odchylek (úspory nebo překročení) skutečných nákladů od nákladů standardních. Odchylna od standardu (normy) vzniká lepším nebo horším využitím podmínek, za kterých byly standardy stanoveny. Zjištěné odchylky se proto člení podle různých hledisek podle příčiny vzniku, místa vzniku a podle odpovědnosti. Každou odchylku je nutné dokumentovat, zjistit její příčinu, místo vzniku, odměnit nebo naopak postihnout středisko, které odchylku způsobilo a učinit opatření, aby se překročení standardních nákladů neopakovalo. V současné době se řízení nákladů stává součástí controllingu.

Hlavním nástrojem řízení nákladů na jednotlivé výrobky jsou kalkulace výrobku. (Synek, kol., 2001)

3.4 Odchylky v oblasti nákladů

K odchylkám v oblasti nákladů dochází v důsledku cenových faktorů (pořizovací cena nebo vlastní náklady) nebo z kapacitních a spotřebních faktorů.

Cenové odchylky se týkají variabilních nákladů (zejména spotřeba materiálu a osobních nákladů) nebo fixních nákladů (např. změna cen energie, týkající se chodu celého podniku).

Kapacitní odchylky analyzují kolísání využití výrobní kapacity. Představují podíl fixních nákladů připadající na nevyužité kapacity.

Spotřební odchylky představují rozdíly nákladů, které vyplývají z větší nebo menší spotřeby jednotlivých výrobních činitelů.

Odchylky obvykle zjišťujeme porovnáním skutečného a plánovaného stavu. (Landa, Polák, 2008)

4 NÁSTROJE ŘÍZENÍ NÁKLADŮ

Snížením celkových nákladů je možno zvyšovat konkurenční schopnost podniku - udržovat a zvyšovat zisk. Proto musí manažeři řídit výši i strukturu nákladů vhodnými nástroji řízení.

Základními nástroji řízení jsou:

- Technickohospodářské normy
- Kalkulace
- Rozpočetnictví
- Normativní náklady a limitování nákladů odpovídající určitým podmínkám
- Řízení nákladů ABC (Martinovičová, 2006)

4.1 Technicko-hospodářské normy

Technickohospodářské normy určují nutné množství výrobních činitelů, vynakládaných na určitou jednici výkonu, nebo nutné množství určitého druhu zásob. Stanoví se ve hmotných nebo časových jednotkách. Podle předmětu normování jde o:

- Normy spotřeby přímého (jednicového) materiálu
- Normy spotřeby času práce zahrnované do přímých (jednicových) mezd
- Normy spotřeby technologické energie
- Normy spotřeby režijního materiálu, paliv, energie
- Normy spotřeby času práce zahrnované do režie
- Kapacitní normy výrobnosti strojů a zařízení
- Normy odpisů
- Normy zásob
- Normy podílu jakostních tříd výrobků (Martinovičová, 2006)

4.2 Kalkulace nákladů

Pojem kalkulace stručně definujeme jako nástroj pro propočet nákladů, přínosů, zisku, resp. jiných finančních veličin za výrobek, práci nebo službu, či jinak naturálně (věcně) vyjádřený výkon, tj. kalkulační jednici či nákladovému objektu. Kalkulační jednice je určitý výkon (výrobek, polotovar, práce nebo služba), vymezený měrnou jednotkou. Kalkulace zobrazuje vzájemný vztah věcné a hodnotové stránky podnikání, tedy vzájemný vztah mezi naturálně vyjádřeným výkonem a jeho finančním ohodnocením a umožňuje ovlivňovat výši a strukturu nákladů na produkt a tím i hospodářský výsledek podniku.

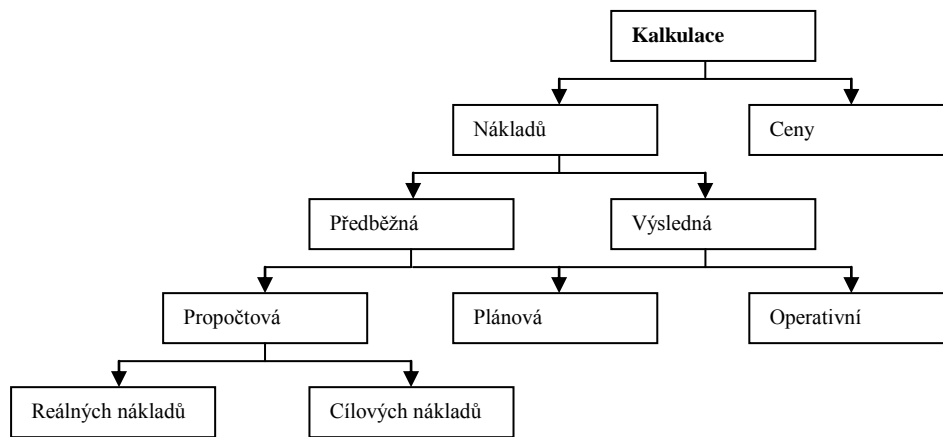
Kalkulace tak představuje jeden ze základních nástrojů řízení nákladů a v manažerské praxi se zejména využívá v těchto situacích:

- oceňování výkonů, jednotlivých útvarů, složek, zásob (případně i dlouhodobého majetku vytvářeného vlastní činností),
- stanovení prodejních cen podnikových produktů
- sestavování rozpočtů, střediskových nákladů a výnosů,
- řešení rozhodovacích situací ve vztahu k výrobnímu a prodejnímu zaměření aktivit podniku (Landa, Polák, 2008), (Popesko, 2009)

4.2.1 Kalkulační systém (typy kalkulací)

Kalkulační systém vytváří jednotlivé druhy kalkulací vymezené z hlediska jejich poslání při plnění základní funkce systému- řízení hospodárnosti a ekonomické efektivnosti podniku po linii výrobků.

Vzhledem k funkcím, které kalkulace plní v podnikovém řízení, se v praxi sestavuje řada typů kalkulací. (Landa, Polák, 2008), (Schroll, kol., 1990)



Obr. 2 Kalkulační systém (synek, kol., 2001)

4.2.1.1 Předběžná kalkulace

Vyjadřuje předpokládané, rozpočtové náklady na kalkulační jednici.

Tuto kalkulaci využívají podniky, které potřebují informace o nákladech ještě před zahájením produkce výkonů. Tyhle informace jsou podstatným informačním podkladem pro cenová vyjednávání. (Landa, Polák, 2008), (Schroll, kol., 1990)

4.2.1.2 Výsledná kalkulace

Vyjadřuje skutečné náklady, průměrně připadající na jednotku výkonu (kalkulační jednici) vyráběnou v určitém období. Tyto průměrné jednotkové náklady se porovnávají s nákladovým úkolem daným zpravidla operativní kalkulací a jsou podkladem pro:

- a) pro hodnocení hospodárnosti útvarů,
- b) pro ověřování reálnosti operativních kalkulací (Landa, Polák, 2008)

4.2.1.3 Propočtová kalkulace

Základní princip této kalkulace spočívá v poskytnutí podkladů pro předběžné zhodnocení efektivnosti. Náklady je možné kalkulovat pro výkony určené na prodej mimo podnik, ale také pro vnitřní potřebu podniku. Klasickým cílem této kalkulace je především určit nákladovou náročnost výkonu a poskytnout podklad pro zhotovení cenové nabídky. Její úkol se však mění. Hlavním cílem už není stanovit současné podmínky výroby a nákladovou náročnost, ale především stanovení cílových podmínek, kterých by měl podnik docílit, jestliže

chce vstoupit na trh s výrobkem a být do jisté míry úspěšný. Tento přístup se označuje jako kalkulace cílových nákladů. (Schroll, kol., 1990)

4.2.1.4 Plánová kalkulace

Tato kalkulace má význam především pro takové výkony, jejichž výroba nebo provádění se budou opakovat v průběhu delšího časového úseku. Její sestavení spočívá v návaznosti na detailní konstrukční a technologickou přípravu výroby určitého výrobku. Součástí této kalkulace je také určení výchozích spotřebních a výkonových norem. Může vystupovat buď jako plánová kalkulace dílčího období, vyjadřující úroveň nákladů v jednotlivých časových úsecích nebo jako plánová kalkulace celého hodnoceného období, která vystupuje v podobě váženého aritmetického průměru jednotlivých úrovní předem daných nákladů. (Král, kol., 2008)

4.2.1.5 Operativní kalkulace

Operativní kalkulace stanovuje výši nákladů za předpokladu dodržení konstrukčních, technologických a výrobních předpokladů. Sestavují se především u přímých jednicových nákladů, především na základě operativních spotřebních a výkonových norem. Její využití spočívá hlavně při zadávání nákladového úkolu výrobním útvarům a také při kontrole jejich plnění. (Král, kol., 2008)

4.2.1.6 Kalkulace cílových nákladů

Je specifická skupina, která je součástí tržně orientovaného řízení nákladů, uplatňovaného v raných fázích vývoje výrobku (produktů). Jejím cílem je vyvinout výrobky s náklady, které dovoluje zákazník. (Landa, Polák, 2008)

4.2.2 Typový kalkulační vzorec

Pojem kalkulační vzorec označuje uspořádání jednotlivých typů nákladů připadajících na příslušný výkon (kalkulační jednici). Protože kalkulace slouží pro celou řadu účelů a používají se při řadě evidenčních nebo rozhodovacích úloh, byla vyvinuta i řada kalkulačních vzorců. Nejedná se však o univerzální řešení- každý podnik si vytváří pro své použití individuální kalkulační vzorce, které nejlépe vyhovují jeho potřebám. [Ekonomické řízení podniku]

Typový kalkulační vzorec je nejpoužívanějším typem kalkulačního vzorce a slouží zejména pro potřeby plánování nákladů a kontrolu rentability (výnosnosti) prováděných výkonů. Zahrnuje úplné náklady připadající na kalkulační jednici.

- | |
|---------------------------------------|
| 1. Přímý materiál |
| 2. Přímé mzdy |
| 3. Ostatní přímý materiál |
| = Jednicové náklady výkonu |
| 4. Výrobní (provozní) režie |
| = Vlastní náklady výkonu: |
| 5. Odbytová režie |
| 6. Zásobovací režie |
| 7. Správní režie |
| = Úplné vlastní náklady výkonu |
| 8. Zisk (ztráta) |
| = Cena výkonu (základní) |

Uvedený vzorec je vlastně cenovou kalkulací, kdy cena vzniká podle principu „**náklady+zisk=cena**“ (Landa, Polák, 2008), (Synek, kol., 2001)

4.3 Rozpočetnictví

Rozpočet je hlavním nástrojem finančního a vnitropodnikového plánování. Je zaměřeno na stanovení budoucích nákladů, výnosů, hospodářského výsledku, příjmů a výdajů, které vyplývají z dlouhodobých i krátkodobých cílů podniku a na kontrolu plnění těchto cílů. Stanoví konkrétní úkoly, jak pro celý podnik, tak pro jednotlivé vnitropodnikové útvary. Rozpočetnictví navazuje na ostatní nástroje podnikového a vnitropodnikového řízení, jako jsou organizace podniku a vnitropodnikových útvarů, hospodářské a operativní plánování, normy, kalkulace, nákladové účetnictví aj. Nezastupitelné místo mají rozpočty v řízení režijních nákladů, ty nazýváme rozpočty režijních nákladů, kterými se rozumí propočet, stanovení, někdy pouze jen předpoklad budoucí výše režijních nákladů, sestavený v určité struktuře na určité plánovací (rozpočetní) období a to obvykle pro jednotlivé vnitropodnikové útvary nebo činnosti.

Organizace rozpočetnictví je závislá na systému vnitropodnikového řízení, základem je soustava rozpočtů nákladů a výnosů. Rozpočet je plán, jehož pomocí zjišťujeme náklady a výnosy podniku nebo vnitropodnikových útvarů na jejich plánovanou činnost v určitém období. Jeho funkcí je především:

- Ukládat úkoly v nákladech jednotlivým vnitropodnikovým útvarům
- Kontrolovat hospodárnost v jednotlivých vnitropodnikových útvarech a spojovat výsledky kontroly s hmotnou zainteresovaností pracovníků
- Poskytovat podklady pro stanovení sazeb (přirážek) režii v předběžných kalkulacích nákladů a pro zúčtování nákladů v účetnictví.

Rozpočty lze stanovit těmito základními postupy:

- Rozpočet se sestavuje na základě ostatních částí podniku
- Vypracují se rozpočty vnitropodnikových útvarů a jejich sumarizací s vyloučením duplicit se sestaví rozpočet pro celý podnik

Sestavování rozpočtů musí být spojeno s hledáním a odstraňováním rezerv snižováním nákladů, a to především posuzováním účelnosti a rozsahu jednotlivých režijních činností. (Schroll, kol., 1990), (Synek, kol., 2001)

4.4 Limitování nákladů

Limitování nákladů umožňuje vést hospodářská střediska k soustavnému snižování nákladů. Pracovníci útvarů (středisek) musí hledat cesty snižování nákladů, aby stanovený limit nákladů nepřekročili. Limit je omezení (mez, hranice) určené řídicím subjektem – může přestavovat horní nebo dolní hranici, nebo obě tyto hranice. Při limitování nákladů jde většinou o horní hranici. (Martinovičová, 2006)

4.5 Řízení nákladů ABC

Vzhledem k rychle se měnícímu trhu a požadavků zákazníků se mění poměr výrobních (jednicových) a režijních nákladů. Aby firma mohla své náklady dobře řídit, musí vědět, kde vůbec největší spotřebu nákladů má. K posuzování, kontrole a přiřazení nákladů využívají nástroje Activity – Based Costing (ABC) – koncepci nákladů tvořených aktivitami firmy.

ABC je systém dávající výstižné informace na jednotlivé produkty, služby, zákazníky, regiony, distribuční kanály, apod.

Na rozdíl od tradičních kalkulačních metod nevyužívá alokaci nákladů na kalkulační jednotky (například výrobek) přes nákladová střediska, ale přes aktivity, které jsou pro tvorbu výkonů nezbytné.

Poskytují odpověď na otázku, jaké náklady vznikly a jak byly alokovány na vnitropodniková střediska, případně jak se jednotlivé výrobky či výrobové skupiny podílejí na úhradě nákladů, ale neodpovídají na otázku, co bylo důvodem vzniku těchto nákladů. (Petřík, 2005), (Staněk, 2003)

4.5.1 Využití pojmů v ABC metodě

- Nákladový objekt – je výstupem ABC modelu, cílem kalkulace – výstup ze sledovaného procesu.
- Aktivity (činnosti) – jsou prvkem procesu firmy. Je jí míněna činnost, kterou je nutné vykonat, aby mohl vzniknout nákladový objekt (obvykle výrobek). Jedná s například o výběr dodavatelů, uzavření smluv, objednání materiálu, přejímku materiálu, kontrolu kvality atd.
- Procesy – jsou souborem činností, které vyjadřují jeden nebo více vstupů a tvoří výstup, který má pro zákazníka hodnotu nebo jako soubor propojených zdrojů a aktivit, které přemění vstupy na výstupy. Hierarchicky je lze uspořádat na hlavní (vývoj, zásobování, výroba, prodej) a dílčí (například v rámci zásobování by to byly tvorba nákupní strategie, hodnocení a výběr dodavatelů, řízení dodavatelů, identifikace požadavků výroby, nákup materiálu, přejímka, realizace platby).
- Zdroje – pro každou činnost firmy jsou potřeba různé zdroje. Např. zaměstnanci, počítače apod. (Petřík, 2005), (Staněk, 2003)

4.5.2 Postup při implementaci metody ABC

Při implementaci metody ABC se pro řízení, rozpočtování, plánování nákladů obecně postupuje následovně:

- Určí se hlavní činnosti (aktivity), které probíhají ve firmě, přičemž je nutné mít na paměti, že každá aktivita musí být časově i věcně ohraničená a že proces je logicky navazující sled aktivit.
- Identifikují se zdroje aktivit a přiřazují aktivity ke zdrojům.
- Definují se hlavní faktory, které určují, tvoří a vyvolávají náklady (např. počet dodávek, objednávek, výdejek, realizovaných zakázek, případně normohodiny práce a výrobních zařízení u výrobních společností v případě alokace výrobní režie a služeb.
- Poslední etapou je alokace procesních nákladů na nákladové objekty, je tedy provedeno ocenění nákladových objektů. Alokace probíhá pomocí tzv. cost driverů, které reprezentují příčinu toho, kolik z dané aktivity se spotřebuje na určitý nákladový objekt. Je tedy nutné přiřadit oceněné aktivity pouze těm nákladovým objektům, které tyto aktivity spotřebovávají. Náklady na nákladový objekt jsou pak stanoveny jako součin jednotkové ceny aktivity a objemu aktivit, kterou si tento objekt vyžádal. (Petřík, 2005), (Staněk, 2003)

4.5.3 Od ABC k ABM

Z kalkulace ABC vyplynula možnost řízení nákladů, které se označuje jako Activity Based Management (ABM). Díky tomu, je možné řídit náklady aktivit či procesů a nezůstávat jen na úrovni alokace na nákladové objekty. Cílem metody ABM (a její předností při úspěšné aplikaci) je zejména vytvoření transparentnosti v nákladech a výkonech a to především v oblastech nepřímých nákladů. Této čitelnosti se dosahuje důslednou analýzou procesů. Díky této analýze je možné alokovat náklady na nákladové objekty podle principu příčinnosti. Tak je možné redukovat nadbytečné a neefektivní aktivity.

V současnosti, kdy se firmy snaží své činnosti automatizovat, se metoda ABC včleňuje jak do celkového účetního a informačního systému firmy. Dobrý a kompletní návrh informačního systému je velice důležitý, neboť z hlediska delšího horizontu umožní v nižších nákladech používat kompletní metody a tím zlepšit efektivitu, výkonnost i zkvalitnit manažerské informace týkající se zásob, skladového hospodářství, logistiky i operativní kontroly a plánování. (Petřík, 2005), (Staněk, 2003)

5 HOSPODÁŘSKÝ VÝSLEDEK PODNIKU – VÝNOSY A ZISK

Hospodářský výsledek podniku je rozdíl mezi celkovými výnosy a celkovými náklady: převýší-li výnosy náklady, vzniká zisk, v opačném případě ztráta. Hlavními výnosy podniku jsou tržby za prodej vlastních výrobků a služeb. Podnik maximalizující své tržby se bude snažit maximalizovat množství jednotlivých druhů výrobků i jejich ceny a nalézt takovou strukturu prodejů, která by tyto maximální tržby zajistila.

Výnosy podniku za určité období (měsíc, rok) jsou zachyceny ve výkazu zisku a ztrát.

Rozdíl mezi náklady a výnosy podniku za určité období tvoří hospodářský výsledek.

Zisk je hlavním motivem podnikání a tím i hlavním kritériem pro rozhodování. Tvoří hlavní zdroj samofinancování (tj. zdroj hrazení výdajů vlastními příjmy, většinou ziskem a odpisy) a důležitou součástí mnoha poměrových ukazatelů (např. rentability).

Existuje rozdíl mezi ziskem účetním (zjistí z výkazu zisků a ztrát), daňovým (vypočte se úpravami daňového zisku, které vyplývají z daňových zákonů) a ekonomickým.

Ekonomický zisk vypočteme odečtením veškerých nákladů od výnosů, ale náklady jsou klasifikovány jako náklady ekonomického charakteru. Do těchto nákladů můžeme oproti skutečně účtovaným nákladům zahrnout např. úroky z vlastního kapitálu, ušlý zisk podnikatele a jiné alternativní náklady. Ekonomický zisk slouží jako základ a je součástí ukazatele EVA (ekonomická přidaná hodnota).

Ve výrobních podnicích má rozhodující význam provozní zisk, který je dán rozdílem provozních výnosů a provozních nákladů. (Synek, kol., 2001), (Synek, kol., 2002)

5.1 Bod zvratu

Jednou z nejdůležitějších analýz v ekonomické činnosti je stanovení bodu zvratu. Pomocí této analýzy a následných výpočtů můžeme řešit mnoho manažerských rozhodování. Bod zvratu je místo průsečíku přímky tržeb a přímky nákladů.

