

Vysoká škola ekonomická v Praze

Fakulta managementu

Jindřichův Hradec



DIPLOMOVÁ PRÁCE

Barbora Čermáková

2007

Vysoká škola ekonomická v Praze
Jarošovská 1117/II, 377 01 Jindřichův Hradec

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

pro akademický rok 2005/2006

Název práce: Řízení nákladů a výnosů ve firmě Bishoff & Bischoff ČR, s.r.o.

Zadání práce: Charakteristika podniku, analýza současného systému řízení nákladů a výnosů, návrhy na zlepšení situace v dané oblasti.

Jméno studenta: Bc. Barbora Čermáková

Ročník: 4.

Obor: MANAGEMENT

Vedoucí práce: doc. Ing. Hana Ezrová, CSc.

Katedra: Katedra managementu podnikatelské sféry

Termín zadání: 23.6.2005

Termín odevzdání: Dle vyhlášky o průběhu státních, závěrečných zkoušek v ak. roce 2005/2006

V Jindřichově Hradci 23.6.2005



Ing. Vladimír Pfi byl

proděkan pro pedagogickou činnost

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMICKÁ V PRAZE

Fakulta managementu v Jindřichově Hradci

Katedra managementu podnikatelské sféry



**Řízení a analýza nákladů a výnosů ve společnosti
Bischoff & Bischoff CZ, s.r.o.**

Vypracovala:

Barbora Čermáková

Vedoucí diplomové práce:

Doc. Ing. Hana Ezrová, Csc.

Praha, duben 2007

Prohlášení

Prohlašuji, že diplomovou práci na téma

**» Řízení a analýza nákladů a výnosů ve společnosti Bischoff & Bischoff CZ,
s.r.o. «**

jsem vypracovala samostatně.

Použitou literaturu a podkladové materiály
uvádím v příloženém seznamu literatury.

Praha, duben 2007

Podpis

Anotace

Řízení a analýza nákladů a výnosů ve společnosti

Bischoff & Bischoff CZ, s.r.o.

Cílem této práce je vyhodnotit jednotlivé ukazatelé nákladovosti

společnosti Bischoff & Bischoff CZ, s.r.o. a nalézt

možné rezervy a možnosti snižování nákladů jak

v oblasti provozu, tak v oblasti výroby. Zhodnotit řízení výnosů

v této společnosti. Navrhnout možnosti úspor nákladů, kterých není

doposud ve společnosti Bischoff & Bischoff CZ, s.r.o. využíváno.

Poděkování

Za cenné rady a informace

bych chtěla poděkovat

doc. Ing. Haně Ezrové, Csc.,

z Vysoké školy ekonomické v Praze,

Fakulty managementu v Jindřichově Hradci

a

vedení

společnosti Bischoff & Bischoff CZ, s.r.o.

Zkratky použité v textu

B & B CZ	Společnost Bischoff & Bischoff CZ, s.r.o.
EU	Evropská unie
THN	Technicko hospodářská norma
THP	Technicko hospodářský pracovník
MFV	Multifunkční vozík

Obsah

Úvod	1
1. Náklady – jejich kontrola a dělení	4
1.1 Controlling	4
1.1.1 Přínosy controllingu	4
1.1.2 Porovnání plánu a skutečností	5
1.2 Třídění nákladů	7
1.2.1 Druhové členění nákladů	7
1.2.2 Účelové členění nákladů	8
1.2.3 Členění podle závislosti na změnách objemu výroby	8
1.2.4 Další členění	9
2. Ukazatelé nákladovosti	10
3. Hodnotová analýza	12
3.1 Příčiny neopodstatněných nákladů	12
3.2 Postup hodnotové analýzy	14
3.3 Dodatečné postupy	15
4. Kalkulace	18
4.1 Všeobecný kalkulační vzorec	19
4.2 Členění kalkulačních metod	20
4.2.1 Rozdílové kalkulace	20
4.2.2 Kalkulace neúplné	21
5. Úspory nákladů	22
5.1 Oblasti možných úspor	23
6. Výnosy	29
7. Společnost Bischoff & Bischoff CZ, s.r.o.	30
7.1 Důvod založení společnosti a její následný vývoj	30
7.1.1 Současný stav společnosti a následný vývoj v roce 2007	31
7.2 Analýza ukazatelů nákladovosti	32
7.3 Řízení výnosů	34
7.3.1 Vývoj tržeb	34
7.3.2 Cenová politika	34
7.3.3 Dodávky do České republiky a Slovenska	35
7.4 Organizační struktura	36
7.5 Konkurence	37
8. Porovnání plánu se skutečností roku 2006 (controlling)	38
8.1 Vyhodnocení odchylek	38

9. Úspory nákladů v jednotlivých oblastech	41
9.1 Nákup	42
9.1.1 Nákup materiálu	42
9.1.2 Nákup služeb	47
9.2 Výroba a montáž	56
9.3 Expedice	57
9.4 Údržba	58
9.5 Obchod se zahraničními firmami	59
9.6 Personalistika	59
9.7 Vývoj	61
Závěr	62
Seznam použité literatury	64
Seznam tabulek	65
Seznam grafů	66
Seznam příloh	67

Úvod

„Ve věcně naturálním vymezení, bližší podnikové ekonomice, je **nákladem** spotřeba živé a zhmotnělé (minulé, zpředmětnělé) práce, účelně vynaložená na ekonomickou činnost, zpravidla vyjádřená v penězích.“¹

Náklad znamená, že obětujeme určité množství peněz k získání budoucího prospěchu. Nakoupíme určité zdroje (materiál, stroje, energii, práci atd.), které nám v budoucnu přinesou prospěch. Výsledkem vynaloženého nákladu je produkt. Produktem je míněn výstup ekonomické činnosti (výrobek či služba). Nákladem mohou být i nemateriální vstupy – know-how, licence, kvalifikace, apod.

Každá dobrá firemní strategie by neměla zapomínat na získání a udržení konkurenční výhody. Dříve to bylo výhodou, ale po vstupu do EU to je snad nutností, aby se podnik vůbec na trhu udržel a nebyl ztrátový.

Zostření konkurence nutí společnosti nabízet stále nové, kvalitnější výrobky, zavádět nové procesy, získávat nové zákazníky a snažit se co nejvíce respektovat jejich požadavky. Nutnost reagovat, co nejrychleji na změny v podnikatelském prostředí velice ovlivňuje náklady každé společnosti.

Proto jednou z nejčastějších otázek dnešních společností je, jak uspořit náklady a tím pádem dosáhnout vyššího zisku. Jednotná odpověď na tuto otázku není možná. Z důvodu, že každý podnik se zabývá jinou činností a tím pádem má i odlišné výdaje.

Hlavním cílem této práce je podrobně analyzovat náklady ve společnosti Bischoff & Bischoff CZ s. r. o. Vyhodnotit její stávající stav prostřednictvím ukazatelů nákladovosti. Porovnat dosaženou skutečnost roku 2006 se stanoveným plánem (normy) a vyhodnotit zjištěné odchylky od těchto norem. Zmapovat a analyzovat současné procesy ve společnosti (proces nákupu, výroby, expedice, atd.). Identifikovat klíčové oblasti procesů s doporučením k jejich zlepšení. Navrhnout změny a v neposlední řadě se pokusit nalézt potenciální úspory dosažitelné zvýšením efektivity jednotlivých procesů. Doporučit další kroky a postupy k optimalizaci jednotlivých procesů.

¹ KUDERA, J.: *Moderní teorie firmy*, Grada Publishing, 2000, str. 34

Nákladům je v dnešní době přikládán nemalý důraz. Všichni podnikatelé se snaží vést svou společnost, co nejefektivněji. Požadují, aby jejich křivka zisku měla neustále rostoucí charakter a jejich výrobky vysokou konkurenceschopnost. Na druhé straně všem z nich je známo, že to s sebou přináší nejedno úskalí.

Jednou z možných cest dosažení těchto cílů je právě ono, v dnešní době tolik zmiňované, snižování nákladů. Neexistuje snad jediná společnost, která by se touto problematikou dnes nezabývala. Každá z nich každoročně plánuje, kalkuluje, vyhodnocuje a odstraňuje nejasnosti. Všechny tyto práce vedení firmy zahrnuje tzv. manažerské či vnitropodnikové účetnictví.

Danou problematiku jsem si vybrala z důvodu její aktuálnosti a zájmu vyzkoušet si aplikaci teoretických znalostí do praxe. Zda-li v praxi opravdu funguje to, co nám je přednášeno.

Společnost Bischoff & Bischoff CZ s. r. o. se zabývá výrobou pomůcek pro zdravotně postižené občany. Tito lidé potřebují pomoc druhých stejně tak jako kvalitní výrobky, které jim jejich, již natolik těžký život, alespoň částečně ulehčí. I přesto, že její ceny nejsou, ve srovnání s konkurencí, příliš vysoké pokusím se navrhnout několik způsobů, jak docílit jejich dalšího snížení. Každý z vás mi dá jistě za pravdu, že by pořízování těchto pomůcek nemělo být příliš nákladné. Neboť to může potkat každého z nás. A ne všichni máme takové příjmy, abychom si bez problémů pořídili ten nejkomfortnější potřeby.

Práci jsem rozdělila do dvou hlavních částí. V teoretické části bych Vás chtěla seznámit s celkovou problematikou nákladů. Obsahuje šest hlavních kapitol. První z nich vysvětluje základní pojmy, jako je manažerské a nákladové účetnictví, controlling, základní dělení nákladů. Druhá až čtvrtá kapitola jsou věnovány poměrovým ukazatelům, hodnotové analýze, kalkulacím. Pátá kapitola je věnována úsporám v jednotlivých skupinách nákladů. Šestá kapitola je věnována výnosům.

Druhá část řešící již praktickou aplikaci analýzy nákladovosti začíná kapitolou sedmou, která vás seznámí s analyzovanou společností. V osmé je provedeno porovnání plánu s dosaženou skutečností a vyhodnoceny vzniklé odchylky. Devátá kapitola je věnována již praktickému snižování nákladů ve společnosti Bischoff & Bischoff CZ s. r. o.

Text je prokládán tabulkami, tak aby bylo zřejmé, jak jsem k příslušným analýzám a navrhovaným změnám dospěla. Vše je podloženo výkazy analyzované společnosti.

1. Náklady – jejich kontrola a dělení

1.1 Controlling

„**Controlling** – nástroj řízení podniků. Zahrnuje plánování (stanovení cílů a úkolů), srovnání plánů s jejich plněními (zjišťování odchylek a zajištění jejich odstranění), poradenskou činnost pro řídicí pracovníky, koordinační funkci aj.“²

Nejenže je controlling nedílnou součástí ekonomického řízení společnosti, ale i dobrým zdrojem k zpřesňování kalkulací, určování budoucích nákladů, rozpočtů i finančních plánů podniku. Zavádí se odchylkové analýzy, vyhodnocuje se vliv cen vstupů, vliv změn technicko-hospodářských norem (dále jen THN), odpisů a mezd apod. na plnění ekonomických ukazatelů.

Controlling a především nákladový a kalkulační systém jako jeho základní součást představuje nadstavbu (druhý účetní okruh) nad finančním účetnictvím, které není schopno plně uspokojit požadavky manažerského rozhodování, a to jak ve vztahu k řízení nákladů a výnosů z hlediska odpovědnosti (ekonomika nákladových středisek), tak z hlediska kalkulačního (ekonomika produktů).

Controlling připravuje finanční i nefinanční zprávy pro manažerská rozhodnutí, plánování a vyhodnocování. Je orientováno převážně na budoucnost. Informace, které přináší controlling jsou před veřejností a úřady utajované.

1.1.1 Přínosy controllingu

- přesnější přiřazení nákladů na místo jejich vzniku a jednotlivým produktům společnosti
- motivace zodpovědných pracovníků na snižování režijních nákladů společnosti založená na porovnání režijních nákladů plánovaných, nákladů plánovaných přepočtených na skutečné kapacitní vytížení (přepočtený plán) a nákladů skutečných
- kontrola dodržování materiálových a výkonových norem s cílem zajistit hospodárnost v oblasti spotřeby normovaných nákladů (přímý materiál, přímé mzdy, technologická energie)

- pravidelné provádění výsledných kalkulací nákladů na výkony společnosti (výrobky, služby, apod.) realizované externě i interně, a to jak na bázi úplných, tak i variabilních nákladů s možností vyhodnotit příspěvek na krytí fixních nákladů
- přesnější přiřazení zásobovací, výrobní, správní a odbytové režie společnosti jednotlivým výkonům
- celkové zvýšení transparentnosti vnitropodnikových nákladových procesů

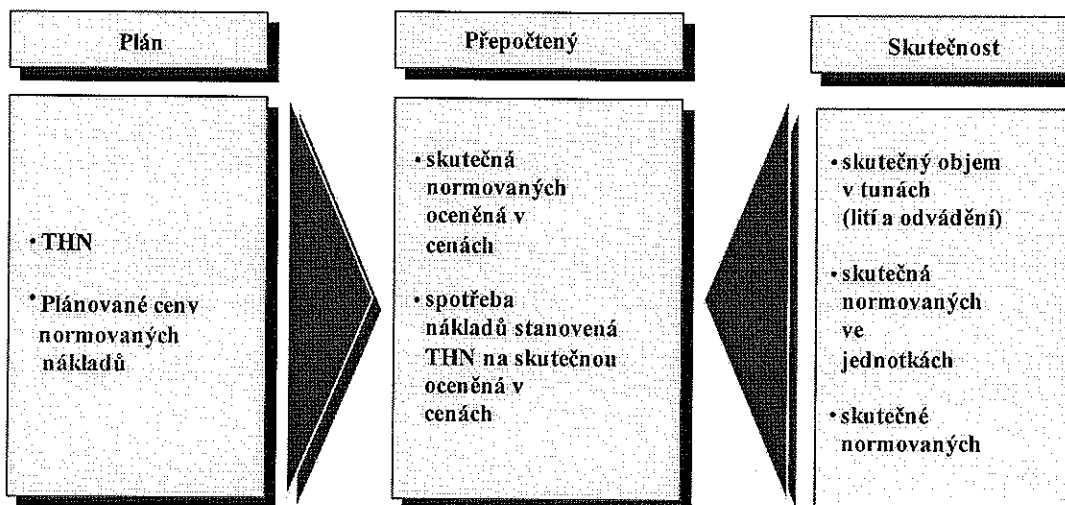
Náklady související s implementací controllingu:

- vytvoření technických a personálních kapacit pro zpracování vstupních a výstupních údajů spojených s nákladovým controllingem
- větší náročnost na kvalitu, přesnost a kontrolu procesu pořizování operativní evidence

1.1.2 Porovnání plánu a skutečnosti

Podstata controllingu spočívá v porovnání plánu se skutečností. Tohoto porovnávání se využívá k srovnávání předpokladů plánu (normované náklady) s dosaženou skutečností. Způsob porovnávání a vyhodnocování uvádím v následujícím grafu.

Obrázek č. 1 Plán, přepočtený plán, skutečnost



Zdroj: vlastní zpracování na základě nastudované literatury

Plán nákladů hospodářských středisek společnosti, jakož i plánové kalkulace, jsou významným nástrojem pro ekonomické řízení společnosti, jelikož slouží jako výchozí báze pro oceňování zásob vlastní výroby, pro sledování hospodárnosti vnitropodnikových útvarů a následné vyhodnocování odchylek, tedy jako nástroj pro snižování nákladů.

Přepočtený plán se sestavuje před vyhodnocením skutečných odchylek. Postihuje rozdíly mezi plánovaným a skutečně vyrobeným množstvím a zároveň eliminuje změnu vyráběného sortimentu.

Při sestavování různých úrovní přepočteného plánu normovaných nákladů je nutné kombinovat skutečné a plánované hodnoty čtyř základních parametrů produktů:

- skutečný objem výroby (ks/kg)
- skutečná spotřeba jednotlivých položek normovaných nákladů ve fyzických jednotkách
- THN
- skutečné a plánované ceny jednotlivých položek normovaných nákladů

Základním cílem implementace controllingu jako nástroje pro ekonomické řízení společnosti je pravidelné **vyhodnocování odchylek** mezi plánovanými, přepočtenými a skutečnými hodnotami. Analýza vzniklých odchylek a jasné vymezení odpovědnosti za jejich vznik je výchozím předpokladem pro promítnutí těchto odchylek do motivace pracovníků, což lze chápat jako dlouhodobě působící nástroj pro kontrolu a snižování nákladů.

Vyhodnocování odchylek je možné rozdělit do dvou základních skupin:

- odchylky normovaných nákladů (normovaný materiál, normovaná energie, přímé mzdy)
- odchylky nenormovaných nákladů (režijní materiál, nenormovaná energie, vnitropodnikové náklady, ostatní režijní náklady)

Pro efektivní řízení společnosti a především pak dílčích ekonomických jednotek nestačí vyhodnotit pouze celkové odchylky (skutečnost – plán), ale je nutné pracovat s různými typy odchylek, které umožní vyhodnotit příčinu vzniku odchylky, tedy i odpovědnost za její vznik a velikost. Současně musí existovat kontrolní mechanismus pro ověření správnosti vyhodnocovaných odchylek (např. pravidelná revize THN).

1.2 Třídění nákladů²

Náklady jsou důležitým ukazatelem kvality řízení a činnosti podniku. Management je má usměrňovat a řídit. Řízení nákladů vždy vyžaduje jejich podrobné třídění. V podniku náklady třídíme podle druhů, podle účelu, podle závislosti nákladů na změnách objemu výroby, podle původu spotřebovaných vstupů, podle činností, aj.

1.2.1 Druhovému členění nákladů

Druhovému třídění nákladů vychází z výrobních faktorů – práce, dlouhodobý hmotný majetek, materiál. V praxi je třídění nákladů podrobnější, o čemž svědčí výkaz zisku a ztrát. Výkaz zisků a ztrát kombinuje dvojí třídění nákladů:

1. podle oblasti činnosti

Provozní náklady souvisejí s hlavními podnikatelskými činnostmi. Jedná se o spotřebu materiálu, energie, paliv. Služby (prvotní náklady za externí služby – např. opravy, přepravné, cestovné). Osobní náklady (mzdové náklady, sociální a důchodové pojištění, jiné sociální náklady). Daně a poplatky. Odpisy hmotného a nehmotného investičního majetku. Rezervy a opravné položky k provozním nákladům a jiné provozní náklady.

Finanční náklady zachycují finanční transakce. Můžeme sem zařadit úroky a různé poplatky. Prodané cenné papíry a vklady. Kursové ztráty (např. na účtech pohledávek).

Mimořádné náklady jsou převážně neobvyklé operace v podniku (např. při změně podnikatelské činnosti). Náklady u mimořádných událostí (např. požár, loupež). Manka a škody. Tvorba rezerv a opravných položek.

2. podle nákladových druhů

Za základní nákladové druhy lze považovat spotřebu materiálu, energie, osobní náklady (mzdy, platy, provize atd.), odpisy hmotného i nehmotného majetku, finanční náklady. Druhovému třídění nákladů umožňuje vazbu plánu nákladů na dílčí plány podniku. Poskytuje údaje pro různé podnikové rozborů.

² SYNEK, M. A KOL.: *Podniková ekonomika. 4.přepřacované a doplněné vydání.*, C. H. Beck, Praha 2006

1.2.2 Účelové členění

Používá se dvojí třídění nákladů podle účelu: třídění podle útvarů a třídění podle výkonů (kalkulační třídění nákladů). Třídění nákladů podle útvarů je sledováním nákladů podle středisek. Třídění nákladů podle výkonů umožňuje zjišťování nákladů podle jednotlivých výrobků. Umožňuje zjistit výnosnost výrobků a tím usměrňovat i strukturu výrobního programu. Pokud podnik není rozčleněn na střediska dle jednotlivých útvarů (např. mechanická dílna, odbytový útvar atd.) používá se pouze třídění nákladů podle výkonů.

- **třídění nákladů podle útvarů**

Jednicové náklady lze připočítat určitému nákladovému středisku. **Režijní náklady** nelze připočítat přímo, ale pouze pomocí určitého klíče. Obvykle se v podniku rozlišují režijní náklady materiálové, výrobní, správní a odbytové.

- **třídění nákladů podle výkonů**

Přímé náklady lze přiřadit jednotlivým druhům výrobků. **Nepřímé náklady** jsou společně vynakládány na více druhů výrobků nebo na chod celého útvaru a které se dovádí na jednotlivé výrobky pomocí různých přírážek. Přímě přičitatelné jsou výrobní materiál a výrobní mzdy, nepřímě přičitatelné jsou všechny ostatní náklady.

