



Ekonomická  
fakulta  
Faculty  
of Economics

Jihočeská univerzita  
v Českých Budějovicích  
University of South Bohemia  
in České Budějovice

*Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích*

*Fakulta ekonomická*

*Katedra ekonomiky*

*Diplomová práce*

***Optimalizace nákladů u společnosti  
poskytující prodejní a servisní služby***

*Vypracovala: Bc. Jana Hrubá*

*Vedoucí práce: Ing. Antonín Šmejkal, Ph.D.*

*České Budějovice 2019*

## ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Bc. Jana HRUBÁ**

Osobní číslo: **E17614**

Studijní program: **N6208 Ekonomika a management**

Studijní obor: **Řízení a ekonomika podniku**

Název tématu: **Optimalizace nákladů u společnosti poskytující prodejní a servisní služby**

Zadávací katedra: **Katedra ekonomiky**

### Z á s a d y p r o v y p r a c o v á n í :

#### Cíl práce:

Na základě poznatků o nákladové struktuře a řízení nákladů identifikovat klíčové nákladové druhy. U těchto nákladů navrhnout opatření vedoucí k jejich optimalizaci a kvantifikovat možné ekonomické efekty po jejich realizaci pro vybraný subjekt.

#### Osnova:

1. Vymezení základních pojmů, nákladová struktura, nákladové funkce
2. Obecná teorie řízení a optimalizace nákladů, efektivita a produktivita výrobních faktorů
3. Stanovení standardu nákladových druhů a identifikace klíčových nákladů
4. Moderní nástroje k optimalizaci nákladů
5. Analýza nákladové struktury vybraného subjektu (prodejní a servisní služby)
6. Optimalizace vybraných nákladů
7. Kvantifikace efektů navrhované optimalizace

Rozsah grafických prací:

Rozsah pracovní zprávy: 40 - 50 stran


Forma zpracování diplomové práce: tištěná

Seznam odborné literatury:


- Doyle, D. P. (2006). Strategické řízení nákladů: cost control, a strategic guide (1. české vyd.). Praha: ASPI Publishing.
- Fried, H. O., Lovell, C. A. K., Schmidt, S. S. (2008). The Measurement of Productive Efficiency and Productivity Growth. USA: Oxford University Press.
- Synek, M. & kol. (2011). Manažerská ekonomika. 5., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada Publishing.

Vedoucí diplomové práce: Ing. Antonín Šmejkal, Ph.D.  
Katedra ekonomiky

Datum zadání diplomové práce: 20. ledna 2018  
Termín odevzdání diplomové práce: 30. dubna 2019

  
doc. Ing. Ladislav Rožinek, Ph.D.  
děkan

JIHOČESKÁ UNIVERZITA  
V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH  
EKONOMICKÁ FAKULTA  
Studentská 13  
370 05 ČESKÉ BUDĚJOVICY

  
Ing. Robert Zeman, Ph.D.  
vedoucí katedry

V Českých Budějovicích dne 15. února 2018

## **PROHLÁŠENÍ**

Prohlašuji, že svou diplomovou práci jsem vypracovala samostatně pouze s použitím pramenů a literatury uvedených v seznamu citované literatury.

Prohlašuji, že v souladu s § 47b zákona č. 111/1998 Sb. v platném znění souhlasím se zveřejněním své diplomové práce, a to v nezkrácené podobě. Souhlasím dále s tím, aby toutéž elektronickou cestou byly v souladu s uvedeným ustanovením zákona č. 111/1998 Sb. zveřejněny posudky školitele a oponentů práce i záznam o průběhu a výsledku obhajoby kvalifikační práce. Rovněž souhlasím s porovnáním textu mé kvalifikační práce s databází kvalifikačních prací Theses.cz provozovanou Národním registrem vysokoškolských kvalifikačních prací a systémem na odhalování plagiátů.

V Českých Budějovicích dne 07. 04. 2019

.....  
Bc. Jana Hrubá

## ***Poděkování***

Děkuji vedoucímu mé diplomové práce, Ing. Antonínu Šmejkalovi, Ph.D. za odborné vedení a poskytnutí cenných rad a připomínek při tvorbě diplomové práce.

Dále děkuji společnosti STN-ESOX spol. s r.o. za spolupráci při psaní mé diplomové práce. Další děkuji, patří mé rodině za podporu při studiu.

## Obsah

1. ÚVOD.....	3
2. LITERÁRNÍ REŠERŽE .....	4
2.1 Náklady .....	4
2.1.1 Pojetí nákladů .....	4
2.1.2 Náklady vs. výdaje.....	5
2.2 Klasifikace nákladů.....	6
2.2.1 Účetní členění nákladů.....	6
2.2.2 Náklady podle druhu.....	7
2.2.3 Náklady podle účelu .....	7
2.2.4 Náklady dle místa vzniku a odpovědnosti za jejich vznik.....	9
2.2.5 Náklady dle závislosti na objemu výkonu .....	10
2.2.6 Náklady dle kalkulací .....	12
2.2.7 Ostatní členění nákladů.....	12
2.3 Řízení nákladů.....	14
2.3.1 Metody optimalizace a řízení nákladů .....	14
2.4 Efektivita a produktivita.....	17
2.4.1 Efektivita.....	17
2.4.2 Produktivita.....	17
2.5 Stanovení standardu nákladových druhů a identifikace klíčových nákladů ....	19
2.5.1 Klíčové náklady optimalizace.....	20
2.6 Kalkulace nákladů.....	23
2.6.1 Metody kalkulace.....	23
2.6.2 Druhy kalkulací.....	26
3. METODIKA .....	29
4. PRAKTICKÁ ČÁST .....	32
4.1 Představení společnosti .....	32
4.2 Organizační struktura .....	33
4.3 Analýza nákladů.....	35
4.3.1 Horizontální analýza .....	35
4.3.2 Analýza konkrétních nákladů .....	40
4.3.3 Analýza středisek společnosti.....	48
4.4 Návrh optimalizace nákladů.....	50
4.5 Produktivita práce .....	60

4.5.1	Produktivita práce z výnosů.....	60
4.5.2	Modifikovaná produktivita práce společnosti STN-ESOX, spol. s r.o.....	61
5.	ZÁVĚR .....	63
6.	SUMMARY .....	65
7.	SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ .....	66
8.	SEZNAM OBRÁZKŮ, TABULEK A GRAFŮ.....	68

# 1. ÚVOD

V dnešní době plné konkurence se každá z firem snaží být tou nejlepší na trhu a své místo zde neustále zvyšovat a přitom dosahovat zisku. Ideální případ poté nastává, když se zisk každým rokem neustále zvyšuje. Z tohoto důvodu hrají náklady klíčovou roli, neboť zisk je možné zvyšovat zvýšením objemu tržeb či snížením nákladů.

V průběhu let docházelo k neustálému zdražování vstupních materiálů a energií. Česká republika se dnes nachází v bodě, kde je nízké procento nezaměstnanosti a mnoho firem hledá nové pracovní síly. Firmy zvyšují mzdy, aby udržely své stávající zaměstnance a přilákaly nové. Z těchto důvodů se navyšují náklady, které by měly dosahovat z hlediska firmy přijatelnou výši. Každý manažer se snaží náklady držet na co nejnižší úrovni.

Bezmyšlenkovité osekávání nákladů není ale správnou cestou k úspěchu, neboť může způsobit snížení hodnoty či kvality výkonu. Proto je důležité zaměřit se na stanovení optimálního poměru nákladů oproti snaze o odbourání nákladů. Pomocí optimalizace může firma dospět také ke snížení nákladů, ale zároveň bude své náklady efektivně vynakládat k dosažení požadovaných výnosů.

Firmy by měly jednou za čas své náklady prověřovat, porovnávat ceny vstupních materiálů a energií od různých dodavatelů a snažit se vybrat dodavatele, kteří nabízí pro ně nejlepší vstupy za nejpríznivější ceny. Pokud již náklady nelze dále optimalizovat, musí firmy zareagovat na růst cen vstupů nárůstem cen výstupů.

Cílem této diplomové práce bylo zanalyzovat náklady ve společnosti STN-ESOX spol. s r.o. a prostřednictvím dané analýzy navrhnout opatření, která povedou k optimalizaci nákladů.

Teoretická část práce byla zpracována za pomoci odborné literatury vztahující se k nákladům a jejich členění, řízení nákladů, metod optimalizace, stanovení nákladových standardů, produktivity a kalkulacím. Praktická část práce vychází z interních zdrojů společnosti STN-ESOX spol. s r.o.



## 2. LITERÁRNÍ REŠERŽE

### 2.1 Náklady

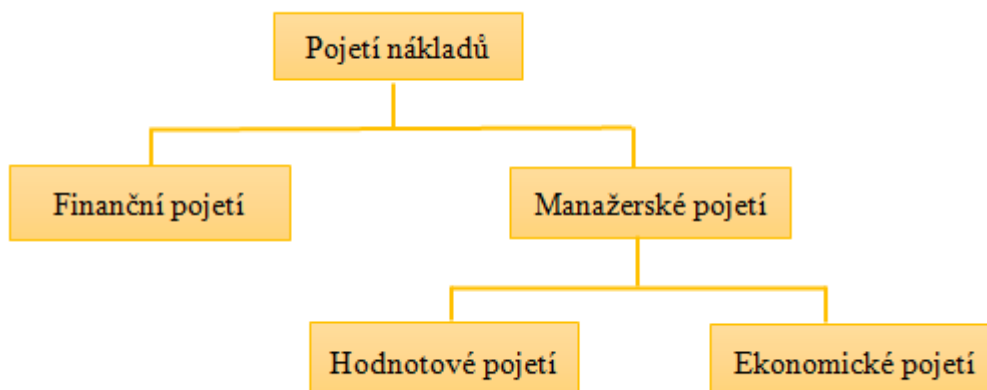
Náklady provázejí téměř veškeré činnosti, které v ekonomickém prostředí probíhají. Za náklad označujeme skutečně spotřebované, peněžně vyjádřené ekonomické zdroje (Fibírová, Šoljaková, & Wagner, 2007).

(Synek, 2010) popisuje náklady jako peněžní spotřebu výrobních faktorů, které jsou účelně vydány na tvorbu výnosů spolu s dalšími nutnými náklady spojenými s činností podniku. Stručně a jasně lze náklady vysvětlit jako částku, kterou společnost platí při nákupu vstupů do výroby (Lang, 2014).

#### 2.1.1 Pojetí nákladů

Při hovoření o nákladech a o jejich optimalizaci je důležité zmínit existenci dvou základních pojetí nákladů viz. Obrázek 1.

Obrázek 1: Pojetí nákladů



*Zdroj: vlastní zpracování dle (Král, 2018)*

Z pohledu **finančního pojetí nákladů** jsou náklady brány jako úbytek ekonomického prospěchu, který způsobuje úbytek aktiv či přírůstek dluhů (Popesko & Papadaki, 2016).

Naopak **manažerské pojetí nákladů** je vystihováno jako hodnotové, účelné vynaložení ekonomických zdrojů, které účelově souvisí s ekonomickou činností

podniku. Toto pojetí nákladů nemá za cíl pouze zobrazit skutečně vynaloženou výši nákladů, ale klade důraz na hospodárnost vynaložených nákladů. Smyslem vynaložení nákladů je jejich pozdější zhodnocení, kterého bude dosaženo na základě vytvoření složky majetku, která bude přinášet větší ekonomický prospěch, než kolik činil původní náklad. Pro tuto činnost jsou podstatné následující rysy: účelnost, účelový charakter, efektivnost (Fibírová, Šoljaková, & Wagner, 2011).

### **2.1.2 Náklady vs. výdaje**

Je potřeba, aby náklady byly diferenciovány od peněžních výdajů. Výdaje nám znázorňují úbytek peněžních fondů v pokladně či na bankovních účtech. Za výdaj považujeme např. nákup stroje, který byl zaplacen v hotovosti. Za náklad lze v tomto případě považovat až odpisy, pomocí kterých podnik převádí hodnotu stroje do nákladů (Sedláček, 2010). Je dobré mít na paměti, že na jedné straně k sobě patří náklady, výnosy a zisk a na druhé straně výdaje, příjmy a cash flow. Náklady podniku musí věcně a časově souviset s výnosy příslušných období. Pro dosažení tohoto požadavku je využíváno časové rozlišování nákladů (Synek, 2011).

## 2.2 Klasifikace nákladů

Náklady jsou důležitým ukazatelem kvality činnosti podniku. Hlavní důvod, proč náklady členíme je, aby bylo možné je řídit. Základ správného řízení nákladů spočívá v podrobném rozdělení nákladů do stejnorodých skupin. Existuje mnoho způsobů jak náklady členit. Tabulka 1 nám znázorňuje nejvyužívanější členění nákladů. (Král, 2018).

Tabulka 1: Členění nákladů

Členění nákladů						
Účetní	Druhové	Účelové	Dle místa vzniku a odpovědnosti	Závislosti na objemu výkonu	Kalkulační	Ostatní

*Zdroj: vlastní zpracování*

### 2.2.1 Účetní členění nákladů

Účetní členění nákladů je rozdělováno do třech základních skupin: provozní, finanční a mimořádné náklady.

**Provozní náklady** obsahují běžné účetní případy, které se pravidelně opakují a souvisejí s podnikatelskou činností. Do této skupiny řadíme spotřebu materiálu, energie, služby, osobní náklady, daně a poplatky a jiné provozní náklady (Kovanicová, 2012).

**Finanční náklady** zahrnují veškeré náklady související s finančními operacemi jako například: úhrada úroků, prodej majetkových cenných papírů, kurzové ztráty a jiné operace související jakkoliv s finančním majetkem (Holeček & Kleisner, 1994).