Pro výpočet bodu zvratu platí následující vztahy:

$$\text{Výnosy} = \text{Prodej cena za jednotku} * \text{Objem prodeje}$$

$$\text{Náklady} = \text{Fixní náklady} * (\text{Objem prodeje} * \text{Variabilní náklady})$$

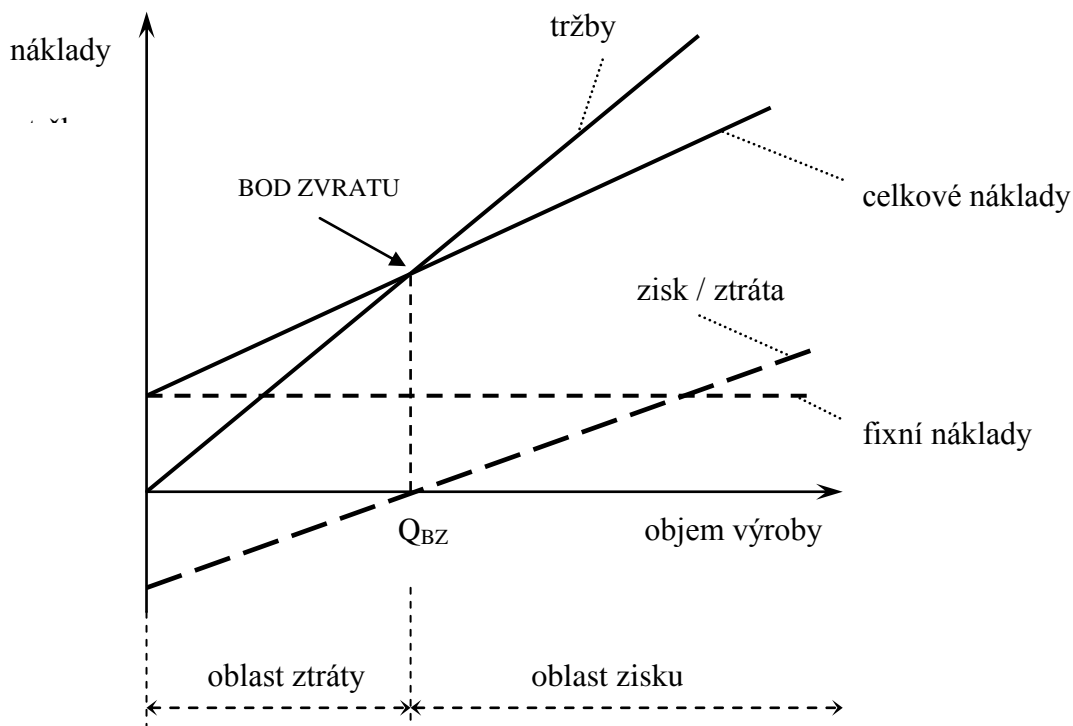
$$\text{Výsledek hospodaření} = \text{Výnosy} - \text{náklady}$$

Z těchto vztahů odvodíme, že nulový hospodářský výsledek nastává v případě, kdy:

$\text{Prodejní cena za jednotku} \cdot \text{Objem prodeje} = \text{Fixní náklady} + (\text{Objem prodeje} \cdot \text{Variabilní náklady})$

Hledaný rovnovážný bod (objem q) pak odvodíme podle rovnice

$\text{Objem prodeje} = \text{fixní náklady} / \text{Prodejní cena za jednotku} - \text{Variabilní náklady}$ (Synek, kol., 2002)



Graf 7 Bod zvratu (Konečný, 2010)

Bod zvratu vyjadřuje vztah mezi obratem, náklady a ziskem a to formou tzv. kritického bodu (break event point), který vyjadřuje okamžik, kdy obrat kryje celkové náklady podniku. Do dosažení tohoto bodu výkony jen pokrývaly náklady a od tohoto bodu začaly přispívat k tvorbě zisku. Hodnota, která podniku zůstane po prodeji výkonu, se zjistí rozdílem ceny výkonu a variabilních nákladů na jednotku výkonu. Tento rozdíl se pak označuje jako příspěvek na úhradu (krycí příspěvek). Bod zvratu tedy určuje, kolik musí podnik jednotkových příspěvků na úhradu vygenerovat, aby pokryla fixní náklady. Celkové náklady jsou soumou variabilních a fixních nákladů.

Pokud podnik produkuje menší objem výkonů, než vykazuje objem výkonů v bodu zvratu, celkové náklady jsou vyšší než tržby podniku a podnik v této situaci vykazuje záporný výsledek hospodaření.

Jakmile podnik dosáhne bodu zvratu, začíná vykazovat zisk, který se zvyšuje, pokud podnik dosahuje vyššího objemu produkce. (Popesko, 2009), (Staněk, 2003)

5.2 Krycí příspěvek

Krycí příspěvek (PÚ), též příspěvek na úhradu fixních nákladů (Contribution margin) je rozdíl mezi cenou výrobku (p) a jeho jednotkovými variabilními náklady (b): $PÚ = p - b$. Vyjadřuje souhrn prostředků, které je možno použít na úhradu fixních nákladů a případný přebytek představuje zisk.

Je ukazatelem efektivnosti výroby (výrobku). Předmětem jsou pouze variabilní náklady a řešíme, jakou výši přispívá výrobek na pokrytí fixních nákladů a tvorbu zisku.

Bodu zvratu je dosaženo, když se krycí příspěvek rovná fixním nákladům připadajícím na jednotku produkce. Poměr objemu výroby ve výši bodu zvratu a výrobní kapacity se nazývá **kritické využití výrobní kapacity (VK_{krit})** a vyjadřuje se v %. Již při plánování výrobních kapacit podniku je tedy důležité znát kritické využití výrobní kapacity, jelikož v tomto bodě je podnik teprve v bodě zvratu a neprodukuje zisk, který vzniká až dosažením bodu zvratu. Při zvyšování objemu produkce a při neměnných fixních nákladech dochází k relativní úspoře fixních nákladů.

Krycí příspěvek je výsledkem konkrétní kalkulační techniky (přímých nákladů). Je výslednicí skutečně dosahovaných tržeb a spotřebovaných nákladů. Tato jeho vlastnost umocňuje jeho praktické využití jako hodnotící nástroje účinnosti marketingových strategií vůči jednotlivým produktům firmy (porovnáním velikosti příspěvku jednotlivých produktů).

Jednoduchý výpočet příspěvku na úhradu

Tržby

-VN (variabilní náklady)

=příspěvek na úhradu

-FN (fixní náklady)

=zisk

Dvoustupňový výpočet příspěvku na úhradu

Tržby z realizace výrobků

-výrobní variabilní náklady

=příspěvkový zisk I. (contribution margin I.)

-výrobní fixní náklady

=příspěvkový zisk II. (contribution margin II.)

-ostatní režijní náklady

= příspěvkový zisk III. (contribution margin III.)

-podnikové fixní náklady

=zisk (ztráta)

Činitelé determinující krycí příspěvek

- Objem realizace <http://www.elitex.cz/img/profile1.gif>
- Sortiment
- Jednotková prodejní cena
- Kalkulace VN (Soukupová, Strachotová, 2005)

5.3 Výrobní analýza rentability a funkčnosti

Podstatou výrobní analýzy rentability a funkčnosti je analýza výrobků výrobního programu z hlediska těch dvou rozhodujících kritérií, kterých hodnotový management využívá ke kvantifikaci hodnoty pro zákazníka. Analýza nákladů respektive rentability a velikosti funkčnosti vyráběné produkce vede nejen k určení výrobků a služeb zasluhujících pozornost z hlediska zvýšení jejich hodnoty pro zákazníka, ale také k označení těch produktů, u kterých je racionální uvažovat buď o jejich totální modernizaci nebo jejich útlumu, či vyřazení z výrobního programu. (Vlček, 2000)

5.3.1 Metoda úplných nákladů

Tato metoda předpokládá, že zisk vykázaný v kalkulacích je realizací jednotlivých výrobků skutečně vyvolán. Při této metodě se náklady a efekty analyzují podle tohoto členění:

- Přímé mzdové náklady
- Přímé materiálové náklady
- Ostatní přímé náklady
- Nepřímé (režijní) náklady v členění na zásobovací, výrobní, odbytovou a správní režii
- Zisk (ztráta). (Vlček, 2000)

5.3.2 Metoda neúplných nákladů

Tato metoda vychází z kritiky kalkulování úplných nákladů v tom smyslu, že zisk je především celopodnikovou kategorií a jeho rozdělování pro jednotlivé výrobky je jen velmi podmíněné. Součástí této kritiky je dále to, že zisku může být dosahováno teprve tehdy, až jsou pokryty nejen proměnné, ale i fixní náklady a konečně to, že jednotlivým výrobkům lze spolehlivě přiřazovat jen proměnné náklady. Fixní náklady jsou spojeny s fungováním výrobní jednotky jako celku, nikoli z produkci jednotlivých výrobků. Při této metodě se analyzují:

Přímé mzdové náklady,

Přímé materiálové náklady,

Ostatní přímé náklady,

Tzv. výrobkové hrubé rozpětí (krycí příspěvek), což jsou režijní náklady a zisk. (Vlček, 2000)

PRAKTICKÁ ČÁST

6 PROFIL SPOLEČNOSTI

Rieter je celosvětově působící koncern založený v roce 1795 ve Švýcarsku. Firma má dlouholetou tradici. Prošla dlouhým vývojem a změnami nejen v názvu, ale i ve výrobním programu. V současné době je významným výrobcem v oblasti textilního strojírenství a v oblasti dílů pro automobilový průmysl. Z hlediska výrobního členění má společnost dvě sekce: Textile Systems, která se zabývá vývojem a výrobou strojů pro textilní průmysl (bavlna, chemická vlákna) a Automotive Systems, vyvíjí a dodává protihlukové a žáruvzdorné systémy pro automobily (výplně dveří, stropů,...).

6.1 Organizační začlenění závodu v rámci koncernu Rieter

Koncern Rieter – sídlo Winterthur Švýcarsko má dvě výrobní oblasti:

1. Výroba plastových dílů pro automobilní průmysl – oblast Automotive
2. Strojírenská výroba textilních strojů – oblast Textile systems operativ

Závody ve Švýcarsku: Karde, Putzerei, Kammerei, Schaltag (sídlo Winterthur)

Závody v SRN: Rieter DE, sídlo Ingolstadt

Závody v České republice: Rieter CZ

Závod Rotor Ústí nad Orlicí, závod **Komponenty Žamberk**,

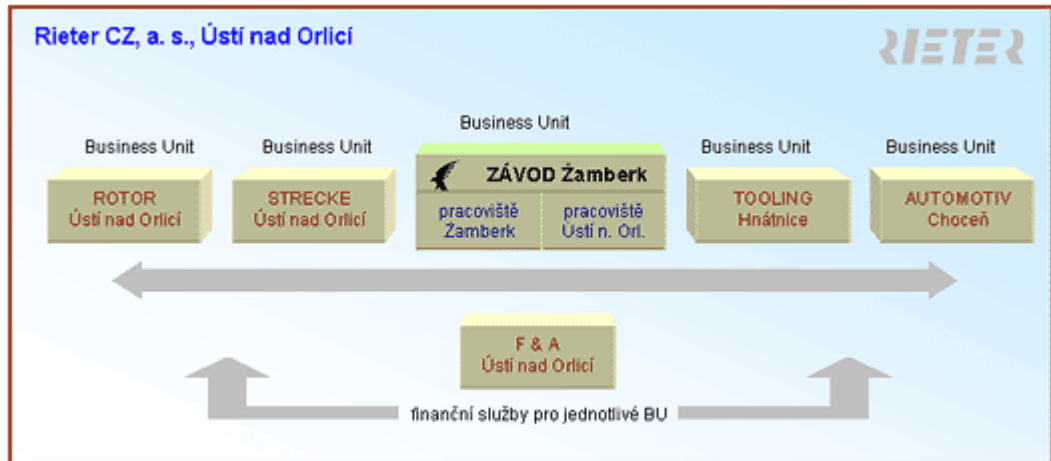
Závody v Indii: Rieter ASAL

Závody v Číně: Rieter Cangzhou

Rieter má v současné době v Čechách tyto podnikatelské jednotky

- A) Automotive Choceň – vyrábí tepelnou a zvukovou izolaci pro interiéry motorových vozidel.
- B) Tooling Hnátnice – vyrábí formy pro výrobní oblast Automotive.
- C) Rotor Ústí nad Orlicí – se zabývá vývojem, výrobou a prodejem bezvřetenových doprřadacích strojů řady BT a montáží posukovacích strojů Strecke.

- D) Závod Komponenty Žamberk má jedno pracoviště v Ústí nad Orlicí, kde je soustředěna výroba plechových dílců. Ostatní pracoviště jsou v Žamberku, kde hlavním programem je výroba přesných strojírenských dílů a montáže textilních strojů.



Obr. 3 Rozčlenění společnosti Rieter CZ (firemní dokumentace)

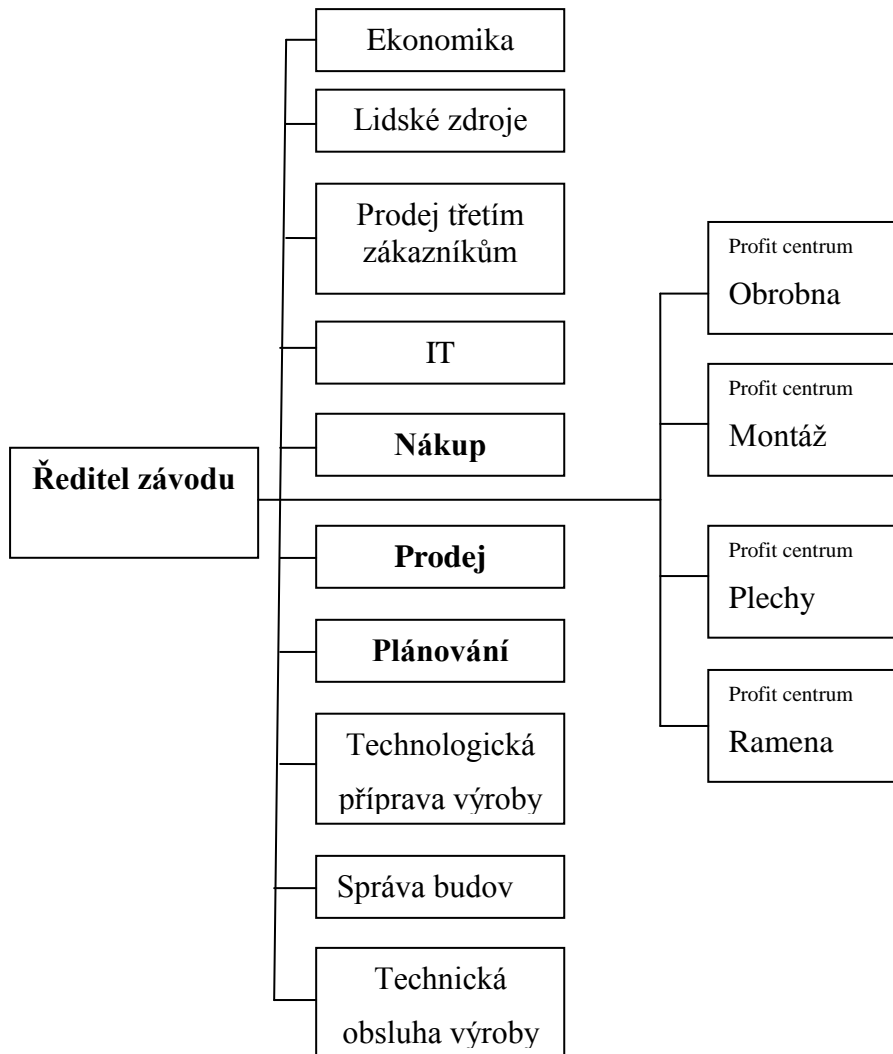
6.2 Organizační členění závodu Žamberk

Závod Komponenty Žamberk je výrobně začleněn do skupiny Rieter Textile Systems. S více jak třemi sty zaměstnanci jsou dnes Komponenty Žamberk ceněným výrobcem převodovek, pohonných agregátů, řemenic, řemenů, dopravníkových pásů, přesných strojních součástí, plechových vyřezávaných a ohýbaných dílců a elektrických rozvaděčů. Díky zahraničnímu know-how, novým metodám práce, kvalifikovaným pracovníkům, trvalému zvyšování kvality práce a rostoucí důvěře převážně zahraničních zákazníků, je dosahováno dlouhodobě stabilního růstu závodu. Ve vztahu k zákazníkům je kladen důraz zejména na dlouhodobou, vzájemně výhodnou spolupráci. Dnes je závod pevnou a stabilní součástí společnosti Rieter CZ s.r.o. v rámci celosvětově působícího koncernu Rieter a má skvělou perspektivu dalšího rozvoje.

Příloha I: Pohled na závod Žamberk

6.3 Struktura závodu Komponenty Žamberk

Components Zamberk
Organisation chart



Obr. 4 Organizační struktura závodu Komponenty Žamberk (firemní dokumentace)

6.4 Výroba a montáže

Hlavním výrobním programem závodu je výroba přesných strojírenských dílů a montáže textilních strojů. Montují se převodovky a textilní stroje, které jsou součástí textilních výrobních linek.

Některé stroje se montují malosériově, některé velkosériově.

Rozdíl mezi malosériovou a velkosériovou montáží si lze představit na příkladě:

Textilní stroj bezvřetenového spřádání typu R40 (finální montáž probíhá v Ingolstadt) či BT 905 (finální montáž probíhá v Ústí nad Orlicí) se skládá z pohonné jednotky (motor, převodovka, skříň) a jednotlivých spřádních míst – těch je na stroji řádově 200 – 300. Z toho vyplývá i rozdělení na hromadnou, sériovou a kusovou montáž. V případě výroby 100 ks strojů R40 je smontováno 100 pohonných jednotek (kusová montáž) a 3200 spřádacích míst (sériová až hromadná montáž). V rámci hromadné a sériové montáže montují v Žamberku sestavy pro česací stroj KÄMMEREI, který připravuje bavlnu pro další zpracování na bezvřetenových dopřádacích strojích R40 a BT 903 a BT 905. Pro tyto stroje se montují sestavy na spřádní jednotky, O M Boxy (napínáky, příze, držáky přítlačných válců, podpěry válců). Roční množství 10 000 až 50 000 ks. Do kategorie hromadných montáží patří sestavy STANZE a LÜFTER.

6.5 Výrobní prostředky závodu Žamberk – stroje

Obrábění - třískové obrábění včetně kontroly a přípravy nástrojů je soustředěno v jedné hale. Vyrábí se zde přibližně 8000 typů artiklů v počtu 1,5 mil. ks. za rok. Stroje jsou rozmístěny do tzv. technologických buněk – výrobních týmů. Každá buňka je vybavena stroji pro obrábění určitých druhů obrobků (hřídele, příruby, víka na elektromotory, ploché dílce,...). Buňkové uspořádání umožňuje lepší vizualizaci rozpracovanosti dílců, snadnější plánování výroby, kratší čas průchodu dílců výrobou,....

Z obráběných materiálů převažuje litina, (šedá litina, tvárná litina), konstrukční ocel, občas nerezová ocel a hliníkové slitiny. Celá obrobna je vybavena převážně CNC (computer numerice control) technikou.

Montáž – v rámci hromadné a sériové montáže se montují sestavy na stroje a pro ně sestavy na spřádní jednotky v ročním množství 10 000 až 50 000 kusů. Každé montážní pracoviště je uzpůsobeno pracovním nárokům pracovníka (uspořádání pracoviště, výškově nastavitelné stoly dle výšky pracovníka, přizpůsobitelné regály, ergonomické nářadí, eliminují se zbytečné pohyby, jako je nepřiměřené ohýbání se zátěží, chůzi pro nářadí, apod.).

Pracovníci hromadné či sériové montáže sestavují jednotlivé součásti textilních strojů za využití vrtaček, pneumatických šroubováků, momentových klíčů, přípravků a dalšího speciálního nářadí. Požadavky na pracovníky malosériové a velkosériové montáže je manuální

zručnost, pečlivost, odpovědnost, znalost čtení technických výkresů, schopnost pracovat v týmu, spolehlivost.

Plechová výroba – jejím posláním je výroba dílců z plechu, včetně jejich lakování pro kompletaci strojů. Pracoviště je vybaveno CNC lasery, CNC ohraňovacími lisami, svařovacími pracovišti, práškovou lakovnou, mechanickou montáží elektroskříní. Výrobky plechové výroby představují základní rámy strojů, panely pro umístění elektrických prvků a řídicích systémů, skříně elektrických rozvaděčů, apod.

Seřizování nástrojů – na tomto pracovišti se provádí přesné nastavení a seřizování rozměrů nástrojů, dle seřizovacího a nástrojového listu pro příslušný dílec.

Seřizovač vloží nástroj do otvoru seřizovacího stroje a pomocí přesné optiky a mechaniky tohoto zařízení nastaví nástroj na požadovaný rozměr (délka, průměr,...). Práce musí být provedena velmi precizně. Nástroje na výrobu přesných otvorů až 0,01 mm se nastavují s přesností řádově několika tisícín mm. Seřizené nástroje se pak zavezou na konkrétní CNC stroj. Operátor CNC systému následně vloží tzv. korekce do programu stroje, aby CNC rozpoznal, s jakými rozměry nástroje bude pracovat.

6.6 Péče o zaměstnance

Aby výsledky pracovního úsilí měly úspěch, jsou přijímáni kvalifikovaní pracovníci, od nichž se požaduje manuální zručnost, pečlivost, odpovědnost, znalost čtení technických výkresů, schopnost pracovat v týmu a spolehlivost. Proto firma nabízí svým zaměstnancům pravidelný včasný plat, dostatek práce, kvalifikační příplatky, půjčky, odměnu 10 000 Kč za nízkou fluktuaci, půjčky náradí, stravování, penzijní připojištění (3% z hrubé měsíční mzdy) a jeden týden dovolené navíc.