1.2.3 Členění podle závislosti na změnách objemu výroby

Podle závislosti na změnách objemu výroby třídíme náklady na variabilní a fixní.

Variabilní náklady se mění se změnami objemu výroby, např. jednicový materiál, jednicové mzdy a to buď proporcionálně (rostou stejně rychle), nadproporciálně (rostou rychleji), nebo podproporciálně (rostou pomaleji). **Fixní náklady** zůstávají stejné bez ohledu na měnící se objem výroby (např. nájemné). Skokem se změni při změně výrobní kapacity. Toto členění nákladů platí v krátkodobém pohledu. V delším časovém horizontu, kdy se mění výrobní kapacita jsou všechny náklady variabilní.

1.2.4 Další členění

- **náklady podle původu spotřebovávaných vstupů**

Když spotřebované vstupy pochází z okolí podniku (např. spotřebovaný materiál) nazýváme náklady prvotními nebo také **externími**. Druhou skupinou jsou náklady druhotné neboli **interní**, které vznikají spotřebou vnitropodnikových výkonů (např. Nářadí pro vlastní spotřebu). Toto členění nákladů je důležité pro zúčtování nákladů mezi středisky.

- **náklady podle podnikových funkcí**

Tyto náklady se obvykle rozlišují podle podnikových funkcí a to následovně: náklady na pořízení, náklady na skladování, náklady na výrobu, náklady na správu, náklady na odbyt.

Shrnutí

Náklady a jejich řízení jsou v dnešní době jedním z hlavních cílů vedení firem. Jejich správná evidence a rozčlenění je pro efektivní fungování podniku nezbytné. Hlavními středisky třídění nákladů je třídění podle druhů nákladů, podle účelu (podle útvarů a výkonů) a podle závislosti na objemu výroby. Každý podnik by se měl snažit své náklady maximálně sledovat, neboť jen tak je možné dosáhnout úspěšnosti na trhu.

Úspěšnost každého podniku je závislá na velikosti jeho prodejních cen. Ceny jsou tvořeny trhem, který vyvolává neustálý tlak na jejich snižování. Prostor pro toto snížení je třeba hledat právě v nákladech, a tím získat dnes tolik potřebnou konkurenční výhodu.

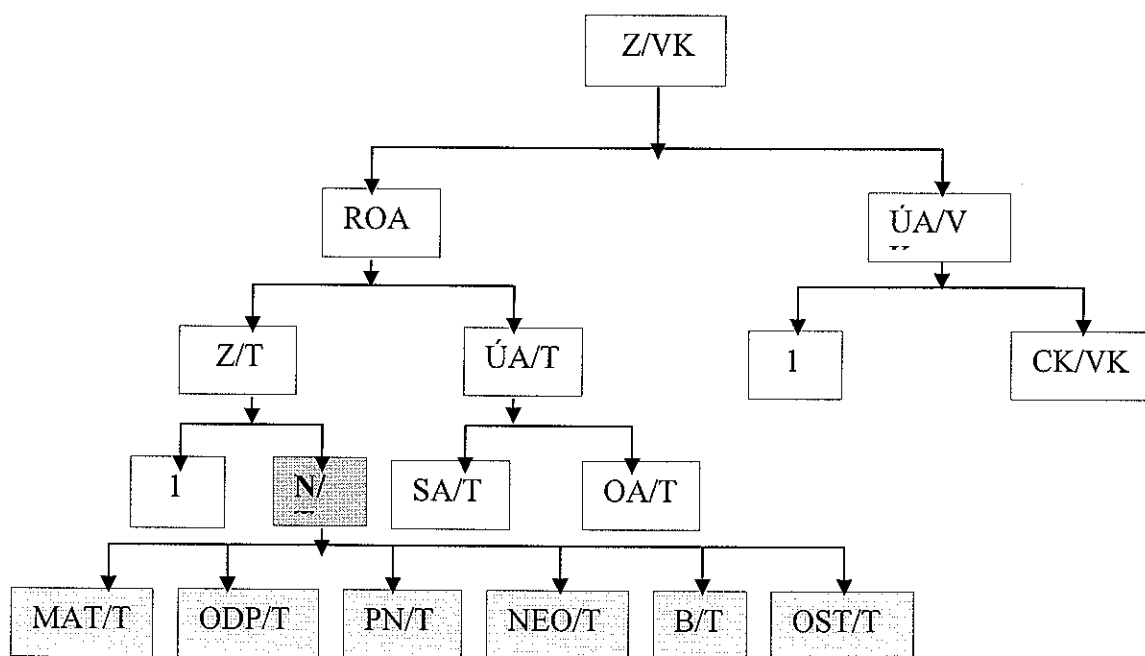
Každá dobrá firemní strategie by neměla zapomínat na získání a udržení konkurenční výhody. Donedávna to bylo výhodou. Po vstupu do EU to je snad nutností, aby se podnik vůbec na trhu udržel a nebyl ztrátový.

2. Ukazatelé nákladovosti

Součástí finanční analýzy je tzv. Du Pontův diagram (pyramidový rozklad). Prostřednictvím tohoto diagramu lze provést analýzu účetních výkazů a vyhodnotit současný stav společnosti. Poměrovými ukazateli je vyjádřen vzájemný vztah mezi dvěma položkami prostřednictvím jejich poměru.

Diagram se skládá z několika částí. Jednou z nich je větev nákladová, kterou budu podrobněji analyzovat v praktické části. Tato větev je tvořena poměrem jednotlivých nákladů k tržbám (poměr všech provozních nákladů, finančních nákladů, či úhrnných nákladů k tržbám apod.). Pomocí těchto ukazatelů lze vyjádřit kolik nákladů připadá na jednu korunu tržeb, zda došlo ke zlepšení či zhoršení nákladovosti v dané oblasti. Důležitou součástí je sledování z jakých údajů či čísel se daný ukazatel skládá. Po té teprve hodnotit.

Obrázek č. 2 Pyramidový rozklad



Vysvětlivky: VK...vlastní kapitál ROA...rentabilita úhrnných prostředků ÚA...úhrnná aktiva N...náklady
 CK...celkový kapitál NEO...nájemné, energie, opravy SA...stálá aktiva T...tržby
 ODP...odpisy B...bankovní úroky a poplatky OA...oběžná aktiva Z...zisk
 PN...personální náklady ON...ostatní náklady MAT...spotřeba materiálu a kooperace

Zdroj: KOVANICOVÁ, D. – KOVANIC, P.: *Poklady skryté v účetnictví, díl II., Finanční analýza účetních výkazů*, Polygon, 1995

V nákladové větvi je prostřednictvím poměrových ukazatelů vyjádřena:

- materiálová nákladovost ... MAT/T
- podíl odpisů na tržbách ODP/T
- personální nákladovost PN/T
- finanční nákladovost B/T
- podíl ostatních nákladů ON/T

Shrnutí

Vyhodnocování poměrových ukazatelů je pro společnosti velice přínosné. Používají se ke zjištění momentální situace v podniku. Pomocí nichž se dá zjistit rentabilita úhrnných prostředků, tržeb, vázanost aktiv, zadluženost, nákladovost tržeb, materiálová, personální a finanční nákladovost.

Často upozorní na významné souvislosti, ale vyžadují další rozbor jejich příčin. Jejich výpočtem lze začít analýzu finanční situace v podniku, ale nikoliv ukončit. Poskytne pouze nástin problémových oblastí, které si vyžadují hlubší analýzu.

Jejich prostřednictvím je možné provádět analýzu vývoje finanční situace společnosti v čase. Jsou jedním z vhodných nástrojů porovnání finanční situace společnosti s jinou. Tato analýza účetních výkazů je mezi společnostmi velice oblíbená.

V praktické části se budu zabývat podrobnou analýzou nákladové větve a tím se pokusím vystihnout problémové oblasti.

3. Hodnotová analýza

„Hodnotová analýza je systematické a kreativní prozkoumání všech položek nákladů výrobku či služby, s cílem snížit nebo odstranit ty, které nepřinášejí z hlediska zákazníka akceptovatelnou hodnotu, přitom však zachovává požadavky na kvalitu a výkon.“³

Z hlediska hodnotové analýzy představuje potenciální zdroj úspor rozdíl mezi vlastními náklady výroby a užitnou hodnotou. Hodnota vlastních nákladů výroby je výše výrobních nákladů a užitnou hodnotou se rozumí nejnižší cena, za kterou lze splnit základní funkci výrobku.

3.1 Příčiny neopodstatněných nákladů

- podklady pro určení nákladů

V dnešní době věnují společnosti nemalé finanční prostředky na technický výzkum a školení pracovníků. Proto mají pracovníci velké technické znalosti, ale na druhou stranu znalosti ke správnému stanovení nákladů bohužel mizivé. Jelikož pracovníci nejsou dostatečně proškoleni nejsou schopni ověřit správnost podkladů k jednotlivým nákladům a tak mohou ve společnosti vznikat neopodstatněné náklady. Jelikož se z pohledu zákazníka hodnota výrobku nebo služby skládá z technických vlastností a z ceny, tak by společnosti měly věnovat větší množství finančních prostředků ke zjišťování správných podkladů pro náklady a tím pádem uspokojit i zákazníka nižší cenou.

- náklady na hranici odpovědnosti jednotlivých oddělení

Mnoho neopodstatněných nákladů vzniká na hranici odpovědnosti jednotlivých oddělení. Ve většině případů každé z oddělení pracuje samostatně a neklade důraz na spolupráci s ostatními odděleními, což je důležité pro případ odstranění neopodstatněných nákladů.

³ POLLAK, H.: *Jak odstranit neopodstatněné náklady. Hodnotová analýza v praxi.*, 2005, Grada Publishing, a.s.

Příkladem zde může být nákup určité služby u oblíbeného dodavatele, pokud by se jednotlivá oddělení dohodla na společném nákupu, tak by tyto neopodstatněné náklady mohly být odstraněny.

- nedostatek času

K nasazení toho nejlepšího a nejekonomičtějšího technicky přijatelného řešení je potřeba poměrně velké množství času. Každý z nás ví, že je v dnešní době času nedostatek, není prakticky možné do stanovené dodací lhůty nalézt optimálnější řešení než to první, které člověka napadne. Nedostatek času je proto významnou příčinou neopodstatněných nákladů.

- nedostatek informace

Zde se naskýtá otázka, zda má společnost v danou chvíli k dispozici všechny podstatné informace. Je otázkou, zda se skutečně snaží získat potřebné informace z kvalifikované zdroje, aby bylo dosaženo optimálního výsledku. Je důležité posoudit, ze známe dobře požadavky našeho zákazníka, máme dostatek informací o tom jaký zákazník vlastně je, co od nás očekává.

- poctivé, ale nesprávné názory

Značný počet neopodstatněných nákladů vzniká na základě poctivých, ale nesprávných názorů. Tyto názory jsou většinou důsledkem minulých zkušeností z podobných situací. Bohužel již není zřejmé, zda toto řešení bylo skutečně optimální. Právě zde tyto názory vznikají. V případě řešení situace, kde by takovéto názory mohly být uplatněny, by společnosti měly analyzovat všechny možné varianty řešení a plně se nespolehat na zkušenost.

Tyto oblasti neopodstatněných nákladů dokazují, že ve všech společnostech existuje velký potenciál pro využití hodnotové analýzy.

K omezení následků neopodstatněných nákladů je zapotřebí snaha zlepšit výsledky, vytvořit atmosféru otevřeného souhlasu, aktivní spolupráce všech zúčastněných, kázeň v pracovním postupu a postup pro řešení problémů. Souhrnem je zapotřebí ve společnosti uskutečnit hodnotovou analýzu.

3.2 Postup hodnotové analýzy

1. Definice

Nejprve je zapotřebí definovat přesný cíl, kterého má být dosaženo. Dále musí být definován rozsah vyšetřování, tzn. co je v úkolu obsaženo a co nikoliv. V poslední řadě je nutné definovat přístup. Zda se jedná o novou konstrukci či jen o zlepšení ve stávající konstrukci.

2. Informace

Jedná se o souhrn všech dostupných informací a to zejména o technické podklady, podklady o nákladech, konkurenční výrobky a vzorky. Pokud nejsou tyto informace k dispozici, tak je potřeba si je zjistit. Již při zjišťování lze nalézt cestu ke zlepšení.

V této části je zahrnuta i funkce výrobků. Jedná se o vlastnost, na jejímž základě výrobek funguje. Rozlišujeme základní a vedlejší funkce. Základní funkcí je taková funkce, za kterou je zákazník ochoten vydat peníze. Vedlejší funkce zvyšují lákavost výrobku, ale zároveň jej zdražují. Funkci je nutné stanovovat formou diskuse mezi členy týmu.

3. Spekulace

Pokud je stanovena základní funkce výrobku můžeme se začít snažit hledat její alternativy. Hledáme všechny možné alternativy bez ohledu na jejich technologie a cenu. Je důležité získat velké množství alternativ, které se následně roztřídí podle ceny a technologie. Často je zde používán brainstorming.

4. Vyhodnocení

Po zjištění alternativ přichází na řadu jejich vyhodnocení. Nejprve se každá z alternativ ocení podle nákladů. Nemusí být stanovovány přesné částky, kolikrát stačí použít srovnávací desetibodovou škálu pro současné řešení. Alternativy, které jsou vyhodnoceny jako dražší než stávající řešení se odkládají. Zbývající alternativy se technologicky ocení. Všeobecně se doporučuje začít s tímto oceněním u nejnvýhodněji vypadající alternativy. V poslední řadě se

každý atraktivní nápad podrobí funkční analýze. Po provedení všech těchto kroků se objeví několik lepších řešení než je to stávající.

5. Potvrzení

V tomto kroku je nutné prokázat, že vybrané alternativy odpovídají požadovanému předpokladu. Nesmí být snížena kvalita a výkon výrobku. K prokázání slouží různé zkoušky, zkušební vyhodnocení a pokusy. Během tohoto zkoušení se zkontroluje a opraví ohodnocení nákladů. Pokud vše odpovídá stanoveným požadavkům a vede ke spokojenosti, tak jsou vybrané alternativy připraveny pro zavedení.

6. Zavedení

Jedině zavedením některého z návrhů lze uhradit veškeré výdaje spojené se všemi činnostmi provedenými v předešlých bodech a zdůvodnit předešlé úsilí členů týmu. Zda bude návrh uskutečněn či nikoliv je pouze na rozhodnutí vedení společnosti.

7. Zpráva

Po provedení hodnotové analýzy musí být sepsána podrobná formální zpráva, kde budou uvedeny dosažené výsledky. Dále je zde zhodnoceno úsilí a vynaložený čas týmu. Také slouží jako opěrný bod pro další zlepšovací návrhy. Postup hodnotové analýzy není nic nového. Každý, kdo řeší problémy ve společnosti, tak tento postup používá. Bohužel není dodržován jeho postup a jednotlivé části nejsou dopodrobna propracovány. Chyba může být provedena ihned na začátku, kdy je problém nesprávně definován či nedostatečně definované informace. Z toho důvodu je použit nesprávný postup a rozsah řešení, což může při nejmenším způsobit ztrátu času a vynaloženého úsilí.

3.3 Dodatečné postupy

Porovnání celkových nákladů různých alternativ, přímé (variabilní) náklady jako podklad pro správné porovnání alternativ, poznámky k interpretaci režijních nákladů, klasifikace podle důležitosti.

Klasifikace podle důležitosti (Paretova analýza)

Na základě klasifikace všech položek nákupu podle ceny za kus a množství za rok lze sestavit sestupné pořadí položek podle důležitosti celkového ročního obratu. Jakmile jsou položky nákladů takto klasifikovány, tak je patrná skutečnost: 50% vydaných peněz je vynaloženo na přibližně 5% položek, 5% výdajů představuje nákup posledních 50% položek.

Rozdělení nákupních položek podle obratu:

1. skupina A (5% položek nákupu, 50% obratu): položky, jejichž celoroční obrat je významný. Tyto položky nemusí být drahé. Snaha o zlepšení nákupní ceny výrobků a podmínek nákupu.
2. Skupina B: mnoho položek, které zde představují střední výši výdajů za rok. Kontrolovány jsou podle zásluhy, disponibilního času a zkušeností. Rozdělí se do různých kategorií a přidělí se do kompetencí vedoucím nákupu.
3. Skupina C (přibližně 5% obratu, 50% položek nákupu): položky, které jsou vzhledem k celoročním výdajům bezvýznamné. Zde je nutné kontrolovat nepřímé náklady. Snaha o snížení počtu položek standardizací, počet objednávek za rok pak hromadnou objednávkou. Odpovědnost za nákup je delegován na podřízené.

Nejlepší systém, jak takový systém nákupu zavést do fungující firmy je vyhradit horní a spodní skupiny položek pro výše uvedené zpracování a u střední skupiny položek zachovat tradiční postupy firmy.

Shrnutí

Hodnotová analýza zkoumá všechny položky nákladů výrobku či služby s cílem odstranit ty neopodstatněné s ohledem na kvalitu a výkon. Neopodstatněné náklady vznikají nedostatečnou pozorností pracovníků, kteří danou činnost provozují. Nedokáží ověřit správnost podkladů k jednotlivým nákladům. Náklady také vznikají na hranici odpovědnosti jednotlivých oddělení. A v neposlední řadě za to v dnešní době může nedostatek času. K nalezení toho nejlepšího a nejekonomičtějšího řešení je potřeba velké množství času, kterého je v dnešní době nedostatek.

V hodnotové analýze by se mělo postupovat následovně: nejprve definovat přesný cíl, poté nashromáždit všechny dostupné informace, začít hledat všechny možné alternativy, následně vybrané alternativy vyhodnotit, prokázat, že vybrané alternativy odpovídají požadovanému předpokladu, zavedení jednoho z návrhů, nakonec sepsat podrobnou zprávu, ve které se uvedou dosažené výsledky.

Lze využít i dodatečných postupů. Jedním z nich je klasifikace podle důležitosti neboli Paretova analýza. Jedná se o rozdělení položek nákladů do tří skupin. Skupinu A tvoří náklady s 50% a větším podílem na celkových nákladech, skupinu B tvoří 5% - 25% celkových nákladů, skupinu C do 5% celkových nákladů. Nejvíce nás zajímá skupina A, následně B a až nakonec C.

4. Kalkulace

„**Kalkulace** nákladů je písemný přehled jednotlivých složek nákladů a jejich úhrn na kalkulační jednici“², kde kalkulační jednice je konkrétní výkon (např. výrobek – kočárek), který je vymezen měrnou jednotkou. Kalkulační jednicí může být 1 kus, 1 kg, atp. Pomocí kalkulační jednice se zjišťují jednicové náklady daného výrobku.

Nepřímé náklady se musí rozpočítávat na jednici pomocí tzv. **kalkulační rozvrhové základny**. V dnešní době to převážně bývají naturální veličiny (počet kusů výrobků, hmotnost výrobku, spotřeba energie). Je nutné, aby tato základna byla dostatečně velká, snadno zjištělná, stabilní, tvořila podstatný podíl ve výrobních nákladech.

Kalkulace jsou nedílnou součástí úspěšného řízení podniku, provádí se matematickými propočty. Prvotním a zároveň nejdůležitějším účelem kalkulací je v dnešní době cenotvorba.

Každý podnik může cenu výrobku počítat buď před jeho zhotovením (**předběžná kalkulace**) nebo až po něm (**následná kalkulace**). Obě tyto kalkulace se počítají obdobně. Ovšem u předběžné musíme ceny spotřebovaného materiálu a mezd pouze odhadnout, kdežto u následné počítáme již se skutečně vynaloženými náklady. Předběžná kalkulace je nazývána také jako rozpočet. Následná kalkulace slouží k ověřování správnosti rozpočtu a jako podklad pro předběžné kalkulace obdobných výrobků.

Před stanovením cen výrobků musí být provedeny tyto tři výpočty [6] :

1. nákupní kalkulace – zjišťuje se zde cena materiálu a ostatních souvisejících výdajů
2. výrobní kalkulace - vypočítávají se zde vlastní náklady výroby neboli výrobní cena
3. prodejní kalkulace – vypočítává se cena, za kterou bude výrobek prodáván na trhu

4.1 Všeobecný kalkulační vzorec

Pro názornost kalkulace zde uvádím tzv. **všeobecný kalkulační vzorec**, který se používá v České republice. Jeho podoba je následující [1]:

1. **přímý materiál** (jednicový) – suroviny, materiál, obaly výrobků
2. **přímé mzdy** (jednicové) – mzdy dělníků, příplatky ke mzdám,
příspěvky na sociální a důchodové zabezpečení
3. **ostatní přímé náklady** (jednicové) – energie
4. **výrobní režie** (provozní) - mzdy režijní dělníků, spotřeba energie,
náklady na opravy a údržbu strojů

Vlastní náklady výroby (1 až 4)

5. **správní režie** - mzdy řídicích pracovníků, pojištění, telefonní poplatky

Vlastní náklady výkonu (1 až 5)

6. **odbytové náklady** – náklady na propagaci, skladování, prodej výrobku

Úplné vlastní náklady výkonu (1 až 6)

7. **zisk (ztráta)**

Prodejní cena.