**Mimořádné náklady** zachycují operace, které jsou vzhledem k běžné činnosti neobvyklé. Řadí se sem změna stavu rezerv a opravných položek, škody způsobené živelnými pohromami, manka a škody s výjimkou schodku v pokladní hotovosti a cenin a jiné (Kovanicová, 2012).

## 2.2.2 Náklady podle druhu

Náklady podle druhu jsou příznačné následujícími třemi charakteristickými rysy:

- ihned při vstupu do podniku se stávají předmětem zobrazení. Z hlediska účetního zobrazení je tedy označujeme za **prvotní**.
- vznikají spotřebou materiálů, výrobků, prací či služeb od jiných subjektů. Označujeme je tedy za **externí**.
- z hlediska podnikového řízení není možné tyto náklady rozčlenit na ještě více jednodušší složky než na ty, z kterých jsou složeny. Z tohoto důvodu je označujeme za náklady **jednoduché** (Fibírová, Šoljaková, & Wagner, 2007).

Druhé náklady nám dávají odpověď na otázku: co bylo spotřebováno? Hlavním důvodem proč se členění nákladů dle druhu využívá, tkví v zajištění proporcí, stability a rovnováhy mezi potřebou těchto zdrojů v podniku a vnějším okolím, které je schopno nám tyto zdroje poskytnout (Král, 2018).

Za hlavní nákladové druhy řadíme:

- spotřeba materiálu,
- spotřeba energie,
- spotřeba externích prací a služeb,
- osobní a mzdové náklady,
- odpisy dlouhodobého hmotného i nehmotného majetku,
- finanční náklady (Synek, 2010).

## 2.2.3 Náklady podle účelu

Dle (Hradecký & Král, 1995) řadíme úlohy, které jsou založeny na kontrole přiměřenosti spotřebovaných nákladů k jednomu z nejdůležitějších. Cílem těchto úloh je zjistit zda se náklady v podniku spoří, či naopak překračují. Hlavní podstatou členění nákladů podle účelu spočívá ve stanovení racionálního nákladového úkolu, s kterým se porovnává skutečná spotřeba dané nákladové položky.

Členění nákladů podle účelu je závislé na jejich vztahu k příslušnému procesu:

- Náklady technologické a náklady na obsluhu řízení
- Náklady jednicové a režijní

### **2.2.3.1 Náklady technologické a náklady na obsluhu řízení**

Z hlediska hospodárnosti se tyto náklady člení na dvě základní skupiny:

- **Náklady technologické** souvisejí s technologickým procesem určité činnosti. Za nejtypičtější příklady technologických nákladů řadíme spotřebu materiálu, mzdové náklady pracovníků podílejících se na výrobě, či odpisy zařízení sloužící k výrobě dané činnosti/výrobku (Popesko & Papadaki, 2016).
- Za **náklady na obsluhu a řízení** označujeme ty náklady, které byly vydány na vznik, zajištění a udržení průběhu určité činnosti. Typickým příkladem těchto nákladů jsou náklady za topení, elektřinu či mzdové náklady administrativních pracovníků (Fibířová, Šoljaková, & Wagner, 2007).

### **2.2.3.2 Náklady jednicové a režijní**

Členění nákladů na náklady jednicové a režijní je podrobnějším členěním nákladů technologických a nákladů na obsluhu řízení a je výchozím momentem pro stanovení nákladového úkolu.

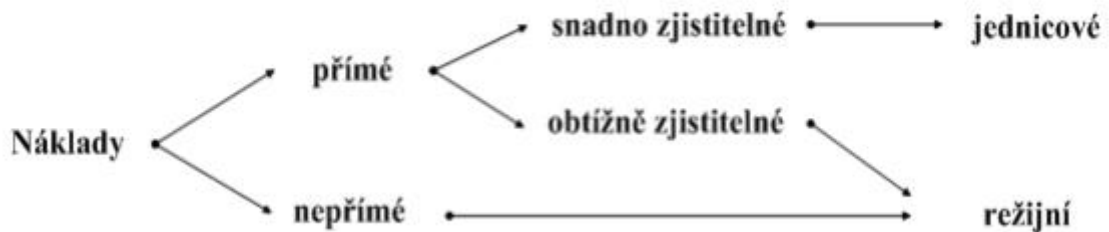
**Jednicové náklady** jsou částí technologických nákladů. Souvisí jak s technologickým procesem, tak i s jednotkou dílčího výkonu. Nákladový úkol je u těchto nákladů stanoven tak, že se norma spotřeby (vymezující spotřebu nákladů na dílčí část technologického procesu) vynásobí předem stanoveným či skutečným počtem provedených dílčích výkonů (Hradecký & Král, 1995).

**Režijní náklady** se skládají z nákladů na obsluhu a řízení a z částí technologických nákladů, které souvisejí s technologickým procesem jako celkem. Tyto náklady není možné jednoduše přiřadit k určité činnosti či výkonu. Hospodárnost těchto nákladů je zajištěna díky rozpočtu režijních nákladů útvary. Nákladový úkol je pro tyto náklady určen pomocí souhrnných normativů platných pro určité časové období (Popesko & Papadaki, 2016).

(Vysušil, 1998) popisuje přímé, nepřímé, jednicové a režijní náklady viz. Obrázek 2. Jednicové náklady jsou brány jako náklady snadno (levně) zjistitelné, naopak režijní

náklady zahrnují všechny náklady nepřímé a náklady přímé, které jsou obtížně (draze) zjistitelné.

Obrázek 2: Grafické znázornění přímých a nepřímých nákladů



*Zdroj:* (Novák, 2009)

#### 2.2.4 Náklady dle místa vzniku a odpovědnosti za jejich vznik

V rámci tohoto členění se konkretizuje vztah nákladů k vnitropodnikovým útvarům, ve kterých probíhají určité činnosti, za jejichž vznik a zhodnocení zodpovídají pracovníci daného útvaru.

##### Odpovědnostní středisko

Odpovědnostními středisky jsou myšlena vnitropodniková střediska, ke kterým jsou náklady do odpovědnosti přidělovány. Odpovědnostní středisko úzce souvisí s ekonomickou strukturou podniku, která navazuje na organizační strukturu podniku. Úkolem ekonomické struktury je zjistit úroveň vnitropodnikových útvarů, při kterém je řízení založeno na posouzení hodnotových výsledků (Král, 2018).

Náklady dle místa vzniku a odpovědnosti za jejich vznik se rozčleňují v důsledku rozkladu podniku a nákladů v něm. Na toto rozčlenění se navazuje tzv. spojením, které je schopno znázornit kooperační vazby a určit odpovědnost za úspory.

Aby toto spojení bylo možné uskutečnit je potřeba:

- definovat činnosti jednotlivých středisek tak, aby bylo možné zjistit jejich náklady,
- identifikovat dílčí výkony, které budou předávány jedním vnitropodnikovým útvarem druhému vnitropodnikovému útvaru,
- ocenit dané výkony prostřednictvím vnitropodnikových cen (Hradecký & Král, 1995).

Spojení jednotlivých středisek je realizováno systémem vazeb, ve kterém jsou nositeli předávané/přejímané výkony. Náklad, který vzniká jednomu středisku, který si přebírá určitý výkon od druhého střediska, nazýváme **interním nákladem**. Interní náklady jsou charakteristické tím, že se v podniku objevují již podruhé. Poprvé se objevily jako náklad středisku, který určitý výkon zhotovil pro druhé středisko (Král, 2018).

### 2.2.5 Náklady dle závislosti na objemu výkonu

Klasifikace těchto nákladů je považována za jeden z nejvýznamnějších nástrojů řízení nákladů a to z toho důvodu, že na rozdíl od ostatních členění, která zkoumají minulé, již spotřebované náklady je toto členění zaměřeno na zkoumání chování nákladů při odlišných variantách objemu budoucích výkonů (Popesko & Papadaki, 2016).

Základem tohoto členění jsou následující dvě skupiny nákladů:

- Variabilní náklady
- Fixní náklady

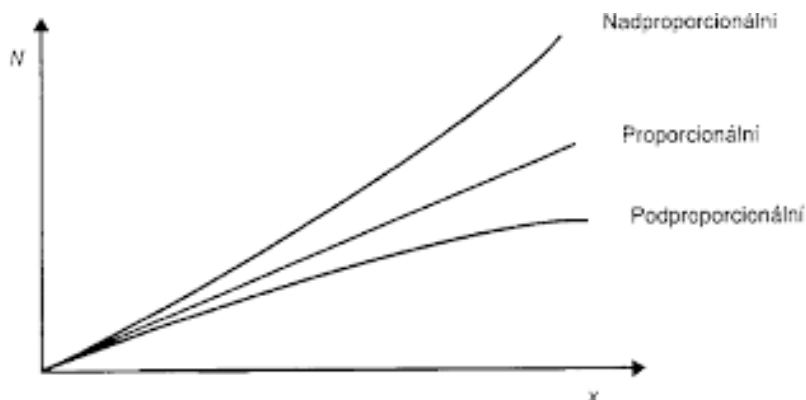
#### **Variabilní náklady**

Tyto náklady lze charakterizovat tím, že při změně objemu výroby se změní výše celkových nákladů. Variabilní náklady dále ještě rozčleňujeme podle toho, jak rychle rostou při změně objemu výroby na:

- *Proporcionální variabilní náklady* – rostou stejně rychle jako objem výroby. Příkladem proporcionálních variabilních nákladů je úkolová mzda dělníků, spotřeba přímého materiálu.
- *Nadproporcionální variabilní náklady* – rostou rychleji než objem výroby. Příkladem těchto nákladů jsou mzdové náklady výrobních dělníků, kde při růstu objemu produkce je potřeba zavádět noční a víkendové směny, při kterých bude hodinový tarif výrobních dělníků vyšší, než při denních směnách.
- *Podproporcionální variabilní náklady* – rostou pomaleji než objem výroby. Příkladem jsou materiálové náklady, u kterých při růstu objemu výroby společnost nakupuje větší množství materiálu a dodavatel společnosti za to poskytuje větší množstevní slevy (Vochozka, Mulač, & kolektiv, 2012).

Všechny výše uvedené variabilní náklady jsou graficky znázorněny na Obrázku 3.

Obrázek 3: Grafické znázornění variabilních nákladů



**Zdroj:** (Král, 2018)

### **Fixní náklady**

Jsou charakteristické tím, že při změně objemu výroby se nemění. Úkolem těchto nákladů je zabezpečit chod společnosti. Je potřeba zmínit, že i fixní náklady jsou fixní pouze v krátkém období, v dlouhém období se určitým způsobem mění. Nemění se plynule, ale naopak skokem. Do fixních nákladů řadíme např. nájemné, odpisy budov, leasing automobilů či mzdy manažerů společnosti (Synek, 2011).



## 2.2.6 Náklady dle kalkulací

Členění nákladů dle kalkulací nám odpovídá na otázku, na co byly náklady vynaloženy. Díky tomu je podnik schopen zjistit zisk jednotlivých výrobků či služeb. Toto členění hraje důležitou roli při stanovení nákladových cen. Přesně vymezený výkon je znázorňován na kalkulační jednici.

Podle toho, jakým způsobem přiřazujeme náklady na kalkulační jednici, rozlišujeme dva druhy nákladů:

- Přímé náklady
- Nepřímé náklady (Synek, 2011)

### Přímé náklady

Do této skupiny řadíme náklady, které bezprostředně souvisejí s konkrétním druhem výkonu. Řadíme sem téměř všechny jednicové náklady a i některé režijní náklady, které jsou společné pouze danému druhu výkonu a jejich podíl na jednici je možné zjistit prostřednictvím prostého dělení. Za přímý náklad označujeme např. náklady na nakoupenou licenci či na design (Fibírová, Šoljaková, & Wagner, 2007).

### Nepřímé náklady

Nepřímé náklady souvisí s různými druhy výkonů a jsou přiřazovány jednotlivým výkonům prostřednictvím zprostředkovaných propočtů. Za nepřímé náklady jsou považovány režijní náklady s výjimkou těch, které souvisejí s konkrétním druhem výkonu (Synek, 2011).

## 2.2.7 Ostatní členění nákladů

### Relevantní a irelevantní náklady

Při rozhodování o budoucnosti se vychází nikoliv z reálných, ale z odhadovaných nákladů zvažovaných variant. Pro toto rozhodování lze náklady rozdělit na relevantní a irelevantní. Za **relevantní náklady** označujeme ty budoucí náklady, které se budou měnit při uskutečnění různých variant rozhodnutí. Na druhou

stranu za **irelevantní náklady** označujeme budoucí náklady, jejichž výše není ovlivněna změnou varianty (Drury, 2016).

### **Oportunitní náklady**

Příležitostné náklady jsou náklady, které měří příležitost, která je ztracena nebo obětována, když konkrétní výdej majetku za účelem zhodnocení v jedné podnikatelské aktivitě vyžaduje, aby byl upuštěn alternativní postup (Drury, 2016).

Příležitostné náklady lze označit za „ušlé výnosy“, protože o ně se společnost připravuje z důvodu, že neuskutečňuje alternativu dalšího rozvoje (Kráal, 2018).

### **Utopené náklady**

Tyto náklady jsou náklady, které byly vynaloženy v minulosti na již získané zdroje a není možné jejich výši ovlivnit kterýmkoliv rozhodnutím, učiněným v budoucnosti. Za utopené náklady považujeme například odpisy fixních aktiv (Drury, 2016).