Silnou stránkou firmy je vysoká firemní kultura projevující se neustálou péčí o spolupracovníky zejména v jejich vzdělávání, neustálé zlepšování pracovních podmínek a nasazování nejmodernějšího strojového vybavení. Další významnou složkou úspěšnosti je vysoký stupeň standardizace práce. Samozřejmostí je i bezpečnost práce. Přizpůsobuje se pracovní zařízení, postupy a prostředí, schopnostem člověka tak, aby mohl plnit pracovní úkoly co nejúčinněji a bez újmy na zdraví. Musí se dodržovat pořádek na pracovišti. Firma splňuje nejpřísnější kritéria z hlediska bezpečnosti práce, z hlediska ochrany životního prostředí a

ochrany přírody. V těchto parametrech se vyrovnává s vyspělými západními firmami a v republice patří ke špičce.

6.7 Základní ekonomické údaje

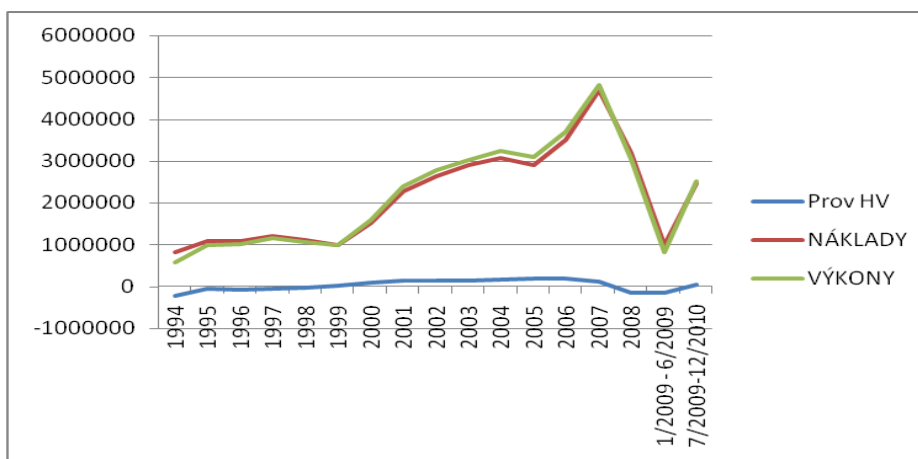
- Hodnota kapitálu: 316 378 TCZK
- Počet zaměstnanců: 300
- Roční obrat (2010): 563 500 TCZK
- Export: 94%
- Klíčové exportní trhy: Švýcarsko, Německo, Francie, Velká Británie, Švédsko, Rakousko
- Certifikace: ISO 9001/2008

6.8 Ukazatelé finanční, výrobní a logistické výkonnosti podniku

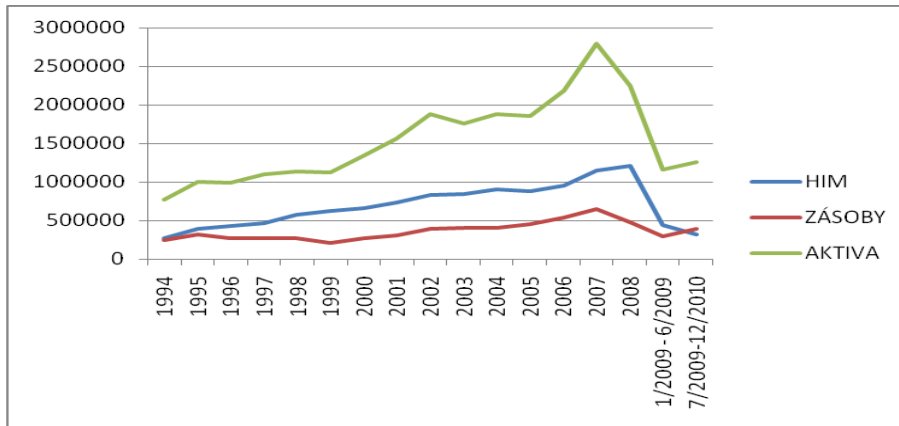
Grafy znázorňují vývoj ukazatelů od roku 1994 po rok 2010. Do 30. 6. 2009 je za Rieter CZ jako celek. Od 1. 7. do 31. 12. 2010 za část textilní stroje po vyloučení Automotive. Z grafů je zřejmé, že v letech 2007 a 2008 došlo v podniku k útlumu vlivem celosvětové krize a lokalizací některých výrob do Asie. V roce 2010 došlo k oživení vlivem opatření k zajištění nových výrob a opatření ke snížení fixních nákladů podniku.

Pozn.

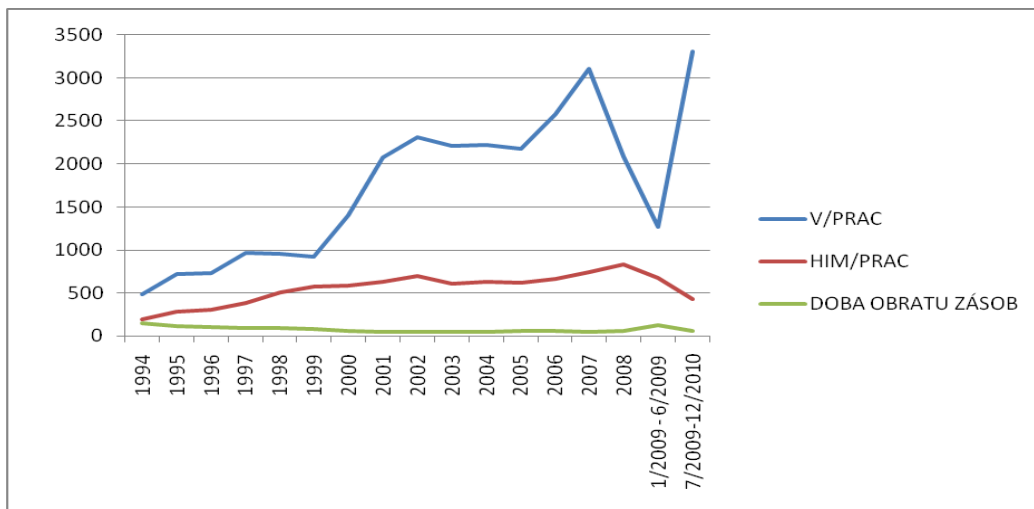
Osy Y jsou v tisících Kč



Graf 8 Průběh nákladů, výkonů a provozního hospodářského výsledku



Graf 9 Průběh aktiv, hmotného investičního majetku a zásob



Graf 10 Průběh výkonů na pracovníka, hmotného investičního majetku na pracovníka a obratu zásob

Výkon je ekonomická kategorie, je stanoven $Výkony = Tržby \pm Změna \text{ stavu nedokončené výroby} - \text{provozně obchodní náklady}$. Je měřítkem pracovní úspěšnosti a posuzujeme ho podle výsledů práce, její kvality, množství za jednotku času, podle objektivních podmínek, za nichž byl výkon dosažen. Výkon na pracovníka (výkon za rok/průměrný počet pracovníků v roce). Podle grafu má průběh výkonu na pracovníka stoupající tendenci. V roce 2007 nabyl hodnoty 3111 Tis. Kč/prac, po té klesal až po hodnotu 1269 Tis. Kč/prac. V roce 2010 vyvstala na jednotku pracovníka nejvyšší hodnota výkonu, konkrétně 3307 Tis.Kč/prac.

Oproti tomu hmotný investiční majetek na pracovníka (hmotný investiční majetek za rok/počet pracovníků za rok) má od roku 2008 klesající tendenci. Z nejvyšší hodnoty 831 Tis. Kč HIM/prac. v roce 2010 poklesl na 425 Tis. Kč HIM/prac. Podnik se dostal do nepříznivé situace i vlivem investiční politiky před krizí. V době krize odpisy investičního majetku měly nepochybně důležitý vliv na náklady a tím také na provozní hospodářský výsledek.

Doba obratu zásob ukazuje rychlost, s jakou společnost průměrně zpracuje materiál nebo prodá své výrobky. Udává se ve dnech, tedy kolik dnů zásoby leží nevyužité na skladě. V období krize zásoby klesaly, což správně koresponduje s poklesem výkonů. Je třeba si také všimnout, že podnik nepřijal účinná opatření ke snižování zásob, protože na grafech je vidět malý nárůst doby obratu zásob.

7 METODA SESTAVENÍ KALKULACÍ V KOMPONENTY ŽAMBERK

7.1 Kalkulace standardní ceny

Protože Komponenty Žamberk jsou výrobním závodem, je zde nezbytné sledovat, regulovat a vyhodnocovat nákladovou skladbu jak z hlediska stanovení vnitropodnikových/standardních cen artiklů (dílů, sestav, podsestav), tak z hlediska stanovení prodejní ceny výrobků. Nejvyužívanějším členěním nákladů z hlediska kalkulace je jejich rozdělení na fixní a variabilní.

Variabilní náklady jsou takové náklady, které jsou přímo spojeny s vyrobeným množstvím (jejich výše se přímo od vyrobeného množství odvíjí přímo).

Fixní náklady jsou takové náklady, které nejsou přímo spojeny s vyrobeným množstvím (jejich výše není závislá na vyrobeném množství).

(detailní prvky kalkulace standardní ceny a jejich rozdělení na fixní a variabilní náklady v jsou popsány v příloze PIII.)

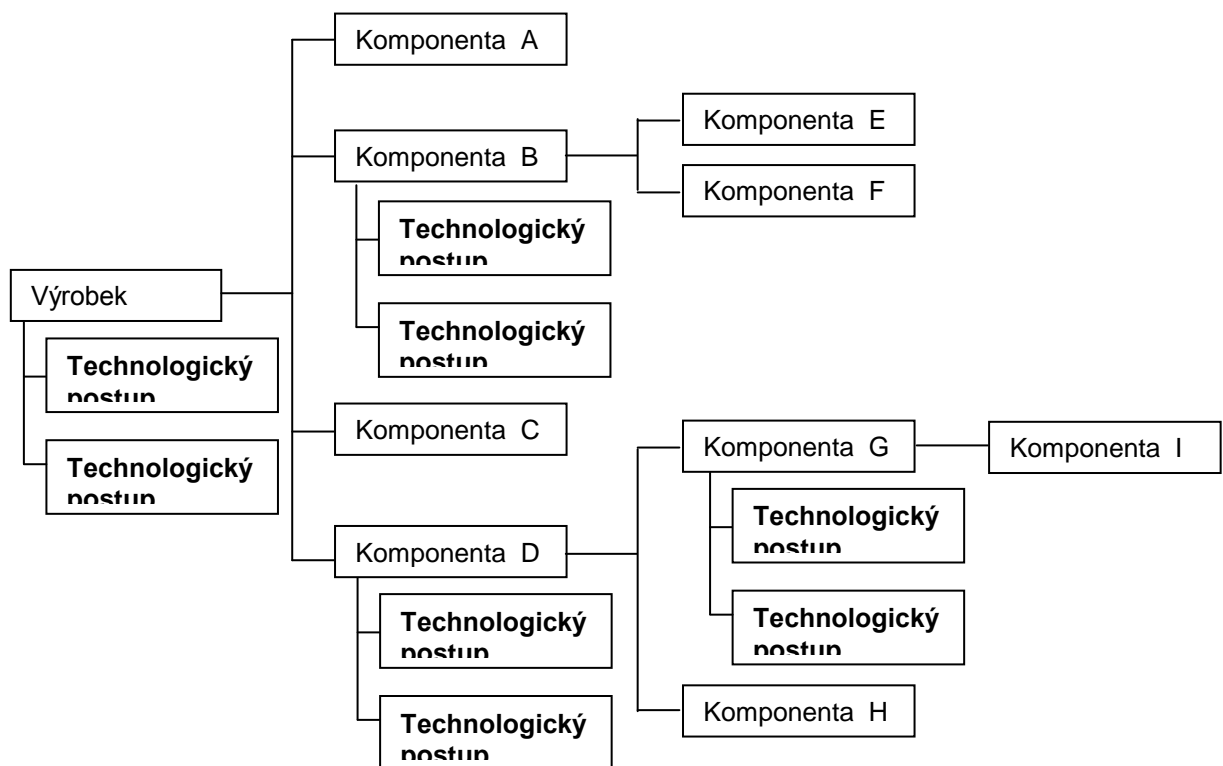
KALKULACE STANDARDNÍ CENY		
Popis	Variabilní	Fixní
+ Základní materiál/Provozní materiál/Zásobovací náklady	X	
+ Obchodní zboží třetí	X	
+ Obchodní zboží koncern	X	
+ Využití zboží třetí	X	
+ Využití zboží koncern	X	
+ Cizí zpracování třetí	X	
+ Cizí zpracování koncern	X	
= Materiálové náklady celkem	X	
+ Výrobní náklady (fixní/variabilní)	X	X
+ Zřizovací náklady (fixní/variabilní)	X	X
= Celkové náklady na výrobní aktivity	Celkové var. náklady na výrobní aktivity	Celkové fix. náklady na výrobní aktivity
+ Materiál. manipulační přírážka		X
= Výrobní náklady	Celkové var. výrobní náklady	Celkové fix. výrobní náklady
+ Režie: Marketing&Prodej		X
+ Režie: Výzkum&vývoj		X
+ Záruky		X
+ Režie: Finance&administrativa		X
= Celkové náklady	Celkové variabilní N	Celkové fixní N

Tab. 1 Předpis kalkulace standardní ceny (firemní dokumentace)

Pro výpočet standardní ceny výrobku je zapotřebí znát u každé položky kalkulačního předpisu jednotkovou cenu a množství, potřebné pro výrobu dané kalkulační jednice/artiklu. Tyto údaje jsou obsaženy v kmenových datech artiklů, kusovníku, technologickém postupu a také v dalších tabulkách (např. přehled hodinových sazeb nákladových středisek, jednotek množství, apod.).

7.1.1 Kusovník a technologický postup

Kusovník vyjadřuje strukturu výrobku stavebnicovým způsobem. Definiuje komponenty a jejich množství. Vyjadřuje nadřizenost a podřizenost artiklů. Technologický postup pak vyjadřuje výrobní proces daného artiklu. Určuje výrobní zařízení, nářadí, středisko práce, kooperace, kontrolu jakosti, časy výroby, apod.



Obr. 5 Grafické znázornění kusovníku a technologického postupu (firemní dokumentace)

Toto schéma představuje spojení kusovníku a technologického postupu, které je podkladem pro kalkulaci artiklu. Jednotlivé komponenty vstupují do kalkulace ve standardní ceně. Výrobní aktivity (technologický postup) vstupují do kalkulace v ocenění hodinovými sazbami.

7.1.2 Kmenová data artiklů

Kmenová data artiklů poskytují informace o vlastnostech artiklů, tzn. jejich ceně, jednotkách, množství, označení, apod.

7.1.3 Hodinové sazby

Jednotlivé hodinové sazby výrobních středisek jsou stanoveny tak, že musí pokrýt veškeré variabilní a fixní náklady těchto středisek. Hodinové sazby jsou vždy stanoveny na základě taxativně vyjmenovaných činností technologického postupu s přiřaditelnými náklady. Tyto sazby jsou obvykle používány pro přímou práci, montáž, použití strojů nebo pro jejich kombinaci. Odráží využitelnou kapacitu lidské nebo automatizované práce a směnnost. Celková hodinová sazba se skládá z přípravného (RSTD), strojního (MSTD) a osobního (PSTD) času. Každá z těchto částí zahrnuje jak variabilní, tak fixní složku a její výše odráží skutečné náklady výrobních středisek. Nákladová střediska se sdružují do skupin – ProfitCenter.

Profit centrum	Popis
7110 Správa	Toto Profit centrum zahrnuje tyto odborné útvary a skládá se z těchto nákladových středisek: Ekonomika, Lidské zdroje, Prodej třetím zákazníkům, IT, Nákup, Prodej, Expedice, technická příprava výroby, Plánování, technická obsluha výroby, správa budov.
7111 Obrobna	Toto Profit centrum se skládá z padesáti osmi nákladových středisek dle jednotlivých obráběcích stojů a z nákladového střediska pro servisní tým výroby.
7112 Montáž	Toto Profit centrum se skládá z pěti středisek. Tři montážní střediska jsou rozlišena podle charakteru montáže (kusová a seriová montáž, montáž robotů), lakovna a servisní tým montáže.
7121 Plechy	Toto Profit centrum je organizačně začleněno do závodu Komponenty Žamberk, ale sídlí odděleně v Ústí nad Orlicí. Skládá se z deseti výrobních středisek (ohraňování, lasery, svařování, lakovna, aj.) a dále ze servisního týmu.
7112 Ramena	Toto Profit centrum se skládá ze třech výrobních středisek dle konkrétních činností. Jedná se o montáž specifických součástí textilních strojů.

Tab. 2 Přehled ProfitCenter závodu Komponenty Žamberk (firemní dokumentace)

PŘÍKLAD HODINOVÝCH SAZEB						
Profit centrum	Nákladové středisko	Název nákladového střediska	Hodinová sazba	Hodnota sazby		
				Fixní	Variabilní	Celkem
7111 Obrobna	71231	Stroj CNC NH 5000	RSTD	904,- Kč/hod	291,- Kč/hod	1 195,- Kč/hod
			PSTD	0,- Kč/hod	167,- Kč/hod	167,- Kč/hod
			MSTD	904,- Kč/hod	124,- Kč/hod	1 028,- Kč/hod
7112 Montáž	71134	Montáž robotů	RSTD	326,- Kč/hod	206,- Kč/hod	532,- Kč/hod
			PSTD	326,- Kč/hod	206,- Kč/hod	532,- Kč/hod
			MSTD	0,- Kč/hod	0,- Kč/hod	0,- Kč/hod

Tab. 3 Příklad hodinových sazeb (firemní dokumentace)

7.2 Prodejní nákladová metoda

Výpočet prodejní ceny závodu Komponenty Žamberk vychází z kalkulačního předpisu pro výpočet kalkulace standardní ceny.

$$PC = M + V_{\text{rVar}} + V_{\text{rFix}} + M_{\text{r}} + S_{\text{r}} + Z$$

PC = prodejní cena

M = materiálové náklady

V_{rVar} = výrobní náklady variabilní

V_{rFix} = výrobní náklady fixní

M_{r} = materiálová reže

S_{r} = správní reže

Z = zisk

Kalkulace prodejní ceny			
	Popis	Variabilní	Fixní
	Základní materiál/Provozní materiál/Zásobovací náklady	X	
+	Obchodní zboží třetí	X	
+	Obchodní zboží koncern	X	
+	Cizí zpracování třetí	X	
+	Cizí zpracování koncern	X	
=	Materiálové náklady celkem	X	
+	Výrobní náklady (fixní/variabilní)	X	X
=	Celkové náklady na výrobní aktivity	Celkové var. náklady na výrobní aktivity	Celkové fix. náklady na výrobní aktivity
+	Materiálová režie		X
=	Celkové výrobní náklady	Celkové var. výrobní náklady	Celkové fix. výrobní náklady
+	Režie: Finance&Administrativa (tj. správní režie)		X
+	Provozně obchodní náklady (doprava, poštovné, balné, apod.)		X
+	Zisk		X
=	PRODEJNÍ CENA		

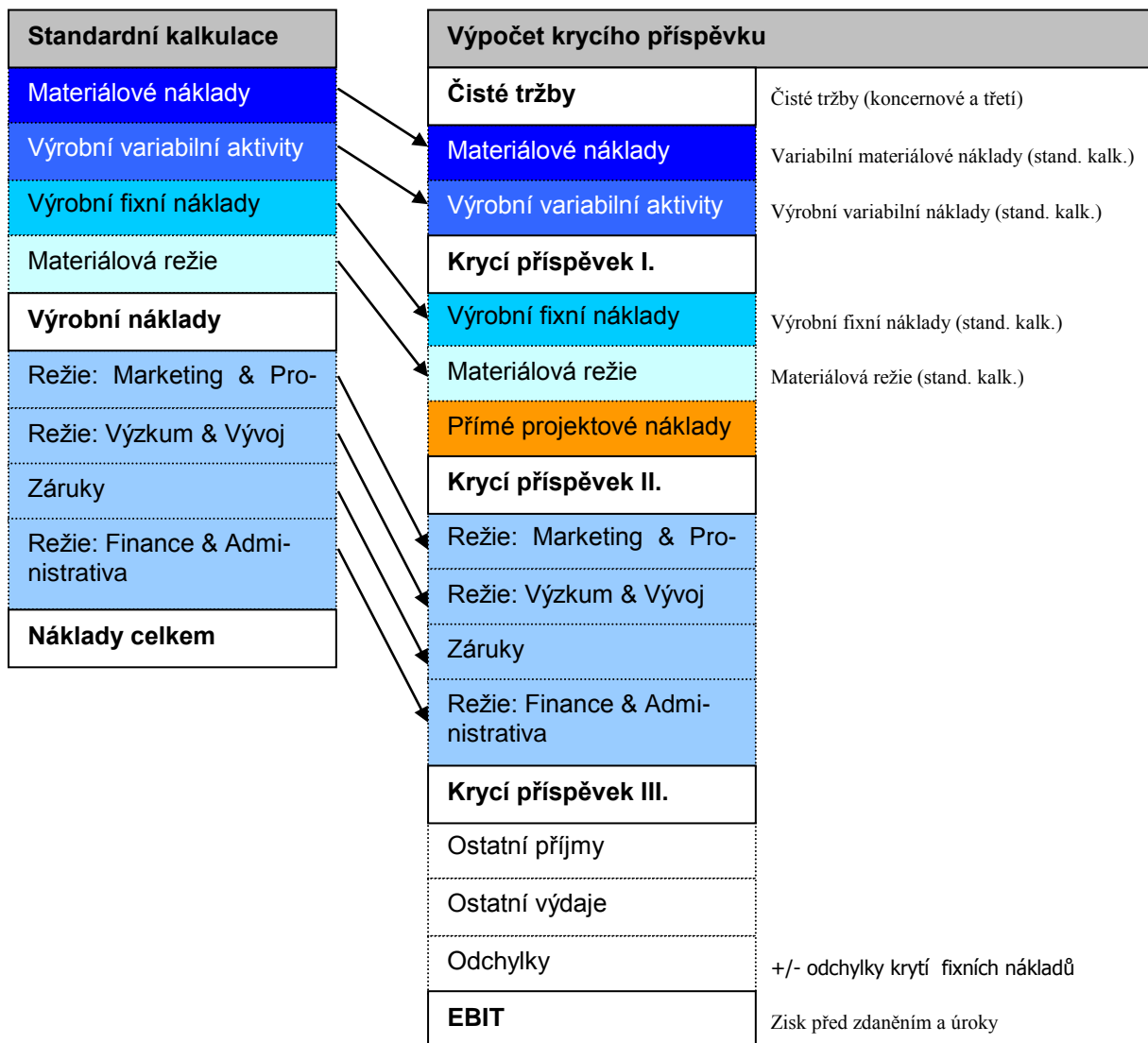
Tab. 4 Předpis kalkulace prodejní ceny (firemní dokumentace)

Materiálová režie a správní režie jsou stanoveny určitým procentem z materiálových nákladů. V závodě Komponenty Žamberk je materiálová režie spočtena ve výši 3% celkových materiálových nákladů a správní režie ve výši 10% z celkových výrobních nákladů.