Položky 1 – 4 se označují jako vlastní náklady výroby. Položky 1 – 5 jako vlastní náklady výkonu. Položky 1 – 6 úplné vlastní náklady výkonu. Položky 1-7 tvoří prodejní cenu.

4.2 Členění kalkulačních metod

Kalkulační metody se člení podle několika hledisek (viz. tab. č. 1).

Tab. č. 1 Základní klasifikace kalkulačí

Podle časového horizontu	- operativní
	- strategické
Z hlediska zahrnutých nákladů	- absorbční (s úplnými náklady)
	- s neúplnými náklady
Podle účelu	- předběžné a výsledné
	- následné a rozdílové
Podle techniky zpracování výchozích souborů dat	- propočtové a normové
	- odborným odhadem

Zdroj: HUNCOVA, M.: *Manažerské účetnictví, základy*, MIRAGO, 1999

Všechny z výše uvedených kalkulačí jsou pro úspěšné řízení společnosti důležité. Každá společnost si volí takový typ kalkulače, který nejlépe odpovídá její činnosti. V této práci podrobněji zpracuji kalkulačí rozdílovou a neúplnou.

4.2.1 Rozdílové kalkulače

Těchto kalkulačí podniky využívají k běžné operativní kontrole. Nejprve si stanoví výši nákladů jako normu či standard v podobě plánu. Po té zjišťují odchylky plánu od dosažené skutečnosti. Tyto metody se využívají převážně v řízení přímých nákladů v opakované výrobě s montážní technologií. Opakovaná výroba je hromadná či sériová.

Zaměřím se zde na **metodu standardních nákladů**. Je obdobná jako normová metoda, ale zahrnuje ještě navíc standardy režijních nákladů, využití výrobní kapacity, cenové standardy a jiné. Standard se obvykle vyskytuje jen jeden. Někdy se stanovují i plné standardní náklady určitého výkonu (standardní jednicové a režijní): Tyto standardní náklady a standardy slouží ke kontrole a tím i k řízení nákladů.

V této metodě existují dvě složky nákladů. Náklady normované jsou ty, které se předem stanoví. Druhou složkou jsou náklady skutečně dosažené. Zjišťují se zde jejich odchylky. Zjištěné odchylky se analyzují podle příčin vzniku, odpovědnosti za ně a podle využití

výrobních činitelů. Odchytky od norem mohou být způsobeny např. nedodržením výrobních postupů, snížení odbytu apod. Za tyto odchytky většinou odpovídá útvar, který se příslušnou činností zabývá.

4.2.2 Kalkulace neúplné

Tyto kalkulace jsou nazývány kalkulacemi neúplnými z důvodu, že se na jednotlivé výrobky kalkulují pouze variabilní náklady (jednicové a variabilní režijní náklady). Zbylé fixní režijní náklady jsou zde považovány za nutné k zajištění provozu podniku. Do nákladů na jednotlivé výrobky je nepromítá.

Jedním z typů této kalkulační je tzv. **hrubé rozpětí** je dáno rozdílem ceny výrobku (tržby) a výrobních nákladů. Je možné ho také nazývat marží.

Tímto rozpětím podniky zjišťují rentabilitu jednotlivých výrobků, zda je výhodné dané výrobky vyrábět či ne, jak se jednotlivé výrobky podílejí na celkovém výsledku hospodaření. Každý výrobek, jehož hrubé rozpětí je kladné, přispívá k jeho růstu. Dále hrubé rozpětí přispívá k úhradě režijních nákladů, které se týkají celého podniku. Přímé náklady by měly být pokryty vždy.

Shrnutí

Kalkulace jsou nezbytně důležitou součástí efektivního vedení společnosti. Volba kalkulační metody je u každé společnosti individuální. Závisí to na problematice, kterou se podnik zabývá.

Snad všude se využívá souhrnný kalkulační vzorec, podle kterého si podnik může vyhodnotit, zda se ocitne v zisku či ve ztrátě. Nejčastěji jsou užívány kalkulační rozdíllové (neboli controlling), pomocí nichž je možné zjistit odchytky od stanoveného plánu na příslušný rok. Následně se musí vyhodnotit, jak k těmto rozdílům došlo.

Dalšími používanými kalkulacemi jsou kalkulační cílových nákladů a kalkulační životního cyklu výrobku. Neúplnými kalkulacemi neboli hrubým rozpětím, společnost zjišťuje, jak veliký je její profit na jednotlivých výrobcích.

5. Úspory nákladů

Zvýšení konkurence nutí společnosti nabízet stále nové, kvalitnější výrobky, zavádět nové procesy, získávat nové zákazníky a snažit se co nejvíce respektovat jejich požadavky. Nutnost reagovat, co nejrychleji na změny v podnikatelském prostředí velice ovlivňuje náklady každé společnosti.

Proto jednou z nejčastějších otázek dnešních společností je, jak uspořít náklady a tím pádem dosáhnout vyššího zisku. Jednotná odpověď na tuto otázku není možná. Z důvodu, že každý podnik se zabývá jinou činností a tím pádem má i odlišné výdaje.

Řízení aktivit a činností v podnikových procesech se stalo jednou z hlavních činností managementu všech společností. „**Řízení dílčích aktivit** využívá informací o nákladech jednotlivých aktivit při řízení a zejména při rozhodování o objemu struktuře výkonů, o způsobu zajištění výkonů, o cenové politice, ale i při investičním rozhodování.“⁴

V málokteré společnosti neprobíhá každoroční rozpočtování nákladů a plánování tržeb. Pokud společnosti sestavují rozpočet tak, že vezmou náklady z minulého roku a navýší je o procento inflace, nemohou nikdy své náklady snížit. Rozpočtování vede ke snížení nákladů tehdy, když vedení společnosti každý náklad před tím, než ho zahrne do rozpočtu detailně přezkoumá.

Případné otázky, které mohou vést ke snížení nákladů mohou být tyto: Na jaké aktivity podnik čerpá ekonomické zdroje? Kolik stojí tyto aktivity? Proč podnik potřebuje vykonávat tyto činnosti? Jakým způsobem je možné je zajistit? Co podniku jednotlivé činnosti přinášejí?

Dalšími možnými otázkami spějící k poklesu nákladů mohou být tyto: Nemůžeme provést výrobu jistého výrobku levněji – například zavedením nového efektivnějšího stroje do výroby? Nelze sehnat levnější materiál, který potřebujeme k výrobě daného výrobku? Jak hospodaří ostatní podniky, pokud dosahují podobných výsledků jako my? Co dělají efektivněji? Jaké jsou jejich prodejní ceny? Lze náklady snížit, aniž by došlo ke snížení celkové rentability podniku?

⁴ ŠOLJAKOVÁ, L.: *Manažerské účetnictví pro strategické řízení*, Management Press, 2003

Tyto otázky by si měl klást každý podnik, pokud usiluje o snížení nákladů. Touto cestou by se mu to mohlo, alespoň částečně podařit.

5.1 Oblasti možných úspor

Prioritní oblasti, kde je možné provést snížení nákladů jsou následující: finance, daně, nákup a logistika, provoz, personalistika, prodej a marketing, informační technologie.

Finance

- **systém řízení pohledávek** - vyhodnotit proces vzniku, úhrady a správy pohledávek, průměrnou dobu splatnosti dle segmentů a teritorií, průměrná doba obratu pohledávek dle teritorií, Průměrná doba obratu v jednotlivých letech, pohledávky po lhůtě, atp.
- **systém řízení závazků** – vyhodnotit proces vzniku, úhrady a správy závazků, průměrnou dobu splatnosti dle segmentů, doby obratu závazků, závazky po lhůtě splatnosti
- **řízení kurzových rizik** - zabránit kurzovým ztrátám. Kurzový rozdíl vzniká tak, že se aktiva nebo pasiva ocení rozdílným kurzem v účetnictví a při jeho skutečné realizaci. Lze to spočítat pomocí vzorce:

Kurzový +zisk/-ztráta = $(EUR_0/CZK_0 - EUR_1/CZK_1) * \text{fakturovaná částka v EUR}$
(či jiné cizí měně).

EUR_0/CZK_0 poměr kurzů za období, kdy je pohledávka/závazek zaúčtována

EUR_1/CZK_1 poměr kurzů v den splatnosti pohledávky/závazku

Přesto existují možnosti, jak se kurzovým rizikům bránit a jak minimalizovat jejich negativní dopady. V praxi k tomu jsou především využívány forwardové operace.

Forward je nestandardní mimoburzovní operace. Spočívá v tom, že kupující (dodavatel) se zavazuje převzít a prodávající (odběratel) prodat předem dohodnuté množství cizí měny

v časovém termínu a kurzu v dohodnutém okamžiku uzavření transakce. Podniku se tak nemůže stát, že bude ohrožen změnou kurzu.

- **financování společnosti** – analyzovat finanční majetek, nástroje dluhového financování, úvěry a pokusit se nalézt výhodnější
- **plánování a řízení cash flow** – vyhodnocení plánování cash flow, řešení přebytku a nedostatku hotovosti

Daně

- **audit DPH** – vyhodnocení stávající auditorské firmy
- **vyřazování** - nepotřebného či nedostatečně využívaného majetku likvidací nebo prodejem
- **vytváření** - daňově uznatelných opravných položek k pohledávkám po lhůtě splatnosti

Nákup a logistika

- **nákup materiálu a surovin** – k úspoře nákladů lze v této oblasti dospět správným výběrem dodavatelů

Při výběru dodavatelů je potřeba vyhodnotit tato kritéria: ceny, dodací lhůty, dostupnost daného zboží či služby, platební podmínky, kvalita, záruky, poprodejní služby.

Po té si dodavatele seřadit podle úspěšnosti a vybrat toho nejlepšího. Stávající nevyhovující dodavatele vyměnit za nové.

Další z možností snížení nákladů v této oblasti je snížení počtu dodavatelů. Poskytne to společnosti možnost efektivněji spolupracovat s klíčovými dodavateli. Zároveň umožní lepší plánování a efektivnější komunikaci.

Postup vedoucí ke snížení nákladů:

1. určit hlavní dodavatele pro hlavní výrobu nebo dodavatele většího počtu materiálu. Pokud několik dodavatelů nabízí více surovin, tak s nimi lze dojednat objemové slevy. K úsporám nákladů by mohly vést také lepší platební a obchodní podmínky.
 2. podívat se, jak se v podniku plánuje prodej a výroba, jaká je interní komunikace a výkaznictví, zhodnotit doby splatnosti
 3. vyhodnotit místa získávání nových dodavatelů a využívat elektronické akvizice a jednání (například elektronické žádosti o předložení nabídky a aukce)
 4. zajišťovat zboží a služby elektronickou cestou
 5. pravidelně vyhodnocovat a porovnávat nabízené ceny od dodavatelů s cenami tržními
- **nákup služeb** – vyhodnotit stávající dodavatele – jejich ceny, kvalitu a porovnat je s konkurencí (benchmarking), vyhlásit výběrové řízení a posoudit všechna pro i proti.

Zde může být jednou z cest dosahování úspor outsourcing. „**Outsourcing** je vyčleňování, resp. využívání různých forem smluvní spolupráce s externími dodavateli.“⁵ Je to činnost, kdy společnost určí činnosti a procesy, které se jí zdají neefektivní z hlediska jejich výkonu interními pracovníky.

Externí pracovníci či společnosti jsou schopni danou činnost vykonat efektivněji, kvalitněji a hlavně levněji. Příkladem outsourcingu jsou stravovací zařízení, údržba a opravy, autodoprava, úklidové služby, ochrana objektů apod.

Případný postup vedoucí ke snížení nákladů v oblasti služeb:

1. zjistit, zda nejsou plánované náklady na nákup služeb neúměrně vysoké
2. pokud podnik využívá externích firem, tak provést analýzu kvality a ceny jejich práce
3. při výběru nových firem provádět výběrová řízení s cílem vybrat tu nejlepší
4. u externích firem kontrolovat ceny zakázek, aby se příliš nevymykaly ceníkovým cenám (př. může k tomu dojít při záměně materiálu za dražší). Ponechat toleranci kolem 10%.

⁵ VEBER, J. A KOL.: *Management – základy, prosperita, globalizace*, Management Press, Praha 2000, str. 560, 693

Další možnost úspory:

- **optimalizace nákupních procesů** - vyhodnocení současného stavu nákupu. Po té nákup a jeho procesy reorganizovat. U větších podniků se pokusit o jeho centralizaci.
- **stav zásob surovin a hotových výrobků (logistika)** – popsat současný stav, zlepšit přesnost plánování expedice, rovnoměrně a dostatečně vytížit kapacitu expedice

Podnik by se měl snažit o rovnováhu mezi nákupem a skladováním. S rostoucí dobou skladování rostou podniku i náklady. Podnik by měl nakupovat optimální množství materiálu, aby to výroba to stačila zpracovávat. Ušetřit lze dojit koupí většího množství zboží za výhodnější cenu (množstevní sleva). Zároveň musí být pečlivě zváženo, zda bude dané zboží včas využito.

Provoz a výroba

Nejprve vyhodnotit současný stav společnosti. Podrobněji analyzovat investiční rozvoj, stav zásob nedokončené výroby, vyhodnocení THN (technickohospodářské normy), klíčové parametry ve výrobě, činnost jednotlivých oddělení. Pokusit se nalézt možné úspory.

Personalistika

Pečlivě analyzovat činnosti stávajících pracovníků v oblastech – ekonomika, finance, personalistika, nákup a logistika, výroba, údržba, energetika, informační technologie, správa společnosti.

Při návrhu na snížení počtu pracovníků vycházíme z pochopení jednotlivých procesů. Tento návrh je vždy pečlivě zdůvodněn. Navrhované snížení počtu pracovníků je založeno na posouzení jednotlivých pracovních míst v organizační struktuře a ve většině případů nesouvisí s výkonností či kvalifikačními předpoklady konkrétních pracovníků. Z tohoto důvodu je v některých případech vhodné uvažovat o přesunu konkrétního pracovníka z pracovní pozice určené k racionalizaci na jinou pracovní pozici a propustit méně výkonného či méně kvalifikovaného pracovníka z jiné pozice.

Prodej a marketing

Analyzovat současný stav v této oblasti. Vyhodnotit plánování a organizaci prodeje, marketingové náklady – adekvátnost výše nákladů ve vztahu k dosaženým efektům, vyhodnocení příspěvku na krytí produktů, personální zabezpečení. Provést změny. Pokusit se nalézt úspory v dané oblasti.

Údržba

Nejprve by se opět měl vyhodnotit systém zajištění údržby majetku společnosti, náklady na údržbu, systém nákupu a evidence náhradních dílů. Velice důležité je provádět pravidelné kontroly zařízení. Pokud tak není činěné je mnohem větší pravděpodobnost výskytu poruch. V každé společnosti by na to měli být vyčleněni pracovníci. Běžná údržba může být prováděna pracovníkem obsluhujícím příslušný stroj. Při složitějších poruchách je lepší si najmout externího pracovníka.

Vývoj a výzkum

V každé společnosti existují náklady na vývoj a výzkum. V malých podnicích se tímto problémem zabývá jeden až dva pracovníci. Ve velkém podniku se tím zabývá daleko více pracovníků a vznikají tak speciální úseky. V takovém případě se dají tyto náklady každopádně snížit prostřednictvím podrobné analýzy jejich činnosti. Vyhodnotit, zda na výzkumné práce nestačí méně výkonnějších pracovníků.

Prozkoumat, zda-li v tomto oddělení neprobíhá příliš mnoho výzkumných úloh, které jsou leckdy zbytečné. Snažit se snížit jejich počet, alespoň do té doby než se zlepší zadávání úloh a zavede se důsledné vyhodnocování jejich reálného přínosu. Dá se to zajistit tak, že vedení společnosti ekonomicky odůvodní a sladí výzkumné úlohy se strategií společnosti. Pokud by se mohl také pokusit o odepisování výstupů výzkumu. Sníží si tak daňovou povinnost. A hodnotu výzkumu započítávat do nákladů na realizaci investičních projektů.

Shrnutí

V poslední letech došlo v podnikatelské sféře k celé řadě změn. Tyto změny nastaly převážně v oblasti technického rozvoje a rozvoje informačních technologií. Každá společnost by se měla orientovat na své vztahy se zákazníky, postavení na trhu, zavádění nových výrobků, vysokou kvalitu výkonů a v neposlední řadě na využití kvalifikace zaměstnanců. Všechny tyto věci se podílejí na tvorbě zisku a konečného postavení na trhu.

Dnešní strategické řízení se zaměřuje zejména právě na trvalé snižování nákladů, jehož cílem je získání konkurenční výhody. Také na přesvědčování zákazníků, že je daný výrobek či služba jedinečný a vysoce kvalitní, což jej umožní nabízet za vyšší ceny.

Vlivem konkurence se snižují ceny výrobků a služeb. Pokud si podnik chce udržet stejnou míru zisku, musí zároveň snižovat své náklady a tím získá i větší podíl na trhu. Neustálé snižování nákladů je charakteristickým znakem dnešní doby. Nejmarkantněji se touto problematikou zabývají soukromé, ale i státní společnosti. Každá sebemenší úspora je pro podnik přínosem.

6. Výnosy²

Výsledkem činnosti podniku jsou výrobky nebo služby. **Výnosy podniku** jsou peněžním oceněním souboru realizovaných výrobků a služeb za určité období a to bez ohledu na to, zda v tomto období došlo k inkasu či nikoliv. Tímto se výnosy odlišují od peněžních příjmů.

Hlavními výnosy výrobního podniku jsou tržby za prodej vlastních výrobků a služeb. Tržby (T) jsou závislé na fyzickém objemu prodeje výrobků (q), cenách jednotlivých druhů (p) a sortimentní skladbě prodeje.

$$T = \sum p \times q$$

Podnik, který bude chtít maximalizovat své tržby se bude snažit maximalizovat množství různých druhů výrobků i jejich ceny. Pokusí se nalézt takovou strukturu prodeje, která by tyto maximální tržby zajistila. Jelikož v podmínkách tržního hospodářství jsou ceny dány trhem, tak je podnik nemůže objemem nabízených výrobků nijak ovlivnit.

Výnosy za určité období (měsíc, rok) jsou zachyceny ve výkazu zisků a ztrát (výsledovce). Jsou rozděleny do tří skupin:

- provozní výnosy
- finanční výnosy
- mimořádné výnosy

Rozdíl mezi výnosy a náklady podniku za určité období tvoří hospodářský výsledek podniku. Jsou-li výnosy vyšší než náklady, označujeme jej jako zisk, jsou-li výnosy nižší než náklady označujeme jej jako ztrátu.

² SYNEK, M. A KOL.: *Podniková ekonomika. 4.přepracované a doplněné vydání.*, C. H. Beck, Praha 2006

7. Společnost Bischoff & Bischoff CZ, s.r.o.

Společnost Bischoff & Bischoff CZ s. r. o. (dále jen B & B CZ) je dceřinou společností Bischoff & Bischoff GmbH, Karlsbad v Německu. Dceřiná společnost je zahrnuta do jejího výrobního programu, který je z 98 % exportován mateřské firmě do Německa.

Předmětem činnosti této společnosti je zprostředkovatelská činnost v oblasti služeb, výroba, prodej a opravy kompenzačních zdravotních pomůcek, koupě zboží za účelem jeho dalšího prodeje. Vznikla 7.7.2000 jako společnost REHA HELP s. r. o.

7.1 Důvod založení společnosti a její následný vývoj

Mateřská firma v Německu cíleně hledala český výrobní kolektiv se zkušenostmi, aby byl schopný ve velmi krátké době zajistit velký objem zcela nových produktů pro seniory a postižené občany v kvalitě a provedení požadovaných německým trhem. Těmto požadavkům odpovídal právě kolektiv stávající společnosti.