## 2.3 Řízení nákladů

Snahou každé společnosti je dosahovat zisku. Každý podnikatel dbá na to, aby docházelo ke zvyšování zisku. Z tohoto důvodu představují náklady pro každou společnost klíčovou roli, neboť zisk je možné zvyšovat zvýšením objemu tržeb či snížením nákladů.

Pokud společnost dokáže snížit své náklady na jednotku produkce, otvírají se jí možnosti rozvíjení svého podnikání, neboť právě zisk, který vyprodukovala ze snížení svých nákladů, může investovat do svého rozvoje. Také má díky tomu možnost snížit svou prodejní cenu, která může způsobit zvýšení poptávky a vést až ke zvýšení tržního podílu a tím zvýšit i svou konkurenceschopnost.

Řízení nákladů představuje široký soubor metod, jejichž cílem je zlepšení efektivity nákladů na podnikání snížením nákladů, či omezením jejich tempa růstu. V 90. letech se na řízení nákladů zaměřovaly zejména americké společnosti, které považovaly restrukturalizaci podniků, odprodej okrajových činností, hromadné propouštění či outsourcing za nezbytné k udržení či zvýšení zisku a získání konkurenční výhody. Ovšem řízení nákladů musí být pečlivě plánováno, neboť ne všechny techniky snižování nákladů přinášejí stejné výhody (Roger, 2018).

### 2.3.1 Metody optimalizace a řízení nákladů

Následující body nám znázorňují výčet metod řízení nákladů.

- 1) **Realizace technologií** – jedná se o jednu z metod, která pomáhá zefektivnit podnikání. Nejnovější technologie pomáhají dosahovat vyššího standardu kvality, vyšší produktivity za méně času a udržují počet zaměstnanců v požadovaném počtu (EduPristine, 2015).
- 2) **Outsourcing** - znázorňuje zabezpečování dodávek zboží či služeb, které byly dříve obstarávány interně z vnějších zdrojů. Je považován za nástroj, který vede ke snižování nákladů. Pomocí outsourcingu se společnosti snaží zaměřit na své hlavní činnosti a vedlejší činnosti se snaží zabezpečit s co nejnižšími náklady.

Outsourcing nabízí řadu příležitostí, ale i rizik, které znázorňuje následující Tabulka 2.

Tabulka 2: Výhody a nevýhody outsourcingu

Výhody	Nevýhody
Pečlivější zaměření na hlavní činnosti	Závislost na poskytovatelích outsourcingu
Nové technologie bez vedlejších nákladů	Riziko zvýšení cen
Sdílení rizika	Riziko krachu poskytovatele
Snížení investic	Ztráta interních talentů
Získání odborníků	Ztráta či obětování know-how
Snížení nákladů	Snížení kontroly kvality

*Zdroj: zpracováno dle (Riggins, 2017)*

- 3) **Aktualizovat smysl pro trh** – je důležité sledovat trendy na trzích a pomocí nich aktualizovat svou nabídku, neboť podnikání je hra na přežití a přežijí jen ti nejschopnější. Podnik musí být neustále v kontaktu se svými dodavateli a aktualizovat smlouvy na základě aktuálního vývoje cen. Díky tomu si podnik zajistí nejlepší možné ceny (EduPristine, 2015).
- 4) **Nákladový benchmarking** – je zvláštní forma benchmarkingu založená na srovnávání nákladových veličin. Jeho úkolem je zjistit potenciál ke zlepšení využívání režijních nákladů. K výhodám nákladového benchmarkingu řadíme podporu týmové práce, identifikace konkurenčních nevýhod. Naopak k nevýhodám se řadí složité zjišťování dat, časová náročnost, školení pracovníků.
- 5) **Total quality management (TQM)** lze chápat jako komplexní soubor řady postupů, které jsou zaměřeny na dosahování plné spokojenosti zákazníků díky neustálému zlepšování procesů. TQM vychází z předpokladu, že každý výrobek či služba může být neustále vylepšován. Toto vylepšování způsobuje lepší výkony a snižování nákladů (Mohan, 2018).

- 6) **Just in time (JIT)** tento systém je založen na odstranění zásob surovin a hotových výrobků. Při správném implementování systému JIT dokáže podnik dosáhnout snížení nákladů a dalších výhod i nevýhod, které jsou popsány v následující Tabulce 3.

Tabulka 3: Výhody a nevýhody systému JIT

Výhody	Nevýhody
Flexibilní a zákaznický orientovaná společnost	Vyčerpání zásob
Schopnost reagovat na trh a jeho potřeby (neexistence zastaralých výrobků)	Zvýšené plánování a prognóza budoucí potřeby zásob
Menší kapitálová náročnost	Nedostatek kontroly nad časovým rámcem
Optimalizace firemní struktury	Vysoká citlivost na jakékoliv chyby
Snížení spotřeby času	Nemožnost přizpůsobení se náhlému nárůstu poptávky z důvodu zásob

*Zdroj: zpracováno dle (Barlow, 2015)*

- 7) **Kaizan costing** – zaměřuje na malé, postupné zlepšování oproti velkým, radikálním změnám dosažených pomocí inovačních procesů. Kaizan costing pomáhá snižovat náklady během výrobní fáze prostřednictvím zvýšení efektivnosti výrobního procesu (Mohan, 2018).

## 2.4 Efektivita a produktivita

### 2.4.1 Efektivita

Každý podnik, který vyrábí výrobky při optimální kombinaci výrobních faktorů, pracuje efektivně. To znamená, že nedochází k plýtvání. Efektivitu lze chápat jako veličinu vyjadřující poměr vstupu a výstupu. Jestliže poměr výstupu k vstupu je větší než jedna, je zachována efektivita (Kyseľáková & Šoltés, 2017).

Při posuzování úspěšnosti bývá efektivita hlavním kritériem. Klíčem k úspěchu každé firmy je právě dosažení vysoké efektivnosti. Pokud chceme zvyšovat efektivnost, musíme minimalizovat náklady či maximalizovat užitek.

### 2.4.2 Produktivita

Produktivitu je možné chápat jako účinnost, s jakou jsou výrobní faktory využívány ve výrobě. Týká se jak výrobních, tak i nevýrobních podniků, neboť v nejširším pojetí znamená přeměnu vstupů na výstupy.

Existují různé typy produktivity práce. Např. dle rozsahu uvažovaného vstupu je možné produktivitu rozdělit na:

- Celkovou
- Parciální – produktivita určitého výrobního faktoru (práce, kapitál, materiál, energie)

#### 2.4.2.1 Produktivita práce

Produktivita nám měří efektivitu, s kterou jsou využívány zdroje k výrobě služeb a výrobků. Nejčastěji se měří produktivita práce, která nám udává jak efektivně je využívána práce ve výrobě (Novotná & Volek, 2008).

$$\text{Výpočet produktivity práce} = \frac{\text{výstup}}{\text{vstup (práce)}}$$

U produktivity práce rozlišujeme:

- produktivitu práce založenou na produkci,
- produktivitu práce z přidané hodnoty.

Produktivita práce založená na produkci nám znázorňuje, jak je efektivně využívána práce k dosažení produkce. Poměr výstupu a využívané práce je poměrně závislý na chování ostatních vstupů. Pokud je tento ukazatel využíván na podnikové úrovni, je potřeba ho porovnat vždy s odvětvovým průměrem, neboť hodnota, která je přijatelná pro sektor služeb dosahuje jiných hodnot než hodnota přijatelná pro sektor průmyslu (Novotná & Volek, 2008).

Produktivita práce z přidané hodnoty nám znázorňuje, jak se práce využívá k produkci přidané hodnoty. Na rozdíl od produktivity práce založené na produkci je poměr mezi prací a výrobními faktory méně závislý (Novotná & Volek, 2008).

Faktory ovlivňující produktivitu práce:

- klimatické a přírodní podmínky
- kvalifikace pracovníků
- motivace pracovníků
- organizace řízení
- technika a technologie

## 2.5 Stanovení standardu nákladových druhů a identifikace klíčových nákladů

Jednu ze základních funkcí manažerského účetnictví tvoří metoda nákladového účetnictví založeného na standardech, která spočívá v určení si nákladů výroby a služeb pomocí odhadu a kalkulace. Poté je zjištěn skutečný stav těchto nákladů a je porovnáván s předem určenými náklady.

Tato metoda se využívá zejména u výrobních společností. Může být ale také využita u společností poskytujících služby. Zde pomáhá stanovit reálnou nákladovou cenu služby. Ta je stanovena na základě kalkulace základní nákladové jednotky určité produkce (např. standardní hodina práce konzultanta). Pomocí ní se dále kalkuluje celková cena služby (objem poskytnuté služby \* v penězích vyjádřená nákladová jednotka). Tím dostaneme cenu finální služby, pod kterou by společnost neměla jít, pokud chce dosahovat zisku (Petřík, 2009).

Díky této metodě si společnost zabezpečuje:

- hlavní soubor pro posouzení výkonnosti a efektivnosti,
- příhodné vstupy pro plánování a rozpočtování,
- řízení nákladů,
- motivaci, odpovědnost a zapojení jednotlivých pracovníků,
- využitelný kontrolní mechanismus.

Standard lze chápat jako závazný ukazatel, který je vyjádřen v penězích. Existuje celá řada standardů, které mohou společnosti využívat. Následující čtyři standardy jsou mezinárodně nejvíce využívány:

**Běžný standard** – využíván především pro krátká období z důvodu zobrazení aktuálních podmínek

**Dosažitelný standard** – předpokládá reálný vývoj vnitřních i vnějších podmínek. U výrobních firem počítá s poruchovostí strojů, přirozenými úbytky materiálu aj.



**Ideální standard** – je sestaven na předpokladu, že společnost funguje bez výpadku výroby či ztrátového času. Pracuje v tzv. optimálních podmínkách.

**Základní standard** – je sestaven na základě dlouhodobých odhadů budoucího vývoje a trendů v oblastech, které mají přímý i nepřímý vliv na činnost společnosti. Je stanoven na dlouhé období a po toto období není měněn (Petřík, 2009).

### 2.5.1 Klíčové náklady optimalizace

(Popesko & Papadaki, 2016) hovoří o následujících, které tvoří podstatnou část nákladů:

- Materiálové náklady
- Osobní náklady
- Odpisy
- Externí služby a ostatní služby

#### Materiálové náklady

Náklady na materiál, které jsou přímo spotřebovány na určité výkony, patří k nejpodstatnějším nákladům hlavně u průmyslových firem. Aby docházelo ke snižování materiálových nákladů, prosazuje se v dnešní době výroba výrobků s jednodušší konstrukcí, díky které je spotřebováno nižší množství materiálu, a jsou využívány levnější varianty jednotlivých komponentů. Existují zde ale také společnosti, ve kterých je změna materiálu či konstrukce výrobku nemožná. Taková společnost může optimalizovat své materiálové náklady tak, že nakoupí materiál za nižší cenu, nebo sníží plýtvání s materiálem.

#### Osobní náklady

Osobní náklady jsou náklady vynaložené na pracovní sílu a rozdělují se na:

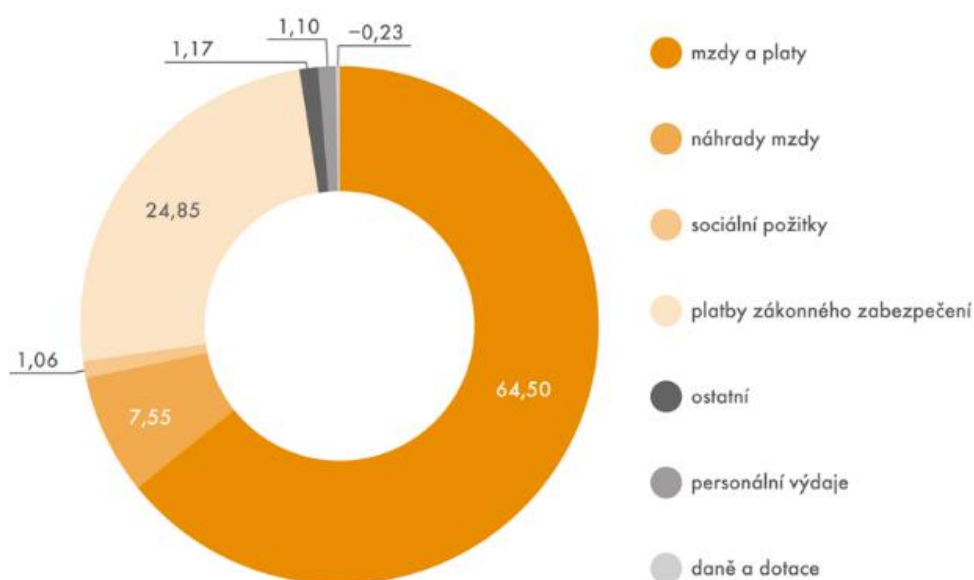
- **Přímé osobní náklady** – náklady na mzdy pracovníků, kteří se podílejí přímo na podnikových výkonech.

- **Nepřímé osobní náklady** – náklady na mzdy administrativních a technicko-hospodářských pracovníků, kteří zajišťují chod podniku jako celku, ale nepodílejí se přímo na podnikových výkonech.

U přímých osobních nákladů může společnost snížit náklady, pokud sníží mzdu svým pracovníkům, pokud zvýší počet vyprodukovaných výkonů ve vztahu k počtu pracovníků, nebo pokud zavede automatizaci u náročných činností při procesu výkonu.

Na Obrázku 4 můžeme vidět strukturu nákladů práce v ČR za rok 2016, ve které největší položkou jsou právě mzdy a platy, které tvoří 64,5% z celkových nákladů práce.