Provozně obchodní náklady jsou započítávány do prodejní ceny nebo mohou být účtovány jako samostatná položka faktury.

7.3 Metoda výpočtu krycího příspěvku

Tato metoda je v podniku Žamberk využívána pro zajištění ziskovosti jednotlivých výrobků nebo jejich skupin popř. odběratelů. Pomocí krycích příspěvků lze stanovit, jak jednotlivé artikly resp. jednotliví odběratelé přispívají k hospodářskému výsledku, které artikly je vhodné nakupovat, a které vyrábět a kdy generovat změnu a jaký je bod zvratu, při němž závod dosahuje nulového zisku/ztráty (EBIT=0).



Obr. 6 Výpočet krycího příspěvku (firemní dokumentace)

7.3.1 Vymezení krycích příspěvků v závodu Komponenty Žamberk

Závod Komponenty Žamberk člení krycí příspěvky do třech skupin:

KPI. ($V_{\text{rFix}} + M_{\text{r}} + S_{\text{r}} + Z$), jde o příspěvek na krytí výrobních režii, správních režie a zisku
Čím vyšší je hodnota KPI., tím je výrobek lépe hodnocen

KPII. ($S_{\text{r}} + Z$), slouží ke krytí správních režie a zisku. Čím vyšší je hodnota KPII., tím rychleji výrobek generuje zisk.

KPIII. (Z), tento příspěvek kryje zisk

7.3.2 Tržby a krycí příspěvky v závodu Komponenty Žamberk

Základní členění zákazníků a tedy i tržeb a krycích příspěvků spočívá v rozdělení na zákazníky koncernové a třetí (tj. ostatní nekonzernové zákazníky). Pro výpočet prodejní ceny platí v zásadě obecný koncernový předpis. Výjimku tvoří interní zákazníci, kterými jsou ostatní výrobní střediska Rieter CZ s.r.o. V rámci Rieter CZ jsou výrobky prodávány za standardní cenu.

Výpočet tržeb probíhá v měsíčním intervalu v uvedeném členění v rámci měsíční závěrky. Průběžné sledování tržeb je prováděno týdně dle jednotlivých zákazníků v daném členění.

Výpočet krycích příspěvků se provádí čtvrtletně. U koncernových zákazníků se výpočet krycích příspěvků provádí v nižší prioritě z důvodu pevně stanovených režii a zisku pro konstrukci prodejní ceny. Vysokou prioritu mají třetí zákazníci, u kterých se výpočty krycích příspěvků aktualizují průběžně. Výpočet je prováděn za jednotlivé výrobky a podle zákazníků za uplynulé období (podle výše skutečných obrátů).

8 PŘEVEDENÍ VÝROBY DO RIETER ČÍNA/INDIE

Více než 80 let dodává koncernová organizace Rieter na asijský trh své textilní stroje. Stala se tak nejvýznamnějším dodavatelem Asie ve svém oboru. Z důvodu zvyšující se poptávky po textilních strojích v Asii byly v roce 2005 otevřeny dvě nové pobočky, a to Rieter Čína (ACHA) se sídlem v Shanghai a Rieter Indie (ASAL) v Guagaonu. Pro zajištění konkurenceschopných prodejních cen těchto strojů ve vztahu k dovozním a celním sazbám do Asie a také z hlediska zrychlení dodávek zákazníkům na asijských trzích, bylo nutné provést přesun vybraných výrob z ostatních evropských poboček. V závodu Žamberk byla během roku 2010 převedena výroba CBA, Langsteil E35, A78, B71, a B75 (více o těchto produktech viz příloha PIV).

8.1 Rozhodnutí managementu – vymezení jednotlivých kroků

Závod Komponenty Žamberk musí na základě koncernového rozhodnutí o přesunu výroby do Číny a Indie zajistit následující úkoly:

Nahradit přesunutou výrobu do Asie novou výrobou od třetích zákazníků.

Zabezpečit ekonomické parametry, které byly zpracovány v rozpočtu závodu pro rok 2011, především EBIT (provozní zisk)

V případě, že nebudou zajištěny nové zakázky nebo budou zakázky zajištěny částečně, kvantifikovat dopady na hospodaření závodu v roce 2011, kvantifikovat dopady na profesní skladbu pracovníků a využití strojů.

Předložit a realizovat opatření pro minimalizaci dopadů na ekonomické výsledky závodu v roce 2011, na profese výrobních dělníků a využití strojů.

8.2 Dopady přesunu výroby a jejich hodnocení

Podkladem pro vyhodnocení dopadu je výrobní plán (rozpočet) 2011 (příloha PV). Z něhož je možno vyčíslit rozdíl před převedením výroby vybraných výrobků, kdy roční obrat činil 678 356 TCZK. Po převodu výroby vybraných výrobků do asijských poboček, závod Žamberk pocítil snížení tržeb od koncernových zákazníků v hodnotě 65 384 TCZK. Tato hodnota představuje celkový hrubý dopad do tržeb, který je třeba na základě detailnější analýz nahradit novou výrobou či snížením fixních nákladů.

Podrobnějším podkladem pro analýzu dopadu přesunu výroby pro závod Žamberk je provedení kalkulace krycích příspěvků jednotlivých výrobků převedených a nových. (Přehled výpočtu krycích příspěvků převedené výroby do Asie zobrazuje příloha PVI).

8.3 Analýza krycích příspěvků výroby převedené do Asie

VÝPOČET KRYCÍHO PŘÍSPĚVKU PŘEVEDENÉ VÝROBY (TCZK)									
Rádek	Produkt	CBA	Längsteil	A78	B71	B75	CELKEM	Výpočet	
A	Výrobní plán	100	80	28	23	3	-	viz Příloha č. 4	
B	Prodejní cena	130	255	378	800	1 000	-	viz Příloha č. 4	
C	Standardní cena	109	220	318	687	846	2 181	=D+E+H+I	
D	Materiálové náklady	74	149	200	499	601	1 523	kalkulace standardní ceny	
E	Výrobní náklady variabilní	8	17	2	43	57	127	kalkulace standardní ceny	
F	KPI.	48	89	176	258	342	913	=B-D-E	
G	KPI. (%)	37%	35%	46%	32%	34%	-	=F/B	
H	Výrobní náklady fixní	25	50	110	130	170	485	kalkulace standardní ceny	
I	Materiálová režie	2	4	6	15	18	46	kalkulace standardní ceny	
J	KPII.	21	35	60	113	154	382	=F-H-I	
K	KPII. (%)	16%	14%	16%	14%	15%	-	=J/B	
L	Správní režie	9	18	25	55	68	174	=(D+E+H+I)*8%, C*8	
M	Zisk/ks	12	17	34	58	87	-	=B-D-E-H-I-L	
N	Zisk celkem	1 179	1 375	958	1 333	260	5 105	=A*M	
O	Obrat celkem	13 000	20 400	10 584	18 400	3 000	65 384	viz Příloha č. 4	
P	KPI. k obratu	4 777	7 142	4 919	5 931	1 027	23 796	=G*O, F*A	
Q	KPII. k obratu	2 055	2 784	1 671	2 597	463	9 570	=K*O, J*A	

Tab. 5 Výpočet krycího příspěvku převedené výroby

Podkladem pro tuto tabulku, je příloha PVI, v níž jsou tyto převedené výrobky zvýrazněny oranžovou barvou.

Jak již bylo zmíněno, celkové tržby těchto převedených výrobků jsou spočteny na 65 384 TCZK (celkový výrobní plán*prodejní cena). Celkový zisk, tedy (celková prodejní cena-celkové náklady)*celkové množství je zde 5 105 TCZK. Procentuální vyjádření KPI (slouží ke krytí fixních nákladů, správní režie a zisku) je nejvyšší u výrobku A78, což znamená, že tato položka je nejlépe hodnocena.

KPII (přispívá ke krytí správní režie a zisku) je dle procentuálního vyjádření nejvyšší u výrobků A78 a CBA, znamená to, že tyto dva výrobky nejlépe generují zisk. Správní režie každého výrobku vychází ze standardní ceny daného výrobku a tvoří 8% jejího celku.

Nejpodstatnějším ukazatelem této analýzy je vyjádření KPI a KPII k obratu (k celkovému plánovanému množství).

Ideální nahrazení převedené výroby nastane v případě, že nová výroba bude vykazovat KPI minimálně 23 795 a KPII minimálně 9 570.

V případě, že by nebyla zabezpečena žádná nová výroba realizována žádná úsporná opatření, znamenalo by to následující:

Dopad na zisk v roce 2011:

Zisk (rozpočtovaný) – KPI (převedená výroba do Asie)

$$30\,417\,935 - 23\,796\,892 = \mathbf{6\,621\,043}$$

Nebudou kryté výrobní fixní náklady (VFN):

KPI (převedená výroba do Asie) – KPII (převedená výroba do Asie)

$$23\,796\,892 - 9\,570\,958 = \mathbf{14\,225\,907}$$

Nebude krytá správní režie (SR):

KPII (převedená výroba do Asie) – Zisk (převedená výroba do Asie)

$$9\,570\,958 - 5\,105\,915 = \mathbf{4\,465\,043}$$

Podkladem pro tyto výpočty je výše uvedená tabulka a příloha č.5.

8.4 Analýza lidských a strojních kapacit převedené výroby

S převodem části koncernové výroby do Asie byla provedena doplňková analýza variabilních výrobních nákladů z pohledu lidských a strojních zdrojů. Tato analýza určuje dopady z personalistického hlediska a je směrodatná pro vedoucí jednotlivých ProfitCenter z důvodu následného plánování lidských a strojních kapacit.

Dopady na lidské a strojní kapacity jsou vypočítány v časových jednotkách zatížení strojů a profesí převáděných výrobků. Jednotlivé operace technologického postupu v hodinách jsou rozčleněny podle nákladových středisek. Podílem součtu výsledných časů a ročního fondu/1 pracovníka byly vypočteny počty přebytečných lidských kapacit. (počet pracovníků za rok = strojové hodiny / roční časový fond na jednoho pracovníka). Strojní kapacity se počítají v hodinách součtem přípravného (RSTD) a strojního (MSTD) času (RSTD+MSTD).

Roční fond/1 pracovníka se počítá jako násobek počtu pracovních dní v roce 2011 a 8 pracovních hodin denně, z něhož je odečteno 25 dní dovolené a 5% neproduktivní čas (tj. nemocnost, návštěva lékaře, dárcovství krve, svatba, pohřeb a jiná absence kromě dovolené).

Roční fond/1 pracovníka = $(253 \text{ dnů} * 8 \text{ hodin}) - (25 \text{ dnů dovolené} * 8 \text{ hodin}) - (253 * 8 * 0,05)$
 = **1 722,8** hod/pracovníka pro rok 2011.

Roční fond/1 stroj se počítá jako násobek počtu pracovních dní v roce 2011 a 24 hodin denně ponížený o 5% neproduktivního času (tj. opravy, údržba, úklid stroje, apod.). Roční fond/1 stroj = $(253 * 24) - (253 * 8 * 0,05) = \mathbf{5\ 768,4}$ hod/stroj pro rok 2011.

8.4.1 Dopady převodu výroby CBA z hlediska profesí

VÝPOČET DOPADU PŘEVODU VÝROBY CBA Z HLEDISKA PROFESÍ								Rozpočet	100 ks
Profit centrum	Nákl. středisko	Pracovičtě	Typ stroje	Název	PSTD Hod	MSTD Hod	RSTD Hod	Strojově hodiny	Počet prac./rok
7121 Plechově věroba	71263	71263-01	Laser	Bystronic 3000W	45,1	45,1	5,0	50,1	0,029
	71263	71263-02	Laser	Bystronic 2000W	11,3	11,3	1,3	12,5	0,007
	71264	71264-01	Ohr. Lis	Hatastar	60,0	60,0	10,6	70,6	0,041
	71264	71264-02	Ohr. Lis	Pulmax	27,3	27,3	4,8	32,1	0,019
	71264	71264-03	Ohr. Lis	Trumpf 85	76,4	76,4	13,5	89,8	0,052
	71267	71267-01	Svěrečka	Svěrověně MIG	98,3	98,3	10,9	109,3	0,063
	71267	71267-02	Svěrečka	Svěrověně TIG	196,7	196,7	21,9	218,5	0,127
	71267	71267-03	Svěrečka	Svěrověně bod. BN20	295,0	295,0	32,8	327,8	0,190
	71268	71268-01		Zěmeěněk	0,0	444,4	0,0	444,4	0,258
71273	71273-01		Lakovna	Ideal line	42,9	42,9	0,0	42,9	0,025
				CELKEM	852,9	1 297,3	100,7	1 398,0	0,811
7111 Obrěbeně	71153	71153-01	Něstrojěrna	Skupina strojů	191,8	191,8	21,3	213,1	0,124
	71159	71159-01	Pila	Polaris Jupiter	53,7	53,7	0,0	53,7	0,031
	71171	71171-01	Soustruh	Heynumat 2U Pilot	60,4	60,4	10,7	71,1	0,041
	71171	71171-02	Soustruh	Mori Seiki SL603	136,0	136,0	24,0	160,0	0,093
	71171	71171-03	Soustruh	Boehringler 250CM	75,5	75,5	13,3	88,9	0,052
	71171	71171-04	Soustruh	Mori Seiki NL3000Y	30,2	30,2	5,3	35,6	0,021
	71174	71174-01	Fr. hor.CNC	Mori seiki 4000	75,9	75,9	13,4	89,3	0,052
	71174	71174-02	Fr. hor.CNC	Mori Seiki 5000	94,9	94,9	16,7	111,7	0,065
	71174	71174-03	Fr. hor.CNC	Mazak 630	56,9	56,9	10,0	67,0	0,039
	71174	71174-04	Fr. hor.CNC	Mazak 830	151,8	151,8	26,8	178,6	0,104
	71202	71202-01	Vrtačka	Vrtačka řadově V20/A	323,2	323,2	0,0	323,2	0,188
	71213	71213-01	Bruska	Junker EJ29	118,5	118,5	13,2	131,7	0,076
	71214	71214-01	Fr. ver.CNC	Mazak MTV 515	101,7	101,7	17,9	119,6	0,069
	71214	71214-02	Fr. ver.CNC	Mazak V815	61,0	61,0	10,8	71,8	0,042
	71214	71214-03	Fr. ver.CNC	Mazak VTC	40,7	40,7	7,2	47,8	0,028
	71231	71231-01	Soustruh	Mori Seiki MT 2000	107,1	107,1	11,9	119,0	0,069
	71231	71231-02	Soustruh	Mori Seiki NL 2500	160,6	160,6	17,8	178,5	0,104
71231	71231-03	Soustruh	Mori Seiki SL 154SY	133,9	133,9	14,9	148,7	0,086	
				CELKEM	1 974,0	1 974,0	235,3	2 209,3	1,282
7112 Montěz	71122	71122-01	Lakovna	Kabina stříkacě	50,8	50,8	0,0	50,8	0,029
	71132	71132-01	Montěz A	Kusově	0,0	1 021,6	0,0	1 021,6	0,593
	71226	71226-01	Montěz B	Seriově	0,0	960,8	0,0	960,8	0,558
	71134	71134-01	Montěz C	Elektro - složitě	0,0	93,6	0,0	93,6	0,054
					CELKEM	50,8	2 126,7	0,0	2 126,7
				CELKEM	2 877,7	5 398,0	336,0	5 734,0	3,328

Tab. 6 Výpoěet dopadu převodu věroby CBA z hlediska profesě

Převedeně věroby CBA znameně ztrětu pracovněho využitě (po zaokrouhleně na desetiny) v plechově věrobě pro 0,8, v obrěbeně pro 1,3 v montězěch 1,2 dělněckěch pracovněků v přepoětu na roěně kapacitně fond dělněka (celkem 3, 328 poětu pracovněků/rok).

Strojověch hodin podnik ztratil 1 398 v plechově věrobě, 2 209,3 v obrěbeně a 2126, 7 na montězěch (celkem 5 734 strojověch hodin/rok).

8.4.2 Dopady převodu výroby Langsteil z hlediska profesí

VÝPOČET DOPADU PŘEVODU VÝROBY LANGSTEIL Z HLEDISKA PROFESÍ								Rozpočet	80 ks
Profit centrum	Nákl. středisko	Pracoviště	Typ stroje	Název	PSTD Hod	MSTD Hod	RSTD Hod	Strojové hodiny	Počet prac/rok
7121 Plechová výroba	71263	71263-01	Laser	Bystronic 3000W	30,1	30,1	3,3	33,4	0,019
	71263	71263-02	Laser	Bystronic 2000W	30,1	30,1	3,3	33,4	0,019
	71264	71264-01	Ohr. Lis	Hatastar	64,0	64,0	11,3	75,3	0,044
	71264	71264-02	Ohr. Lis	Pulmax	75,7	75,7	13,4	89,0	0,052
	71264	71264-03	Ohr. Lis	Trumpf 85	34,9	34,9	6,2	41,1	0,024
	71267	71267-01	Svářečka	Svařování MIG	167,9	167,9	18,7	186,6	0,108
	71267	71267-02	Svářečka	Svařování TIG	314,9	314,9	35,0	349,9	0,203
	71267	71267-03	Svářečka	Svařování bod. BN20	146,9	146,9	16,3	163,3	0,095
	71268	71268-01		Zámečnick	0,0	474,3	0,0	474,3	0,275
	71273	71273-01	lakovna	Ideal line	45,8	45,8	0,0	45,8	0,027
CELKEM					910,3	1 384,5	107,5	1 492,0	0,866
7111 Obrábění	71153	71153-01	Nástrojárna	Skupina strojů	429,9	429,9	47,8	477,7	0,277
	71159	71159-01	Pila	Polaris Jupiter	120,4	120,4	0,0	120,4	0,070
	71171	71171-01	Soustruh	Heynumat 2U Pilot	203,2	203,2	35,9	239,0	0,139
	71171	71171-02	Soustruh	Mori Seiki SL603	101,6	101,6	17,9	119,5	0,069
	71171	71171-03	Soustruh	Boehringer 250CM	135,4	135,4	23,9	159,4	0,092
	71171	71171-04	Soustruh	Mori Seiky NL3000Y	237,0	237,0	41,8	278,9	0,162
	71174	71174-01	Fr. hor.CNC	Mori seiki 4000	212,7	212,7	37,5	250,2	0,145
	71174	71174-02	Fr. hor.CNC	Mori Seiki 5000	170,2	170,2	30,0	200,2	0,116
	71174	71174-03	Fr. hor.CNC	Mazak 630	255,2	255,2	45,0	300,3	0,174
	71174	71174-04	Fr. hor.CNC	Mazak 830	212,7	212,7	37,5	250,2	0,145
	71202	71202-01	Vrtačka	Vrtačka řadová V20/A	724,3	724,3	0,0	724,3	0,420
	71213	71213-01	Bruska	Junker EJ29	265,6	265,6	29,5	295,1	0,171
	71214	71214-01	Fr. ver.CNC	Mazak MTV 515	91,1	91,1	16,1	107,2	0,062
	71214	71214-02	Fr. ver.CNC	Mazak V815	227,9	227,9	40,2	268,1	0,156
	71214	71214-03	Fr. ver.CNC	Mazak VTC	136,7	136,7	24,1	160,9	0,093
	71231	71231-01	Soustruh	Mori Seiki MT 2000	390,0	390,0	43,3	433,4	0,252
	71231	71231-02	Soustruh	Mori Seiki NL 2500	300,0	300,0	33,3	333,4	0,194
	71231	71231-03	Soustruh	Mori Seiki SL 154SY	210,0	210,0	23,3	233,4	0,135
CELKEM					4 424,0	4 424,0	527,4	4 951,4	2,874
7112 Montáž	71122	71122-01	Lakovna	Kabina stříkací	40,7	40,7	0,0	40,7	0,024
	71132	71132-01	Montáž A	Kusová	0,0	392,5	0,0	392,5	0,228
	71226	71226-01	Montáž B	Seriová	0,0	826,7	0,0	826,7	0,480
	71134	71134-01	Montáž C	Elektro - složitá	0,0	320,9	0,0	320,9	0,186
	CELKEM					40,7	1 580,8	0,0	1 580,8
CELKEM					5 374,9	7 389,4	634,8	8 024,2	4,658

T

ab. 7 Výpočet dopadu převodu výroby Langsteil z hlediska profesí

Převodem této výroby závod přišel o: 0,9 dělníka v plechové výrobě, 2,9 dělníka v obrábění, 0,9 dělníka na montážích. Celkem tedy 4,7 počtu pracovníků/rok.