Pan Bischoff věděl o dodávkách soukromé firmy, dnešního jednatele české dceřiné společnosti, do Německa. V podstatě do jeho konkurenční firmy, která se jmenovala Technomedac GmbH Acheen. Tuto firmu v Německu koupil a zavolał ho k jednání o dodávkách a řešení dalších obchodních vztahů. Toto jednání bylo zahájeno v červnu 2000 a skončilo dohodou. K 1.12.2000 vznikla zcela nová firma ve formě s. r. o.

Povedlo se získat nové prostory a vybavení. Od prosince 2000 byla zahájena technická příprava výroby zcela nových produktů, které byly určeny pouze pro dodávky mateřské firmě. Cílovým trhem bylo pouze Německo.

Veškeré formy pro výrobu plastových výlisků, lisovací nástroje svářecí a montážní přípravky se povedlo vyrobit do konce dubna 2001. Od června 2001 byla zahájena sériová výroba toaletních vozíků a nástavečů na WC. V dalším období byla připravována postupná výroba ostatních výrobků. Tato příprava byla technicky velice náročná. Z toho důvodu měla firma začleněné tři pracovníky vývojové dílny, kteří zpracovávali a připravovali nové výrobky. V dnešní době ve vývoji pracuje jeden pracovník. Do budoucna plánují začlenit do oblasti vývoje dalších pět pracovníků. Po souhlasu těchto pracovníků je zahájen návrh a výroba

veškerých přípravků pro ohýbání dílců, vrtání dílců, svářecích, pájecích a montážních přípravků. 20.11.2001 byla společnost zapsána jako B & B CZ.

Pro rok 2002 byl výrobní program rozšířen o další nové produkty tzv. modrý program (příloha č 12). Jedná se o vybavení koupelen - závěsnými a otočnými sedačkami do van, sklopnými sedačkami do sprchových koutů a židlemi do koupelen.

Pro další rok – 2003 byl stanoven úkol vývoje a přípravy výroby velmi složitého multifunkčního vozíku. Tento výrobek je dodáván od března roku 2003 a patří již do kategorie technicky náročných výrobků, dodávaných ve vyšších cenových skupinách.

V druhé polovině roku 2006 došlo oproti dlouhodobým prognózám vývoje výroby k nečekanému obratu. Vedení mateřské společnosti rozhodlo o přemístění nejvíce efektivních výrobních programů, které tvořily velký objem tvorby zdrojů hrubého rozpětí do Číny. Důvodem byly tradičně nízké dodací ceny, které jsou oproti cenám v české společnosti jsou o 45% nižší. Vlastní ekonomický přínos by měl být 20 mil. Kč za rok. Od srpna do konce listopadu docházelo k postupnému zastavování výroby toaletních vozíků, toaletních nástavců. V roce 2007 se rozhodne zda se zachová koupelňový program a výroba multifunkčního vozíků Triton.

Bylo nezbytné tyto změny dojednat s odběrateli a provést stažení forem pro vstříkování plastů. Největším problémem bylo snížení počtu zaměstnanců. Závod Mělník se snaží přesvědčit mateřskou firmu o nutnosti udržení kapacit výroby pro českých trh i dodávky do jiných zemí, což je poměrně složité.

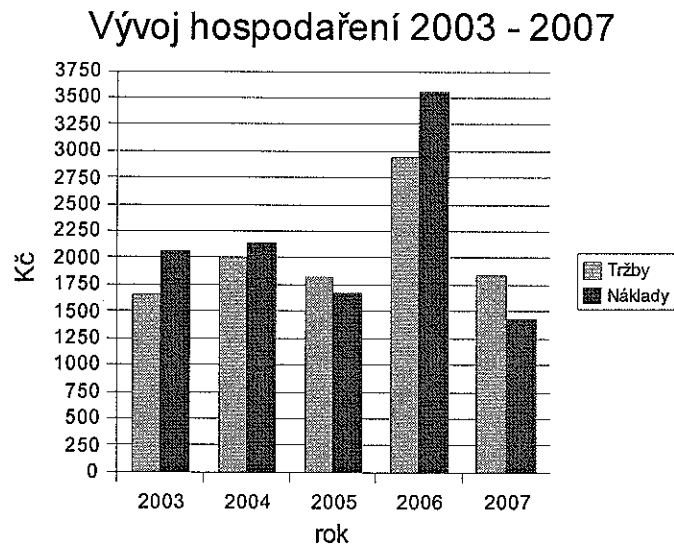
7.1.1 Současný stav společnosti a následný vývoj v roce 2007

Mateřská firma v ČR ponechala zakázkovou výrobu speciálních vozíků a chodítek pro německý trh v objemu 2,4 mil. Kč za rok, výrobu chodítek SRL – 100 s opěrami pro nemocné s páteří v objemu 2,9 mil. Kč za rok a letos doběhne rozpracovaná loňská výroba v objemu přibližně 1 mil. Kč za rok. Tento trend by měl pokračovat i v roce 2008. Dále společnost v současné chvíli vyrábí koupelňový program a multifunkční vozík Triton, o jejichž výrobě se bude rozhodovat tento rok.

Zaměstnává jedenáct zaměstnanců. Z toho šest dělníků a pět lidí ve vedení společnosti.

V následujícím grafu uvádím nástin vývoje nákladů a tržeb. Jak je i z grafu zřejmé, tak firma počítala ve svých finančních rozvahách pro rok 2003 i 2004 se ztrátou. V roce 2005 už s mírným ziskem. V roce 2006 byl zisk již vyšší. V roce 2007 je viditelný prudký pokles jak tržeb, tak nákladů.

Graf č. 1 Porovnání nákladů a tržeb v jednotlivých letech



Zdroj: vlastní zpracování na základě výkazů B & B CZ

7.2 Analýza ukazatelů nákladovosti

Zde jsem se pokusila o vyhodnocení současného stavu podniku. Porovnála jsem rok 2006 s plánem roku 2007 (příloha č. 7) a plánem roku 2007 s ohledem na rok 2005, tak aby bylo vidět, zda – li došlo ke zlepšení či zhoršení situace nákladů v oblasti tržeb.

Tab. č.2 Vyhodnocení poměrových ukazatelů

Poměrové ukazatele N/T	2005	N/T 2005	2006	N/T 2006	2007	N/T 2007
Náklady celkem	36 695 196	0,91	34 295 820	1,164	13 950 435	0,76
spotřeba materiálu a energie	20 717 532	0,515	18 172 030	0,617	8 083 445	0,439
Odpisy	2 246 091	0,056	1 648 000	0,056	252 000	0,014
Personální náklady	9 425 743	0,234	5 134 640	0,174	3 016 115	0,164
Nájemné, opravy	108 001	0,003	2 271 990	0,077	1 168 025	0,063
bankovní úroky a poplatky	772 043	0,019	647 940	0,022	73 000	0,004
ostatní náklady	3 425 786	0,085	6 421 220	0,218	1 357 850	0,074
Tržby	40 230 043		29 459 234		18 433 346	

Zdroj: Vlastní zpracování na základě Výkazu zisků a ztrát z roku 2005, 2006 a plánu 2007 společnosti B & B CZ

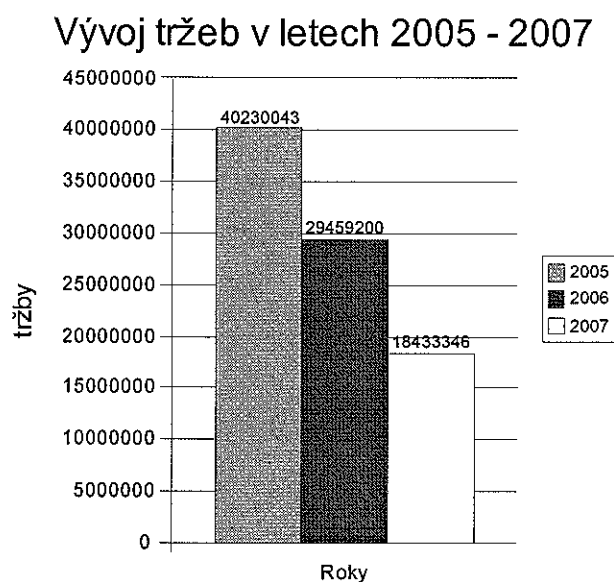
- *Celkové náklady k tržbám* – z výše uvedené tabulky je znatelné, že v roce 2006 se společnost dostala do ztráty. Tato ztráta byla způsobena převedením části výroby do Číny. Zastavení výroby způsobilo pokles zásob o 2,8 mil. Kč. Srovnáním začátku a konce roku 2006 byl zjištěn propad o 5,5 mil Kč.
- *Spotřeba materiálu a kooperace / tržby* – zde je vidět, že náklady na 1 Kč tržeb klesnou. Situace se zlepší. Dochází k tomu díky prognóze, která počítá se snížením výroby. Většina výroby se postupně přesune do Číny.
- *Odpisy / tržby* – zde je vidět zlepšení. Náklady opět na 1 Kč tržeb klesnou. Podnik už nepočítá s nákupem nového zařízení do výroby.
- *Personální náklady / tržby* – oproti roku 2006 dojde k podstatnému snížení nákladů. Bude propuštěno až 50% zaměstnanců společnosti, jelikož pro ně nebude dostatek práce.
- *Nájemné, energie, opravy / tržby* – počítá se s poklesem nákladů na 1 Kč tržeb. Cena nájemného a energie sice poroste, ale počet pronajímaných prostor byl snížen. Z toho důvodu došlo i k poklesu ceny nájemného.
- *Bankovní úroky a poplatky / tržby* – náklady na 1 Kč podstatně klesly a to z důvodu, že byla doplacený veškeré úvěry, které společnost do roku 2006 měla.
- *Ostatní náklady / tržby* – zde se projevilo opět zlepšení a to díky snížení výroby a poklesu tržeb.

7.3 Řízení výnosů

7.3.1 Vývoj tržeb

Z níže uvedeného grafu je vidět znatelný pokles tržeb od roku 2005. Tento pokles je způsoben postupným snižováním objemu výroby. K největšímu snížení došlo ke konci roku 2006. Velká část výroby byla přesunuta do Číny, což způsobilo výrazný pokles tržeb.

Graf č. 2 Vývoj tržeb



Zdroj: vlastní zpracování na základě výkazů B & B CZ s.r.o.

7.3.2 Cenová politika

Cenová politika je stanovena mateřskou společností. Ceny jsou stanovovány v rámci skupiny dceřiných společností tak, aby dceřiným společnostem nevznikal zisk, ale aby zisk získala mateřská společnost. Dceřiným společnostem jsou pouze pokryty náklady. Tyto ceny se neřídí trhem. Upravuje je výhradně majitel a zároveň jednatel mateřské společnosti pan Thomas Bischoff. Ročně získává mateřská společnost z převodů vývoje 17 mil. Kč. Ztráta, která v rámci skupiny dceřiných společností vznikne se tímto kompenzuje.

Mateřská společnost uplatňuje strategii s minimálním ziskem. Zvolila si ji z důvodu, že nechce dovolit konkurenci, aby vůbec přemýšlela o výrobě těchto výrobků. Konkurence zatím není schopna vyrábět s takovými náklady jako tato společnost. Ze statistických údajů je vidět, že zakázky mateřské společnosti vzrostly o 35% díky takto nízkým cenám oproti minulému roku.

Tato strategie je pro dceřinou společnost obtížná. Majitel jí stanoví ceny, které mají tvořit náklady na dané výrobky. Tyto ceny neustále klesají. Jelikož by se dceřiná společnost se neměla dostat do ztráty, tak jí nastanou velké starosti, jak tyto ceny snížit.

7.3.3 Dodávky do České republiky a Slovenska

Jediné ceny, které si může dceřiná společnost řídit sama jsou ceny na českém trhu. Ředitel dceřiné společnosti sleduje ceny konkurence a zároveň se snaží vyhovět požadovaným cenám Ministerstva zdravotnictví a Všeobecné zdravotní pojišťovny. Lékaři mají nařízeny určité limity, do kterých se musí u pomůcek pro zdravotně postižené vejít. Z toho důvodu se společnost Bischoff & Bischoff CZ snaží udržet nízké ceny a zároveň vysokou kvalitu výrobků. Strategie je taková, že se snaží nízkými cenami snaží získat větší podíl trhu.

Ceny výrobků dodávaných na Slovensko příliš ovlivnit nemohou. Výrobky dodávají svému odběrateli MAT plus s.r.o. a ten si ceny stanovuje sám.

V níže uvedené tabulce jsou znázorněny odběratelé s největšími objemy za rok 2006.

Tab. č. 3 Odběratelé společnosti B & B CZ, s.r.o. za rok 2006

Odběratel	Kč
Bischoff & Bischoff GmbH	21 952 264
MAT plus s.r.o.	3 459 300
Josef Selichar – Setrans	501 446
Ortho Saint	327 698
Delfi s.r.o.	217 589
Lenka Baboušová	190 312

Zdroj: vlastní zpracování na základě podkladů společnosti B & B CZ, s.r.o.

Očekávaný vývoj tržeb

Mimo stálé zakázky, které činí zhruba 15,6 mil. Kč dojde v roce 2007 k dodávce postelí,

nočních stolků a infuzních stojanů pro oblastní nemocnici středočeského kraje v Mladé Boleslavi zhruba za 1 mil. Kč a je pravděpodobné, že získá možnost dodávek krosen z hliníkových trubek pro rakouskou armádu v objemu 1,7 mil. Kč v roce 2007 a stejný objem pro rok 2008 s pokračováním 50% objemu do roku 2009.

7.4 Organizační struktura

Podrobně je vidět v příloženém organizačním schématu (příloha č. 1), kde je zřejmá podřízenost a vedoucí funkce. Organizační struktura je obdobná struktura každého strojírenského podniku zabývajícím se výrobou spotřebního zboží.

B & B CZ je samostatnou organizační právní jednotkou odpovídající českým normám. Nicméně protože je vlastněna ze 100% německou firmou, která je současně i odběratelem 98 % produkce, platí také trochu jiné zvyklosti a vazby.

Ředitel společnosti podléhá pouze valné hromadě společníků, je podřízen jednatelem mateřské firmy, který je také společník (majitel) a účastník valné hromady. Dalším přímým nadřízeným je zástupce jednatele mateřské firmy, který je ředitelem výroby a kvality (příloha č. 2).

Podřízení ředitele jsou odborní pracovníci metodicky řízeni stejnými útvary mateřské firmy. Příkazy pro Mělník může dát pouze majitel mateřské firmy nebo jeho zástupce, ale v tom případě pouze jednatel.

Pokud se týká metodického styku v největším kontaktu, i několikrát denně, je jediný pracovník. Jedná se o operativní konzultace ze strany vedoucího nákupu mateřské firmy v Německu s tímto pracovníkem. Má na starosti nákup i dodávky do Německa v termínech a daných objemech.

Výrobní dílny jsou klasicky rozděleny na dílny, které zpracovávají trubky, profily, úhelníky (řezání, dělení, vrtání, děrování, ohýbání, sváření, pájení na různé dílce) a montážní dílny, které po nalakování a pochromování dělají z těchto dílců a nakoupených dílců hotové finální výrobky.

7.5 Konkurence

Samozřejmě ji potenciálně společnost má, a to z následujících důvodů. Do roku 1992 se výrobou pomůcek pro rehabilitaci a kompenzaci zabývaly pouze Továrny dětských vozidel Mělník - Liberta. Po rozpadu této společnosti se vytvořily další firmy se stejnou činností.

Jedna z nich – TINA s. r. o., asi v objemu 25% kapacity společnosti B & B CZ, dodává celou produkci do Anglie. Společnost PATRON s.r.o. dodává hlavně do České republiky a Slovenska. Společnost ÚAMK Praha, s. r. o. v České republice skončila. Její činnost se přesunula do Ruska.

V současné době jsou největším problémem nadnárodní společnosti. Na českém trhu svádějí boj němci a francouzi. Tento boj je převážně cenový oproti tomu si španělská společnost v České republice vybere jednu společnost na českém trhu a podporuje ji. Pokud se, ale společnost do určité doby na trhu neuchytí, tak po ní chce nemožné výsledky, až se podporovaná společnost musí spolupráce dobrovolně vzdát.

Shrnutí

Společnost B & B CZ byla založena za účelem poskytování pomoci postiženým lidem. Snaží se vyvíjet nové, kvalitnější výrobky, které jim už natolik těžký život ulehčí. Pokus o rozšiřování okruhů cílových zákazníků je podle mého názoru, jakož i celkem přijatelná výše cen, dobře zvolená podniková strategie. Zajisté do budoucna přinese vyšší zisk a přijatelnost cen pro méně majetné, ale stejně postižené občany.

Na odbyt společnosti B & B CZ má vliv hlavně mateřská společnost sídlící ve Spolkové republice Německo. Ta se stará o odbyt společnosti. Ona sama si shání zakázky. Dceřinná společnost pouze vyrábí na základě dohodnutých zakázek mateřské společnosti. Mateřské společnosti exportuje 98 % své produkce. Odbyt se v dnešní době neustále zvyšuje.

Co se týče reklamy, tak ji uplatňuje převážně v odborném tisku. Osloví tím širokou cílovou skupinu. Nevýhodou jsou poměrně vysoké náklady. Ale čas od času je takováto reklama určitě na místě. Dále uplatňuje prospekty jednotlivých výrobků a katalog všech výrobků, které jsou vyráběné v České republice. Také se zúčastňuje veletrhů, jak v naší republice, tak v Německu.

8. Porovnání plánu se skutečností roku 2006 (controlling)

Tabulka č. 4 Porovnání plánovaných a skutečných nákladů za rok 2006

druhy nákladů	Rok 2006			Rok 2007
	plán	skutečnost	odchylka	Plán
Náklady celkem	46 813 478	31 196 350	-15 617 128	13 950 435
spotřeba materiálu a energie	27 744 299	18 172 030	-9 572 269	8 083 445
odpisy	1 248 117	1 648 000	399 883	252 000
personální náklady	7 834 773	2 035 170	-5 799 603	3 016 115
nájemné, opravy	1 762 848	2 271 990	509 142	1 168 025
bankovní úroky a poplatky	1 380 306	647 940	-732 366	73 000
ostatní náklady	6 843 135	6 421 220	-421 915	1 357 850
tržby	41 546 565	29 459 200	-12 087 365	18 433 453

Zdroj: vlastní zpracování na základě plánu, Výkazu zisků a ztrát za rok 2006, plánu 2007 společnosti B & B CZ

Z předchozí tabulky je zřejmá odchylka skutečnosti od plánu ve všech položkách. Ani jedna z položek nákladů se na 100% neshoduje se stanoveným plánem.

Nejprve společnost B & B CZ stanovila plán na rok. Po té mi dala k dispozici skutečnost dosaženou v roce 2006 (příloha č. 6). V tabulce je vidět, jak se odchýlila od plánu.

8.1 Vyhodnocení odchylek

Spotřeba materiálu – v průběhu roku došlo ke snížení nákladů na materiál o 9,5 mil. Kč. K tomuto rozdílu došlo kvůli rapidnímu snížení výroby, která byla přesunuta do Číny. Mateřská firma v ČR ponechala pouze zakázkovou výrobu speciálních vozíků a chodítek pro německý trh, výrobu chodítek SRL – 100 s opěrami pro nemocné s páteří. Také je tam patrná i rozdílná metodika a výkaznictví mezi německou mateřskou a její dceřinnou společností. Plán je sestavován podle metodiky mateřské společnosti. S vyhodnocením skutečnosti jsou vždy problémy. Mateřská společnost do spotřeby materiálu a kooperace zahrnuje i určité služby (kovoslužby, soustružení, frézování, řezání, dělení, lakování, tryskání), dceřiná nikoliv. Tyto služby se ve výkaznictví dceřiné společnosti vedou na účtu služeb (518). Kvůli této neshodě vzniká mezi společnostmi rozdíl v těchto nákladech.

Odpisy – během roku se odpisy zvýšily o 399 tis. Kč. Stalo se tak díky navýšení aktivace. Aktivací je nazývána činnost, kdy si podnik vyvine sám určité prostředky a pak je za určitou hodnotu prodá do výroby.

Personální náklady – tyto náklady se v průběhu roku se snížily o 5,7 mil. Kč z důvodu propouštění 60% zaměstnanců společnosti z důvodu snížení výroby. Současně došlo ke zpřesnění ostatních částí personálních nákladů (příspěvky na obědy, snížení počtu jednicových pracovníků, zpřesnění norem, snížení nákladů na obslužné systémy výroby).

Nájemné, opravy – tato položka nákladů se od plánu odchýlila o 509 tis. Kč. Byl zde zaznamenán nárůst. Jedním z hlavních důvodů byly neočekávané opravy výrobních strojů. Dalším byl nárůst nájemného.