Obrázek 4: Struktura nákladů práce v ČR



**Zdroj:** (Nejvyšší náklady práce na zaměstnance jsou v Praze, 2018)

Úplné náklady práce průměrně za celou republiku dosáhly částky 38 257,- Kč na jednoho zaměstnance za měsíc. Roční náklady práce na jednoho zaměstnance v přepočtu činily 459 089,- Kč (Nejvyšší náklady práce na zaměstnance jsou v Praze, 2018).

## **Odpisy**

Zde je možné optimalizovat náklady *snížením odpisů prostřednictvím využití zařízení s nižší hodnotou*. Pokud bychom nakoupili zařízení s nižší pořizovací cenou výše měsíčních odpisů (nákladů) by byla nižší. Je potřeba brát při tomto rozhodnutí zřetel na kvalitu či možnost nižší úrovně objemu výkonů.

Další možnost jak optimalizovat náklady spočívá v *lepším využití instalovaných zařízení*.

## **Externí služby a ostatní náklady**

Jsou zde zahrnuty veškeré náklady, které nemají přímý vztah k podnikovým výkonům, ale jsou nezbytné pro úspěšný chod podniku. Je zde opět potřeba zjišťovat za co, ale i k jakému účelu jsou dané náklady vynakládány. Neznalost vztahů mezi náklady, činnostmi a výkony se při snižování nákladů negativně projeví na kvantitě, úrovni či kvalitě výkonů (Popesko & Papadaki, 2016).

## 2.6 Kalkulace nákladů

Nutností každého manažera je zjištění nákladů související s výkonem podnikových aktivit. Na základě zjištění výkonových nákladů je možné posuzovat ziskovost při prodeji těchto výkonů. Prostřednictvím kalkulací je možné připočítat náklady, marži, zisk, cenu či jiné hodnotové veličiny k výrobku, službě, činnosti či jinak naturálně vyjádřené jednotce výkonu společnosti (Král, 2018).

### 2.6.1 Metody kalkulace

Při vytváření nákladové kalkulace nastává problém při členění nákladů na přímé a nepřímé. Právě nepřímé náklady se na tomto problému podílejí v důsledku jejich stále rostoucího podílu, který způsobuje obtížné přiřazení právě těchto nákladů na určitý výkon. Z tohoto důvodu existuje široké spektrum metod nákladových kalkulací (Popesko & Papadaki, 2016).

Metody nákladových kalkulací nám znázorňují způsob zjištění nákladů na určitý výkon. Všeobecně jsou závislé na:

- určení předmětu kalkulace,
- strukturu nákladů,
- způsobu přiřazování nákladů předmětu kalkulace (Fibířová, 2001).

**Předmětem kalkulace** mohou být *externí (finální) výkony*, které jsou poté prodávány zákazníkům či *dílčí výkony*, které jsou nezbytné pro zhotovení finálních výkonů.

**Struktura nákladů** bývá vyjádřena každým podnikem samostatně v takzvaném kalkulačním vzorci. Příkladová struktura kalkulačního vzorce, je převzata z nejjednodušší a nejstarší podoby kalkulace plných nákladů, jejíž rozložení vypadá následovně:

- přímý materiál
- přímé mzdy
- ostatní přímé náklady

---

➤ *PRÍMÉ NÁKLADY VÝROBY VÝKONU*

- nepřímé výrobní režijní náklady

---

➤ *PLNÉ NÁKLADY VÝROBY VÝKONU*

- přímé prodejní a distribuční náklady
- nepřímé prodejní a distribuční náklady

---

➤ *PLNÉ NÁKLADY VÝKONU*

- nepřímé náklady na správu a řízení

---

➤ *ÚPLNÉ NÁKLADY VÝKONU* (Fibírová, Šoljaková, & Wagner, 2011)

Za nejběžnější kalkulační metody (Synek, 2010) považuje:

- kalkulace prostým dělením,
- kalkulace dělením poměrovými čísly,
- přírážkové kalkulace
- kalkulace sdružených výkonů.

#### **2.6.1.1 Kalkulace prostým dělením**

Patří k nejjednodušším kalkulačním metodám. Náklady na jeden výrobek se zjišťují jako podíl celkových nákladů a počtu vyrobených výrobků. Tuto metodu lze využít pouze, pokud jsou výkony organizace homogenní. To znamená, že se spotřebovává stejný podíl přímých i nepřímých nákladů. Lze ji tedy využít např. při výrobě elektrické energie, úpravě vody či těžbě dřeva, nebo uhlí (Macík, 1994).

#### **2.6.1.2 Kalkulace dělením poměrovými čísly**

Tato metoda je využívána, pokud výkony podniku nejsou úplně homogenní, ale jsou vzájemně v určité pevné nákladové relaci. Zpravidla mezi nimi existuje příbuznost ve skladbě nákladů. Příkladem této příbuznosti je zpracovávání stejného

základního materiálu pro všechny výkony a rozdílný je pouze pracovní čas a doba využívání výrobních prostředků (Wöhe & Döring, 2010).

U této metody je potřeba určit poměrové vztahy mezi jednotlivými výkony (Fibířová, Šoljaková, & Wagner, 2007).

### **2.6.1.3 Přírážková kalkulace**

Je nejčastěji používanou metodou kalkulace. Využívá se, když podnik vyrábí různorodé výkony. Postup sestavení přírážkové kalkulace spočívá v rozdělení nákladů na přímé a nepřímé. Režijní náklady daných výkonů se zjišťují pomocí předem stanovené rozvrhové základny (Wöhe & Döring, 2010).

Přírážková kalkulace se dále člení na sumační a diferencovanou.

**Sumační přírážková kalkulace** využívá univerzální rozvrhovou základnu pro přiřazení všech režijních nákladů.

**Diferencovaná přírážková kalkulace** spočívá v rozdělení režijních nákladů do skupin podobného charakteru a přiřazení různým skupinám režijních nákladů různé rozvrhové základny. Nejčastěji se režijní náklady dělí na zásobovací, výrobní, odbytovou a správní režii (Popesko & Papadaki, 2016).

Rozvrhová základna může být stanovena v peněžní či naturální formě. Rozvrhová základna v peněžní formě bývá znázorněna v procentech a udává nám, kolik procent rozvrhové základny tvoří režijní náklady výkonu.

$$\text{Procento přírážky režijních nákladů} = \frac{\text{nepřímé režijní náklady}}{\text{rozvrhová základna v Kč}}$$

Rozvrhová základna v naturální formě bývá znázorněna v peněžních jednotkách a udává nám, kolik Kč režijních nákladů připadá na jednu naturální jednotku (hodina práce, kilogram) základny

$$\text{Režijní přírážka} = \frac{\text{nepřímé režijní náklady}}{\text{rozvrhová základna v naturálních jednotkách}}$$

#### **2.6.1.4 Kalkulace sdružených výkonů**

Sdružená výroba nám znázorňuje stav, ve kterém se z určitého materiálu ve stejném výrobním procesu zhotovuje nuceně více výrobků. Sdružená výroba se vyskytuje zejména při zpracování ropy, chemikálií či zemědělské výrobě (Popesko & Papadaki, 2016).

Rozlišujeme dva základní typy této metody:

- Rozčítací kalkulace
- Odčítací kalkulace

**Rozčítací kalkulace** se využívá, pokud všechny výrobky, které takto vzniknou, mají stejnou prodejní hodnotu. Postup rozčítací kalkulace spočívá v tom, že se celkové náklady rozečtou na jednotlivé výrobky pomocí poměrových čísel. Bývá zde použita metoda kalkulace dělení pomocí poměrových čísel (Popesko & Papadaki, 2016).

**Odčítací kalkulace** se využívá, pokud lze jeden výrobek považovat za hlavní a ty ostatní za vedlejší. Postup odčítací kalkulace spočívá v tom, že od celkových nákladů odečteme náklady vedlejších výrobků, které jsou oceněny prodejní cenou. Zbytek nákladů se považuje za náklady hlavního výrobku (Wöhe & Döring, 2010).

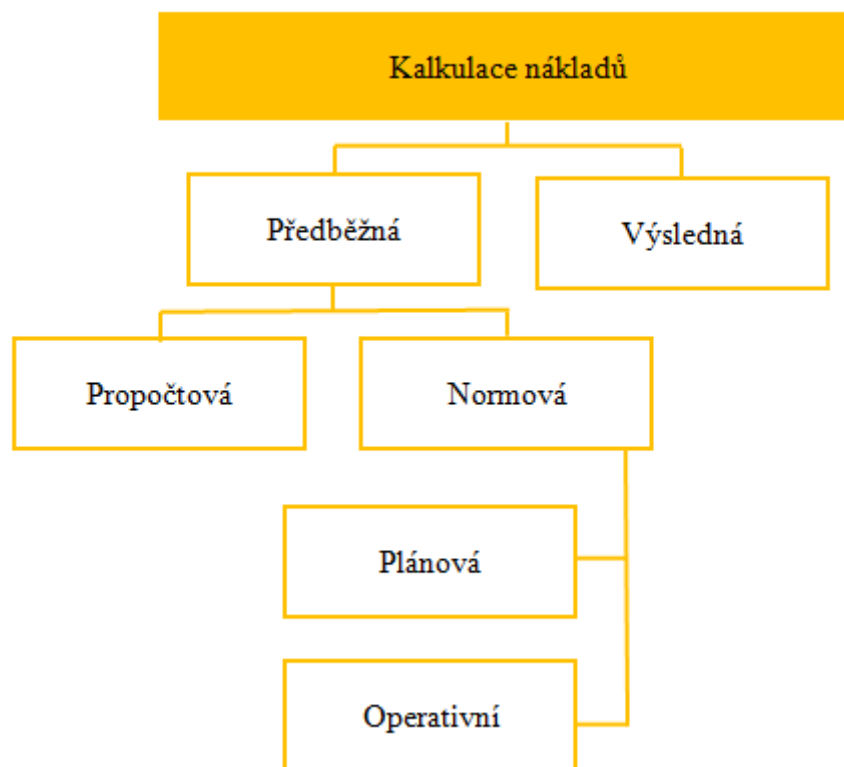
#### **2.6.2 Druhy kalkulací**

K hlavním nástrojům řízení řadíme kalkulace nákladů výkonů, které se využívají při:

- řízení hospodárnosti,
- sestavování vnitropodnikových cen,
- nastiňování cen odběratelům,
- tvorbě plánů a rozpočtů,
- rozhodování o objemu a struktuře výkonů,
- rozhodování o způsobu realizace výkonů,
- ocenění aktiv vyprodukovaných vlastní činností.

Pro všechny tyto činnosti, není možné použít pouze jednu nákladovou kalkulaci výkonů. Obrázek 5 nám znázorňuje členění kalkulace (Fibířová, Šoljaková, & Wagner, 2007).

Obrázek 5: Členění kalkulace



*Zdroj: vlastní zpracování dle (Král, 2018)*

**Předběžné kalkulace** jsou využívány před zahájením tvorby výkonu. Díky této kalkulaci je možné vytyčit nákladové cíle.

**Propočtovou kalkulaci** podniky užívají při vývoji, výzkumu a přípravě určitého výkonu. V tuto dobu ještě neprobíhá výroba či prodej výkonu. V této fázi se předběžně určují a vyhodnocují budoucí náklady. Cíl této kalkulace spočívá ve zjištění nákladové náročnosti a navrhnutí ceny výkonu (Král, 2018).

Je sestavována na úrovni plných nákladů včetně podílu prodejní a správní režie. Aby se zjistilo, zda cena pokryje veškeré náklady a zaručí tvorbu požadovaného zisku je využíván zpětný kalkulační vzorec (Fibířová, Šoljaková, & Wagner, 2011).

**Plánová kalkulace** je uskutečňovaná v případě, že výroba určitého výkonu bude opakována v průběhu delšího období. Je sestavována na základě podrobné technologické a konstrukční přípravy výroby. Bývá však upravována o různé změny



či inovace, ke kterým může dojít v hodnoceném období. Tento druh kalkulace se může vyskytovat ve dvou formách:

- *Plánová kalkulace dílčího období* znázorňuje nákladovou úroveň v jednotlivých časových intervalech.
- *Plánová kalkulace celého (hodnoceného) období* je váženým aritmetickým průměrem jednotlivých úrovní předem stanovených nákladů (Fibírová, Šoljaková, & Wagner, 2011).

**Operativní kalkulace** znázorňují předem vytyčené náklady, které odpovídají získaným technickým a konstrukčním podmínkám. V porovnání s plánovou kalkulací nám operativní kalkulace zajišťuje zpřesnění nákladů. Je považována za klíčový článek kalkulační soustavy, protože vykonává následující funkce:

- slouží k přímému řízení hospodárnosti výroby,
- je základem pro vytváření vnitropodnikových cen,
- vychází se z ní při výpočtu nákladů nedokončené výroby (Krutina & Novotná, 2004).

Lze ji opět znázornit ve dvou formách:

- *Operativní kalkulace dílčího období* - jsou po ní zajištěné technické a konstrukční podmínky a již nedochází k jejich změnám.
- *Operativní kalkulace celého (hodnoceného) období* je určena váženým průměrem dílčích operativních kalkulací, kde vahami je kalkulovaný objem výkonů (Fibírová, Šoljaková, & Wagner, 2011).

**Výsledná kalkulace** znázorňuje skutečné náklady, které průměrně připadají na jednotu výkonu. Tyto náklady jsou porovnávány s nákladovým úkolem daným zejména operativní kalkulací. Toto porovnání se stává podkladem pro hodnocení hospodárnosti útvarů podílejících se na výrobě a ověřují reálnost operativních kalkulací výkonů (Král, 2018).