Strojové hodiny se snížily o: 1492 hodin na plechové výrobě, 4951,4 hodina na obrábění a 1580,8 hodina na montážích, tzn. 8 024, 2 strojových hodin celkem.

8.4.3 Dopady převodu výroby A78 z hlediska profesí

VÝPOČET DOPADU PŘEVODU VÝROBY A78 Z HLEDISKA PROFESÍ								Rozpočet	28 ks
Profit centrum	Nákl. středisko	Pracoviště	Typ stroje	Název	PSTD Hod	MSTD Hod	RSTD Hod	Strojové hodiny	Počet prac/rok
7121 Plechová výroba	71263	71263-01	Laser	Bystronic 3000W	8,7	8,7	1,0	9,7	0,006
	71263	71263-02	Laser	Bystronic 2000W	8,7	8,7	1,0	9,7	0,006
	71264	71264-01	Ohr. Lis	Hatastar	16,9	16,9	3,0	19,9	0,012
	71264	71264-02	Ohr. Lis	Pulmax	16,9	16,9	3,0	19,9	0,012
	71264	71264-03	Ohr. Lis	Trumpf 85	16,9	16,9	3,0	19,9	0,012
	71267	71267-01	Svářečka	Svařování MIG	54,8	54,8	6,1	60,9	0,035
	71267	71267-02	Svářečka	Svařování TIG	67,0	67,0	7,4	74,5	0,043
	71267	71267-03	Svářečka	Svařování bod. BN20	60,9	60,9	6,8	67,7	0,039
	71268	71268-01		Zámečnick	0,0	137,7	0,0	137,7	0,080
	71273	71273-01	lakovna	lakovna	13,3	13,3	0,0	13,3	0,008
CELKEM					264,2	401,9	31,2	433,1	0,251
7111 Obrábění	71153	71153-01	Nástrojárna	Skupina strojů	285,3	285,3	31,7	317,0	0,184
	71159	71159-01	Pila	Polaris Jupiter	79,9	79,9	0,0	79,9	0,046
	71171	71171-01	Soustruh	Heynumat 2U Pilot	67,4	67,4	11,9	79,3	0,046
	71171	71171-02	Soustruh	Mori Seiki SL603	134,8	134,8	23,8	158,6	0,092
	71171	71171-03	Soustruh	Boehringer 250CM	112,3	112,3	19,8	132,2	0,077
	71171	71171-04	Soustruh	Mori Seiki NL3000Y	134,8	134,8	23,8	158,6	0,092
	71174	71174-01	Fr. hor.CNC	Mori seiki 4000	141,1	141,1	24,9	166,0	0,096
	71174	71174-02	Fr. hor.CNC	Mori Seiki 5000	112,9	112,9	19,9	132,8	0,077
	71174	71174-03	Fr. hor.CNC	Mazak 630	169,4	169,4	29,9	199,3	0,116
	71174	71174-04	Fr. hor.CNC	Mazak 830	141,1	141,1	24,9	166,0	0,096
	71202	71202-01	Vrtačka	Vrtačka řadová V20/A	480,6	480,6	0,0	480,6	0,279
	71213	71213-01	Bruska	Junker EJ29	176,2	176,2	19,6	195,8	0,114
	71214	71214-01	Fr. ver.CNC	Mazak MTV 515	90,7	90,7	16,0	106,7	0,062
	71214	71214-02	Fr. ver.CNC	Mazak V815	121,0	121,0	21,3	142,3	0,083
	71214	71214-03	Fr. ver.CNC	Mazak VTC	90,7	90,7	16,0	106,7	0,062
	71231	71231-01	Soustruh	Mori Seiki MT 2000	199,1	199,1	22,1	221,2	0,128
	71231	71231-02	Soustruh	Mori Seiki NL 2500	139,4	139,4	15,5	154,8	0,090
71231	71231-03	Soustruh	Mori Seiki SL 154SY	258,8	258,8	28,8	287,6	0,167	
CELKEM					2 935,6	2 935,6	349,9	3 285,5	1,907
7112 Montáž	71122	71122-01	Lakovna	Kabina stříkací	23,6	23,6	0,0	23,6	0,014
	71132	71132-01	Montáž A	Kusová	0,0	189,9	0,0	189,9	0,110
	71226	71226-01	Montáž B	Seriová	0,0	334,9	0,0	334,9	0,194
	71134	71134-01	Montáž C	Elektro - složitá	0,0	291,9	0,0	291,9	0,169
	CELKEM					23,6	840,3	0,0	840,3
CELKEM					3 223,4	4 177,8	381,1	4 558,9	2,646

Tab. 8 Výpočet dopadu převodu výroby A78 z hlediska profesí

Převodem výroby A78 závod přišel o dělnickou práci v hodnotě 0,3 na plechové výrobě, 1,9 v obrábění a 0,5 na montážích. Strojové hodiny se snížily o 433,1 na plechové výrobě 3 285,5 v obrábění a 840,3 na montážích.

8.4.4 Dopady převodu výroby B71 z hlediska profesí

VÝPOČET DOPADU PŘEVODU VÝROBY B71 Z HLEDISKA PROFESÍ								Rozpočet:	23 ks
Profit centrum	Nákl. středisko	Pracoviště	Typ stroje	Název	PSTD Hod	MSTD Hod	RSTD Hod	Strojové hodiny	Počet prac/rok
7121 Plechová výroba	71263	71263-01	Laser	Bystronic 3000W	0,0	0,0	0,0	0,0	0,000
	71263	71263-02	Laser	Bystronic 2000W	0,0	0,0	0,0	0,0	0,000
	71264	71264-01	Ohr. Lis	Hatastar	0,0	0,0	0,0	0,0	0,000
	71264	71264-02	Ohr. Lis	Pulmax	0,0	0,0	0,0	0,0	0,000
	71264	71264-03	Ohr. Lis	Trumpf 85	0,0	0,0	0,0	0,0	0,000
	71267	71267-01	Svářečka	Svařování MIG	0,0	0,0	0,0	0,0	0,000
	71267	71267-02	Svářečka	Svařování TIG	0,0	0,0	0,0	0,0	0,000
	71267	71267-03	Svářečka	Svařování bod. BN20	0,0	0,0	0,0	0,0	0,000
	71268	71268-01		Zámečnick	0,0	0,0	0,0	0,0	0,000
	71273	71273-01	lakovna	Ideal line	0,0	0,0	0,0	0,0	0,000
CELKEM					0,0	0,0	0,0	0,0	0,000
7111 Obrábění	71153	71153-01	Nástrojárna	Skupina strojů	420,6	420,6	46,7	467,4	0,271
	71159	71159-01	Pila	Polaris Jupiter	117,8	117,8	0,0	117,8	0,068
	71171	71171-01	Soustruh	Heynumat 2U Pilot	165,7	165,7	29,2	194,9	0,113
	71171	71171-02	Soustruh	Mori Seiki SL603	331,3	331,3	58,5	389,8	0,226
	71171	71171-03	Soustruh	Boehringer 250CM	99,4	99,4	17,5	116,9	0,068
	71171	71171-04	Soustruh	Mori Seiky NL3000Y	66,3	66,3	11,7	78,0	0,045
	71174	71174-01	Fr. hor.CNC	Mori seiki 4000	249,7	249,7	44,1	293,8	0,171
	71174	71174-02	Fr. hor.CNC	Mori Seiki 5000	208,1	208,1	36,7	244,8	0,142
	71174	71174-03	Fr. hor.CNC	Mazak 630	166,5	166,5	29,4	195,9	0,114
	71174	71174-04	Fr. hor.CNC	Mazak 830	208,1	208,1	36,7	244,8	0,142
	71202	71202-01	Vrtačka	Vrtačka řadová V20/A	708,7	708,7	0,0	708,7	0,411
	71213	71213-01	Bruska	Junker EJ29	259,8	259,8	28,9	288,7	0,168
	71214	71214-01	Fr. ver.CNC	Mazak MTV 515	178,4	178,4	31,5	209,8	0,122
	71214	71214-02	Fr. ver.CNC	Mazak V815	178,4	178,4	31,5	209,8	0,122
	71214	71214-03	Fr. ver.CNC	Mazak VTC	89,2	89,2	15,7	104,9	0,061
	71231	71231-01	Soustruh	Mori Seiki MT 2000	293,6	293,6	32,6	326,2	0,189
	71231	71231-02	Soustruh	Mori Seiki NL 2500	293,6	293,6	32,6	326,2	0,189
	71231	71231-03	Soustruh	Mori Seiki SL 154SY	293,6	293,6	32,6	326,2	0,189
	CELKEM					4 328,5	4 328,5	516,0	4 844,5
7112 Montáž	71122	71122-01	Lakovna	Kabina stříkací	30,9	30,9	0,0	30,9	0,018
	71132	71132-01	Montáž A	Kusová	0,0	336,0	0,0	336,0	0,195
	71226	71226-01	Montáž B	Seriová	0,0	292,6	0,0	292,6	0,170
	71134	71134-01	Montáž C	Elektro - složitá	0,0	407,0	0,0	407,0	0,236
	CELKEM					30,9	1 066,6	0,0	1 066,6
CELKEM					4 359,5	5 395,1	516,0	5 911,1	3,431

Tab. 9 Výpočet dopadu převodu výroby B71 z hlediska profesí

Převod výroby B71 znamená pro závod ztrátu 2,8 dělnické práce v obrábění a 0,6 dělnické práce na montážích (celkem 3,4 počtu pracovníků/rok) Současně přišel o 4 884,5 strojových hodin v obrábění a 1 066,6 strojových hodin na montážích (celkem 5 911,1 strojových hodin/rok) .

8.4.5 Dopady převodu výroby B75 z hlediska profesí

VÝPOČET DOPADU PŘEVODU VÝROBY B75 Z HLEDISKA PROFESÍ								Rozpočet	3 ks
Profit centrum	Nákl. středisko	Pracoviště	Typ stroje	Název	PSTD Hod	MSTD Hod	RSTD Hod	Strojové hodiny	Počet prac/rok
7121 Plechová výroba	71263	71263-01	Laser	Bystronic 3000W	0,0	0,0	0,0	0,0	0,000
	71263	71263-02	Laser	Bystronic 2000W	0,0	0,0	0,0	0,0	0,000
	71264	71264-01	Ohr. Lis	Hatastar	0,0	0,0	0,0	0,0	0,000
	71264	71264-02	Ohr. Lis	Pulmax	0,0	0,0	0,0	0,0	0,000
	71264	71264-03	Ohr. Lis	Trumpf 85	0,0	0,0	0,0	0,0	0,000
	71267	71267-01	Svářečka	Svařování MIG	0,0	0,0	0,0	0,0	0,000
	71267	71267-02	Svářečka	Svařování TIG	0,0	0,0	0,0	0,0	0,000
	71267	71267-03	Svářečka	Svařování bod. BN20	0,0	0,0	0,0	0,0	0,000
	71268	71268-01		Zámečnick	0,0	0,0	0,0	0,0	0,000
	71273	71273-01	lakovna	lakovna	0,0	0,0	0,0	0,0	0,000
			CELKEM		0,0	0,0	0,0	0,0	0,000
7111 Obrábění	71153	71153-01	Nástrojárna	Skupina strojů	71,3	71,3	7,9	79,2	0,046
	71159	71159-01	Pila	Polaris Jupiter	20,0	20,0	0,0	20,0	0,012
	71171	71171-01	Soustruh	Heynumat 2U Pilot	28,1	28,1	5,0	33,0	0,019
	71171	71171-02	Soustruh	Mori Seiki SL603	28,1	28,1	5,0	33,0	0,019
	71171	71171-03	Soustruh	Boehringer 250CM	28,1	28,1	5,0	33,0	0,019
	71171	71171-04	Soustruh	Mori Seiky NL3000Y	28,1	28,1	5,0	33,0	0,019
	71174	71174-01	Fr. hor.CNC	Mori seiki 4000	35,3	35,3	6,2	41,5	0,024
	71174	71174-02	Fr. hor.CNC	Mori Seiki 5000	35,3	35,3	6,2	41,5	0,024
	71174	71174-03	Fr. hor.CNC	Mazak 630	35,3	35,3	6,2	41,5	0,024
	71174	71174-04	Fr. hor.CNC	Mazak 830	35,3	35,3	6,2	41,5	0,024
	71202	71202-01	Vrtačka	Vrtačka řadová V20/A	120,1	120,1	0,0	120,1	0,070
	71213	71213-01	Bruska	Junker EJ29	44,0	44,0	4,9	48,9	0,028
	71214	71214-01	Fr. ver.CNC	Mazak MTV 515	30,2	30,2	5,3	35,6	0,021
	71214	71214-02	Fr. ver.CNC	Mazak V815	22,7	22,7	4,0	26,7	0,015
	71214	71214-03	Fr. ver.CNC	Mazak VTC	22,7	22,7	4,0	26,7	0,015
	71231	71231-01	Soustruh	Mori Seiki MT 2000	74,6	74,6	8,3	82,9	0,048
	71231	71231-02	Soustruh	Mori Seiki NL 2500	24,9	24,9	2,8	27,6	0,016
	71231	71231-03	Soustruh	Mori Seiki SL 154SY	49,8	49,8	5,5	55,3	0,032
				CELKEM	733,7	733,7	87,5	821,2	0,477
	7112 Montáž	71122	71122-01	Lakovna	Kabina stříkací	5,2	5,2	0,0	5,2
71132		71132-01	Montáž A	Kusová	0,0	14,8	0,0	14,8	0,009
71226		71226-01	Montáž B	Seriová	0,0	116,6	0,0	116,6	0,068
71134		71134-01	Montáž C	Elektro - složitá	0,0	59,3	0,0	59,3	0,034
				CELKEM	5,2	195,9	0,0	195,9	0,114
			CELKEM	738,9	929,6	87,5	1 017,1	0,590	

Tab. 10 Výpočet dopadu převodu výroby B75 z hlediska profesí

Převod výroby B75 znamená pro závod ztrátu 0,477 dělnické práce v obrábění a 0,114 dělnické práce na montážích (celkem 0, 59 počtu pracovníků/rok). Současně přišel o 821,2 strojových hodin v obrábění a 195,9 strojových hodin na montážích (celkem 1017,1 strojových hodin/rok).

8.4.6 Souhrn dopadů převodu výroby z hlediska profesí

VÝPOČET DOPADU PŘEVODU VÝROBY Z HLEDISKA PROFESÍ									
Profit centrum	Nákl. středisko	Pracoviště	Typ stroje	Název	PSTD Hod	MSTD Hod	RSTD Hod	Strojové hodiny	Počet prac/rok
7121 Plechová výroba	71263	71263-01	Laser	Bystronic 3000W	83,8	83,8	9,3	93,2	0,054
	71263	71263-02	Laser	Bystronic 2000W	50,1	50,1	5,6	55,6	0,032
	71264	71264-01	Ohr. Lis	Hatastar	140,9	140,9	24,9	165,8	0,096
	71264	71264-02	Ohr. Lis	Pulmax	119,8	119,8	21,1	141,0	0,082
	71264	71264-03	Ohr. Lis	Trumpf 85	128,2	128,2	22,6	150,8	0,088
	71267	71267-01	Svářečka	Svařování MIG	321,1	321,1	35,7	356,8	0,207
	71267	71267-02	Svářečka	Svařování TIG	578,6	578,6	64,3	642,9	0,373
	71267	71267-03	Svářečka	Svařování bod. BN20	502,9	502,9	55,9	558,8	0,324
	71268	71268-01		Zámečnick	0,0	1 056,3	0,0	1 056,3	0,613
	71273	71273-01	lakovna	lakovna	101,9	101,9	0,0	101,9	0,059
			CELKEM		2 027,4	3 083,7	239,4	3 323,1	1,929
7111 Obrábění	71153	71153-01	Nástrojárna	Skupina strojů	1 398,9	1 398,9	155,4	1 554,3	0,902
	71159	71159-01	Pila	Polaris Jupiter	391,6	391,6	0,0	391,6	0,227
	71171	71171-01	Soustruh	Heynumat 2U Pilot	524,7	524,7	92,6	617,3	0,358
	71171	71171-02	Soustruh	Mori Seiki SL603	731,8	731,8	129,1	860,9	0,500
	71171	71171-03	Soustruh	Boehringer 250CM	450,8	450,8	79,6	530,4	0,308
	71171	71171-04	Soustruh	Mori Seiky NL3000Y	496,4	496,4	87,6	584,0	0,339
	71174	71174-01	Fr. hor.CNC	Mori seiki 4000	714,8	714,8	126,1	840,9	0,488
	71174	71174-02	Fr. hor.CNC	Mori Seiki 5000	621,4	621,4	109,7	731,0	0,424
	71174	71174-03	Fr. hor.CNC	Mazak 630	683,3	683,3	120,6	803,9	0,467
	71174	71174-04	Fr. hor.CNC	Mazak 830	749,1	749,1	132,2	881,3	0,512
	71202	71202-01	Vrtačka	Vrtačka řadová V20/A	2 356,9	2 356,9	0,0	2 356,9	1,368
	71213	71213-01	Bruska	Junker EJ29	864,2	864,2	96,0	960,2	0,557
	71214	71214-01	Fr. ver.CNC	Mazak MTV 515	492,1	492,1	86,8	579,0	0,336
	71214	71214-02	Fr. ver.CNC	Mazak V815	610,9	610,9	107,8	718,7	0,417
	71214	71214-03	Fr. ver.CNC	Mazak VTC	380,0	380,0	67,1	447,0	0,259
	71231	71231-01	Soustruh	Mori Seiki MT 2000	1 064,4	1 064,4	118,3	1 182,7	0,686
	71231	71231-02	Soustruh	Mori Seiki NL 2500	918,5	918,5	102,1	1 020,5	0,592
	71231	71231-03	Soustruh	Mori Seiki SL 154SY	946,0	946,0	105,1	1 051,1	0,610
			CELKEM	14 395,8	14 395,8	1 716,0	16 111,8	9,352	
7112 Montáž	71122	71122-01	Lakovna	Kabina stříkací	151,2	151,2	0,0	151,2	0,088
	71132	71132-01	Montáž A	Kusová	0,0	1 954,7	0,0	1 954,7	1,135
	71226	71226-01	Montáž B	Seriová	0,0	2 531,6	0,0	2 531,6	1,469
	71134	71134-01	Montáž C	Elektro - složitá	0,0	1 172,8	0,0	1 172,8	0,681
			CELKEM	151,2	5 810,3	0,0	5 810,3	3,373	
			CELKEM	16 574,4	23 289,8	1 955,4	25 245,2	14,654	

Tab. 11 Výpočet dopadu převodu výroby z hlediska profesí

Součtem veškerých položek z předchozích tabulek vyplývá, že Komponenty Žamberk převodem výroby do Asie přišel celkem o práci pro 15 dělnických pracovníků (1,9 potřebné pracovní jednotky u plechové výroby, 9,4 u obrábění a 3,4 na montážích). Závod by tedy v případě nezajištění nové výroby pro zabezpečení ekonomických parametrů původního rozpočtu pro rok 2011, byl nucen snížit stavy dělníků o toto číslo.