Bankovní úroky, poplatky – byl zaznamenán pokles o 732 tis. Kč z důvodu doplacení velkého úvěru mateřskou společností. Nechtěla dceřinou společností zatěžovat dluhy, když podstatně snížila objem její výroby.

Ostatní náklady – od plánu se odlišují o 421 tis. Kč. Došlo k jejich podstatnému poklesu, jelikož společnost byla tlačena k jejich snižování. Zaměstnanci v ČR pro ni přestali být zajímavý. Jsou zde zahrnuty například tyto položky: spotřeba kancelářského materiálu, benzínu, cestovné a stravné, náklady na reprezentaci, telefony, internet (všechny tyto náklady uvádím v příloze č. 5).

Tržby – oproti stanovenému plánu poklesly o 15 mil. Kč. Pokles tržeb byl způsoben snížením výroby a převedením velké části do Číny, kde je levnější pracovní síla. Společnost v ČR ztratila hodně zakázek a klesly jí tak i tržby.

Shrnutí

Porovnáním plánu se skutečností jsem dospěla k závěru, že se ani v jedné položce neshodují. Došlo k mírným výkyvům. Ať již pozitivním či negativním.

Největší odchylka byla zaznamenána ve spotřebě materiálu. Podnik plánoval objem výroby na základě zkušenosti z minulých let, kterého nakonec nebylo dosaženo kvůli přesunu velké

části výroby do Číny. Tím pádem nebylo dosaženo ani očekávaných tržeb. K další odchylce došlo poklesem nákladů v bankovním styku. Tyto náklady klesly tím, že mateřská společnost uhradila zbytek úvěru, který české společnosti poskytovala.

Další odchylka byla zaznamenána u personálních nákladů, odpisů, nájemné a opravy. V těchto oblastech společnost přesáhla plánované náklady.

Myslím si, že toto porovnání a vyhodnocení odchylek je pro všechny podniky velice důležité. Neměly by to opomíjet. Při sestavování plánu na další rok se tak vyvarují předchozím chybám a jejich plán bude opět přesnější.

Z této analýzy jsem vyvodila, že není možné dosáhnout stanoveného plánu na 100 %. Rok je dlouhá doba a vždy k nějakým těm odchylkám dojde. Řízení podniku by mělo být flexibilní, aby vedení bylo schopné na tyto změny reagovat a využít je i ve svůj prospěch.

9. Úspory nákladů v jednotlivých oblastech

V této kapitole jsem se zaměřila na snižování nákladů v jednotlivých oblastech. Provedla jsem analýzu výdajů stanoveného plánu společnosti B & B CZ. Tato analýza vychází z předloženého plánu (příloha č. 6). Tento plán vycházel z údajů roku 2006. Pokusila jsem se o jeho vylepšení prostřednictvím snížení některých položek nákladů.

Tab. č. 5 Paretova analýza všech nákladů ve společnosti

náklady	Částka	% vyjádření nákladů
Nákup zboží	5 435 654	37,31%
Jednicový materiál a kooperace	3 936 891	27,02%
Personální nákl.bez jedn.mezd	1 294 381	8,88%
Jednicové mzdy a odvody	1 291 990	8,87%
Nájemné, část el.energie	1 274 365	8,75%
Bankovní úroky a poplatky	73 000	0,50%
Odpisy majetku	252 000	1,73%
Dopr.nákl. vývoz, opravy, údržba	192 321	1,32%
Cest., stravné, výstavy, reklama	506 543	3,48%
Provoz aut	312 124	2,14%

Zdroj: vlastní zpracování na základě podkladů ze společnosti B & B CZ, s.r.o.

Vyhodnotila jsem, jaký mají procentuelní podíl jednotlivé nákladové položky na nákladech celkových. Pro účely následující podrobnější analýzy jsem určila čtyři hlavní kategorie výdajů:

- Nákup zboží
- Materiál
- Služby
- Personální náklady
- Ostatní skupiny nákladů

Jelikož ostatní skupiny nabízejí velmi omezené možnosti pro úsporu nákladů, jejich další analýzu jsem neprováděla.

9.1 Nákup

Cílem bylo určit klíčové faktory a předložit doporučení pro zlepšení v oblasti nákupu pomocí identifikace příležitostí ke snížení nákladů ve specifických oblastech výdajů a zlepšení obchodních procesů, zhodnocení stávající organizace nákupu.

Zaměřila jsem se na: - nákupní ceny materiálu

- nákup služeb

- optimalizace nákupních procesů

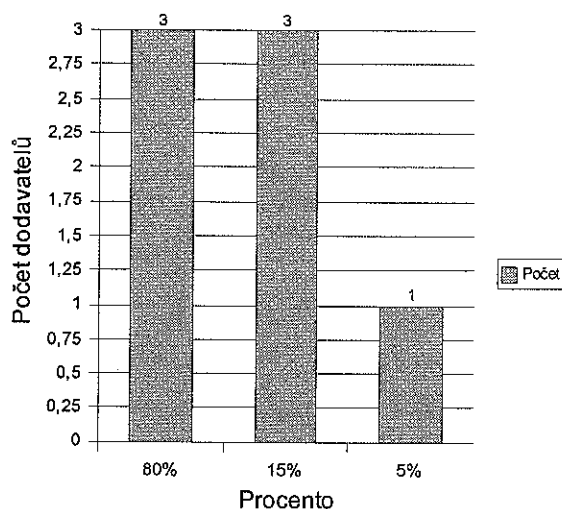
9.1.1 Nákup materiálu

Pro určení možností úspor nákladů v této oblasti jsem provedla analýzu cenového a nákupního chování u hlavního materiálu (zdroj: objednávky, faktury za posledních 12 měsíců).

Současný stav

Suroviny nakupuje pracovník nákupu na základě požadavků jednatele společnosti. Tyto osoby nesou odpovědnost za nákup ve výši 9,3 mil. Kč (na základě údajů vyplývajících z analýzy výdajů) za rok.

Graf č. 3 Paretova analýza dodavatelů



Zdroj: vlastní zpracování na základě podkladů ze společnosti B & B CZ, s.r.o.

ABC analýza současných dodavatelů a nákladů s nimi spojených ukázala následující. Ve skupině A se nachází tři dodavatelé, ve skupině B tři dodavatelé (podíl na celkových nákladech společnosti se pohybuje v rozmezí od 5 do 15%) a ve skupině C se nachází jeden dodavatel (podíl na celkových nákladech do 5%).

V současné době společnost spolupracuje už jen s 5 dodavateli. Někteří z nich mají sídlo v zahraničí. Jedna společnost sídlí na Slovensku - Sam Holding. Nejvíce dodávek přichází od mateřské společnosti B&B GmbH v Německu.

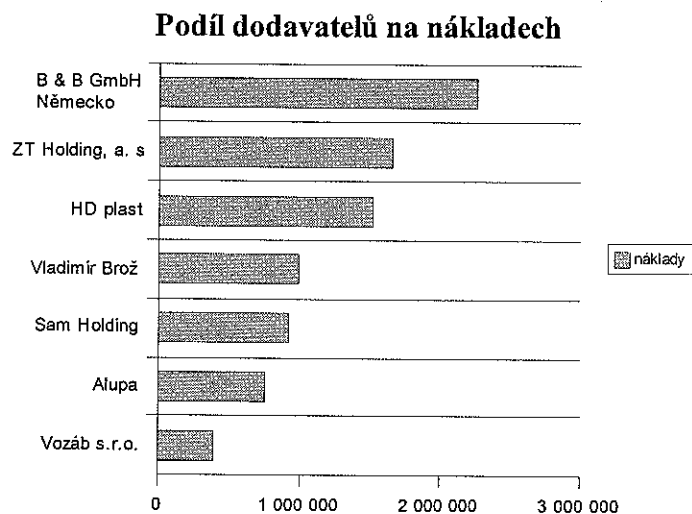
Tab. č. 6 Klasifikace podle důležitosti (Paretova analýza) dodavatelů materiálu

dodavatel	náklady	podíl na celkových nákladech vyjádřený v %
B & B GmbH Německo	2 266 987	26,73%
ZT Holding, a. s	1 654 634	19,51%
HD plast	1 514 876	17,86%
Vladimír Brož	990 876	11,69%
Sam Holding	912 345	10,76%
Alupa	752 345	8,87%
Vozáb s.r.o.	387 654	4,57%
Celkové náklady	8 479 717	100,00%

Zdroj: vlastní vypracování na základě podkladů společnosti B&B CZ, s.r.o

Největší výdaje má společnost u dodavatelů B&B GmbH, ZT Holding a.s., HD Plast, Vladimír Brož, Sam Holding.

Graf č. 4 Podíl dodavatelů na nákladech



Zdroj: vlastní zpracování na základě podkladů ze společnosti B & B CZ, s.r.o.

Pro ještě přesnější vyhodnocení dodavatelů byla provedena analýza počtu dodávaných materiálových složek.

Tab. č. 7 Dodavatelé s největším objemem výrobků

dodavatel	Součástky	náklady
HD plast	Sady plastových dílců pro TSE A III	1 090 234
Alupa	Hliníkové trubky	752 345
Okín	Motory do postelí	440 381
Vozáb s.r.o.	Dřevěné části postelí	328 564

Zdroj: vlastní zpracování na základě podkladů od společnosti B&B CZ

Návrh řešení:

- pokusit se s dodavateli, kteří dodávají více druhů materiálu, dojednat objemové slevy. Jedná se převážně o společnosti (HD – Plast, Alupa apod.).
- pokusit se domluvit lepší platební podmínky dodavatelů.
- pokusit se dojednat slevy v případě okamžité platby dodavatelům. U prodeje to možné není, protože společnost B & B CZ dodává ve velkém pouze mateřské společnosti.

- Po provedení analýzy potenciálních dodavatelů s požadavkem vypracování alternativních nabídek byl zjištěn rozdíl dodavatelských cen u některých stejně kvalitních materiálových položek. Nejvíce se odlišovaly ceny společnosti HD – Plast od společnosti Kovel s. r. o. Proto jsem usoudila, že by bylo dobré u některých položek tyto dodavatele zaměnit. Společnost HD – Plast za společnost Kovel se sídlem v Krupce u Teplic či společnost Brož s. r. o. Tato záměna byla provedena u výrobku MFV Triton a Aruba.

Výrobek MFV Triton

Pokud by došlo k záměně společnosti HD – Plast za KOVEL s.r.o. Či Brož s.r.o., tak by společnost ušetřila 561,5 Kč na jeden výrobek jedná se o tyto položky

Tab. č. 8 Výrobek MFV Triton

MFV TRITON	HD – Plast			KOVEL, BROŽ s. r. o.	
	Název	Cena /ks/	množs tyt	cena celkem Kč	cena /ks/
Náboj kyvného ramene	30	8	240	7,8	177,6
Kámen nosičů	24	4	96	20	80,00
Jezdec područky	162	2	324	125	74,00
Čep řídicího kola	74	2	148	54	40,00
Gastro pouzdro	90	2	180	72	36,00
Pouzdro nosiče lýt.opěry	28	4	112	25,8	34,90
Pouzdro zádové pojistky	28	1	28	6,5	21,50
Kolík zádové opěry	28	1	28	8,4	19,60
Vnitřní pouzdro kyv.ram.	9	8	72	6,8	17,60
Ložisko opěry zad	25	2	50	18,6	12,80
Kámen podnožky	24	2	48	18	12,00
Táhlo podnožky	14	2	28	9	10,00
Trubka podnožky	6	2	12	2,5	7,00
Páčka polohovací podn.	12	2	24	9	6,00
Vložka plyn.vzpěry	7,5	2	15	5,25	4,50
Drážka – držák	48	2	96	92	4,00
Drážka – trubka	58	2	116	112	4,00
Celkem					561,50

Zdroj: vlastní zpracování na základě nabídek společnosti Kovel, Brož s.r.o.

Celková úspora nákladů, v oblasti kovoobrábění pro tento výrobek, dělá 129 145 Kč za rok (objem výroby 230 ks za rok).

Výrobek Aruba

U výrobku ARUBA jsem vycházela z původní kalkulace společnosti, kterou dokládám jako přílohu č. 9, 10. Na základě analýzy stávajících dodavatelů došlo k celkové úspoře 98 608 Kč za rok (200 kusů). Z toho se o jistou část snížila cena materiálu záměnou nerezových trubek za trubky hliníkové tvrzené. K úspoře došlo také prostřednictvím domluvy lepších cen se stávajícími dodavateli. U kooperace došlo ke snížení o 270 Kč na výrobek. Bylo toho docíleno přesunem frézování a soustružení do vlastní výroby. Zbýl zde pouze náklad 10 Kč mzdy na jeden výrobek.

Tab. č. 9 Úspora nákladů u výrobku ARUBA

ARUBA			
Název	Cena za /ks,m/ původní	Cena za /ks, m/ po slevě	Úspora
Trubky (sada)	535,65	312,61	223,04
Kooperace	531	261	270
Celkem	1066,65	573,61	493,04

Zdroj: vlastní zpracování na základě kalkulačního listu společnosti B&B CZ

- Více porovnávat ceny stávajících dodavatelů s cenami tržními. Nejlépe jednou za kvartál. Pokusit se stávajícím dodavatelem domluvit výhodnější ceny, které se budou podobat cenám tržním.
- Zavést do podnikové strategie elektronické aukce⁶. Před vlastním rozhodnutím je tedy možné nabídky různých dodavatelů srovnat. Tímto způsobem může společnost dosáhnout nižších cen než za normálních okolností a získat větší přehled v nabídkách dodavatelů.

⁶ **Elektronické aukce** se provádí formou internetu, aniž by lidé museli být na aukci fyzicky přítomni. Licitátor - aukční systém – soubor hardwaru a softwaru, který vyvolává jednotlivé aukční položky, sděluje vyvolávací ceny. Registruje příhozy a provede závěrečný příklep. Organizátor – provozovatel webového místa, na němž aukční systém umístěn, musí zajistit, aby se elektronické aukce zúčastnil, co největší počet prodávajících. V okamžiku, kdy systém oznámí ukončení aukce je aktuální cena položky prodejní.

9.1.2 Nákup služeb

Téměř všechny služby v podniku jsou nakupovány. V následující tabulce jsou služby uvedeny, je zde analyzován současný stav společnosti.

Tab. č. 10 Paretova analýze všech nákladových položek

služby	roční výdaje	% podíl nákladů na služby
Nájemné budov	1 068 025	46,97%
Daňový poradce	380 000	16,71%
Dopravné	343 600	15,11%
Náklady na výstavy a propagaci	212 000	9,32%
Telefony	156 000	6,86%
Pojištění majetku	65 000	2,86%
Poštovné obch.balík	20 000	0,88%
Internet	13 000	0,57%
Kopírování	6 200	0,27%
Sl.notářů,advok.	5 000	0,22%
Poštovné	5 000	0,22%
Celkem	2 273 825	100,00%

Zdroj: vlastní zpracování na základě podkladů společnosti B & B CZ, s.r.o.

Do skupiny A spadá nájemné budov s 46,97%, do skupiny B náklady na daňového poradce s 15,27 % podílem na celkových nákladech ve službách, dopravné s 13,81 % a náklady na výstavy s 8,52%. Do poslední skupiny C patří všechny ostatní služby s 6,27 % až po nejmenší položku -poštovné s 0,2 %.

Ve skutečnosti největší úsporu přináší položky skupiny A. V následující analýze se budu podrobněji zabývat skupinou A a B.

Nákladové položky skupiny A

□ *Nájemné*

Současný stav

V současné době společnost sídlí v areálu s několika dalšími společnostmi. Její roční nájemné

činí 1 068 025 Kč, měsíčně platí 89 002 Kč. V této částce není zahrnuta spotřeba elektrické energie. Ta činí 123 636 Kč ročně, měsíčně 10 303 Kč.

K dispozici má čtyři místnosti určené vedení společnosti. Jedna místnost pro jednatele společnosti, sousedící se zasedací místností. Další dvě kanceláře jsou určeny pro zbývající vedoucí pracovníky.

U energie nelze docílit snížení. Je účtována paušálně. Spotřebovaná energie v areálu je rozpočítána mezi sídlící společnosti. Každá z nich zaplatí rovným dílem. Nemyslím si, že je to rozumné řešení. Společnost tak platí více než spotřebuje. Kdyby to nebylo stanoveno paušálem, tak by se společnost pokusila o její efektivnější využívání.

V areálu má společnost pronajaty čtyři dílny. Z toho první dílna je určena ke svařování a lisování, druhá pro montáž, třetí pro výrobu speciálních vozíků, zakázkových výrobků a vývoj, čtvrtá místnost slouží jako sklad hotových výrobků.

Návrh řešení:

- Pokusit se nalézt vhodnější prostory pro výrobu a zázemí společnosti.
- Nové prostory hledat i v lokalitách mimo Mělník.
- Ve stávajících výrobních prostorách maximálně využívat kapacitní možnosti.
- Pokusit se využít skladové prostory k jiné činnosti spojené s výrobou. Sklad není dostatečně využíván, dodaný materiál přechází většinou ihned do výroby.
- U energie nelze docílit žádného snížení. Spotřebovaná energie v areálu je rozpočítána mezi sídlící společnosti. Každá z nich zaplatí rovným dílem. Jediným možným řešením vedoucím ke snížení nákladů na energii je snížení velikosti výrobních prostor či přemístění celé společnosti tak, aby byla energie účtována za skutečně spotřebované množství. Momentálně není možné přesně určit, zda je pro společnost paušální sazba 106 882 Kč přínosem či ztrátou.

Doprava

Současný stav

Materiál si společnost dováží většinou sama svým menším automobilem (dodávka – objem 3,5 tuny). V ostatních případech si najímá společnosti PPL, TNT. Drobné věci získává prostřednictvím České pošty.

Dopravu hotových výrobků do Německa nyní zajišťuje pouze jedna společnost Priority CZ s.r.o. Tyto výrobky se vozí dvakrát do měsíce. Při objemu zboží ve výši 360 až 450 tis. Kč na jednom automobilu je cena dopravy 10 300 Kč. Pokud je potřeba odvést menší zakázku do Německa, využívá se k tomu taktéž menšího automobilu. V krajním případě si najímají noční dopravní společnost ISH, která zajistí do 24 hodin převoz zboží i s proclením.

Návrh řešení:

- Pokusit se domluvit nižší ceny se stávajícím dopravcem na základě nižších tržních cen.
- Zjistit, zda by nebylo méně nákladné si najmout svého vlastního dopravce a ukončit tak závislost na výběru dopravce dodavatelem. Je možné, že si najímají příliš drahé dopravce.
- Následně provést průzkum trhu, vyhodnotit jednotlivé dopravce, vybrat toho s nejlepšími podmínkami. Potenciální úspora by byla možná v rozmezí 10 – 15 %.

Náklady na výstavy a propagaci

Současný stav

Na rok 2007 společnost B & B CZ plánovala náklady, ve výši 212 tis. Kč. Veškeré propagační materiály jsou dodávány z Německa.

Tab. č. 11 Paretova analýza nákladů na propagaci

služby	Náklady	% podíl na celkových nákladech
Výstavy	180000	84,91%
Propagace	32000	15,09%
Celkem	212000	100,00%

Zdroj: vlastní zpracování na základě podkladů společnosti B a B CZ

Návrh řešení:

- Pokusit se pronajmout menší prostory na výstavách a veletrzích.
- Zaměnit stávající rohové výstavní plochy, kde je počítán pronájem 2 040 Kč na m², za plochy řadové s pronájmem 1 800 Kč na m².
- Snížit počet propagačních materiálů. Je jich plánováno zbytečně mnoho.

Pokud by společnost přijala tyto návrhy mohla by dospět k úspoře až 49 %, což je v absolutní částce 103 880 Kč.

Telekomunikace

Současný stav

V této oblasti společnost ročně vynaloží 156 000 Kč za telekomunikace. Vybavenost technikou je na odpovídající úrovni. Z důvodu nutnosti komunikace s mateřskou společností, sídlící v Německu, není možné v této oblasti dosáhnout markantnějšího snížení nákladů, resp. zvýšení efektivity. Vedení společnost v dnešní době používá šest mobilních telefonů. Uplatňuje na nich tyto uvedené tarify. Ceny jsou uvedeny včetně DPH.