### **3. METODIKA**

Hlavním cílem této diplomové práce bude provést analýzu struktury nákladů a na základě této analýzy vytvořit návrhy k optimalizaci nákladů ve společnosti STN-ESOX, spol. s r.o. Při zpracování této diplomové práce budou využity metody pozorování, popisu, analýzy, komparace, vysvětlení a vyhodnocení.

Před zahájením práce byla stanovena následující hypotéza:

- ve společnosti STN-ESOX, spol. s r.o. lze navrhnout úsporná opatření celkových ročních nákladů v minimální výši 100 000,- Kč

V následujících odstavcích je shrnut postup zpracování této diplomové práce.

#### **1. Studium odborné literatury**

Diplomová práce pojednává o řízení a optimalizaci nákladů. Bude zde vysvětleno, co to vlastně náklady jsou a jak se člení. Poté bude teoretická část zaměřena na optimalizaci nákladů a možné metody optimalizace. Budou zde vysvětleny pojmy efektivita a produktivita. V neposlední řadě budou prostudovány všeobecné klíčové náklady a problematika stanovení standardu nákladových druhů. Seznam literatury, z které budou čerpány nové poznatky, bude uveden v přehledu literatury.

#### **2. Charakteristika společnosti**

V praktické části bude nejprve představena společnost STN-ESOX, spol. s r.o., která byla vybrána pro účely této diplomové práce. Dále zde bude graficky znázorněna organizační struktura, na kterou bude následně navazovat popis odpovědností a pravomocí vedoucích jednotlivých oddělení.

Veškeré informace o společnosti a jejích nákladech budou poskytnuty z interních zdrojů podniku, zejména z účetních rozvah ve sledovaném období 2013-2017. Tyto informace budou dále doplněny na základě osobních rozhovorů a vlastní znalosti podniku. Pro úpravu dat bude využit program MS Excel.

### 3. Analýza nákladů

Aby bylo zjištěno, jak a jaké náklady optimalizovat bude provedena nejprve horizontální analýza, ve které bude zhodnocen vývoj nákladů za posledních 5 let. Při horizontální analýze bude využita absolutní i relativní změna k posouzení vývoje hodnot nákladů. Absolutní a relativní změna se vypočítá (Růčková, 2015):

*Absolutní změna = běžné období – předchozí období*

$$\text{Relativní změna} = \frac{\text{běžné období} - \text{předchozí období}}{\text{předchozí období}} * 100$$

Poté bude provedena analýza konkrétních skupin nákladů. Při analýze konkrétních nákladů se bude vycházet z členění nákladů na provozní a finanční. Pro podrobnější analýzu budou provozní náklady rozděleny a poté zhodnoceny v následujících účetních skupinách: spotřebované nákupy, osobní náklady, služby a ostatní provozní náklady. Jednotlivé analýzy budou zpracovány do tabulek a grafů.

### 4. Vytvoření návrhů na optimalizaci nákladů

Z provedených analýz bude zjištěno, kde společnost vykazuje vysoké náklady. Na tyto náklady bude potřeba se zaměřit a vytvořit nápady, jakým způsobem by společnost mohla optimalizovat své náklady. Poté budou provedeny rozhovory se zaměstnanci, pomocí kterých budou vyhodnocovány rizikové oblasti nákladů z pohledu zaměstnanců. V zjištěných oblastech nákladů budou zpracovány a následně zhodnoceny případné návrhy optimalizace.

### 5. Produktivita práce

Poslední kapitolu praktické části bude tvořit produktivita práce servisu, která bude vypočítána následujícím vzorcem: (Synek, 2011)

$$\text{Produktivita práce} = \frac{\text{výstupy}}{\text{práce}}$$

Ve výše uvedeném vzorci budou za výstupy dosazeny výnosy servisu a za výrobní faktor práce bude dosazen počet zaměstnanců.

Poté bude vysvětleno dělení produktivních a neproduktivních hodin ve společnosti STN-ESOX, spol. s r.o. a za pomoci produktivních hodin, počtu pracovních hodin a počtu pracovníků bude vypočítána výše modifikované produktivity práce na servisu. Následně budou výsledky obou produktivit vzájemně porovnány a zhodnoceny.

## **6. Zhodnocení práce**

V závěru práce budou shrnuty zjištěné výsledky, zodpovězení hypotézy a možné doporučení optimalizace.

## 4. PRAKTICKÁ ČÁST

### 4.1 Představení společnosti

Obchodní společnost:	STN-ESOX, spol. s r.o.
Sídlo společnosti:	U Písničky 204, Červené Záhoří, 391 37 Chotoviny
Právní forma:	Společnost s ručením omezeným
Základní kapitál:	5 100 000,- Kč
Datum vzniku:	8. ledna 1998
IČO:	251 71 666
Předmět podnikání:	<ul style="list-style-type: none"><li>- Výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona</li><li>- Opravy silničních vozidel</li><li>- Opravy ostatních dopravních prostředků a pracovních strojů</li><li>- Klempířství a oprava karoserií</li></ul>

Společnost STN-ESOX, spol. s r.o. je dceřinou společností spadající pod HESTI GROUP. Její hlavní činností je prodej a servis nákladních vozidel MAN a návěsů KRONE, BENALU, STAS, LAGENDERF, NOTEBOOM, OMEPS a D-TEC.

Na českém trhu společnost existuje již přes 20 let. Za dobu své působnosti prošla společnost několika změnami. V začátcích se pracovní tým společnosti STN-ESOX, spol. s r.o. skládal z 5 členů (jednatel, vedoucí servisu, 2 mechanici a prodejce) a působil v pronajaté budově Agrozetu v Čekanicích u Tábora. Postupem času se pracovní tým začal rozrůstat a v roce 2004 společnost zahájila výstavbu vlastního servisu a následný přesun na současné místo.

Společnost STN-ESOX, spol. s r.o. lze zařadit do skupiny malých a středních podniků. Průměrný stav zaměstnanců se pohybuje kolem 25. Většina zaměstnanců ve společnosti pracuje déle než 7 let a díky tomu zde panuje přátelské prostředí.

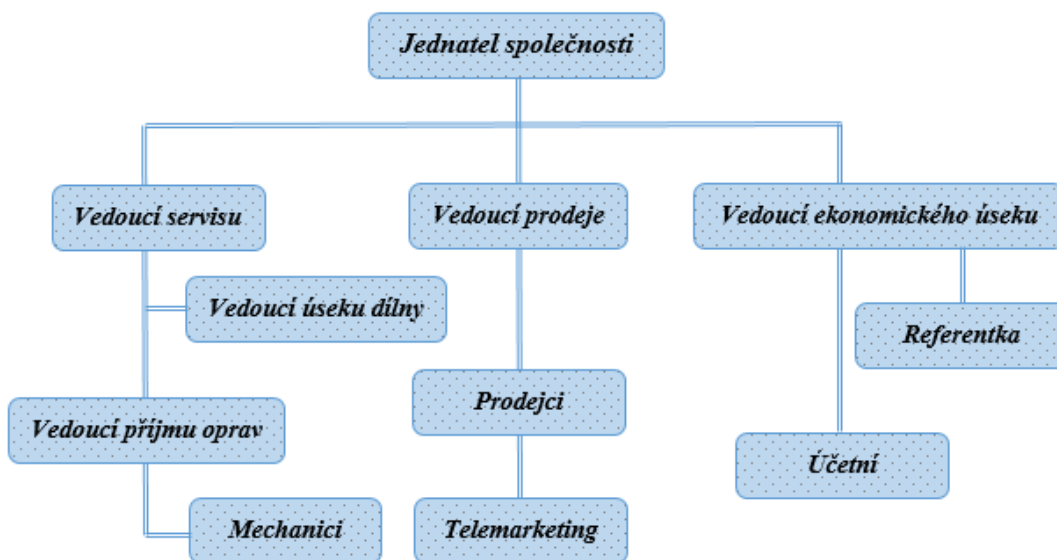
## 4.2 Organizační struktura

STN-ESOX, spol. s r.o. je malý podnik vyznačující se liniovou organizační strukturou. U liniové organizační struktury jsou pozice a vztahy podřízenosti a nadřízenost uspořádány vertikálně. Každý podřízený má jasné přidělené podřízené a naopak.

K výhodám této organizační struktury patří přímý kontakt mezi nadřízeným a podřízeným, rychlá komunikace a zpětná vazba, jasné definované vztahy na pracovišti a snadná kontrola podřízených. K nevýhodám se řadí vysoké nároky na vedoucí pracovníky, sklon vedoucích pracovníků angažovat se v práci svých podřízených.

Na Obrázku 6 je zobrazena liniová organizační struktura společnosti STN-ESOX, spol. s r.o. Vrcholový management společnosti je tvořen dvěma jednatelem, kteří rozhodují o celém chodu společnosti. Další úroveň organizační struktury tvoří vedoucí servisu, prodeje a ekonomického úseku.

Obrázek 6: Organizační struktura společnosti



**Zdroj:** vlastní zpracování dle firemních materiálů

**Vedoucí servisu** je odpovědný za vyřizování garancí a kulancí, kalkulaci a kontrolu zakázek, dodržování standardů MAN, vyhodnocování plnění plánu, zajištění proškolenosti pracovníků servisu, vyřizování stížností a provádění nápravných opatření. Jeho pravomoc spočívá v rozhodování o technologii opravy, strategii prodeje náhradních dílů a náboru či propouštění pracovníků servisu.

**Skladník** je odpovědný za příjem a výdej náhradních dílů, tvorbu cen, objednávání náhradních dílů, skladování, kontrolu úplnosti výdejků před ukončením zakázky a za plnění cílů odběru náhradních dílů MAN.

**Přijímací technici** jsou odpovědní za příjem, řízení a ukončení servisních zakázek, rozdělování práce mechanikům, plnění plánu, zabezpečení servisu 24 (pohotovost) a zabezpečení dodavatelských služeb.

**Mechanici** jsou odpovědní za opravy dle pokynů přijímacích techniků, garanční servis, předprodejní přípravy, převozy vozidel, dodržování postupů oprav.

**Vedoucí ekonomického útvaru** je zodpovědná za finance, fakturaci, zpracování obchodních případů, zpracování mezd, evidenci pracovníků, ISO a BOZP.

**Administrativní pracovnice** je odpovědná za vyřizování pojistných událostí, telefonních hovorů, inzerci na PC, evidenci došlé a odeslané pošty a ostatních administrativních činností.

**Účetní** je zodpovědná za zaúčtování veškerých dokladů, pokladnu, úhrady faktur a ostatní ekonomické rozborů.

**Vedoucí prodeje** je zodpovědný za vedení pracovního týmu, kontrolu práce prodejců a prodej vozidel. Vedoucí prodeje má pravomoc rozhodovat v otázkách objednávání skladových vozidel.

**Prodejci** jsou odpovědní za dodržování zásad prodeje, práci v systému MANEX a DAZES, znalost konkurence, tvorbu cen a její aktivní sledování, komunikaci se zákazníky a zpracování dokumentace v oblasti prodeje.

### **4.3 Analýza nákladů**

V rámci optimalizace nákladů je důležité provést ve společnosti STN-ESOX, spol. s r.o. podrobnou analýzu nákladů, pomocí které bude zjištěno, kde se skrývají největší problémy. Následně bude probíhat tvorba návrhů, na základě kterých by mělo docházet k jejich odstranění.

V praktické části budou zkoumány náklady za sledované období 2013-2017. Nejprve bude provedena horizontální analýza nákladů. Náklady v této analýze budou rozděleny do jednotlivých nákladových skupin, které společnost při vedení účetnictví využívá. Poté proběhne podrobnější rozbor jednotlivých nákladových skupin.

#### **4.3.1 Horizontální analýza**

Horizontální analýza nákladů, nám porovnává změny jednotlivých položek nákladů v časové posloupnosti. V následujících tabulkách je znázorněn vývoj nákladů za sledované období zobrazující absolutní změnu v Tabulce 4 a relativní změnu v Tabulce 5.