Současně ztratil náplň výrobní strojní kapacity ve výši 25 245 strojových hodin/rok (3 323,1 – plechová výroba, 16 111,8 – obrábění, 5 810,3 – montáž).

8.5 Analýza krycích příspěvků nové výroby

Plánovaný výrobní plán pro rok 2011 byl ponížen o převedenou výrobu do Asie. Zároveň závod Komponenty Žamberk zajistil od třetích zákazníků novou výrobu pro výrobky

swissTex CH, SwissTex FR, Tatra, Ostaco, AB Benzlers, Swisstex, Edwards a Buehler. (příloha PVII). Tímto zavedením došlo ke změně ekonomických parametrů závodu.

VÝPOČET KRYCÍHO PŘÍSPĚVKU NOVÉ VÝROBY (TCZK)

Řádek	Zákazník Produkt	SwissTex	SwissTex	Tatra	Ostaco	AB Benzlers	Swisstex	Edwards	Buehler	CELKEM
		CH CD300	FR Camebox	Sada dílů	Sada dílů	Převodovky	CP	Sada dílů	Sada dílů	
A	Výrobní plán	20	100	1	1	600	40	1	1	-
B	Prodejní cena	150	110	600	800	30	202	220	356	-
C	Standardní cena	134	95	528	693	26	177	187	271	2 112
D	Materiálové náklady	85	60	299	401	16	50	95	116	1 122
E	Výrobní náklady variabilní	12	8	55	70	2	33	22	36	238
F	KPI.	53	42	246	329	12	119	103	204	1 107
G	KPI. (%)	35%	38%	41%	41%	39%	59%	47%	57%	-
H	Výrobní náklady fixní	35	25	165	210	7	93	67	116	718
I	Materiálová režie	3	2	9	12	0	2	3	3	34
J	KPII.	16	15	72	107	4	25	33	85	356
K	KPII. (%)	10%	14%	12%	13%	14%	13%	15%	24%	-
L	Správní režie	11	8	42	55	2	14	15	22	169
M	Zisk/ks	5	7	29	52	2	11	18	63	-
N	Zisk celkem	99	726	29	52	1 283	440	18	63	2 709
O	Obrat celkem	3 000	11 000	600	800	18 000	8 080	220	356	42 056
P	KPI. k obratu	1 065	4 167	246	329	7 009	4 767	103	203	17 889
Q	KPII. k obratu	313	1 487	72	107	2 521	1 050	33	85	5 669

Tab. 12 Výpočet krycího příspěvku nové výroby

Nová výroba musí být nahrazena tak, aby vykazovala krytí fixních nákladů a generovala zisk rozpočtované výroby převedené do Asie. Pro rok 2011 byla zajištěna a zároveň i zrealizována nová výroba od třetích zákazníků. Z tabulky pro výpočet krycích příspěvků nové výroby, lze obdobně jako z předchozí pro převedenou výrobu porovnat jednotlivé položky.

Nahrazená výroba je součástí přílohy PVI.

Výhled skutečného stavu v roce 2011

Zajištěním nové výroby došlo ke změně ekonomických parametrů následovně:

Skutečný zisk v roce 2011:

Zisk (rozpočtovaný) – KPI (převedená výroba do Asie) + KPI (nová výroba)

$$30\,417\,935 - 23\,796\,892 + 17\,889\,774 = \mathbf{24\,510\,817}$$

Tzn. Zisk v roce 2011 je oproti původnímu plánu nižší o:

$$30\,417\,935 - 24\,510\,817 = \mathbf{5\,907\,118}$$

Skutečné krytí výrobních fixních nákladů (VFN) od nové výroby:

KPI (nová výroba) – KPII (nová výroba)

$$17\,889\,774 - 5\,633\,307 = \mathbf{12\,256\,467}$$

I přes zajištění nových výrobních zakázek od třetích zákazníků není hodnota VFN dostatečná, zbývá:

$$14\,225\,907 - 12\,256\,467 = \mathbf{1\,969\,440}$$

Skutečné krytí správní režie:

KPII (nová výroba) – Zisk (nová výroba)

$$5\,633\,307 - 2\,718\,691 = \mathbf{2\,914\,616}$$

Pro zajištění původních ekonomických parametrů, je potřeba zajistit další krytí SR ve výši:

$$4\,465\,043 - 2\,914\,616 = \mathbf{1\,550\,427}$$

Podkladem pro tyto výpočty je výše uvedená tabulka a příloha č.5.

8.6 Analýza lidských a strojních kapacit výroby nové

Společnosti Komponenty Žamberk se však podařilo zajistit výrobu novou pro třetí zákazníky a to pro 8 různých druhů výrobků. Tato výroba zaplnila kapacity, které jsou vyčísleny v tabulce č. 13. Do jaké míry se podařilo dané kapacity nahradit je vyčísleno v tabulce č. 14.

8.6.1 Nová výroba od třetích zákazníků z hlediska profesí

VÝPOČET NOVÉ VÝROBY OD TŘETÍCH ZÁKAZNÍKŮ Z HLEDISKA PROFESÍ									
Profit centrum	Nákl. středisko	Pracovité	Typ stroje	Název	Hod. sazba	PSTD Hod	RSTD Hod	Strojové hodiny	Počet prac/rok
					CZK				
7121 Plechová výroba	71263	71263-01	Laser	Bystronic 3000W	359,8	359,8	40,0	399,7	0,232
	71263	71263-02	Laser	Bystronic 2000W	154,2	154,2	17,1	171,3	0,099
	71264	71264-01	Ohr. Lis	Hatastar	398,1	398,1	70,3	468,4	0,272
	71264	71264-02	Ohr. Lis	Pulmax	647,0	647,0	114,2	761,1	0,442
	71264	71264-03	Ohr. Lis	Trumpf 85	447,9	447,9	79,0	526,9	0,306
	71267	71267-01	Svářečka	Svařování MIG	2 153,5	2 153,5	239,3	2 392,8	1,389
	71267	71267-02	Svářečka	Svařování TIG	1 794,6	1 794,6	199,4	1 994,0	1,157
	71267	71267-03	Svářečka	Svařování bod. BN20	1 435,7	1 435,7	159,5	1 595,2	0,926
	71268	71268-01		Zámečnick	0,0	4 054,5	0,0	4 054,5	2,353
	71273	71273-01		lakovna	391,1	391,1	0,0	391,1	0,227
CELKEM					7 781,9	11 836,4	918,8	12 755,2	7,404
7111 Obrábění	71153	71153-01	Nástrojárna	Skupina strojů	525,0	525,0	58,3	583,4	0,339
	71159	71159-01	Pila	Polaris Jupiter	147,0	147,0	0,0	147,0	0,085
	71171	71171-01	Soustruh	Heynumat 2U Pilot	82,7	82,7	14,6	97,3	0,056
	71171	71171-02	Soustruh	Mori Seiki SL603	289,5	289,5	51,1	340,6	0,198
	71171	71171-03	Soustruh	Boehringler 250CM	165,4	165,4	29,2	194,6	0,113
	71171	71171-04	Soustruh	Mori Seiky NL3000Y	289,5	289,5	51,1	340,6	0,198
	71174	71174-01	Fr. hor.CNC	Mori seiki 4000	259,8	259,8	45,8	305,6	0,177
	71174	71174-02	Fr. hor.CNC	Mori Seiki 5000	363,7	363,7	64,2	427,9	0,248
	71174	71174-03	Fr. hor.CNC	Mazak 630	155,9	155,9	27,5	183,4	0,106
	71174	71174-04	Fr. hor.CNC	Mazak 830	259,8	259,8	45,8	305,6	0,177
	71202	71202-01	Vrtačka	Vrtačka řadová V20/A	884,6	884,6	0,0	884,6	0,513
	71213	71213-01	Bruska	Junker EJ29	324,4	324,4	36,0	360,4	0,209
	71214	71214-01	Fr. ver.CNC	Mazak MTV 515	111,3	111,3	19,6	131,0	0,076
	71214	71214-02	Fr. ver.CNC	Mazak V815	222,6	222,6	39,3	261,9	0,152
	71214	71214-03	Fr. ver.CNC	Mazak VTC	222,6	222,6	39,3	261,9	0,152
	71231	71231-01	Soustruh	Mori Seiki MT 2000	403,1	403,1	44,8	447,9	0,260
	71231	71231-02	Soustruh	Mori Seiki NL 2500	256,5	256,5	28,5	285,0	0,165
	71231	71231-03	Soustruh	Mori Seiki SL 154SY	439,7	439,7	48,9	488,6	0,284
CELKEM					5 403,1	5 403,1	644,1	6 047,2	3,510
7112 Montáž	71122	71122-01	Lakovna	Kabina stříkací	115,8	115,8	0,0	115,8	0,067
	71132	71132-01	Montáž A	Kusová	0,0	466,0	0,0	466,0	0,271
	71226	71226-01	Montáž B	Seriová	0,0	1 095,8	0,0	1 095,8	0,636
	71134	71134-01	Montáž C	Elektro - složitá	0,0	2 042,5	0,0	2 042,5	1,186
CELKEM					115,8	3 720,2	0,0	3 720,2	2,159
CELKEM					13 300,9	20 959,7	1 562,9	22 522,5	13,073

Tab. 13 Výpočet nové výroby od třetích zákazníků z hlediska profesí

Z výsledků analýzy vyplývá, že se záводу Žamberk podařilo zajistit pracovní náplň pro celkem 13,1 dělnických pracovníků v přepočtu na roční kapacitní fond pracovníka (7,4 pro obsluhu plechové výroby, 3,5 pro obrábění a 2,2 na montážích).

Novou výrobou byla pokryta výrobní kapacita strojů ve výši 22 522,5 strojních hodin/rok (12,755,2 v plechové výrobě, 6 047,2 v obrábění a 3 720,2 na montážích).

8.6.2 Rozdíl mezi kapacitami výroby převedené a nové

Dopady do strojních a profesních kapacit po realizaci změn plánu									
Profit centrum	Nákl. středisko	Pracoviště	Typ stroje	Název	PSTD Hod	MSTD Hod	RSTD Hod	Strojové hodiny	Počet prac/rok
7121 Plechová výroba	71263	71263-01	Laser	Bystronic 3000W	-275,9	-275,9	-30,7	-306,6	-0,178
	71263	71263-02	Laser	Bystronic 2000W	-104,1	-104,1	-11,6	-115,7	-0,067
	71264	71264-01	Ohr. Lis	Hatastar	-257,2	-257,2	-45,4	-302,6	-0,176
	71264	71264-02	Ohr. Lis	Pulmax	-527,1	-527,1	-93,0	-620,1	-0,360
	71264	71264-03	Ohr. Lis	Trumpf 85	-319,7	-319,7	-56,4	-376,1	-0,218
	71267	71267-01	Svářečka	Svařování MIG	-1 832,4	-1 832,4	-203,6	-2 036,0	-1,182
	71267	71267-02	Svářečka	Svařování TIG	-1 216,0	-1 216,0	-135,1	-1 351,1	-0,784
	71267	71267-03	Svářečka	Svařování bod. BN20	-932,8	-932,8	-103,6	-1 036,4	-0,602
	71268	71268-01		Zámečnick	0,0	-2 998,2	0,0	-2 998,2	-1,740
	71273	71273-01	lakovna	lakovna	-289,2	-289,2	0,0	-289,2	-0,168
			CELKEM		-5 754,5	-8 752,7	-679,4	-9 432,1	-5,475
7111 Obrábění	71153	71153-01	Nástrojárna	Skupina strojů	873,9	873,9	97,1	970,9	0,564
	71159	71159-01	Pila	Polaris Jupiter	244,6	244,6	0,0	244,6	0,142
	71171	71171-01	Soustruh	Heynumat 2U Pilot	442,0	442,0	78,0	520,0	0,302
	71171	71171-02	Soustruh	Mori Seiki SL603	442,3	442,3	78,0	520,3	0,302
	71171	71171-03	Soustruh	Boehringer 250CM	285,4	285,4	50,4	335,7	0,195
	71171	71171-04	Soustruh	Mori Seiky NL3000Y	206,9	206,9	36,5	243,4	0,141
	71174	71174-01	Fr. hor.CNC	Mori seiki 4000	455,0	455,0	80,3	535,3	0,311
	71174	71174-02	Fr. hor.CNC	Mori Seiki 5000	257,7	257,7	45,5	303,1	0,176
	71174	71174-03	Fr. hor.CNC	Mazak 630	527,4	527,4	93,1	620,5	0,360
	71174	71174-04	Fr. hor.CNC	Mazak 830	489,3	489,3	86,3	575,6	0,334
	71202	71202-01	Vrtačka	Vrtačka řadová V20/A	1 472,3	1 472,3	0,0	1 472,3	0,855
	71213	71213-01	Bruska	Junker EJ29	539,8	539,8	60,0	599,8	0,348
	71214	71214-01	Fr. ver.CNC	Mazak MTV 515	380,8	380,8	67,2	448,0	0,260
	71214	71214-02	Fr. ver.CNC	Mazak V815	388,2	388,2	68,5	456,7	0,265
	71214	71214-03	Fr. ver.CNC	Mazak VTC	157,3	157,3	27,8	185,1	0,107
	71231	71231-01	Soustruh	Mori Seiki MT 2000	661,3	661,3	73,5	734,8	0,427
	71231	71231-02	Soustruh	Mori Seiki NL 2500	662,0	662,0	73,6	735,5	0,427
	71231	71231-03	Soustruh	Mori Seiki SL 154SY	506,3	506,3	56,3	562,6	0,327
			CELKEM		8 992,7	8 992,7	1 072,0	10 064,6	5,842
7112 Montáž	71122	71122-01	Lakovna	Kabina stříkací	35,4	35,4	0,0	35,4	0,021
	71132	71132-01	Montáž A	Kusová	0,0	1 488,7	0,0	1 488,7	0,864
	71226	71226-01	Montáž B	Seriová	0,0	1 435,8	0,0	1 435,8	0,833
	71134	71134-01	Montáž C	Elektro - složitá	0,0	-869,7	0,0	-869,7	-0,505
				CELKEM		35,4	2 090,2	0,0	2 090,2
			CELKEM		3 273,5	2 330,2	392,6	2 722,7	1,580

Tab. 14 Dopady do strojních a profesních kapacit po realizaci změn plánu

Rozdílem všech položek v tabulce odečtené výroby nové od výroby převedené jsou zjištěny výsledné vytížení kapacit lidských zdrojů a strojových hodin.

Z výsledků vyplývá následující:

Práce se zúžila celkem o celkem 2 722,7 strojových hodin/rok.

Vznikl přebytek dělnických pracovníků v celkovém počtu 1,58 pracovníků/rok (nedostatek v plechové výrobě – 5,475, přebytek v obrábění 5,842, přebytek v montážích 1,213).

8.6.3 Přesun pracovníků mezi ProfitCentry

Z výše uvedené tabulky vyplývá, že je nutné provést přesuny dělníků mezi ProfitCentry, aby byly vyrovnány potřebné kapacity.

Pracovníky je možné:

- přesunout na jinou práci bez potřeby rekvalifikace

to je možné tam, kde se jedná o stejnou nebo podobnou odbornost, podobná kvalifikace a zpravidla stačí krátké zapracování. To je mezi profesemi montáž, zámečnick, vrtačka, pila, lakovna

- rekvalifikovat

to je možné tam, kde je pracovník schopen a ochoten zvýšit nebo rozšířit svoji kvalifikaci. Rekvalifikace je zpravidla možná mezi podobnými profesemi, jako jsou: obsluha soustružů, brusky, nástrojař, ohraňovacích lisů a laserových strojů na vypalování plechů.

- propustit jako přebytečné

personální oddělení by mělo tuto možnost důkladně zvážit. Po změně plánu nám přebývají profese u CNC obráběcích strojů a zároveň se nedostává profese svářeč. Operátor CNC strojů je vysoce kvalifikovaná činnost, na trhu práce nedostatková. K svařování je nutná vysoká zručnost a svářečské zkoušky, profese je také na trhu práce nedostatková.

Návrh přesunu pracovníků mezi profitcentry

	Rozdíl v kapacitách	7121 Plechová výroba					7111 Obrábění					7112 Montáž		Rozdíl v kapacitách po přesunu pracovníků	Rozdíl v kapacitách po přesunu pracovníků		
		Laser	Ohr.lis	Svářečka	Zámečnick	Lakovna	Nástrojárna	Pila	Soustruh	Fr. Hor. CNC	Vrtačka	Bruska	Fr. Ver. CNC			Soustruh	Lakovna
7121 Plechová výroba	Laser	-0,245					0,245									0	-2,568
	Ohr.lis	-0,754					0,319			0,348		0,087				0	
	Svářečka	-2,568														-2,568	
	Zámečnick	-1,74					0,142			0,855				0,743		0	
7111 Obrábění	Lakovna	-0,168												0,168		0	3,847
	Nástrojárna	0,564	-0,245	-0,319												0	
	Pila	0,142			-0,142											0	
	Soustruh	0,94														0,94	
	Fr. Hor. CNC	1,181														1,181	
	Vrtačka	0,855			-0,855											0	
	Bruska	0,348		-0,348												0	
	Fr. Ver. CNC	0,632														0,632	
7112 Montáž	Soustruh	1,181		-0,087												1,094	0,302
	Lakovna	0,021														0,021	
	Montáž	1,192				-0,743	-0,168									0,281	

Legenda

Profese zaměnitelné
Profese rekvalifikovatelné
Profese více kvalifikované, spíše nepřevoditelné

Tab.15. Přemístění pracovních pozic do jiných profesí

Barevné rozlišení tabulky č.15 znázorňuje (dle legendy pod tabulkou) povahu stupně kvalifikovanosti profese. V tabulce je také vidět odkud kam se přesouvalo a jaké hodnoty (např. v nástrojárně, kde je z původního přebytku 0,564 prac/rok přesunuta hodnota 0,245 do laserů, kde byl původně nedostatek 0,245 prac/rok, čímž v leserech vyrovnaly kapacity).

Z naznačené simulace přesunu pracovníků je zřejmé, bude nutno zajistit 2,5 pracovníků roční kapacity v profesi svařování.

Na ProfitCentru Obrábění nám přebývá 3,847 roční kapacity a z toho $1,181+0,632=1,813$ vysoce kvalifikované kapacity operátora CNC strojů.

Na ProfitCentru Montáže nám přebývá 0,302 roční kapacity montážních profesí.

Na základě této analýzy je možno doporučit, aby se personální oddělení společně s vedením ProfitCenter především zaměřilo na řešení profese svařeč a operátor CNC strojů.

Analýza říká, že CNC stroje budou méně využité. Jedná se o drahé a vysoce výkonné stroje. To není dobře, protože nevyužitím těchto strojů dochází k nekrytí především jejich vysokých odpisů.

Vzhledem k dalším nevyužitým pracovním jednotkám (tudíž i volným strojovým hodinám), se pro naplnění těchto kapacit nabízí managementu ProfitCenter možnost stáhnout výrobu z kooperací. Zde je potřeba vyhodnotit nejlepší možnou variantu, co z dodávaných artiklů začít vyrábět uvnitř podniku a co ponechat na kooperačním dodavateli.

8.7 Opatření pro minimalizaci dopadů převodu výroby

Z analýzy převodu části koncernové výroby do asijských poboček a zajištění výroby nové od třetích zákazníků můžeme vidět, že i přes to vyplynula potřeba realizace dalších opatření, která zajistí naplnění požadavků koncernového managementu.

Závodu Komponenty Žamberk se nabízí i několik dalších možností, kterými může dosáhnout požadovaných ekonomických výsledků.

- Zvýšení prodejních cen ostatních výrobků.

Jak již bylo zmíněno, zákazníci závodu Komponenty Žamberk se člení na koncernové a třetí. Podíl koncernových zákazníků činí 87% a podíl třetích zákazníků 13% skutečného rozpočtu 2011 viz Příloha PV.

V případě koncernových zákazníků není možné navyšovat prodejní ceny výrobků z důvodu pevně stanovených režijních přírážek a zároveň snížit variabilní výrobní náklady. V případě třetích zákazníků je stanovení prodejní ceny volné, avšak musí respektovat limity poptávky na trhu a zachovat konkurenceschopnost ceny výrobků. Tímto vzniká požadavek na oddělení prodeje prověřit zvýšení prodejních cen třetím zákazníkům.

- Snížení a kontrola nákladů

Pro snížení nákladů lze zrealizovat nákladový a kalkulační systém, který je konstruován na bázi controllingu takovým způsobem, aby mohl v každodenní činnosti fungovat jako nástroj nejen pro kontrolu, řízení ale také pro snižování nákladů. Základním předpokladem pro kontrolu nákladů a vytvoření tlaku na jejich snižování je pravidelné a opakované porovnávání skutečných a plánovaných hodnot. Analyzovat a vyhodnocovat odchylky pro

odhalení neefektivních činností a neefektivních míst ve výrobě. V situaci, kdy jsou známy údaje o tom, kde – na jakých nákladových místech náklady a proč tomu tak je, lze prostřednictvím analýzy a vyhodnocování odchylek získat informace o tom, kde vznikají více, v jaké výši a z jakých důvodů. Controlling umožňuje přijmout okamžitá adresná opatření pro zvýšení efektivity výroby a snížení nákladů.