Tab. č. 12 Přehled používaných tarifů ve společnosti B & B CZ

tarif	paušál	volné minuty	cena za 1 min /Kč/			
			Eurotel	T-mobile	pevná linka	volné sms
Eurotel business 300	2555,9	550	3,29	4,27	4,88	50
Eurotel optimum profi	645	100	12,08	12,08	12,08	30
Eurotel relax	195	30	12,08	12,08	9,15	30

Zdroj: vlastní zpracování na základě informací společnosti B & B CZ

Jelikož je společnost v častém kontaktu se zahraničím jsou pro ni velice důležité i ceny mezinárodních hovorů. Nyní platí za volání ceny uvedené ve druhém sloupci následující tabulky. Současná nabídka mobilních operátorů je následující:

Tab. č. 13 Ceny mezinárodních hovorů

Ceny mezinárodních hovorů (Kč/min.)				
Země	O 2	T-Mobile		
		Vodafone s tarifem „naplno“	Normálně	I-Call
Francie	41,65	11,30	28,56	11,30
Německo	29,75	11,30	24,99	11,30
Polsko	29,75	11,30	24,99	11,30
Slovensko	29,75	8,33	15,47	11,30

Zdroj: vlastní zpracování na základě informací z webových stránek www.o2.cz, www.tmobile.cz,
www.vodafone.cz

Návrh řešení:

- V této oblasti nelze navrhnout příliš velké změny, jelikož společnost už nyní využívá služby jednoho operátora. Jednatel společnosti a pracovník zbožního hospodářství používá tarif Eurotel business 300. Pracovník zbožního hospodářství tento tarif využívá maximálně, jednatel společnosti nikoliv. Doporučovala bych pro něj daný tarif zaměnit za výhodnější. S méně volnými minutami, za lepší cenu. Účetní využívá tarif Eurotel relax, který je vyhovující.
- Domluvit s operátorem rámcovou smlouvu.
- Domluvit s operátorem speciální tarif pro interní (vnitropodnikové) hovory.

- Ceny mezinárodních hovorů jednotlivých operátorů se dosti odlišují. Nyní společnost volá za ceny uvedené v prvním sloupci tabulky č. 12. Což jsou ty nejdražší možné. Zde by se vedení společnosti mělo zamyslet nad rozdílem těchto cen. Doporučovala bych začít využívat službu O2 net call. Ceny hovorného se tak rapidně sníží. Tato služba umožní volat do zahraničí za výhodnější ceny. Její používání je jednoduché a nic by její zavedení společnost nestálo. Pouze před vytočením příslušného čísla na místo předvolby země navolit *55. Volání by bylo následující:

Tab. č. 14 Ceny hovorů se službou Nett Call

Země	Ceny Kč/min (s DPH)
Francie	9,40
Německo	9,40
Polsko	9,40
Slovensko	9,40

Zdroj: vlastní zpracování na základě informací z <http://www.O2.cz>

- Zavést evidenci soukromých a firemních hovorů. Soukromé hovory hradit z platu zaměstnanců.
- Potenciální úspora by byla možná v rozmezí 25 – 30 % na nákladové položky v oblasti telekomunikace.

Internet a informační technologie

Současný stav

V současné době zabezpečuje činnosti související s pořizováním, správou a provozem informačních systémů a informačních technologií pouze jediný pracovník. Vzhledem k velikosti podniku je to optimální.

Společnost ročně vydává za připojení k internetu 13 000 Kč, měsíčně to dělá 1000 - 1100 Kč. Za informační technologii 16 020 Kč. Souvisí to s provozem informační technologie, jejími poruchami, apod. Úsporu lze učinit pouze záměnou stanoveného tarifu za jiný či připojení k internetu za jiné.

Návrh řešení:

- Zaměnit stávající tarif připojení k internetu za výhodnější. Po provedení průzkumu trhu nabídek jsem dospěla k názoru, že pro společnost by bylo nejvhodnější připojení prostřednictvím satelitního přenosu společnosti Losan s. r. o. Nejprve si společnost zakoupí přijímač, který bude umístěn na budovu, kde sídlí, tak aby bylo dobře vidět na hlavní vysílač tohoto připojení (přenáší to až do několika kilometrů). Pořizovací cena tohoto přijímače se pohybuje okolo 4 tis. Kč. Tato investice se v budoucnu několikanásobně vrátí.

Tab. č. 15 Přehled nabízených tarifů

		Internet			
Tarify	poskytovatel	Omezení		přenosová rychlost	paušál /Kč/
		datové	časové		
stávající tarif	Eurotel	bez omezení	bez omezení		549,00 Kč
nové možné tarify	Losan s. r. o.	1 GB	bez omezení	32 KB	300,00 Kč
		bez omezení	bez omezení	16 KB	500,00 Kč
		bez omezení	bez omezení	87,5 KB	1 000,00 Kč

Zdroj: vlastní zpracování na základě podkladů společnosti B & B CZ a nabídky společnosti Losan s. r. o.

- Společnost B & B CZ nestahuje příliš velká data. Internet zatím využívá jen k vyhledávání informací a emailové komunikaci. Proto si myslím, že by pro společnost bylo dobré zvolit tarif s paušálem 300 Kč na měsíc. Uspoří tak polovinu ročních stávajících nákladů na připojení. Ročně zaplatí 13 000 Kč, pokud by využila této nabídky, tak by za rok zaplatila 3 600 Kč. Potenciální úspora by byla 27,7%.
- Software společnosti je v základním dostačujícím vybavení, proto zde není možné nalézt příliš velkou úsporu. Na účetnictví je používán speciální účetní program Upgrade. Mateřská společnost chce v nejbližší době zavést on – line řízení. Uvažují o vzájemném propojení sebe a všech svých dceřiných společností. Již se o to pokusili v dceřiné společnosti sídlící ve Francii. Což zajisté přinese další úsporu nákladů, které jsou vydávány na komunikaci. Jednorázově náklady sice vzrostou díky pořízení nového softwaru, který umožní toto vzájemné propojení. Ale do budoucna to zajisté přinese značnou úsporu v nákladech na telekomunikaci a poštovné.

□ *Daňový poradce*

Současný stav

V současné době společnost využívá služeb auditorské společnosti Fučík & Fučík s. r. o., se sídlem v Praze, kterou si vybrala mateřská společnost v době vzniku společnosti dceřiné. Tato společnost patří mezi jednu z lepších, která se zaměřuje i na země EU. Poskytuje audit zároveň v cizích jazycích. Za hodinu své práce si účtuje 4 500 Kč a za hodinu práce překladatele 1200 – 1400 Kč. Jen pro zajímavost roční audit, jehož součástí je i daňové přiznání přijde společnost na 350 – 380 tis. Kč.

U jiných auditorských firem se hodinová sazba pohybuje v rozmezí 1 – 5 tis. Kč podle složitosti dané problematiky. Roční audit se pohybuje od 50 – 200 tis. Kč. Pokud daňové přiznání není součástí auditu, tak se částka za jeho provedení pohybují od 20 – 60 tis. Kč.

Návrh řešení:

- Provést průzkum trhu prostřednictvím sestavení poptávky s podrobným popisem problematiky, kterou chce podnik s auditorskou společností řešit. Napsat základní údaje o společnosti. Tuto poptávku rozeslat prostřednictvím emailu vybraným společnostem a očekávat nabídky. Pokud tato cesta nevyhovuje, je možné poptávku uskutečnit telefonickou cestou. Doporučovala bych společnost BVM Consult s.r.o., která rovněž poskytuje stejně kvalitní mezinárodní auditorské služby. U výrobních podniků provádí kvartální auditorskou kontrolu a následně roční auditorskou kontrolu. Daňové přiznání u ní přijde na 82 900 Kč.
- Pokud dojde k záměně, tak dobře zvážit poskytovanou kvalitu služeb.
- Nechat proškolit svého zaměstnance, který by se o tuto činnost staral. I s přihlédnutím navýšení platu cca o 20 % by společnost v konečném efektu ušetřila náklady za externí auditorské společnosti.
- Potenciální úspora v této oblasti je možná v rozmezí 35 – 40 %.

□ *Kopírování*

Současný stav

V této oblasti společnost ročně vynakládá 6 200 Kč. Náklad na kopírování byl výrazně snížen v minulém roce, kdy propagační materiály, katalogy a prospekty začala zkušebně tisknout mateřská společnost. Nyní, ale uvažují, že jejich tisk bude opět převeden na dceřinou společnost. Rovněž technické vybavení společnosti je v současné době již zastaralé, tím pádem se neustále zvyšují náklady na provoz tiskových strojů.

Návrh řešení:

- Vysledovat měsíční spotřebu papírů.
- Pokud by došlo k opětovnému převodu tisku na dceřinou společnost, tak bych opravdu doporučovala nákup nového kvalitního a hlavně výkonnějšího multifunkčního tiskového stroje. Čímž by se snížily náklady na tisk a kopírování díky moderní laserové technologii. Po provedení průzkumu trhu bylo zjištěno, že dodavatele tiskové a kopírovací techniky poskytují svým zákazníkům stroje prostřednictvím pronájmu na dobu 36 či 48 měsíců. Po skončení této doby by měla společnost výhradní právo stroj odkoupit za zůstatkovou hodnotu 1 000 Kč. V ceně pronájmu je zahrnut veškerý servis, výměna tonerů a určitý počet papírů. Společnost má možnost si tento počet upravit dle svých potřeb. Pokud navýší odběr papírů, tak se jí náklady na jednu kopii sníží. Pronájem by za současného stavu společnosti byl tím nejvýhodnější. Potenciální úspora by byla možná v rozmezí 20 – 25 %.

□ *Ostatní oblasti*

Ve zbývajících oblastech, které jsou uvedeny v tabulce č. 9. nelze dosáhnout příliš velké úspory nákladů. Buď se náklady shodují s plánem původním nebo došlo k mírnému nárůstu vzhledem k vyhodnocení skutečnosti roku 2006.

9.2 Výroba a montáž

Současný stav

Současný systém plánování výroby vychází z ročního plánu odbytu. Řízení podle ročního plánu může vést ke zbytečně vysoké kumulaci zdrojů v předstihu, anebo naopak k pozdnímu zabezpečení požadovaných zdrojů. Plán tržeb na rok 2007 přikládám v příloze č. 6 .

Někdy dojde k vychýlení skutečnosti od stanoveného měsíčního plánu. Převážně to způsobuje fakt, že v průběhu měsíce dochází na základě požadavků mateřské společnosti ke změně operativního plánu (plán rozepsaný do jednotlivých týdnů), která se již však nepromítne do plánu původního. K těmto změnám dochází převážně kvůli dalším neplánovaným zakázkám. Společnost B & B CZ vyhodnocuje po jednotlivých týdnech či vyexpedované zakázce zda byly jednotlivé zakázky splněny. Vydává rozpis nesplněných zakázek. Výroba je podle plánu plněna na 100 %, pokud nedojde k nečekaným událostem. Kdyby neplnila, tak by s ní zřejmě mateřská společnost rozvázala spolupráci.

Návrh řešení:

- Podklady k plánování a řízení všech aktivit souvisejících s výrobou (nákup, doprava atd.) poskytovat až v měsíčním operativním plánu výroby. Upřesňovat tak řízení podle operativního měsíčního plánu a z ročního plánu odbytu vycházet jen zhruba. Efektivněji využívat stávající kapacitu výrobních zařízení.
- Provádět častější namátkové kontroly činnosti pracovníků ve výrobě. Nepracovali by tak s menším nasazením než je stanoveno denními normami. Kontrolu by měl provádět buď speciální kontrolor nebo některý z pracovníků vedení. Ihned vyvozovat důsledky z porušení pracovní kázně.
- Potenciální úspora by byla možná v rozmezí 10 – 15 %.

9.3 Expedice

Současný stav

Společnost B & B CZ vyváží veškeré zboží mateřské společnosti do skladu v Karlsbadu či Brehmenhabenu. K vývozu výrobků si společnost B & B CZ najímá jednu přepravní společnost.

Podklady k nakládce získává řidič nákladního automobilu v prostorách vedení společnosti. Referentka prodeje na základě podkladů od vedoucího pracovníka vypíše potřebné dokumenty, jejichž součástí je plánek najetí k vybrané rampě, celní papíry, adresa vykládky. Tyto dokumenty jsou řidiči předány. Originály těchto podkladů zašle spolu se zbožím mateřské společnosti, kopie si ponechá a zabezpečí vystavení faktury. Referentka prodeje dále informuje pracovníky expedice o plánu nakládky v daný den. Na konkrétní řízení nakládky dohlíží vedoucí pracovník provozu.

Společnost B & B CZ nemá speciální úsek expedice. Pracovníci výroby působí v oblasti expedice, když je potřeba. Výrobky určené k expedici čekají ve skladu nedokončené výroby na kompletaci všech zakázek. Vždy jsou dvě až tři. Po kompletaci pracovníci opustí výrobu a přejdou k nakládce. Nákladní automobil je vždy maximálně využit (7,7 tuny). Expeduje se vždy jedenkrát za 14 dnů.

V této oblasti není možné nalézt velkou úsporu nákladu. Činnosti, ve kterých by se daly náklady snížit jsou již maximálně uspořeny. Společnost spoří například na mzdách. Nezaměstnává speciální pracovníky expedice, ale využívá k tomu pracovníky stávající.

Návrh řešení:

- Zavést přesnější plánování expedice na horizont jednoho až dvou týdnů.
- Vyhodnotit stávající přepravní společnosti a jejich ceny a provést průzkum trhu s cílem najít společnost, která dopravu poskytne výhodněji.

9.4 Údržba

Současný stav

Ve společnosti B & B CZ je prováděna stávajícími pracovníky výroby. Všichni tito pracovníci jsou kvalifikováni ve strojírenském oboru. Z toho důvodu jsou vedením společnosti využiti i jako pracovníci údržby. V oblasti outsourcingu společnost využívá pouze jedinou specializovanou společnost k údržbě a poruchám hydraulické ohýbačky. Jedná se o společnost CHVALIS s. r. o. se sídlem v Hošťce nedaleko Mělníka.

Návrh řešení:

- Integrace obslužné činnosti do hlavní činnosti pracovníků výroby. Pracovník u stroje ho zná nejlépe. Není příliš efektivní, pokud se jich na opravě jednoho stroje podílí více. Mohou tak vzniknout nadbytečné náklady ze vzájemného nedorozumění.
- V delším časovém horizontu nechat proškolit pracovníky k údržbě hydraulické ohýbačky. Společnosti tak sice vyvstanou nové, ale pouze jednorázové náklady, které se mnohonásobně vrátí v budoucnu. Jelikož společnost B & B CZ uspoří poplatky za práci, které by musela dávat specializované opravárenské firmě. Bude si hradit pouze materiál.
- Provádět častější kontroly provozu, aby odstraňování poruch nebylo tolik nákladné. Přidělit tuto funkci některému ze stávajících pracovníků výroby. Jelikož se plánuje rozšíření výroby by bylo do budoucna dobré najmout nového pracovníka do této funkce.
- Na příští rok se pokusit náklady na údržbu snížit na minimum.
- Potenciální úspora by byla možná v rozmezí 5 – 10 %.

9.5 Obchod se zahraničními firmami

Současný stav

Společnost B & B CZ se s tímto rizikem jistě potýká, jelikož obchoduje se zahraničními společnostmi. Při obchodech se Slovenskem a Polskem používá měnu EUR. Při těchto transakcích společnost trpí.

S mateřskou společností obchoduje také v EUR. Kurzová ztráta v roce 2006 činila 541 000 Kč, která ale byla výrazně redukována dovozy součástek k výrobě z Německa. Pokud by se pouze vyváželo, tak by ztráta byla rapidně zhoršena až na 1 400 000 Kč. Od roku 2001 do ledna 2007 je zaznamenán propad o 22% z 30 mil. Obrátu. Kdyby se obchodovalo v českých korunách, tak by ta ztráta nebyla z daleka taková.

Na této ztrátě se podílela i B & B CZ. Vycházela z kurzů českých bank a německé Commerzbank, která má pobočku v Praze. Nakonec se s mateřskou společností dohodli na výměně v Commerzbank sídlící v Německu. V německých bankách platí bohužel jiná pravidla. Jelikož tyto banky vystupují jako samostatné subjekty, které nejsou na nikom závislé, mohou si kurzy měn v určitém rozmezí upravovat.

Návrh řešení:

- Zavedení zajišťovacích operací. Nejlepší volbou by byl forward. Pokud tak učiní, zajistí se proti kurzovým výkyvům. Za zboží dodavateli zaplatí v kurzu, který byl stanoven v den, kdy operace proběhla. Nebude se již muset obávat znehodnocení koruny.

9.6 Personalistika

Současný stav

V této oblasti není možné mnoho udělat. Jelikož společnost prochází neustálým rozvojem (rozšiřuje výrobu, zvyšuje odbyty). Práce stávajících 26 zaměstnanců maximálně využívá. Pokud je to potřeba, tak využívá i práce brigádníků. Studenti odborných středních škol u ní vykonávají svou praxi.

Tab. č. 16 Paretova analýza personalistiky

Organizace	stávající stav	% podíl na mzdových nákladech
Výroba	4	30,77%
Montáž	4	30,77%
Zásobování,	1	7,69%
Vedení firmy a správa	1	7,69%
Kancelář, účtárna	1	7,69%
Vývojová dílna	1	7,69%
Prodejní oddělení	1	7,69%
Celkem	13	100,00%

Zdroj: vlastní zpracování na základě podkladů společnosti B & B CZ, s.r.o.

Nejvíce se na celkových nákladech podílí výroba a montáž se 30,77 %, ostatní položky se na celkových nákladech podílí rovným dílem a to 7,69%.

Platově jsou zaměstnanci ohodnoceni mateřskou společností Bischoff & Bischoff GmbH. Dceřiná společnost sídlí ve městě Mělník. Německá společnost ji zahrnula ještě do okolí hlavního města Prahy a proto zaměstnanci i vedení dceřinné společnosti jsou ohodnoceni na základě platových poměrů obdobných míst v Praze.

Návrh řešení:

- V budoucnu snížit počet pracovníků ve výrobě nákupem méně náročných strojů na obsluhu.
- Přehodnotit mzdy pracovníků společnosti. Snížit mzdy, nebo pracovníkům přidat další pracovní úkony.
- Efektivněji vykonávat pracovní činnost a snížit náklady na obslužné části výroby.
- Zpřesnit normy, příspěvky na obědy.
- Potenciální úspora by byla možná v rozmezí 10 – 15 %.

9.7 Vývoj

Společnost B & B CZ v oblasti vývoje dnes pracuje 1 pracovník. V průběhu roku začlení do této oblasti další čtyři pracovníky. Budou vyvíjet nové druhy rehabilitačních kočárků pro děti pro cílovou oblast Itálie a Francie a vojenské krosny pro rakouskou armádu. Rovněž budou zavádět výrobu zakázkových vozíků.

V této oblasti se náklady momentálně příliš snižovat nedají. Vývojová složka je nyní jednou z nejdůležitějších.

Shrnutí

Řízením nákladů se dnes začíná zabývat většina společností. Uzpůsobují tomu své strategické řízení. Každá i nepatrná úspora přinese možnost získat konkurenční výhodu. Po provedení podrobné analýzy každé společnosti, což s sebou přináší identifikaci nejproblémovějších oblastí a následné nalezení řešení, která by vedla k odstranění těchto problémů, musí být nalezeny určité rezervy. Žádná společnost nehospodaří tak, aby její procesy nešly ještě zefektivnit.

Bischoff & Bischoff CZ s.r.o. jako výrobní společnost by měla považovat řízení nákladů za prioritní. Měla by ihned reagovat byť i na nepatrnou změnu a tím ještě zvětšit svůj odstup od konkurence. Možné oblasti úspor byly nalezeny u pořízení materiálu od externích dodavatelů a u nákupu služeb (služby daňového poradce, telekomunikace, doprava atd.). Teď už jen záleží na vedení společnosti, zda se rozhodne některé z doporučení využít.

Závěr

Cílem mé diplomové práce na téma „Řízení a analýza nákladů a výnosů ve společnosti Bischoff a Bischoff CZ, s. r. o.“ bylo analyzovat jednotlivé nákladové položky, identifikovat klíčové oblasti potenciálních úspor a navrhnout možná řešení, která by vedla k jejich efektivnějšímu využití a zvýšení provozní výkonnosti analyzované firmy, a to především se zaměřením na zvýšení efektivnosti hospodaření s podnikovými zdroji.

Prostřednictvím této diplomové práce jsem dospěla k názoru, že v současné době vysoce konkurenčního prostředí je velmi důležité použití nástrojů pro řízení nákladů ve společnosti a to s využitím moderního controllingu.