Tabulka 4: Horizontální analýza nákladů - absolutní změna v Kč

	2013/2014	2014/2015	2015/2016	2016/2017	2017/2018
<b>NÁKLADY CELKEM</b>	<b>67 293 136,22</b>	<b>16 325 278,12</b>	<b>47 549 131,91</b>	<b>15 569 569,47</b>	<b>-130 305 995,60</b>
<b>Spotřebované nákupy</b>	<b>68 311 302,72</b>	<b>7 294 249,76</b>	<b>50 865 610,31</b>	<b>14 651 514,43</b>	<b>-127 829 510,50</b>
Spotřeba materiálu	-3 281 935,89	1 315 183,14	-734 466,31	-434 860,07	867 832,13
Spotřeba energie	-91 895,38	-11 955,42	-4 022,34	40 114,33	-8 838,55
Prodané zboží	71 759 957,68	6 049 215,12	51 636 842,81	14 959 476,66	-128 722 867,60
PHM	-74 823,69	-58 193,08	-32 743,85	86 783,51	34 363,52
<b>Služby</b>	<b>1 392 779,59</b>	<b>2 104 957,99</b>	<b>1 904 357,84</b>	<b>-847 945,85</b>	<b>-2 407 780,01</b>
Opravy a udržování	-33 959,36	281 391,57	363 204,00	-108 102,53	163 468,29
Cestovné	14 970,25	1 029,28	30 775,03	-49 330,57	-23 690,00
Náklady na reprezentaci	-27 175,54	64 224,55	-59,50	-10 283,28	-62 535,35
Ostatní služby	1 438 944,24	1 758 312,59	1 510 438,31	-680 229,47	-2 485 022,95
<b>Osobní náklady</b>	<b>-207 134,32</b>	<b>1 855 193,55</b>	<b>135 825,71</b>	<b>1 373 106,05</b>	<b>659 018,89</b>
Mzdové náklady	-96 894,00	1 042 226,00	14 264,00	614 846,00	503 057,00
Mzdy společníků	46 014,00	324 351,00	-25 525,00	168 230,00	-41 399,00
Zákonné soc. a zdrav. pojištění	-151 280,00	478 543,00	38 605,00	244 099,00	195 448,00
Zákonné sociální náklady	-4 974,32	10 073,55	-7 678,29	13 091,05	1 912,89
Ostatní sociální náklady	0,00	0,00	116 160,00	332 840,00	0,00
<b>Daně a poplatky</b>	<b>4 009,89</b>	<b>-41 593,65</b>	<b>67 335,29</b>	<b>94 979,18</b>	<b>-11 530,69</b>
Silniční daň	5 173,00	-1 231,00	47 485,00	96 820,00	-71 912,00
Daň z nemovitosti	0,00	99,00	0,00	0,00	0,00
Ostatní daně a poplatky	-1 163,11	-40 461,65	19 850,29	-1 840,82	60 381,31
<b>Jiné provozní náklady</b>	<b>-284 587,13</b>	<b>5 409 416,34</b>	<b>-5 695 407,48</b>	<b>1 008 296,82</b>	<b>437 973,54</b>
ZC prodaného DHM a DNM	-350 059,50	5 375 883,50	-5 750 700,00	825 966,00	-29 731,65
Dary	4 174,00	587,00	-3 570,00	-4 017,00	107 771,00
Ostatní pokuty a penále	49,00	5 819,20	8 661,49	-14 942,69	399 932,03
Odpis pohledávky	28 588,00	-36 964,00	-20 221,00	9 676,00	-9 676,00
Ostatní provozní náklady	22 726,87	76 957,75	69 699,42	151 612,01	37 076,16
Manka a škody	9 934,50	-12 867,11	722,61	40 002,50	-67 398,00
<b>Odpisy, opravné položky</b>	<b>193 243,12</b>	<b>-292 265,09</b>	<b>668 620,00</b>	<b>-292 510,04</b>	<b>-881 025,64</b>
Odpis DHM a DNM	276 781,12	206 089,91	1 096 245,00	-82 169,04	-965 519,23
Tvorba zákonných OP	-1 964,00	82 001,00	-110 000,00	0,00	-10 060,41
Tvorba opravných položek	-81 574,00	-580 356,00	-317 625,00	-210 341,00	94 554,00
<b>Finanční náklady</b>	<b>-2 116 477,65</b>	<b>-4 680,78</b>	<b>-487 207,76</b>	<b>1 120 285,91</b>	<b>-550 099,00</b>
Prodané CP a podíly	-1 360 000,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Úroky	-10 499,40	-21 765,19	24 825,66	-3 076,94	-7 981,36
Kurzové ztráty	-754 862,82	19 360,88	-523 993,14	1 115 540,65	-520 975,85
Ostatní finanční náklady	8 884,57	-2 276,47	6 959,72	5 822,20	-14 141,79

Zdroj: interní účetní materiály, vlastní zpracování

Tabulka 4 zobrazuje horizontální analýzu nákladů za sledovaná období v absolutním vyjádření. Celková absolutní změna nákladů v letech 2013-2018 činila 16 431 120,- Kč. Z toho vyplývá, že celkové náklady za posledních pět let vzrostly o 16 431 120,- Kč. Nejvyšší celkový nárůst nákladů byl v roce 2014, kdy absolutní změna činila 67 293 136,- Kč. Růst nákladů byl způsoben tím, že vzrostly náklady na prodané zboží a na ostatní služby, ve kterých velkou část tvoří práce dodavatelů.

Naopak nejvyšší snížení celkových nákladů bylo zaznamenáno v roce 2018, kdy absolutní změna dosahovala 130 305 995,- Kč. Toto snížení bylo způsobeno poklesem poptávky po nákladních automobilech a návěsech. V nákladech na prodané zboží činní tento pokles 128 722 867,- Kč. Dalším důvodem poklesu nákladů na prodané zboží bylo částečné zavedení provizního prodeje. Část obchodních případů probíhala přes mateřskou společnost a společnosti STN-ESOX, spol. s r.o. byla fakturována pouze provize za jednotlivé obchodní případy.

Absolutní změna nákladů v nákladové skupině služby stále rostla, až v roce 2017 poklesla o 847 945,- Kč. Tento pokles byl zaznamenán na všech nákladových účtech této skupiny.

Osobní náklady se od roku 2014 stále zvyšovaly i přesto, že přepočítaný počet zaměstnanců kolísal. Jiné provozní náklady ve sledovaném období neustále kolísaly. Nejvyšší absolutní změny dosáhly v roce 2015. Tato změna činila 5 409 416,- Kč. Odpisy dlouhodobého hmotného a nehmotného majetku vzrostly v roce 2016 o 1 096 245,- Kč. Společnost STN-ESOX, spol. s r.o. v tomto roce nakoupila dva osobní automobily a tři ojeté nákladní automobily, které byly zákazníkem vráceny z operativních leasingů. S tím jsou spojené i nákladové úroky, které v roce 2016 činily v absolutní změně 24 825,- Kč. Naopak nejvyššího snížení zaznamenaly nákladové úroky v roce 2015.

Od roku 2013 dosahují opravné položky stále nižších hodnot. V roce 2017 dosahovaly opravné položky na konci účetního období záporné hodnoty, což bylo způsobeno zrušením vyšší části opravných položek než jejich tvorbou.

Tabulka 5: Horizontální analýza nákladů - relativní změna

	2013/2014	2014/2015	2015/2016	2016/2017	2017/2018
<b>NÁKLADY CELKEM</b>	<b>35%</b>	<b>6%</b>	<b>17%</b>	<b>5%</b>	<b>-38%</b>
<b>Spotřebované nákupy</b>	<b>41%</b>	<b>3%</b>	<b>21%</b>	<b>5%</b>	<b>-41%</b>
Spotřeba materiálu	-19%	9%	-5%	-3%	6%
Spotřeba energie	-21%	-3%	-1%	12%	-2%
Prodané zboží	48%	3%	23%	5%	-44%
PHM	-9%	-8%	-5%	14%	5%
<b>Služby</b>	<b>29%</b>	<b>34%</b>	<b>23%</b>	<b>-8%</b>	<b>-26%</b>
Opravy a udržování	-5%	41%	37%	-8%	13%
Cestovné	16%	1%	29%	-36%	-27%
Náklady na reprezentaci	-29%	96%	0%	-8%	-52%
Ostatní služby	37%	33%	21%	-8%	-31%
<b>Osobní náklady</b>	<b>-2%</b>	<b>14%</b>	<b>1%</b>	<b>9%</b>	<b>5%</b>
Mzdové náklady	-1%	13%	0%	7%	5%
Zákonné soc. a zdrav. pojištění	-5%	16%	1%	7%	5%
Zákonné sociální náklady	-4%	8%	-5%	10%	1%
Ostatní sociální náklady	0%	0%	0%	287%	0%
<b>Daně a poplatky</b>	<b>3%</b>	<b>-32%</b>	<b>76%</b>	<b>61%</b>	<b>-5%</b>
Silniční daň	13%	-3%	109%	106%	-38%
Daň z nemovitosti	0%	0%	0%	0%	0%
Ostatní daně a poplatky	-2%	-62%	80%	-4%	141%
<b>Jiné provozní náklady</b>	<b>-10%</b>	<b>214%</b>	<b>-72%</b>	<b>45%</b>	<b>13%</b>
ZC prodaného DHM a DNM	-15%	263%	-78%	50%	-1%
Dary	148%	8%	-47%	-100%	0%
Ostatní pokuty a penále	8%	856%	133%	-99%	183455%
Odpis pohledávky	100%	-65%	-100%	0%	-100%
Ostatní provozní náklady	6%	20%	15%	29%	5%
Manka a škody	34%	-33%	3%	146%	-100%
<b>Odpisy, opravné položky</b>	<b>6%</b>	<b>-9%</b>	<b>23%</b>	<b>-8%</b>	<b>-27%</b>
Odpis DHM a DNM	14%	9%	44%	-2%	-27%
Tvorba zákonných opravných položek	-7%	293%	-100%	0%	0%
Tvorba opravných položek	-8%	-65%	-100%	0%	45%
<b>Finanční náklady</b>	<b>-73%</b>	<b>-1%</b>	<b>-62%</b>	<b>381%</b>	<b>-39%</b>
Prodané CP a podíly	-100%	0%	0%	0%	0%
Úroky	-14%	-34%	60%	-5%	-13%
Kurzové ztráty	-53%	3%	-75%	643%	-40%
Ostatní finanční náklady	25%	-5%	16%	12%	-26%

Zdroj: interní účetní materiály, vlastní zpracování

Tabulka 5 znázorňuje horizontální analýzu za sledovaná období v relativním vyjádření. Celková relativní změna nákladů v letech 2013-2018 činila 25%. Z toho vyplývá, že celkové náklady za posledních pět let vzrostly o 25%. Nejvyšší nárůst nákladů byl v roce 2014, kdy relativní změna činila 35%.

Naopak nejvyšší snížení celkových nákladů bylo zaznamenáno v roce 2018, kdy relativní změna dosahovala 38%. Toto snížení bylo způsobeno hlavně poklesem poptávky po nákladních automobilech a návěsech. V nákladech na prodané zboží činil tento pokles 44%.

V roce 2018 došlo ke snížení téměř všech skupin nákladů. Pouze skupina osobních nákladů a ostatních provozních nákladů zaznamenala růst.

Skupina osobních nákladů zaznamenala od roku 2014 až do konce sledovaného období růst. Nejvyšší relativní změny v této skupině bylo dosaženo v roce 2015. Tato změna v relativním vyjádření činí 13%. Nárůst v roce 2018, kde většina skupin dosahovala poklesu nákladů, byl způsoben celopodnikovým zvýšením mezd. Tento nárůst v relativním vyjádření činí 5%.

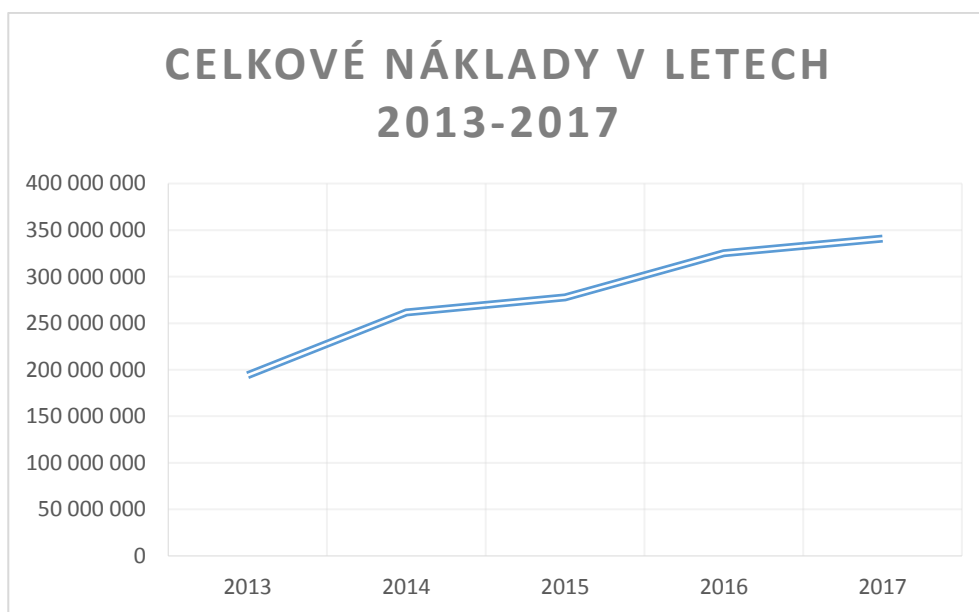
Ve skupině ostatních provozních nákladů je tento nárůst způsoben prostřednictvím penále. Toto penále vzniklo společnosti STN-ESOX, spol. s r.o. z důvodu pozdního dodání nástavby zákazníkovi. Relativní nárůst účtu ostatní pokuty a penále v roce 2018 činí 183 455%.

Silniční daň dosahovala v 2016 nárůst o 109% a v roce 2017 o 106%. Toto zvýšení bylo způsobeno zařazením nákladních automobilů do majetku společnosti. Tato vozidla byla poté zákazníkům pronajímána.

### 4.3.2 Analýza konkrétních nákladů

Z Grafu 1 vyplývá, že náklady společnosti se od roku 2013 stále zvyšovaly. Největší položku na seznamu celkových nákladů tvoří provozní náklady. Z tohoto důvodu jim bude věnována největší pozornost.

Graf 1: Celkové náklady v letech 2013-2017



**Zdroj:** interní účetní materiály, vlastní zpracování

Následující Tabulka 6 znázorňuje výsledek hospodaření ve sledovaném období. V celkových nákladech zabírají největší podíl náklady na prodané zboží. Ziskovost prodaného zboží v prodeji dopravní techniky je poměrně nízká, což se odráží na výsledku hospodaření společnosti STN-ESOX, spol. s r.o.