- Snížení výrobních fixních nákladů

Nelze snížit významnou část výrobních fixních nákladů jsou odpisy strojů a budov a energií (mimo energií spojených s chodem stroje). Lze snížit pouze ostatní režijní fixní výrobní náklady a náklady na servisní tým.

- Snížení nákladů na správu a administrativu

Snížení nákladů se týká nákladových středisek. Toho lze dosáhnout analyzováním „plýtvání“, optimalizováním všech administrativních procesů a činností, v krajním případě snižováním stavů pracovníků.

- Snížení materiálových nákladů

Možností snížení materiálových nákladů je snížení nákupních cen materiálu a surovin. Komponenty Žamberk vyrábějí hlavně složité výrobky s požadavkem na vysokou přesnost. Cenová strategie v závodě spočívá mimo jiné v tom, že výrobu jednoduchých artiklů dávají externě do kooperace drobným dodavatelům. Drobní dodavatelé mají nízkou výrobní a správní režii. Pro oddělení nákupu vzniká požadavek na snížení nákupních cen, tzn. jednání s dodavateli o nižší ceně, o možných množstevních slevách a dalších nákupních podmínkách.

- Prodej

Provéřit možnosti navýšení prodejních cen u třetích zákazníků, cenové jednání s odběrateli.

- Technologická příprava výroby

Prozkoumání možnosti racionalizace výroby, tzn. u nákladově významných výrobků prověřit technologické postupy, zajištění takového postupu, který by při daných technologiích a organizačních možnostech zaručil co nejkratší časový průběh výrobního procesu při efektivním využití jeho činitelů (normování práce).

- Oddělení lidských zdrojů

Přemístěním pracovníků na jiné pozice vzniká povinnost pro oddělení lidských zdrojů tyto potřebné rekvalifikace a školení zajistit.

Vzhledem k dalším nevyužitým pracovním jednotkám (tudíž i volným strojovým hodinám), se pro naplnění těchto kapacit nabízí managementu ProfitCenter možnost stáhnout výrobu z kooperací. Zde je potřeba vyhodnotit nejlepší možnou variantu, co z dodávaných artiklů začít vyrábět uvnitř podniku a co ponechat na kooperačním dodavateli.

ZÁVĚR

Cílem diplomové práce bylo na základě vnitropodnikových kalkulací vypracování projektu ve strojírenské firmě Komponenty Žamberk. Tato firma řeší otázku ekonomických dopadů a dopadů do výrobních středisek a profesí zapříčiněných převedením části její koncernové výroby do asijských kooperací. Podnik v roce 2011 současně nahradil tuto převedenou výrobu výrobou novou. Zadání managementu společnosti stanovilo kroky pro určení a zajištění ekonomických a kapacitních dopadů a z nich také vyplývaly zde prováděné analýzy.

Diplomová práce se skládá z teoretické a praktické části. V první části jsou popsány obecné pojmy podnikové výroby, členění, řízení, plánování a kontrola nákladů, bod zvratu, krycí příspěvky, apod. Část druhá se týká seznámením se závodem Komponenty Žamberk, popsáním metod výpočtu krycích příspěvků a kalkulací používaných uvnitř podniku (standardní kalkulace a kalkulace podnikové ceny). Ty jsou následně aplikovány na daný problém závodu.

Před převedením vybraných výrobků roční obrat podniku činil 678 350 TCZK, po převodu se snížil na 612 972 TCZK. Rozdíl bylo třeba pokrýt novou výrobou a dalším opatřením. Podle krycích příspěvků KPI, KPII, KPIII jsou vyčísleny a interpretovány hodnoty převedené výroby na základě rozpočtu pro rok 2011 a vzhledem k současnému zajištění nové výroby pro nekoncernové (třetí) zákazníky, jsou spočítány i ekonomické výsledky této výroby. Byla provedena analýza krycích příspěvků výroby převedené a krycích příspěvků výroby zajištěné. Tržby z převedené výroby se tedy spočítaly na 65 384 TCZK. Zisk vykazovala 5 105 TCZK. Obrat z nahrazené výroby byl spočítán na 42 056 TCZK a celková ziskovost 2 709 TCZK. Součástí této analýzy je definován konečný vliv na předpokládaný zisk, v němž vyplynulo, že pro rok 2011 je oproti původnímu plánu nižší o 5 907 118 CZK, předpokládané krytí výrobních fixních nákladů, které se snížilo o 1 969 440 CZK a také je potřeba zajistit další krytí správní režie ve výši 1 550 427 CZK.

Další krok znamenal zpracování doplňkové analýzy variabilních výrobních nákladů z pohledu lidských a strojních zdrojů, která má význam pro následné plánování lidských a strojních kapacit. Byly zpracovány tabulky pro lidské a strojní kapacity. Podle časového fondu byly součtem času přípravného a strojního vypočítány strojní kapacity. Podílem součtu výsledných časů a ročního fondu/1 pracovníka se vypočítaly počty přebytečných lidských kapacit.

Následná sumarizace veškerých položek v těchto tabulkách odhalila výsledné vytížení lidských zdrojů, kde vznikl přebytek 1,58 pracovníků / rok a 2 722,7 volných strojních hodin / rok. Proto byl sestrojen návrh na řešení vzniklých disproporcí a na personální řešení problému.

Po vyhodnocení těchto analýz jsou navrženy další možná realizační opatření, které by mohly přispět ke splnění manažerského rozhodnutí a dosažení požadovaného hospodářského výsledku. Týkají se zvýšení prodejních cen ostatních výrobků, snížení a kontroly nákladů výrobních a fixních, materiálových a nákladů na administrativu, prodeje, technologické přípravy výroby a oddělení lidských zdrojů.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

- [1] KONEČNÝ, J. (2010). *Podniková ekonomika*. Zlín: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně. 135 s. ISBN 978-80-7318-771-2.
- [2] KRÁL, B., kolektiv. (2008). *Manažerské účetnictví*, Praha: Management Press. 624 s. ISBN 978-80-7261-141-6.
- [3] KEŘKOVSKÝ, M. (2004). *Ekonomie pro strategické řízení – Teorie pro praxi*, Praha: C.H.Beck. 285 s. ISBN 80-7179-885-1.
- [4] KUDERA, J. (2000). *Moderní teorie firmy*, Praha: Grada Publishing. 169 s. ISBN 80-7169-954-3.
- [5] LANDA, M., POLÁK, M. (2008). *Ekonomické řízení podniku*, Brno: Computer Press. 198 s. ISBN 978-80-251-1996-9.
- [6] LIŠKA, V., SEDLÁČEK, M. (2005). *Ekonomie pro techniky*, Praha: Profesional Publishing. 128 s. ISBN 80-86419-96-7.
- [7] MARTINOVICHOVÁ, D. (2006). *Základy ekonomiky podniku*, Praha: Alfa publishing. 184 s. ISBN 80-86851-50-8.
- [8] PETŘÍK, T. (2005). *Ekonomické a finanční řízení firmy*, Praha: Grada publishing. 372 s. ISBN 80-247-1046-3.
- [9] POPESKO, B. (2009). *Moderní metody řízení nákladů: Jak dosáhnout efektivního vynakládání nákladů a jejich snížení*, Praha: Grada Publishing. 240 s. ISBN 978-80-247-2974-9.
- [10] SCHROLL, R., kolektiv. (1990). *Kontrola nákladů a kalkulace v průmyslu*, Praha: Státní nakladatelství technické literatury. 197 s. ISBN 80-030-0382-2.
- [11] SOUKUPOVÁ, V., STRACHOTOVÁ, D. (2005). *Podniková ekonomika*, Praha: Vysoká škola chemicko-technologická v Praze, VŠCHT Praha. 121 s. ISBN 80-7080-575-7.
- [12] STAŇEK, V. (2003). *Zvyšování výkonnosti procesním řízením nákladů*, 136 s. Praha: Grada publishing. ISBN 80-247-0456-0.
- [13] SYNEK, M., kolektiv. (2001). *Manažerská ekonomika*, Praha: Grada Publishing. 471 s. ISBN 80-247-9069-6.

[14] SYNEK, M., kolektiv. (2002). *Podniková ekonomika*, Praha: C.H. Beck. 498 s. ISBN 80-7179-736-7.

[15] VLČEK, R. (2000). *Management hodnotových inovací*, Praha: Management Press. 239 s. ISBN 978-80-7261-164-5.

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obr. 1 Rozhodování v oblasti výroby.....	17
Obr. 2 Kalkulační systém.....	35
Obr. 3 Rozčlenění společnost Rieter CZ.....	48
Obr. 4 Organizační struktura závodu Komponenty Žamberk.....	49
Obr. 5 Grafické znázornění kusovníku a technologického postupu.....	56
Obr. 6 Výpočet krycího příspěvku.....	60

SEZNAM GRAFŮ

Graf 1 Krátkodobá produkční funkce.....	20
Graf 2 Dlouhodobá produkční funkce – „mapa izokvant“.....	20
Graf 3 Vliv nákladů na polohu izokosty.....	21
Graf 4 Vliv změny práce na izokostu.....	21
Graf 5 Optimum firmy.....	21
Graf 6 Průběh celkových nákladů.....	27
Graf 7 Bod zvratu.....	42
Graf 8 Průběh nákladů, výkonů a provozního hospodářského výsledku.....	52
Graf 9 Průběh aktiv, hmotného investičního majetku a zásob.....	53
Graf 10 Průběh výkonů na pracovníka, hmotného investičního majetku na pracovníka a obratu zásob.....	53

SEZNAM TABULEK

Tab. 1 Předpis kalkulace standardní ceny.....	55
Tab. 2 Přehled ProfitCenter závodu Komponenty Žamberk.....	57
Tab. 3 Příklad hodinových sazeb.....	58
Tab. 4 Předpis kalkulace prodejní ceny.....	59
Tab. 5 Výpočet krycího příspěvku převedené výroby.....	63
Tab. 6 Výpočet dopadu převodu výroby CBA z hlediska profesí.....	65
Tab. 7 Výpočet dopadu převodu výroby Langsteil z hlediska profesí.....	66
Tab. 8 Výpočet dopadu převodu výroby A78 z hlediska profesí.....	67
Tab. 9 Výpočet dopadu převodu výroby B71 z hlediska profesí.....	68
Tab. 10 Výpočet dopadu převodu výroby B75 z hlediska profesí.....	69
Tab. 11 Výpočet dopadu převodu výroby z hlediska profesí.....	70
Tab. 12 Výpočet krycího příspěvku nové výroby.....	71
Tab. 13 Výpočet nové výroby od třetích zákazníků z hlediska profesí.....	73
Tab. 14 Dopady do strojních a profesních kapacit po realizaci změny plánu.....	74
Tab.15. Přemístění pracovních pozic do jiných profesí.....	76

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha PI: Plán závodu Komponenty Žamberk

Příloha PII: Pohled na Komponenty Žamberk

Příloha PIII: Detailní prvky variabilních a fixních nákladů

Příloha PIV: Přehled převedených výrobků

Příloha PV: Výrobní plán závodu Žamberk 2011

Příloha PVI: Přehled krycích příspěvků 2011

PŘÍLOHA PI: PLÁN ZÁVODU KOMPONENTY ŽAMBERK



A	Administrativní budova	S2	Sklad	SP	Sklad plynu
B	Montáž B	S3	Sklad odlitků	SZ	Šatna
B1	Buňka	S4	Sklad	T	Trafostanice
D	Sklad	S5	Sklad	TOV	Technická obsluha výroby
G	"Garáže"	S6	Sklad montáže	TU	Technologie, nástrojárna
K	PTP	S7	Sklad	U1	Obrobna
L	Leštírna	S8	Sklad montáže	V	Vrátnice
M	Montáž	ST1	Sklad (stan)		
S1	Sklad	SH	sklad hořlavin		

PŘÍLOHA PII: POHLED NA KOMPONENTY ŽAMBERK








PŘÍLOHA PIII: DETAILNÍ PRVKY VARIABILNÍCH A FIXNÍCH NÁKLADŮ

MATERIÁLOVÉ NÁKLADY			
Popis	Variabilní	Fixní	Poznámka
Nákup materiálu vč. obalů	X		
Cla/náklady spojené s dovozem	X		
Místní daně a poplatky	X		
Přeprava (do místa výroby)	X		
Ostatní náklady spojené s nákupem	X		
VÝROBNÍ AKTIVITY			
Personální náklady výrobní přímé			
Popis	Variabilní	Fixní	Poznámka
Mzdy výrobních dělníků (fixní a temporary)	X		Jedná se o všechny aktivity přímo spojené s výrobním procesem.
Všechny sociální výdaje výrobních dělníků	X		
Prémie výrobních dělníků	X		
Školení výrobních dělníků		X	
Léčebné výlohy		X	
Kantýna/ příplatky na stravování		X	
Penzijní připojištění	X		
Personální náklady výrobní nepřímé			
Popis	Variabilní	Fixní	Poznámka
Platy servisního týmu (fixní a temporary)		X	Tyto náklady zahrnují všechny zaměstnance nepřímo spojené s výrobními aktivitami, např. vedoucí výroby, plánování výroby, zajištění kvality, atd.
Všechny sociální výdaje servisního týmu		X	
Prémie servisního týmu		X	
Školení servisního týmu		X	
Léčebné výlohy		X	
Kantýna/ příplatky na stravování		X	
Penzijní připojištění		X	
Provozní náklady/Odpisy			
Popis	Variabilní	Fixní	Poznámka
Náklady na cestovné a reprezentaci servisního týmu		X	
Provozní režijní materiál		X	
Provozní materiál jednicový	X		
Nářadí	X		
Náklady na leasing (stroje, zařízení)		X	
Spotřeba energie stroje	X		
Ostatní spotřeba energie/paliva (administrativa, topení)		X	
Údržba strojů	X		
Údržba nářadí	X		
Ostatní údržba (mimo stroje a nářadí)		X	
Uklid		X	
Odpisy a opravy výr. budov		X	
Odpisy strojů		X	
MATERIÁLOVÁ REŽIE			
Popis	Variabilní	Fixní	Poznámka
Skladová evidence		X	Materiálová režie je spojena se skladováním, manipulací a s obstaráváním materiálu (nelze přiřadit ke konkrétnímu materiálu)
Odchytky zásob (manka, přebytky)		X	
Cenové rozdíly materiálu		X	
Přecenění zásob		X	
Šrotace materiálu		X	
Odpisy infrastruktury (vidlicové vozíky, skladové regály, atd.)		X	
Odpisy a opravy budov skladů		X	

Clo/náklady spojené s dovozem (nelze přiřadit ke konkrétnímu materiálu)		X	
Místní daně a poplatky (nelze přiřadit ke konkrétnímu materiálu)		X	
Přeprava interní (na výrobní místo/nelze přiřadit ke konkrétnímu materiálu)		X	
Výpočet materiálové režijní přírážky (%)	Materiálová režie celkem Materiálové náklady celkem		
REŽIE: MARKETING & PRODEJ			
Popis	Variabilní	Fixní	Poznámka
Celkové personální náklady oddělení		X	Závod Komponenty Žamberk nemá vlastní marketingové oddělení, proto jsou tyto případné náklady součástí správní režie viz: REŽIE: FINANCE & ADMINISTRATIVA
Náklady na cestovné a reprezentaci		X	
Tisk, papír		X	
Kancelářský materiál		X	
Inzerce		X	
Propagační materiály		X	
Prezentace zákazníkům		X	
Překlady		X	
Náklady na email		X	
Právní podpora		X	
Konzultace		X	
Odpisy infrastruktury		X	
Alokace (budovy, IT, atd.)		X	
Expedice		X	
Skladování hotových strojů		X	
Nájem/leasing (zařízení, externí sklady)		X	
Údržba zařízení		X	
Odpisy zařízení		X	
Odpisy logistické infrastruktury hotových výrobků (vidlicových vozíků, skladových regálů, atd.)		X	
REŽIE: VÝZKUM & VÝVOJ			
Popis	Variabilní	Fixní	Poznámka
Celkové personální náklady oddělení		X	Závod Komponenty Žamberk nemá vlastní marketingové oddělení, proto jsou tyto případné náklady součástí správní režie viz: REŽIE: FINANCE & ADMINISTRATIVA
Náklady na cestovné a reprezentaci		X	
Kancelářský materiál		X	
Nářadí		X	
Údržba zařízení (měřidla, atd.)		X	
Překlady		X	
Právní podpora		X	
Licence (nejsou spojeny s prodejem)		X	
Odpisy infrastruktury		X	
Alokace (budovy, IT, atd.)		X	
Náklady na patenty		X	
REŽIE: VÝZKUM & VÝVOJ			
Popis	Variabilní	Fixní	Poznámka
Konzultace		X	Závod Komponenty Žamberk nemá vlastní výzkum a vývoj.
Odpisy infrastruktury/zařízení		X	
Odpisy pilotních strojů		X	
Alokace (budovy, IT, atd.)		X	
REŽIE: ZÁRUKY (GARANCE)			
Popis	Variabilní	Fixní	Poznámka
Materiál vč. obalů		X	Závod Komponenty Žamberk tyto provozně obchodní náklady odběratelům zpravidla
Clo		X	
Přeprava		X	
Alokace za interní služby		X	

Interní a externí poplatky na garanční náklady		X	účtuje samostatně nebo jsou součástí prodejní ceny. Závod Komponenty Žamberk tyto náklady zahrnuje do správní režie viz: REŽIE: FINANCE & ADMINISTRATIVA
REŽIE: FINANCE & ADMINISTRATIVA (SPRÁVNÍ REŽIE)			
Popis	Variabilní	Fixní	Poznámka
Celkové personální náklady středisek správní režie viz příloha č.???		X	
Náklady na cestovné a reprezentaci středisek správní režie		X	
Tisk, papír středisek správní režie		X	
Kancelářský materiál středisek správní režie		X	
Právní podpora středisek správní režie		X	
Udržba zařízení středisek správní režie		X	
Bankovní poplatky středisek správní režie		X	
Náklady na audit středisek správní režie		X	
Konzultace středisek správní režie		X	
Odpisy infrastruktury/zařízení středisek správní režie		X	
Alokace (budovy, IT, atd.) středisek správní režie		X	
Výpočet režijní přírážky finance&administrativa (%) – správní režie			Režijní náklady na Fin.&Admin. Celkem Výkony (Corporate output)

PŘÍLOHA PIV: PŘEHLED PŘEVEDENÝCH VÝROBKŮ

LÄNGSTEIL E35	
	Stroj Längsteil slouží k prodlužování pramenů vláken. Jedná se o malosériovou finální montáž stroje. Na tomto pracovišti standardně montovali dva pracovníci v průměru čtyři stroje za týden v jednosměnném provozu. Do konce roku 2010 bylo vyrobeno více než 600 ks.
CBA	
	CBA je textilní stroj sloužící k ukládání pramene orientovaných vláken bavlny do tzv. konví (nádob na bavlnu). Na tomto pracovišti bylo zaměstnáno devět pracovníků ve dvousměnném provozu při průměrné výrobě 20 strojů za týden. Do konce roku 2010 bylo vyrobeno více než 3 000 ks.
A78	
	A78 je textilní stroj určený ke zpracování bavlněných materiálů nebo materiálů z chemických vláken. Vyrovnává množství materiálu a jeho konstantní přísun pro odebrání mykacím strojem. Do konce roku 2010 bylo vyrobeno více než 50 ks.
B71	
	B71 je textilní stroj určený k promíchávání bavlněných materiálů nebo materiálů z chemických vláken. Provádí homogenizaci (tj. rovnoměrné provedení, velikost, usměrnění) materiálu pomocí sad vlců a dopravníkem osazeným ostny. Do konce roku 2010 bylo vyrobeno více než 100 ks.
B75	
	Modernizovaná verze textilního stroje B75.