Společnost Bischoff & Bischoff CZ, s. r. o. podniká v oboru výroby pomůcek pro postižené, který není v České republice příliš rozšířený. Společnost se nachází v Mělníku, kde je dnes koncentrována výroba pomůcek pro invalidy pro Českou republiku a Slovensko. Doposud společnost exportovala 100 % svého zboží mateřské společnosti do Německa. V tomto roce se pokusí opět prorazit na český trh, který je vysoce citlivý na cenovou úroveň prodávaných výrobků a z toho důvodu bude důležité řídit náklady ještě pečlivěji. S cílem dosahovat jejich, co možná nejnižší úrovně.

Při zpracování získaných podkladů jsem zjistila, že ač se společnost snaží hospodařit, co nejefektivněji dají se ještě nalézt možné rezervy vedoucí ke snížení hodnot jednotlivých nákladových položek.

V prvním kroku jsem vyhodnotila skutečný stav společnosti prostřednictvím finanční analýzy s pomocí poměrových nákladových ukazatelů, jejichž výsledkem byl základní pohled na ekonomickou situaci společnosti. Současně jsem se zaměřila na vyhodnocení finančního plánu společnosti s jeho skutečným naplňováním a na základě této analýzy se v konečné fázi pokusila nalézt rezervy a možnosti snižování u některých nákladových položek.

Pro detailnější analýzu nákladů společnosti jsem provedla Paretovu analýzu nákladových druhů v náběhu nákladů dle jednotlivých nákladových druhů za rok 2006. Na základě výsledků této analýzy je možné konstatovat, že se nejvíce na celkových nákladech podílí náklady na nákup zboží s 37% podílem (částkou 5,4 mil. Kč). Dalším významným

nákladovým druhem jsou náklady na jednicový materiál a kooperace 27% (částkou 3,9 mil. Kč), personální náklady s 8,88% podílem (částkou 1,3 mil. Kč), jednicové mzdy a odvody 8,87% podílem (částkou 1,2 mil. Kč), nájemné a elektrické energie s 8,75% podílem (částkou 1,2 mil. Kč), nákup služeb a ostatní nákladové skupiny s podílem v intervalu 0,5 – 3,48%.

Největší možnost úspor jsem identifikovala právě v oblasti nákupu materiálu a služeb, kde v současné době nemá společnost nákupní proces zajištěn optimálním způsobem. Nedělají výběr dodavatelů, nevyhodnocují stávající tržní nabídky, nevyužívají elektronických aukcí. Provedla jsem analýzu potenciální dodavatelů s požadavkem vypracování alternativních nabídek. Velkého snížení nákladů jsem docílila záměnou dodavatelské společnosti HD Plast, s. r. o. (podíl na celkových nákladech byl 17,86 %) za společnost Kovel, s. r. o. a Brož s. r. o. u některých materiálových položek multifunkčního vozíku Triton a vanové sedačky Aruba. U multifunkčního vozíku Tritonu je potenciál úspor v absolutní částce 129 145 Kč. U vanové sedačky Aruba je tento potenciál v absolutní částce 39 443 Kč.

V oblasti služeb se jednalo zejména o úsporu v nákladech na propagaci a výstavy, služby auditorské společnosti, dopravu, telekomunikace, informační technologie, kopírování, záměnou dodavatelů těchto služeb a to především prostřednictvím náhrady stávajících dodavatelů novými se stejnou kvalitou. Potenciál úspor je v této oblasti v rozmezí 25 – 30 %.

U nákladových položek expedice, údržby, obchodu se zahraničními společnostmi, personalistiky je možný potenciál úspor v rozmezí 10 – 15 %.

Jednotlivé návrhy na snižování jednotlivých nákladových položek budou projednány s vedením společnosti, přičemž záleží ne jejich rozhodnutí, zda budou tyto návrhy akceptovat či nikoliv.

Literatura

- [1] POLLAK, H.: *Jak odstranit neopodstatněné náklady. Hodnotová analýza v praxi.*, 2005, Grada Publishing, a.s.
- [2] SYNEK, M. A KOL.: *Podniková ekonomika*. 4. přepracované a doplněné vydání, 2006, C. H. Beck, Praha
- [3] KUDERA, J.: *Moderní teorie firmy*, Grada Publishing, 2000
- [4] STANĚK, V.: *Zvyšování výkonnosti procesním řízením nákladů*, Grada Publishing, a. s., 2003
- [5] SYNEK, M. A KOL. : *Manažerská ekonomika*, Grada Publishing, 2000
- [6] MACÍK, K.: *Kalkulace nákladů – základ podnikového controllingu*, Montanex, 1999
- [7] ŠOLJAKOVÁ, L.: *Manažerské účetnictví pro strategické řízení*, Management Press, 2003
- [8] VEBER, J. A KOL.: *Management, Základy – prosperita – globalizace*, Management Press, 2000
- [9] NĚMEC, V.: *Řízení a ekonomika firmy*, Grada Publishing, 1998

HUNČOVÁ, M.: *Manažerské účetnictví*, MIRAGO, 1999

KOVANICOVÁ, D., KOVANIC, P.: *Poklady skryté v účetnictví, díl II, Finanční analýza účetních výkazů*, Polygon, 1995

KRÁL, B. & KOL.: *Manažerské účetnictví*, Management Press, Praha, 2000

VYSKOČIL, V. – ŠTRUB, O.: *Podpůrné procesy a snižování režijních nákladů*, Profesional Publishing, 2003

PIPE, S.: *100 + 1 cesta k vyššímu zisku*, Grada Publishing, 1996

Interní informace společnosti Bischoff & Bischoff CZ, s. r. o.

<http://www.vodafone.cz>

<http://www.O2.cz>

<http://www.t-mobile.cz>

<http://www.bischoff-bischoff.cz>

Seznam tabulek

1. Základní klasifikace kalkulací	21
2. Vyhodnocení poměrových ukazatelů	34
3. Porovnání plánovaných a skutečných nákladů za rok 2006	36
4. Porovnání plánu se skutečností roku 2006 (controlling)	39
5. Paretova analýza všech nákladů ve společnosti	42
6. Klasifikace podle důležitosti (Paretova analýza) dodavatelů	44
7. Dodavatelé s největším objemem výrobků	45
8. Výrobke MFV Triton	46
9. Úspora nákladů u výrobku Aruba	47
10. Paretova analýza všech nákladových položek	48
11. Paretova analýza nákladů propagaci	51
12. Přehled používaných tarifů ve společnosti Bischoff & Bischoff CZ, s.r.o.	51
13. Ceny mezinárodních hovorů	52
14. Ceny hovorů se službou Nett Call	52
15. Přehled nabízených tarifů	54
16. Paretova analýza personalistiky	60

Seznam grafů

1. Porovnání nákladů a tržeb v jednotlivých letech	32
2. Vývoj tržeb v letech 2005 – 2007	34
3. Paretova analýza dodavatelů	42
4. Podíl dodavatelů na nákladech	44

Seznam příloh

Příloha č. 1: Organizační struktura společnosti Bischoff & Bischoff CZ, s.r.o.

Příloha č. 2: Výpočet hrubého rozpětí jednotlivých výrobků společnosti Bischoff & Bischoff CZ, s.r.o.

Příloha č. 3: Výpočet ročního hrubého rozpětí

Příloha č. 4: Přehled ostatních nákladů ve společnosti Bischoff & Bischoff CZ, s.r.o.

Příloha č. 5: Plán nákladů a výnosů společnosti Bischoff & Bischoff CZ, s.r.o. na rok 2006

Příloha č. 6 Dosažená skutečnost v roce 2006

Příloha č. 7: Plán nákladů a výnosů společnosti Bischoff & Bischoff CZ, s.r.o. na rok 2007

Příloha č. 8: Plán tržeb jednotlivých výrobků na rok 2007

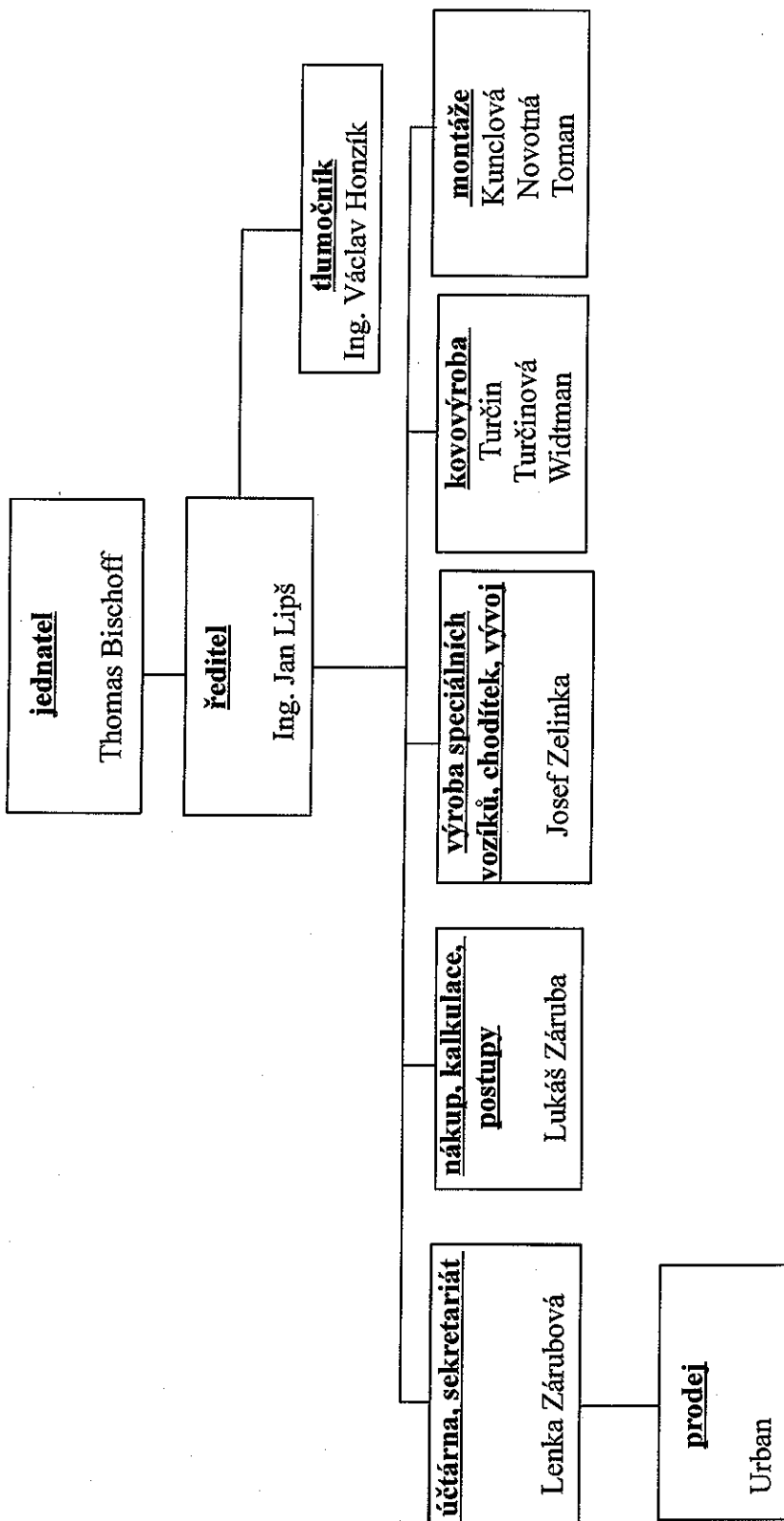
Příloha č. 9: Přehled dodávaných položek několika dodavatelů společnosti Bischoff & Bischoff CZ, s.r.o.

Příloha č. 10: Původní kalkulační list výrobku Aruba

Příloha č. 11 Nový kalkulační list výrobku Aruba

Příloha č. 12 Obrazová příloha výrobků společnosti Bischoff & Bischoff CZ, s.r.o.

Organizační struktura



Tab. č. 1 Výpočet hrubého rozpětí jednotlivých výrobků společnosti Bischoff & Bischoff CZ, s.r.o.

Výrobek	přímý materiál	přímé mzdy	celkové výrobní náklady	Cena	hrubé rozpětí
ARUBA	1115	215	1330	2423	1093
SRL - 100	2355	198	2553	5492	2939
CHODÍTKO+ JEDN.BRZDA	1630	120	1750	3597	1847
SPECIÁLNÍ CHODÍTKO	2460	2942	5402	8800	3398
TRITON	17264	1777	19041	27200	8159
KOČÁREK DAN	4280	456	4736	9800	5064
POSTEL EL. ŘÍZENÁ	9864	522	10386	16800	6414

Zdroj: vlastní zpracování na základě podkladů společnosti Bischoff & Bischoff CZ, s.r.o.

Tab. č. 2 Výpočet ročního hrubého rozpětí u jednotlivých výrobků

název výrobku	H/R/ks	Počet ks	H/R x počet ks
ARUBA	1093	80	87 440
SRL - 100	2939	440	1 293 160
CHODÍTKO+ JEDN.BRZDA	1847	30	55 410
SPECIÁLNÍ CHODÍTKO	3398	25	84 950
TRITON	8159	90	734 310
KOČÁREK DAN	5064	135	683 640
POSTEL EL. ŘÍZENÁ	6414	100	641 400
Celkem hrubé rozpětí			3 580 310

Zdroj: vlastní zpracování na základě podkladů společnosti Bischoff & Bischoff CZ, s.r.o.

Tab. č. 3 Přehled ostatních nákladů ve společnosti Bischoff & Bischoff CZ, s.r.o.

Ostatní náklady	
Spotřeba pohonných hmot	Poštovné, telefony, internet
Opravy a udržování aut	Propagace a inzerce
Nájemné aut	Sl. notářů, advok., daň. Poradců
Celnice, deklarace	Služby k DHM a NDM
Cestovné tuzemsko, zahraničí	Služby pro obchod
Kopírování	Spotřeba chemič. prostř.
Leasing	Spotřeba k PC
Náklady na repre	Spotřeba kancel. materiálu
Náklady na výstavy, propagační materiál	Spotřeba odborná literatura
Nápoje pro zaměstnance	Spotřeba ochr. pomůcek, chem. prostředků
Dopravné (vývoz, výroba)	Spotřeba výkresy
Opravy	Technic. zhodnocení staveb
Ostatní náklady tuzemsko, zahraničí	Pojištění majetku
Ost. rež. služby	Poštovné obch. balík

Zdroj: vlastní zpracování na základě podkladů společnosti Bischoff & Bischoff CZ, s.r.o.

PLÁN 2006

Celkové výnosy

Dodávky B & B GmbH	32 765 400
Prodej zboží do ČR	5 321 825
Prodej zboží do SR	3 459 340
CELKEM	41 546 565

Celkové náklady

přímý materiál, kooperace	25 400 000
Nákup zboží pro prodej	2 344 299
jednicové mzdy, odvody	5 099 000
CELKEM PŘÍME NÁKLADY	32 843 299

Správní režie	232 000
bankovní úroky, poplatky	1 380 306
odpisy	1 248 117
CELKEM REZ. NAKL. SPRÁVY	2 860 423

plochy-nájem, náklady	1 762 848
Leasing, provoz aut	392 400
doprava- vývoz	556 098
cestovné, repre, výstavy	550 876
režijní mzdy	5 722 320
odvody režijních mezd	987 300
stravenky	203 750
důchodové pojištění	109 420
pojištění majetku	46 500
Výrobní spotřeba	452 140
Ostatní	326 104
CELKEM NÁKLADY	46 813 478

SKUTEČNOST 2006

Celkové výnosy

Dodávky B & B GmbH	21 952 260
Prodej zboží do ČR	4 047 600
Prodej zboží do SR	3 459 340
CELKEM	29 459 200

Celkové náklady

přímý materiál, kooperace	15 893 600
Nákup zboží pro prodej	2 278 430
jednicové mzdy, odvody	3 099 150
CELKEM PŘÍMÉ NÁKLADY	21 271 180

Správní režie	758 380
bankovní úroky, poplatky	647 940
odpisy	1 648 000
CELKEM REZ. NÁKL. SPRÁVY	3 054 320

plochy-nájem, náklady	2 271 990
Leasing, provoz aut	386 120
doprava- vývoz	598 410
cestovné, repre, výstavy	505 900
režijní mzdy	1 722 320
odvody režijních mezd	574 300
stravenky	203 750
důchodové pojištění	109 420
pojištění majetku	46 500
Výrobní spotřeba	452 140
Ostatní	1 293 990
CELKEM NÁKLADY	31 196 350



PLÁN 2007

Celkové výnosy

Dodávky B & B GmbH	6 467 400
Prodej zboží do ČR	4 085 440
Prodej zboží do SR	5 228 500
Prodej postelí	1 008 000
Dodávky rakouské armádě	1 644 000
CELKEM	18 433 340

Celkové náklady

přímý materiál, kooperace	3 936 897
Nákup zboží pro prodej	4 146 210
jednicové mzdy, odvody	1 021 345
CELKEM PŘÍMÉ NÁKLADY	9 104 452

Správní režie	344 851
bankovní úroky, poplatky	73 000
odpisy	252 000
CELKEM REZ. NAKL. SPRÁVY	669 851

plochy-nájem, náklady	1 068 000
Leasing, provoz aut	312 000
doprava- vývoz	192 000
cestovné, repre, výstavy	316 000
režijní mzdy	939 600
odvody režijních mezd	334 490
stravenky	97 200
důchodové pojištění	56 714
pojištění majetku	65 436
Výrobní spotřeba	58 000
Ostatní	70 000
CELKEM NÁKLADY	13 213 743

Tab.č. 4 Plán tržeb jednotlivých výrobků na rok 2007

název výrobku	Kč	Počet ks	HRs počet ks
ARUBA	2423	80	193 840
SRL - 100	5492	440	2 416 480
CHODÍTKO+ JEDN.BRZDA	3597	30	107 910
SPECIÁLNÍ CHODÍTKO	8800	25	220 000
TRITON	25167	90	2 265 030
KOČÁREK DAN	9800	135	1 323 000
POSTEL EL. ŘÍZENÁ	16800	100	1 680 000
Celkem hrubé rozpětí			8 206 260

Zdroj: vlastní zpracování na základě podkladů společnosti Bischoff & Bischoff CZ, s.r.o.

Tab. č. 5 Součástky dodávané k výrobě

Dotazovatel	pořizovky	
Sroubek	Čep kola M8x80 Imbus	Podložka 8,4 zinkovaná
	Matice čepu kola M12	Podložka 6,4 verzinkt
	Matice čepu kola M8	Šroub M8x35 imbus
	Nýtovací matice (deska) M5-0,25-3	Šroub M6x20 imbus
	Nýtovací matice M8-0,2-3	Šroub M8x30 imbus
	Šroub vrutový M8x35	Šroub M5x12 imbus
	Šroub vrutový M8x40	Matice M5 samojistná
HD – Plast	Čep řídicího kola	Vložka plyn.vzpěry
	Pouzdro bočnice	Pouzdro nosiče lýt.opěry
	Náboj kyvného ramene	Vnitřní pouzdro kyv.ram.
	Šroub opěry zad	Ložisko hitp
	Gastro pouzdro	Ložisko opěry zad
	Excentrický čep brzdy	Stupačka třecí spojka I
	Pero područky	Stupačka třecí spojka II
	Jezdec područky	Matice rozebiratelná M8x25
	Kámen podnožky	Trubka podnožky
	Táhlo podnožky	Kámen nosičů
	Páčka polohovací podn.	Kámen hrudní opěry
SUNAP	Náviček tr.19 – vnější	Zátka čtvercová 25x25
	Zátka tr.22 – vnitřní	Páčka s ráčnou 65mm/M8 šroub
	Zátka plochooová 40x20	
Groschlová	Potištění+doprava	
	Samolepící označení	
Impex s.r.o.	Trubky ocelové průměr 19x1,5	
Alupa s.r.o.	Hliníkové trubky a profily	Trubky ocelové průměr 22x2

Zdroj: vlastní zpracování na základě podkladů společnosti Bischoff & Bischoff CZ, s.r.o.