Tabulka 6 Výsledek hospodaření ve sledovaném období v Kč

	2013	2014	2015	2016	2017
Výsledek hospodaření	3 840 000	3 848 000	3 003 000	1 814 000	3 881 000

**Zdroj:** interní účetní materiály, vlastní zpracování

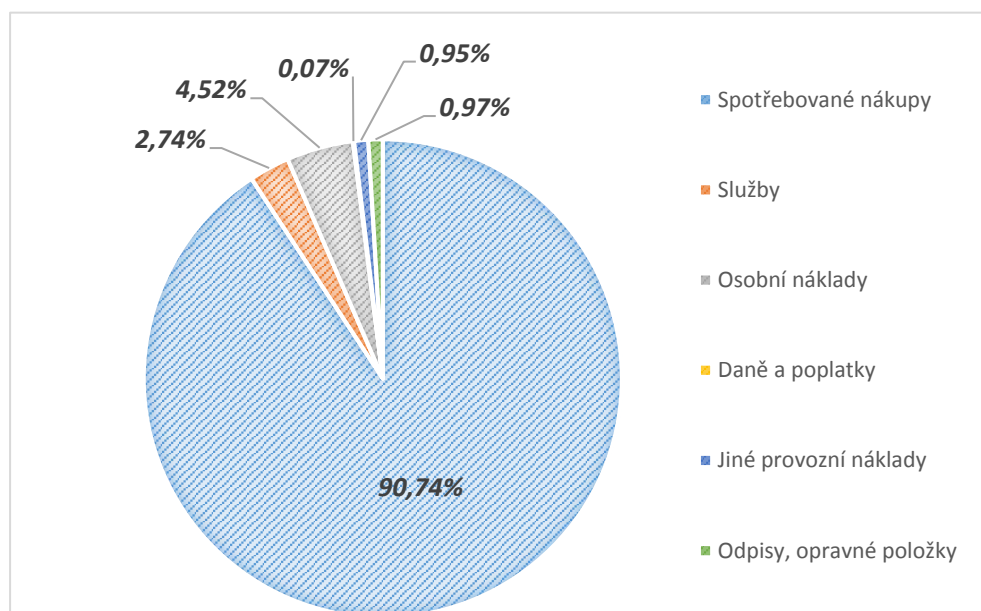
#### 4.3.2.1 Provozní náklady

Do provozních nákladů jsou řazeny následující skupiny:

- Spotřebované nákupy
- Služby
- Osobní náklady
- Daně a poplatky
- Odpisy a opravné položky
- Jiné provozní náklady

Graf 2 znázorňuje strukturu jednotlivých skupin provozních nákladů v roce 2017. Jak je již patrné z grafu, největší podíl na provozních nákladech tvoří spotřebované nákupy, které zabírají téměř 91% z celkových provozních nákladů. Tento podíl je zejména dán již zmiňovanými náklady na prodané zboží, které jsou obsaženy právě ve skupině spotřebovaných nákupů. Druhou a třetí největší skupinu poté představují osobní náklady a služby.

Graf 2: Struktura jednotlivých skupin provozních nákladů v roce 2017



**Zdroj:** interní účetní materiály, vlastní zpracování

### ***Spotřebované nákupy***

Tato účetní skupina zahrnuje ve společnosti STN-ESOX, spol. s r.o. účty 501 až 506. Je zde tedy zaznamenávána:

- Spotřeba materiálu
- Spotřeba energie
- Prodané zboží
- PHM

V Tabulce 7 jsou znázorněny jednotlivé náklady řadící se do skupiny spotřebovaných nákupů. Z důvodu velké analytické rozmanitosti jednotlivých účtů uvádím pouze ty náklady, které představují největší podíl ve skupině spotřebovaných nákupů.

*Tabulka 7: Spotřebované nákupy v letech 2013-2017 v Kč*

	<b>2013</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>
<i>Kancelářské potřeby</i>	68 680	52 237	56 328	71 541	62 831
<i>Úklidové prostředky</i>	79 487	49 830	86 163	69 030	56 577
<i>Elektrina</i>	210 878	176 401	173 239	166 967	161 620
<i>Topný olej</i>	223 274	165 856	157 062	159 312	204 773
<i>PHM služební auta</i>	794 406	721 559	664 474	627 947	719 591
<i>PHM ostatní</i>	13 872	11 896	10 788	14 570	9 711
<i>Prodané zboží</i>	149 359 468	221 119 425	277 168 640	278 805 483	293 764 960
<b><i>Celkem</i></b>	<b>150 750 063</b>	<b>222 297 204</b>	<b>278 316 694</b>	<b>279 805 483</b>	<b>294 980 063</b>

**Zdroj:** *interní účetní materiály, vlastní zpracování*

Celkové náklady skupiny spotřebovaných nákupů se neustále zvyšovaly. Největší položku nákladů této skupiny tvoří prodané zboží. V průměru tvoří prodané zboží 93% z celkových spotřebovaných nákupů. Druhou největší položkou jsou pohonné hmoty, které měly kolísavý trend. Z Tabulky 7 je patrné, že pouze částka za elektrickou energii klesala v průběhu sledovaných let.

## **Osobní náklady**

Osobní náklady tvoří druhý největší podíl na provozních nákladech. Jsou zde zahrnuty:

- Mzdové náklady
- Příjmy společníků a členů družstva ze závislé činnosti
- Zákonné sociální pojištění
- Zákonné sociální náklady

Tabulka 8: Osobní náklady v letech 2013-2017 v Kč

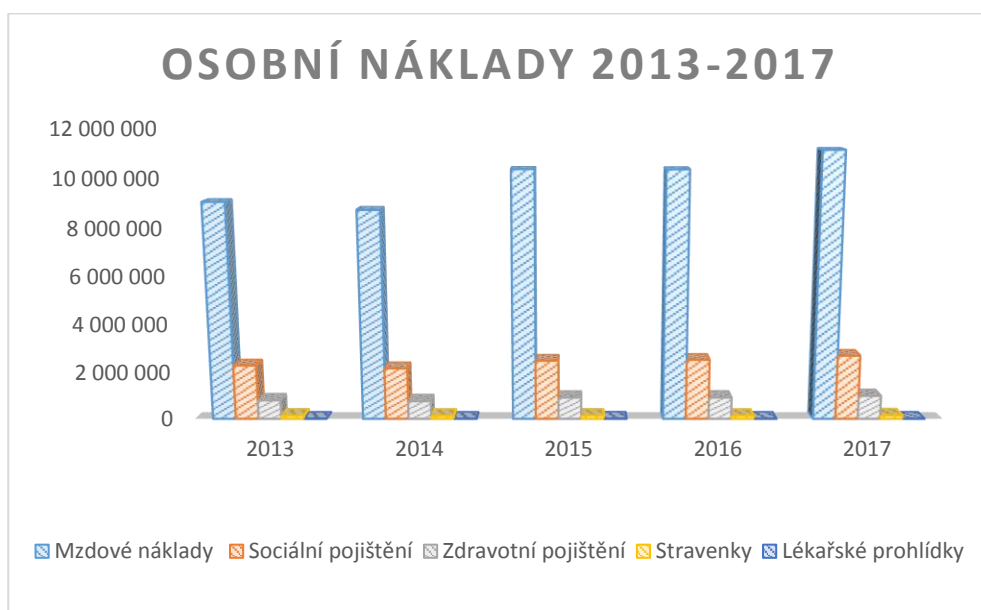
	<b>2013</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>
<i>Mzdové náklady</i>	9 036 570	8 715 684	10 352 267	10 341 006	11 124 082
<i>Sociální pojištění</i>	2 272 557	2 156 932	2 481 570	2 518 783	2 691 205
<i>Zdravotní pojištění</i>	790 560	754 905	908 810	910 202	981 879
<i>Stravenky</i>	134 608	130 993	137 467	133 288	146 230
<i>Lékařské prohlídky</i>	1 660	300	3 900	400	550
<b><i>Celkem</i></b>	<b>12 235 955</b>	<b>11 758 814</b>	<b>13 884 014</b>	<b>13 903 679</b>	<b>14 943 946</b>

**Zdroj:** interní účetní materiály, vlastní zpracování

Graf 3 znázorňuje výši jednotlivých nákladů ze skupiny osobních nákladů ve sledovaném období 2013-2017. Největší položku představují mzdové náklady. Ve společnosti STN-ESOX, spol. s r.o. existují dva druhy mezd – časová a podílová. Časová mzda je vyplácena mechanikům a administrativním pracovníkům. Mechanikům je k této mzdě přičítáno 27% z tržeb za práci na servisu. Administrativa je ohodnocena pevnou časovou mzdou a odměny jsou tvořeny dle zisku společnosti v daném měsíci. Prodejní oddělení je jako jediné odměňováno podílovou mzdou. Tato mzda je závislá na počtu prodaných nákladních automobilů či návěsů v měsíci.



Graf 3: Osobní náklady v letech 2013-2017



**Zdroj:** interní účetní materiály, vlastní zpracování

Lékařské prohlídky a stravenky zabírají nejnižší podíl na osobních nákladech. Zaměstnanci mají možnost stravování v podniku. Je pouze na jejich uvážení, zda obědy budou chtít odebírat od firmy, která obědy do podniku dováží, nebo si budou vybírat stravenky v hodnotě 60,- Kč a stravování budou řešit sami. Na stravování je zaměstnancům přispíváno 50% (30 Kč) z celkové částky stravenky. Lékařské prohlídky začala společnost provádět až v roce 2018. Proto hodnota v Tabulce 8 vykazuje nízkou částku. Tato částka je pouze za vstupní a výstupní prohlídky zaměstnanců.

## Služby

Třetí skupinou, která tvoří velké položky na provozních nákladech, jsou služby. Tato skupina obsahuje následující účty:

- Opravy a udržování
- Cestovné
- Náklady na reprezentaci
- Ostatní služby

Společnost STN-ESOX, spol. s r.o. zaznamenává velké rozpětí analytických účtů, z tohoto důvodu bylo vybráno pouze pár, které tvoří největší podíl na celkových nákladech skupiny služeb viz. Tabulka 9.

Tabulka 9: Rozdělení služeb v letech 2013-2017 v Kč

	2013	2014	2015	2016	2017
<i>Opravy a udržování</i>	726 712	692 753	974 145	1 337 349	882 936
<i>Opravy vozidel v pronájmu</i>	0	0	0	0	346 310
<i>Cestovné</i>	91 544	106 514	107 544	138 319	88 988
<i>Občerstvení</i>	93 907	66 732	130 956	130 897	120 613
<i>Dodavatelská práce</i>	761 297	676 124	1 361 135	1 061 148	1 006 203
<i>Čištění pracovních oděvů</i>	93 115	75 592	69 980	74 200	78 288
<i>Školení</i>	243 361	286 468	327 883	182 499	213 404
<i>Telekomunikační služby</i>	119 683	92 770	71 853	61 448	60 290
<i>Leasing</i>	108 881	67 720	447 766	1 577 629	3 747 870
<i>Servisní informace</i>	189 596	189 363	162 803	222 745	181 308
<b><i>Celkem</i></b>	<b>2 428 096</b>	<b>2 254 036</b>	<b>3 654 065</b>	<b>4 786 234</b>	<b>6 726 210</b>

**Zdroj:** interní účetní materiály, vlastní zpracování

Z Tabulky 9 zřetelně vyplývá, i přesto, že skupinu služeb prezentují pouze vybrané náklady, mají tendenci se každým rokem neustále zvyšovat. Hlavním důvodem je zvýšení leasingu, který se za posledních 5 let zvýšil o 3 638 989 Kč. Naopak náklady za telekomunikační služby se společnosti STN-ESOX, spol. s r.o. podařilo snížit v průběhu let 2013-2017 o 55%. Další velkou položku ve službách tvoří dodavatelská práce, která za poslední tři roky činila vždy přes milion korun. Otázkou pro optimalizaci těchto nákladů zůstává, zda společnost dokáže najít nejčastěji prováděné úkony pomocí dodavatelů a bude schopna tuto činnost provádět vlastními silami.

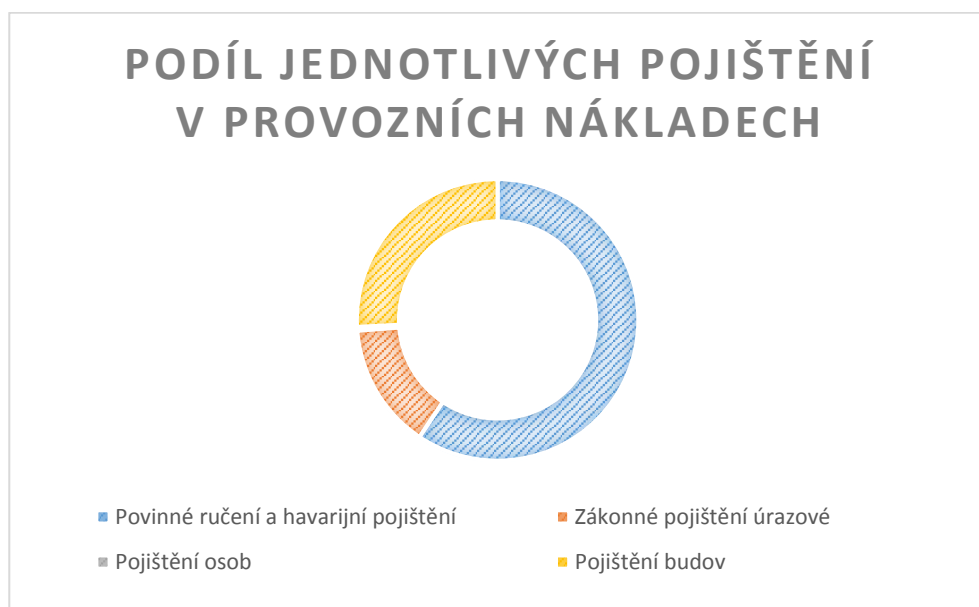
### ***Jiné provozní náklady***

Do této skupiny společnost řadí následující náklady:

- Zůstatková cena prodaného dlouhodobého hmotného a nehmotného majetku
- Dary
- Smluvní pokuty a úroky z prodlení
- Ostatní pokuty a penále
- Ostatní provozní náklady

Nejvyšších hodnot dosahuje účet 548, jehož analytické členění je znázorněno v Grafu 4.