PŘÍLOHA PV: VÝROBNÍ PLÁN ZÁVODU ŽAMBERK 2011

VÝROBNÍ PLÁN 2011							
Zákazník	Stát	Sortiment - specifikace	Prodejní cena (TCZK)	Původní plán		Skutečný plán	
				Počet kusů	Tržby celkem (TCZK)	Počet kusů	Tržby celkem (TCZK)
Rieter DE	Německo	R40 stroj - sada dílů	250	33	8 250	33	8 250
		R60 stroj - sada dílů	250	29	7 250	29	7 250
		ROBOT R60	400	90	36 000	90	36 000
		ROBOT R40	410	100	41 000	100	41 000
		Spulhalter	1	29 100	29 100	29 100	29 100
		Strecke RSB SB-D40,RSB-D40, RSB-D401	15	982	14 730	982	14 730
		Strecke RSB-22	20	244	4 880	244	4 880
		Strecke SB	5	100	500	100	500
		Ingolstadt ND Parts	1	2 892	2 892	2 892	2 892
		Ingolstadt celkem			144 602		144 602
Suessen		Twindisc	1	15 180	15 180	15 180	15 180
		Ostatní ASPI	4 417	1	4 417	1	4 417
		Suessen celkem			19 597		19 597
Karde (CH)	Švýcarsko	CBA	130	100	13 000		
		B 71	800	23	18 400		
		A 78	378	28	10 584		
		B 75	1 000	3	3 000		
		Karde - ostatní + C 60, C70	10	641	6 410	641	6 410
		Celkem Karde			51 394		6 410
Kämmerei (CH)	Švýcarsko	LÄNGSTEIL	255	80	20 400		
		E35 (Wiko) - Kämmerei	120	147	17 640	147	17 640
		E66 - Kämmerei, sada dílů	65	611	39 715	611	39 715
		E66 - Kämmerei, sada dílů, plechy	36	377	13 572	377	13 572
		E76 - Kämmerei, sada dílů, plechy	29	234	6 786	234	6 786
		Servolap - Kämmerei	920	10	9 200	10	9 200
		Celkem Kämmerei			107 313		86 913
Ringspin (CH)		Winterthur Ringspin G35, H45 převodovky	37	1 185	43 105	1 185	43 105
		Svýcarsko celkem			201 812		136 428
ACHA (CN)	Čína	Sada Langsteil_E3x	31	147	4 557	147	4 557
		Sada CBA	21	16	336	16	336
		Čína celkem			4 893		4 893
	Indie	Sada B71	54	23	1 242	23	1 242
		Indie celkem			1 242		1 242
Rieter CZ	Česká republika	BT 923, 924 - Rotor UO	150	96	14 400	96	14 400
		BT 923, 924 - Rotor UO, plechy	350	96	33 600	96	33 600
		BT CHINA - Rotor UO	120	220	26 400	220	26 400
		Rotor celkem			74 400		74 400
		RSB D40(c)-Strecke UO	23	286	6 578	286	6 578
		SB D 40 - Strecke UO	22	230	5 060	230	5 060
		SBD11 - Strecke UO	70	84	5 880	84	5 880
		SBM2 - Strecke UO	77	16	1 232	16	1 232
		RSB Modul	15	4	60	4	60
		Strecke celkem			18 810		18 810
		Tornado - Airspinning	4 000	24	96 000	24	96 000
		Elektro - sada dílů	27 000	1	27 000	1	27 000
Parts - sada dílů	20 000	1	20 000	1	20 000		
AREX celkem			236 210		236 210		
Třetí		Sada dílů	70 000	1	70 000	1	70 000
Obrat Komponenty Žamberk celkem					678 356		612 972
Rozdil - dopad převodu výroby					65 384		

PŘÍLOHA PVI: PŘEHLED KRYCÍCH PŘÍSPĚVKŮ 2011

Odběratel	Název artiklu	Kalk merge	Stan_sena	Prodej_cena	materiál	Fertig_Var	DB I	DB L_%	Fertig_Fix	Maržezie	DB II	DB II_%	WGK	marže celkem	marže	Obrot mater.	DB I Obrot	DB II Obrot	Obrot mater.	Obrot Obchěr	
Rieter DE	R40 stroj - sada alu.	33	218 769,29	250 000,00	110 132,00	26 333,33	113 534,67	45%	79 000,00	3 303,96	31 231	12%	17 502	13 729	453 062	8 250 000	1 030 613	3 746 644	8 250 000	8 250 000	
Rieter DE	R60 stroj - sada alu.	29	220 316,36	200 000,00	142 701,00	18 333,33	88 966,67	36%	55 000,00	4 281,03	29 685	12%	17 625	12 059	349 723	7 250 000	860 854	2 580 004	7 250 000	7 250 000	
Rieter DE	ROBOT R60	90	350 604,25	400 000,00	320 375,00	5 000,00	174 025,00	19%	15 000,00	6 929,25	49 396	17%	28 048	21 347	1 321 267	36 000 000	4 445 619	6 662 250	36 000 000	36 000 000	
Rieter DE	ROBOT R40	100	358 127,71	410 000,00	329 669,00	4 668,67	175 765,33	18%	14 000,00	9 887,04	51 878	13%	28 850	23 229	2 322 856	41 000 000	5 187 829	7 576 533	41 000 000	41 000 000	
Rieter DE	Spulenhalter	29	100	100	519,00	85,00	396,00	40%	255,00	15,57	125	13%	70	55	1 614 014	29 100 000	3 650 013	11 523 600	29 100 000	29 100 000	
Rieter DE	Strecke RSB SB-D40, RSB-D401	982	13 224,42	15 000,00	6 486,00	1 000,00	2 014,00	43%	4 500,00	1 659	1 176	12%	1 659	1 281	704 709	14 730 000	1 743 520	6 362 252	14 730 000	14 730 000	
Rieter DE	Strecke RSB-22	244	17 322,04	20 000,00	9 688,00	1 887,60	6 624,40	43%	5 662,80	284,62	2 677	13%	1 366	1 291	315 032	4 880 000	653 178	2 104 354	4 880 000	4 880 000	
Rieter DE	Strecke SB	100	4 324,35	5 000,00	1 955,00	300,00	1 000,00	39%	1 200,00	77,35	676	9%	346	320	39 370	500 000	67 566	195 500	500 000	500 000	
Rieter DE	Inplantat ND Paris	2 892	906,93	1 000,00	531,00	90,00	378,00	29%	270,00	15,93	94	9%	73	21	59 311	2 892 000	289 158	1 096 068	2 892 000	2 892 000	
Rieter DE														72 779	144 602 000	17 988 449	41 854 205	144 602 000			
Suessen	Twinside	15 180	879,97	1 000,00	699,00	48,00	261,00	26%	320,00	20,97	120	12%	70	50	753 420	15 180 000	1 822 055	3 961 900	15 180 000	15 180 000	
Suessen	Oratani/ASPI	1	3 823 923,52	4 417 000,00	3 000 973,00	183 333,33	1 233 093,67	28%	550 000,00	90 077,19	593 076	13%	305 914	287 163	2 817 000	593 076	1 233 094	2 817 000	593 076	4 417 000	
Suessen														287 242	1 040 362	19 597 000	2 415 132	5 195 074	19 597 000	19 597 000	
Kardex	CBA	100	169 444,45	130 000,00	73 884,00	8 333,33	47 772,67	37%	25 000,00	2 215,92	20 556	16%	8 756	11 800	1 186 031	13 000 000	2 065 856	4 777 267	13 000 000	13 000 000	
Kardex	E66	23	630 416,64	800 000,00	456 977,00	43 333,33	257 662,67	31%	130 000,00	5 009,33	112 566	14%	54 666	34 763	4 917 000	18 554 000	4 937 000	8 916 292	18 554 000	18 554 000	
Kardex	E76	23	313 229,94	370 000,00	206 111,00	5 000,00	175 696,67	26%	110 000,00	4 009,33	60 333	15%	27 653	18 575	2 065 000	8 400 000	1 437 000	2 916 292	8 400 000	8 400 000	
Kardex	E76	43	815 659,83	1 000 000,00	600 972,00	55 666,67	312 364,33	34%	170 000,00	18 028,16	164 332	15%	67 853	38 575	2 650 000	5 800 000	4 692 000	1 028 332	3 000 000	3 000 000	
Kardex	Kardex - ostatni + C 60 C70	641	8 589,00	10 000,00	6 000,00	600,00	3 400,00	37%	1 800,00	180,00	1 420	14%	656	734	470 238	6 410 000	910 220	2 176 400	6 410 000	6 410 000	
Kammerl														191 387	4 201 389	51 394 000	7 697 138	18 834 505	51 394 000	51 394 000	
Kammerl	LANSSTEL	80	220 199,60	255 000,00	149 661,00	16 666,67	89 276,33	35%	50 000,00	4 471,83	34 801	14%	17 616	17 665	1 374 763	20 400 000	2 784 046	7 441 787	20 400 000	20 400 000	
Kammerl	E35 (Wilo) - Kammerl	147	105 443,63	120 000,00	70 110,00	8 333,33	41 656,67	35%	20 000,00	1 700,30	14 556	12%	8 435	6 211	899 769	17 640 000	2 139 786	6 123 500	17 640 000	17 640 000	
Kammerl	E66 - Kammerl sada alu	611	55 388,22	65 000,00	27 885,00	6 666,67	30 448,33	47%	20 000,00	836,55	9 612	15%	4 431	5 811	3 166 424	39 715 000	5 872 800	18 603 932	39 715 000	39 715 000	
Kammerl	E66 - Kammerl sada alu, plechy	377	29 498,04	36 000,00	15 444,00	3 917,68	17 158,32	48%	10 193,04	463,32	6 902	18%	2 960	4 422	1 161 578	13 572 000	2 451 239	6 468 687	13 572 000	13 572 000	
Kammerl	E76 - Kammerl sada alu, plechy	234	23 762,31	29 000,00	12 441,00	2 737,02	13 821,98	48%	8 211,06	373,23	5 238	18%	1 901	3 337	700 789	6 766 000	1 225 619	3 234 343	6 766 000	6 766 000	
Kammerl	Sarvadap - Kammerl	10	827 477,26	920 000,00	790 331,00	3 333,33	1 26 235,67	14%	10 000,00	23 719,93	92 523	10%	65 199	26 325	2 653 246	9 200 000	925 227	1 262 357	9 200 000	9 200 000	
Kammerl														62 290	8 045 568	107 313 000	15 388 712	42 834 635	107 313 000	107 313 000	
Ringspan	Winterthur Ringspan G35, H45, plevadovky	1 185	31 450,00	37 000,00	17 889,00	3 333,33	16 077,67	43%	10 000,00	527,67	5 550	15%	2 516	3 024	3 534 606	43 105 000	6 465 746	18 730 482	43 105 000	43 105 000	
Ringspan														3 024	3 534 606	43 105 000	6 465 746	18 730 482	43 105 000	43 105 000	
ACHA	Sada Langstiel, E3x	147	26 435,97	31 000,00	17 899,00	2 000,00	11 101,00	36%	6 000,00	536,97	4 564	15%	2 115	2 449	360 025	4 557 000	670 912	1 631 847	4 557 000	4 557 000	
ACHA	Sada CBA	16	18 029,63	21 000,00	11 632,00	1 666,67	8 301,33	36%	5 000,00	330,96	2 970	14%	1 422	1 528	24 448	336 000	47 526	132 821	336 000	336 000	
ACHA														3 977	384 473	4 893 000	718 438	1 784 668	4 893 000	4 893 000	
ASAL	Sada B71	23	43 941,85	54 000,00	34 895,00	2 000,00	17 105,00	32%	6 000,00	1 046,85	10 058	19%	5 543	6 543	150 484	1 242 000	231 337	393 415	1 242 000	1 242 000	
ASAL	ASAL													6 543	150 484	1 242 000	231 337	393 415	1 242 000	1 242 000	
Rotor	BT 923 924 - Rotor UO	96	149 939,23	150 000,00	79 941,00	16 902,92	53 156,08	35%	50 697,08	2 398,23	61	0%	0	61	5 834	14 400 000	5 834	5 102 983	14 400 000	14 400 000	
Rotor	BT 923 924 - Rotor UO, plechy	96	350 119,45	350 000,00	220 115,00	30 000,00	99 885,00	29%	9 400,00	6 693,45	-118	0%	-118	-118	-11 371	33 600 000	-11 371	9 598 960	33 600 000	33 600 000	
Rotor	BT CHILIA - Rotor UO	220	119 297,54	120 000,00	79 318,00	9 900,00	30 782,00	26%	27 700,00	2 379,54	702	1%	702	645	149 004	26 400 000	154 541	6 772 040	26 400 000	26 400 000	
Rotor														645	149 004	74 400 000	149 004	21 483 983	74 400 000	74 400 000	
Strecke	RSB D40(G),Strecke UO	286	22 978,37	23 000,00	14 576,00	1 431,30	6 589,76	29%	6 118,70	448,37	0	0%	0	0	0	0	0	6 578 000	0	1 881 655	6 578 000
Strecke	SB D UO, Strecke UO	230	25 000,00	25 000,00	10 000,00	1 823,60	10 176,36	40%	6 816,36	300,00	0	0%	0	0	0	0	0	5 676 000	0	2 346 533	5 676 000
Strecke	SB D11 - Strecke UO	84	70 000,00	70 000,00	35 000,00	8 333,00	26 667,00	38%	26 667,00	1 050,00	0	0%	0	0	0	0	0	5 860 000	0	2 240 028	5 860 000
Strecke	SB K2 - Strecke	16	17 000,00	20 000,00	6 000,00	1 433,04	4 566,96	20%	13 766,96	1 800,00	0	0%	0	0	0	0	0	1 232 000	0	249 071	1 232 000
Strecke	RSB Modul	4	15 000,00	15 000,00	10 000,00	859,82	4 141,18	28%	3 841,18	300,00	0	0%	0	0	0	0	0	60 000	0	15 565	60 000
Strecke														0	0	18 810 000	0	6 739 882	18 810 000	18 810 000	
Tomado	Tomado - Ausspannung	24	4 000 000,00	4 000 000,00	1 716 000,00	555 413,33	1 728 586,67	43%	1 677 106,67	51 480,00	0	0%	0	0	0	0	0	41 486 080	0	41 486 080	96 000 000
Elektro	Sada dilu	1	27 000 000,00	27 000 000,00	11 446 666,67	3 563 333,33	6 006 666,67	23%	2 893 333,33	660 000,00	0	0%	0	0	0	0	0	3 553 333	27 000 000	3 553 333	27 000 000
Paris		1	20 000 000,00	20 000 000,00	11 000 000,00	2 293 333,33	6 006 666,67	24%	6 376 666,67	330 000,00	0	0%	0	0	0	0	0	6 706 667	20 000 000	6 706 667	20 000 000
Rieter CZ ostani		1	60 066 608,33	70 000 000,00	38 889 911,00	5 000 000,00	26 110 089,00	37%	15 000 000,00	1 166 697,33	9 943 392	14%	4 804 529	5 138 863	5 138 863	70 000 000	9 943 392	26 110 089	70 000 000	70 000 000	
Trefit	Sada dilu	1																			

PŘÍLOHA PVII: NOVÁ VÝROBA

Swisstex - CD 300

Stroj pro výrobu bavlny pro spřádelní průmysl. Je zde výroba plechových a obráběných dílů a jejich montáž.



Swisstex – CP

Stroj na výrobu umělých vláken. Je zde výroba plechových a obráběných dílů a jejich montáž.



RITM – Camebox

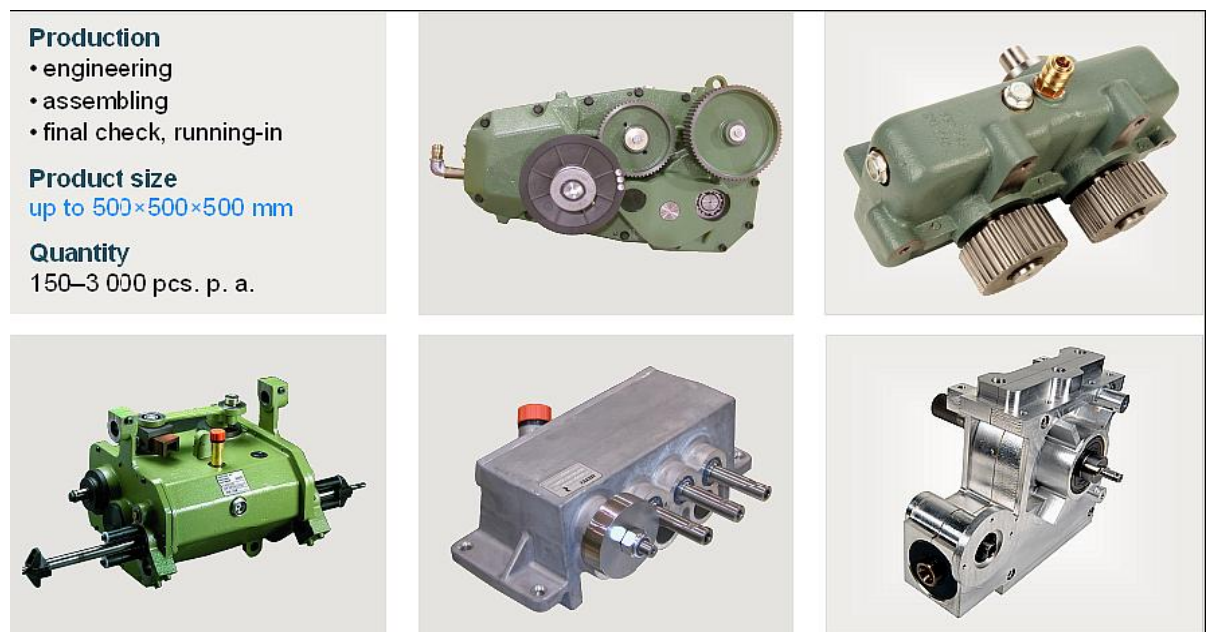
Převodové ústrojí pro stroj na výrobu čokolády pro potravinářský průmysl



Bentrlers – převodovky

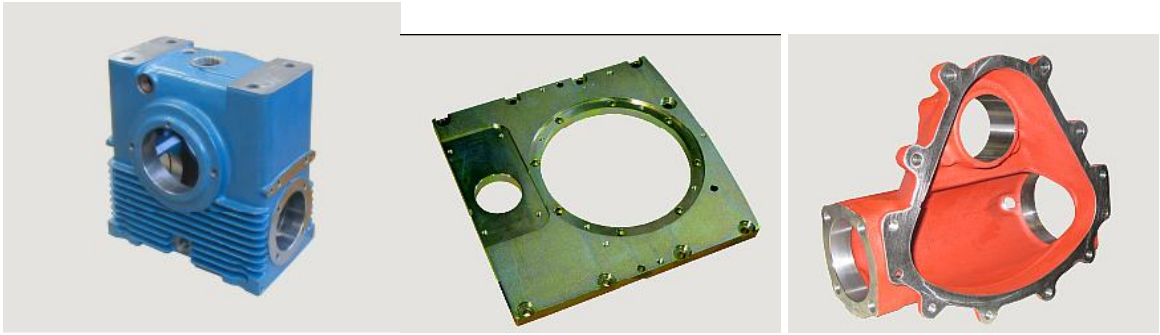
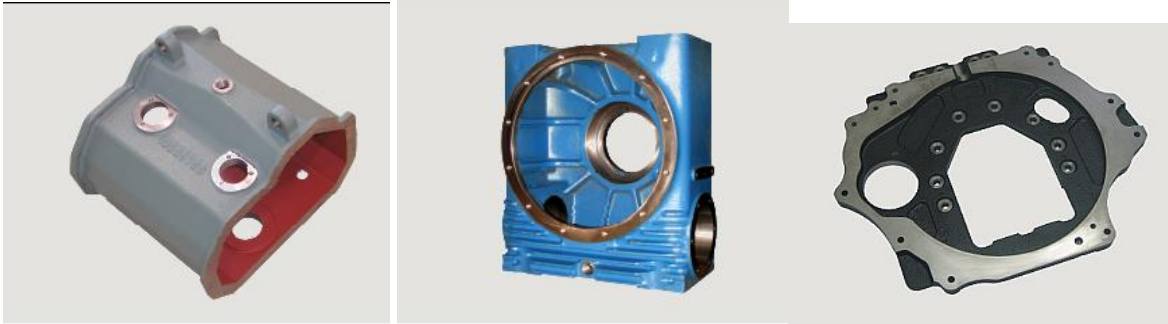
Slouží k pohonům textilních strojů. Na pohonový mechanismus textilního stroje jsou kladeny tři základní požadavky – spolehlivost, provoz při minimální údržbě a těsnost proti průsaku oleje.

Převodovky se skládají z tělesa, ozubených kol, vaček, hřídelí a dalších vysoce přesných dílců

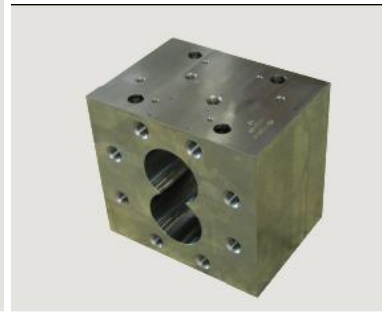
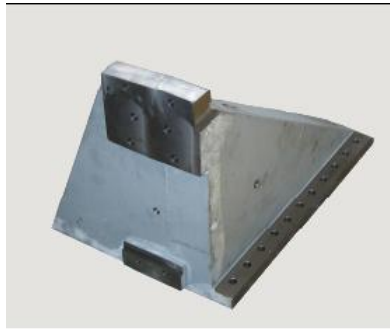


Tatra – sada dílů

Výrobky z odlitků šedé litiny, přesné dílce skříňového charakteru obráběné na horizontálních obráběcích CNC strojích.

**Ostaco – sada dílů**

Edwards – Sada dílů



Buehler – sada dílů