Tab. č. 6 Původní kalkulační list výrobku ARUBA

Pozice	Název	Dodavatel	Cena /ks, m./	Množství /ks, m./	Celková cena /Kč/	rozměr /mm/
1.	Trubka Al - tvrzená	Alupa Pardubice	55,68	4,482	249,56	Ø 25x2
2.	Trubka Al - tvrzená	Alupa Pardubice	92,73	0,506	46,92	Ø 20x5
3.	Týč plochá Al - tvrzená	Alupa Pardubice	77,93	0,543	42,32	Ø 25x8
4.	Týč plochá Al - tvrzená	Alupa Pardubice	317,07	0,092	29,17	Ø 80x10
5.	Trubka nerez - min.výronek	ITALINOX	97,45	1,207	117,62	Ø 25x2
6.	Trubka nerez - min.výronek	ITALINOX	133,63	0,099	13,23	Ø 32x2
7.	Týč plochá nerez	ITALINOX	53,35	0,207	11,04	40x5
8.	Týč plochá nerez	ITALINOX	58,37	0,134	7,82	15x3
9.	Týč kruhová nerez	ITALINOX	24,78	0,357	8,85	Ø 8
10.	Týč kruhová nerez	ITALINOX	193,90	0,133	25,79	Ø 20
11.	Týč závitová nerez	ITALINOX	54,54	0,288	15,71	Ø 10
12.	Týč kruhová plastová	MEPLA	179,50	0,144	25,85	Ø 30
13.	Opěra zad	J.P.PLAST	92,00	1	92,00	Speciální díl
14.	Sedák	J.P.PLAST	121,00	1	121,00	Speciální díl
15.	Koncovka trubky špičatá	HD - Plast	8,20	2	16,40	Speciální výlisek 5/K
16.	Podpěra plochá	HD - Plast	16,50	4	66,00	Speciální výlisek 6/K
17.	Návlek páky	Vinyl Flex	1,90	1	1,90	8x105
18.	Pružina nerez	Spíra/Jahoda/	6,50	1	6,50	Speciální výrobek

Tab. č. 6 Původní kalkulační list výrobku ARUBA - pokračování

Pozice	Název	Dodavatel	Cena /ks/	Množství /ks/	Celková cena /Kč/	rozměr /mm/
19.	Vruty samořezné nerezové	ITALINOX	0,54	4	2,16	4,8x16
20.	Matice samojistná nerez	Akros	2,92	1	2,92	M16
21.	Podložka nerez	Akros	1,45	1	1,45	Ø 16,4
22.	Koncovka stavěcího šroubu	HD - Plast	16,20	2	32,40	Spec.výl.nástřík M10x125
23.	Stavěcí šroub nerez	ITALINOX	1,37	1	1,37	
24.	Matice plastová	SAM Holding	1,00	2	2,00	
25.	Pojistný kolík opěradla	SUNAP	2,40	2	4,80	Plastový výlisek
27.	Folie bublínková	TART	4,74	1,4	6,64	
28.	Krabice bílá	DELTA	78,60	1	78,60	Spec.výt.730x550x210
29.	Lepenka bílá transparentní	TART			7,00	
30.	Samolepící označení	Gröschlová	1,26	1	1,26	
31.	Kooperace - trubky nerez	Štolec	136,00	1	136,00	Fréz.konců řezání délek
32.	Kooperace - trubky Al	Štolec	8,00	4	32,00	Frézování konců
33.	Kooperace-výroba čepu	Štolec	130,00	1	130,00	
34.	Koop.-výroba nerez pouzdra	Štolec	18,00	1	18,00	
35.	Koop.-výroba plast pouzdra	Štolec	85,00	1	85,00	
36.	Kooperace - lakování	Pracht	130,00	1	130,00	
			CELKEM		1 569,27	

Zdroj: vlastní zpracování na základě údajů z původního kalkulačního listu ARUBA společnosti B & B CZ s. r. o.

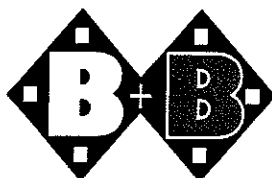
Tab. č. 7 Snížení nákladů u některých položek výrobku ARUBA

Pozice	Název	Dodavatel	Cena /ks/	Množství /ks/	Celková cena /Kč/	rozměr /mm/
1.	Trubka Al - tvrzená	Alupa Pardubice	34,10	3,662	124,87	Ř 25x2
2.	Trubka Al - tvrzená	Alupa Pardubice	55,59	0,506	28,13	Ř 20x5
3.	Týč plochá Al - tvrzená	Alupa Pardubice	54,20	0,543	29,43	Ř 25x8
4.	Týč plochá Al - tvrzená	Alupa Pardubice	216,80	0,092	19,95	Ř 80x10
5.	Trubka nerez - min. výronek	ITALINOX	34,10	1,207	41,16	Ř 25x2
6.	Trubka nerez - min. výronek	ITALINOX	156,00	0,099	15,44	Ř 32x2
7.	Týč plochá nerez dva profily	ITALINOX	130,10	0,207	26,93	40x5
8.	Týč plochá nerez	ITALINOX	58,37	0,134	7,82	15x3
9.	Týč kruhová nerez	ITALINOX	24,78	0,357	8,85	Ř 8
10.	Týč kruhová nerez	ITALINOX	185,80	0,133	24,71	Ř 20
11.	Týč závitová nerez	ITALINOX	54,54	0,288	15,71	Ř 10
12.	Týč kruhová plastová	MEPLA	179,50	0,144	25,85	Ř 30
13.	Opěra zad	J.P.PLAST	92,00	1	92,00	Speciální díl
14.	Sedák	J.P.PLAST	121,00	1	121,00	Speciální díl
15.	Koncovka trubky špičatá	HD - Plast	8,20	2	16,40	Speciální výlisek 5/K
16.	Podpěra plochá	HD - Plast	16,50	4	66,00	Speciální výlisek 6/K
17.	Návlek páky	Vinyl Flex	1,90	1	1,90	8x105
18.	Pružina nerez	Spira/Jahoda/	6,50	1	6,50	Speciální výrobek
19.	Vruty samofezné nerezové	ITALINOX	0,54	4	2,16	4,8x16
20.	Maticе samojistná nerez	Akros	2,92	1	2,92	M16
21.	Podložka nerez	Akros	1,45	1	1,45	Ř 16,4
22.	Koncovka stavečního šroubu	HD - Plast	16,20	2	32,40	Spec.výl.nástřík M10x125

Tab. č. 7 Snížení nákladů u některých položek výrobku ARUBA - pokračování

Pozice	Název	Dodávatel	Cena /ks/	Množství /ks/	Celková cena /Kč/	rozměr /mm/
23.	Stavěcí šroub nerez	ITALINOX	1,37	1	1,37	
24.	Matice plastová	SAM Holding	1,00	2	2,00	
25.	Pojistný kolík opěradla	SUNAP	2,40	2	4,80	Plastový výlisek
26.	Folie bublinková	TART	4,74	1,4	6,64	
27.	Krabice bílá	DELTA	78,60	1	78,60	Spec.výr.730x550x210
28.	Lepenka bílá transparentní	TART			7,00	
29.	Samolepící označení	Gröschlová	1,26	1	1,26	
30.	Kooperace - trubky nerez	Štolc	0,00	1	0,00	Fréz.konců řezání délek
31.	Kooperace - trubky Al	Štolc	8,00	4	32,00	Frézování konců
32.	Kooperace-výroba čepu	Štolc	45,00	1	45,00	
33.	Koop.-výroba nerez pouzdra	Štolc	21,00	1	21,00	
34.	Koop.-výroba plast pouzdra	Štolc	30,00	1	30,00	
35.	Kooperace - lakování	Pracht	128,00	1	128,00	
					CELKEM	1 069,25

Zdroj: vlastní propočet na základě původního kusovníku společnosti B & B CZ s. r. o.



Bischoff & Bischoff CZ s.r.o.

Na Průhoně 3412, 276 01 Mělník

tel: 315 629 624, 315 621 776, fax: 315 621 776

tel: 602 384 359, 602 390 438

e-mail: rehahelp@iol.cz, odpovědná osoba: Ing. Lipš J., Zárubová L.

Ceník V I P. platný od 1.1.2007			
Název výrobku	Cena za 1 ks bez DPH		Kód VZP/úhrada VZP Kč
Aruba	2600		1293426 2000+doplatek
Barbados	1440		1293424 1944
Curacao	1350		1293425 1822
Elek.postel Ergo 3 motory, síť-kov	14090		0
Elek.postel Ergo 3 motory, dřevo	15068		0
Elek.postel Flex 4 motory, dřevo	16850		1293431 23950
Elektrovozik Elyps VX s osvětlením,	74000		0723678 99071
Elektrovozik Neo	87600		0
Haiti	2230		1293427 2300+doplatek
Chodítko B, 4kolové, ocel	1620		1211591 2440
Chodítko Delta, 3kolové	1695		1293422 2215
Chodítko GEBO, pevné	890		1211589 1390
Chodítko REZI, pevné kráčejíci	940		1211590 1940
Chodítko RI, 120, 4kol, hliník	2190		1293421 2890
Inval. vozík PYRO LIGHT	6350		0778400 11990
Inval. vozík PYRO LIGHT XL	8300		0723675 14572
Inval. vozík S-TOP	4499		0778401 8182
Inval. vozík S-TOP XL	7100		0723674 10585
Invalidní vozík SVR	8950		0723677 12977
Matrace WSM 100 s kompresorem	2710		1393420 4321
Matrace WSM 250 s kompresorem	4700		130093673 6500
Multifunkční vozík TRITON	36200		0723676 21000+doplatek
Nástavec na WC EASY 10	723		1293428 980
Nástavec na WC TSE 0	999		1293429 1466
Nástavec na WC TSE A s područkou	1320		1293430 1985
Reha.kočárek DAN 1	mini 11600 maxi 12298		0778399 17980
Skútr Agil - tříkolka	21000		0
Skútr Orbis	52000		0
Skútr Rapid 2 - čtyřkolka	37000		0
Sprchová židle DH 40	770		0
Sprchová židle DH 40L	940		1293423 1550
Trinidad	1770		0
TS 1 chrom	2330		1211592 3424
TS 200 barva stříbrná	2180		1211592 3424
TS Aqua 2 malá a 2 velká kola	6450		0
TS Aqua 4 malá kola	5260		0
Vanové prkno BB 80	690		1293432 1010
Varadero	1647		0

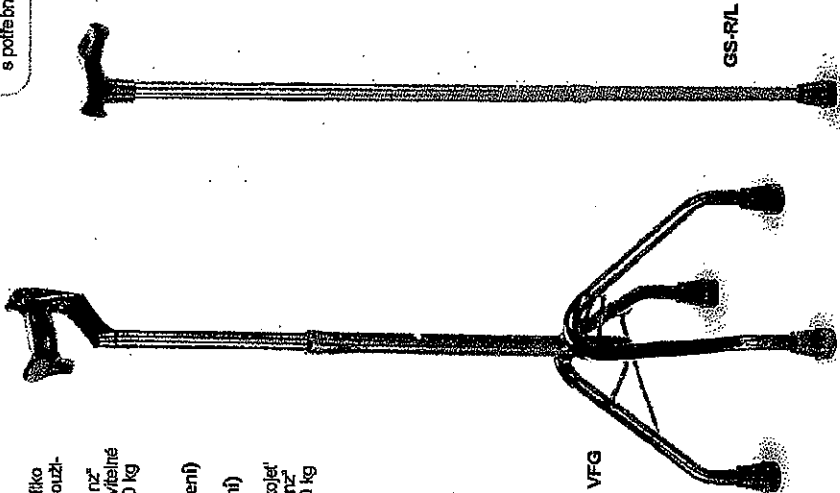
VFG / GS-R/L / Rezi / Gebo

Hole
Nosnost do 100 kg

- VFG**
- * Cýrtnohé chodítko
 - * Oboustranné použitelné
 - * Eloxovaná "bronz"
 - * Výškové nastaviteľné
 - * Nosnost do 100 kg

- GS-R**
(pravé provedení)
GS-L
(levé provedení)
- * Höl
 - * Anatomická rukojet'
 - * Eloxovaná "bronz"
 - * Nosnost do 100 kg

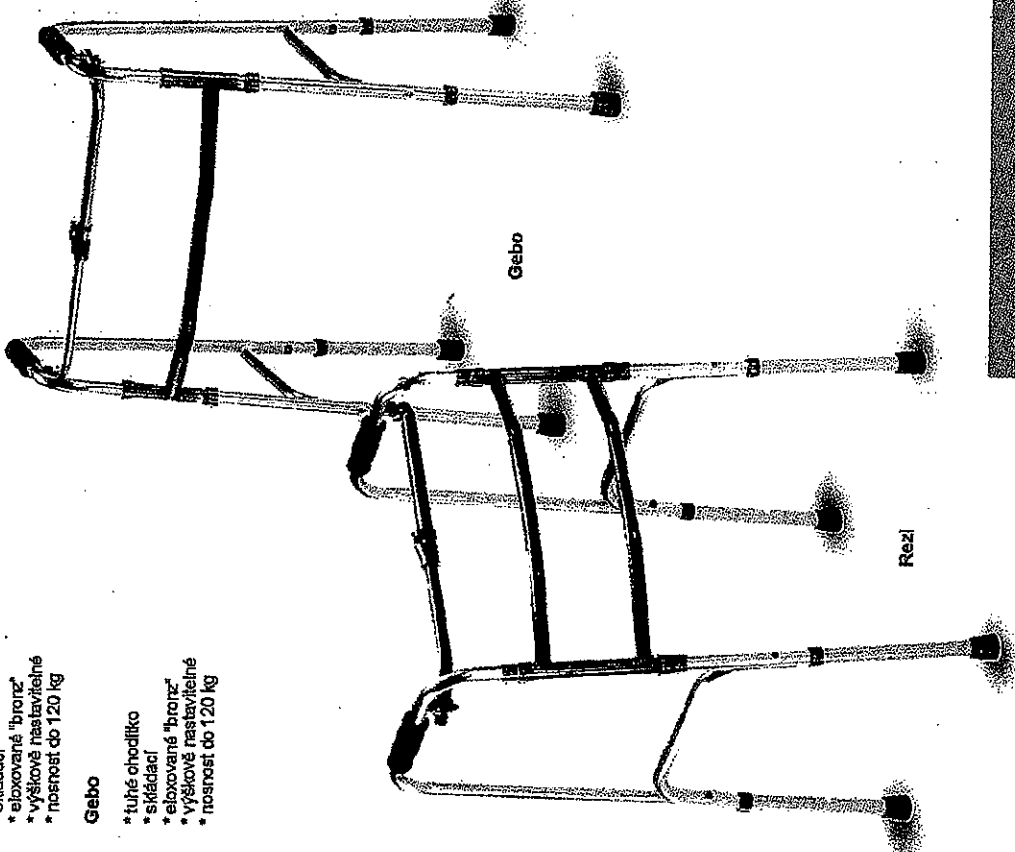
Vyzráte.
Níc neudrží pohyblivost tak, jako pohyb.
Pomůcky firmy Bleichert & Blocher k tomu přispívají, jako prvotřídní kvalitní výrobky.
Technicky vyzrálé, optimálně konstruované, s potřebnou pevností a variabilitou.



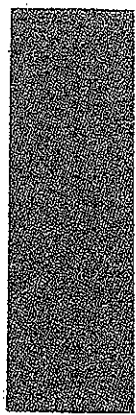
- Rezi**
- * reapirokové chodítko, strany sřídavé pohyb- livé
 - * skládací
 - * eloxovaná "bronz"
 - * výškové nastaviteľné
 - * nosnost do 120 kg

- Gebo**
- * tuhé chodítko
 - * skládací
 - * eloxovaná "bronz"
 - * výškové nastaviteľné
 - * nosnost do 120 kg

Chodítka
Nosnost do 120 kg



Typ	VFG	GS-R/L	Rezi	Gebo
Hlívání:	10.50.01.300X	10.50.01.200X	10.46.01.1007	10.46.01.0016
Nosnost	100 kg	100 kg	120 kg	120 kg
Váha celková	0,8 kg	0,3 kg	2,5 kg	2,2 kg
Výška	75 - 95 cm	77 - 84 cm	82 - 92 cm	82 - 92 cm

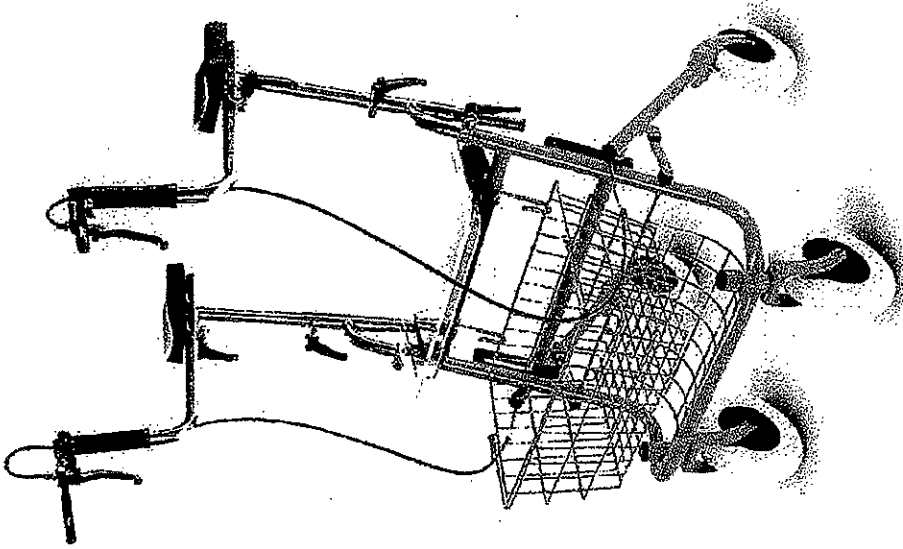
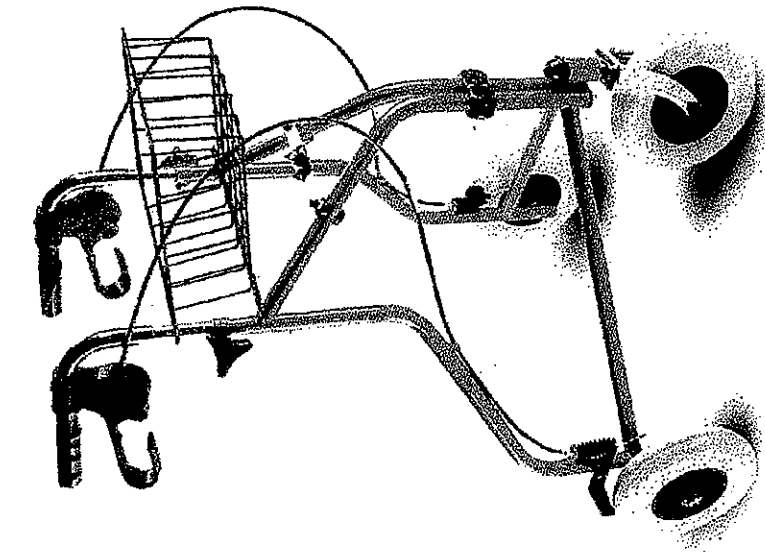


Delta B / SRL

Tříkolové chodítko
Hmotnost: 5,5 kg
Nosnost do 100 kg

Delta B

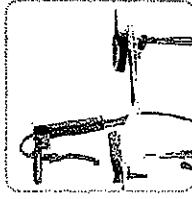
- * Pojistka skládání
- * Brzdy se zajištěním
- * Brzdy sendifézní
- * Včetně tašky



Arthritis chodítko SRL
Hmotnost: 12,9 kg
Nosnost do 120 kg

Pohodlný.
 SRL chodítko od firmy Bischoff & Bischoff je pro své účelové opěrky paží vhodné zejména pro pacienti s revmatismem a artritidou. Chodítko vám umožní příjemný, komfortní společenský styk, aniž by vás to více zatěžovalo. Brzdění nenáročné na vyvázanou sílu umožňuje speciálně vyvinutý brzďový systém.

Arthritis opěrka
 komfortní díky účelové



Technische Daten	Delta B	SRL
HMV-Nr.	10.50.04.0013	10.50.04.1020
Belastbarkeit	100 kg	120 kg
Gesamtgewicht	5,5 kg	12,9 kg
Länge	57 cm	73 cm
Breite	67 cm	59 cm
Sitzbreite (L x B)	-	38 x 15,5 cm
Sitzhöhe	-	61 cm
Coffhöhe	83 - 95 cm	96 - 123 cm

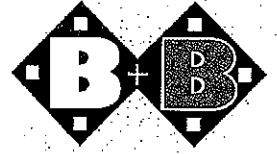
Paintfarben



Blau Bordeauxrot

Bordeauxrot

S-ECO

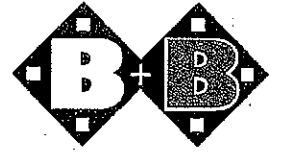


*Die preisbewussteste
Alternative*

- ① Leicht in der Handhabung durch Feststellbremse
- ② Gepolsterte Armlehnen
- ③ Hochklappbare Fußplatten



S-Top



Triton