*Graf 4: Podíl jednotlivých nákladů na pojištění v provozních nákladech*



**Zdroj:** interní účetní materiály, vlastní zpracování

V ostatních provozních nákladech zaujímá největší podíl povinné ručení a havarijní pojištění. Ve společnosti STN-ESOX, spol. s r.o. je takto pojištěno celkem 14 osobních automobilů. Druhou největší položkou je pojištění budov, výše tohoto pojištění se v průběhu pěti let nezměnila. Nejnižší podíl tvoří pojištění osob. Toto pojištění je využíváno pro zaměstnance, kteří absolvují školení probíhající v zahraničí, nebo návštěvu výrobních závodů. Výše tohoto pojištění je proměnlivá v jednotlivých letech.

#### 4.3.2.2 Finanční náklady

V následující Tabulce 10 jsou zobrazeny jednotlivé složky finančních nákladů v rámci sledovaných let.

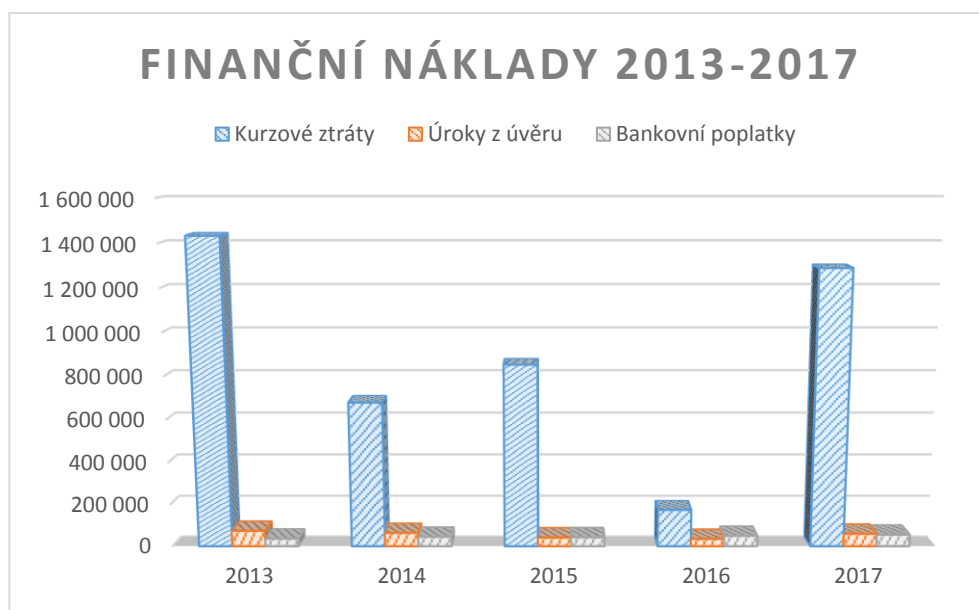
Tabulka 10: Struktura finančních nákladů v období 2013-2017 v Kč

	2013	2014	2015	2016	2017
Kurzové ztráty	1 433 007	678 144	852 204	173 512	1 289 052
Úroky z úvěru	73 731	63 231	41 466	34 272	59 669
Bankovní poplatky	35 864	44 749	42 473	49 432	55 254
<b>Celkem</b>	<b>1 542 602</b>	<b>786 124</b>	<b>936 143</b>	<b>257 216</b>	<b>1 403 975</b>

**Zdroj:** interní účetní materiály, vlastní zpracování

Z níže uvedeného Grafu 5 vyplývá, že kurzová ztráta je významnou položkou finančních nákladů. Za celých pět let vytvářely většinu celkových finančních nákladů. Nejvyšší kurzová ztráta byla v roce 2013 a činila 1 433 007 Kč. Nejvyšší procentuální podíl na finančních nákladech činila kurzová ztráta v roce 2013. Nejnižší naopak v roce 2016, ve kterém se na finančních nákladech podílela 67%. Úroky z úvěru a bankovní poplatky činily v témže roce nejvyšší podíl na finančních nákladech za sledované období.

Graf 5: Struktura finančních nákladů 2013-2017



**Zdroj:** interní účetní materiály, vlastní zpracování

### 4.3.3 Analýza středisek společnosti

Společnost pro zhodnocení nákladů, výnosů a zisku rozčleňuje své činnosti na jednotlivá střediska a to následovně:

- Středisko dílna
- Středisko jednatelé
- Středisko myčka
- Středisko prodejci

Na středisko dílna je zaznamenávána veškerá činnost servisu a skladu náhradních dílů. Ve skladu náhradních dílů se sleduje prodej náhradních dílů přímo na zákazníka a použití náhradních dílů do servisních zakázek.

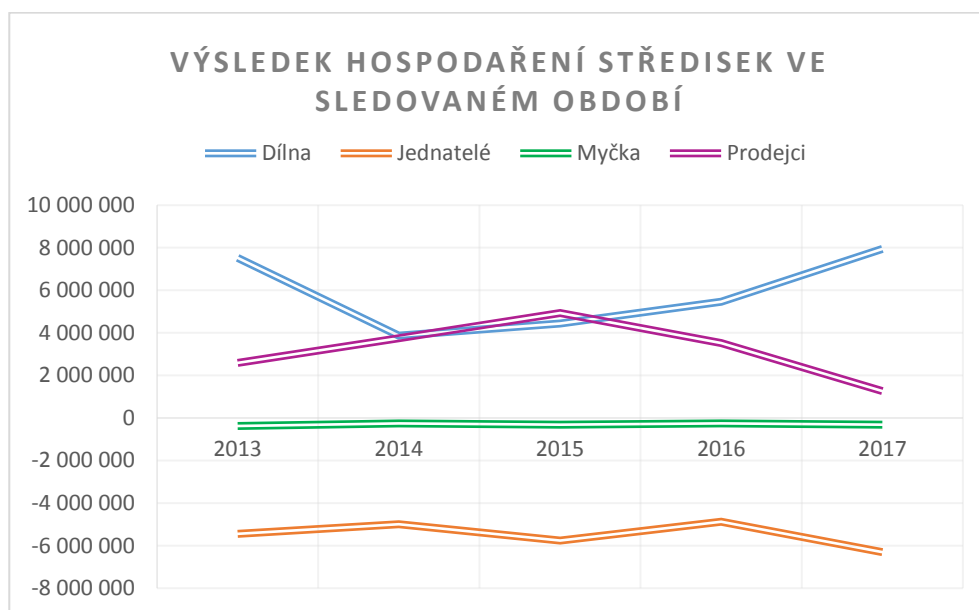
Ve středisku prodeje má každý prodejce vlastní podstředisko, které je samostatně sledováno jako celek a dále je sledována každá jednotlivá zakázka.

Graf 6 nám znázorňuje jednotlivé výše zisku ve sledovaném období. Nejvyššího zisku dosáhlo středisko dílna v roce 2017. Středisku prodejci se nejvíce dařilo v roce 2015, poté začal zisk tohoto střediska klesat. Tento pokles byl způsoben odchodem stávajícího prodejce a nahrazení novým prodejcem. Určitou dobu potrvá, než se nový prodejce zaškolí a zajistí si svůj okruh zákazníků. Z tohoto důvodu nový prodejce v roce 2016 a 2017 vykazoval více nákladů než výnosů a celkové středisko prodejců mělo nižší zisk než v předešlých letech.

Střediska myčka a jednatelé vykazují ve sledovaném období neustále ztrátu. U střediska jednatelů je tato ztráta očekávaná, neboť nemá žádné výnosy. Jsou zde hlavně mzdové náklady pracovníků v administrativě a náklady, které nesouvisí s ostatními středisky. Toto středisko vykonává činnosti pro všechny ostatní střediska jako například: účetnictví, sledování pohledávek, závazků, finanční služby apod.

Naopak u střediska myčka tato ztráta očekávaná není. V návrzích na optimalizaci nákladů se budu tímto střediskem dále zabývat a snažit se o již zmiňovanou optimalizaci nákladů.

Graf 6: Výsledek hospodaření středisek v letech 2013-2017



**Zdroj:** interní účetní materiály, vlastní zpracování

#### **4.4 Návrh optimalizace nákladů**

Z provedených analýz lze zjistit, že společnost STN-ESOX, spol. s r.o. vykazuje:

- Vysoké náklady na opravy pronajímaných vozidel, vzniklých v roce 2017
- Ztrátu střediska myčka
- Velký podíl nákladů na pojištění v ostatních provozních nákladech.

Po konzultaci se zaměstnanci podniku bylo dále navrženo zaměřit se na náklady spojené s činností tachografů a zasíláním vystavených faktur zákazníkům.

Z výše uvedených vznikly následující návrhy:

##### **1. Náhrada originálních dílů neoriginálními u pronajímaných automobilů**

V skupině služeb zabírají velkou část nákladů opravy na pronajímaná nákladní vozidla. Tato vozidla byla do vlastnictví společnosti zařazena z důvodu neprofinancování zákazníka, který si vozidla objednal. Tato vozidla jsou velice specifická pro určitý druh práce a obtížně by se sháněl nový zákazník, proto se firma rozhodla profinancovat daná vozidla na sebe a zákazníkovi je pronajímat. Společnost STN-ESOX, spol. s r.o. nepočítala s tím, že zákazníci nebudou o vozidla řádně pečovat a bude potřeba je stále opravovat, z čehož vznikají nepředvídatelné náklady. Náklady na opravy pronajímaných vozidel lze optimalizovat upřednostněním neoriginálních dílů před originálními díly MAN. Toto opatření lze samozřejmě provést až po skončení záruční doby vozidla, která je dva roky. Po uplynutí záruční doby je možné daný návrh praktikovat. Pro znázornění daného snížení nákladů byla vybrána již provedená zakázka na pronajímaném nákladním automobilu.

V Tabulce 11 jsou uvedeny náklady vzniklé při použití originálních vs. neoriginálních dílů MAN.

Tabulka 11: Náklady na originální vs. neoriginální náhradní díly v Kč

<i>Použitý materiál</i>	<i>Množství</i>	<i>Cena originálních dílů za kus</i>	<i>Cena neoriginálních dílů za kus</i>
<i>Šestihranná matice</i>	10	31	10
<i>Těsnící kroužek</i>	1	63	31
<i>Kruhové těsnění</i>	1	269	41
<i>Kruhové těsnění</i>	1	413	59
<i>Těsnění</i>	1	278	120
<i>Těsnění</i>	1	832	132
<i>Turbodmychadlo</i>	1	30 234	12 921
<i>Závrtný šroub</i>	6	37	15
<i>Těsnění</i>	1	99	48
<i>Ostat. neorig. díly</i>	-	610	610
<i>Práce</i>	-	5 336	5 336
<b><i>Celkem</i></b>	-	<b>38 660</b>	<b>19 313</b>

**Zdroj:** interní data, vlastní zpracování

Pokud by společnost STN-ESOX, spol. s r.o. využila v následující zakázce na opravu neoriginální náhradní díly, ušetřila by 19 347,- Kč tj. 50%.

Společnost začala pronajímat vozidla v roce 2017. Pro zjištění průměrných nákladů byly využity i náklady na pronajímaná vozidla v roce 2018. Výše těchto nákladů činila 643 198,- Kč. Průměrné náklady na pronajímaná vozidla dosahují 494 754,- Kč. V této částce nejsou zaznamenávány pouze ceny za náhradní díly, ale také za práci. Průměrně činní práce 40 % v zakázkách.

Originální náhradní díly MAN nemusí mít vždy adekvátní náhradu. Z tohoto důvodu byl výpočet průměrné úspory nákladů na opravy pronajímaných vozidel za rok přepočítán 40% z celkové hodnoty dílů.



**Celková průměrná úspora nákladů na pronajímaná vozidla** = průměrné náklady náhradních dílů na pronajímaná vozidla \* průměrná úspora nákladů v % .

$$\text{Celková průměrná úspora nákladů} = (494\,754 * 0,6) * 0,6 = 178\,111,-$$

Společnost STN-ESOX, spol. s r.o. by tímto návrhem průměrně za rok ušetřila 178 111,- Kč

## 2. Efektivita práce a zvýšení povědomí o mycí lince společnosti STN-ESOX

U střediska myčka byla zjištěna ztráta v celém sledovaném období. V následující Tabulce 12 jsou uvedeny nejvyšší náklady střediska myčka a příslušné výnosy v jednotlivých letech sledovaného období.

Tabulka 12: Náklady, výnosy střediska myčka ve sledovaném období v Kč

	2013	2014	2015	2016	2017
<i>Mycí potřeby</i>	13 628	13 904	25 637	18 403	13 628
<i>Elektrická energie</i>	16 163	17 638	17 323	16 696	16 162
<i>Topný olej</i>	43 327	22 667	24 013	37 555	43 327
<i>Opravy strojů a nářadí</i>	10 010	43 967	13 498	2 852	10 010
<i>Mzdové náklady</i>	257 016	197 807	251 566	224 798	257 016
<i>Sociální pojištění</i>	64 254	49 451	62 891	56 200	64 254
<i>Zdravotní pojištění</i>	23 131	17 802	22 640	20 231	23 131
<i>Odpis mycí linky</i>	163 604	178 748	179 153	171 379	163 604
<i>Výnosy</i>	282 270	298 990	318 000	300 090	298 710

**Zdroj:** interní účetní materiály, vlastní zpracování

Jak lze z Tabulky 12 zjistit, nejvyšších nákladů dosahují odpisy, mzdové náklady a odvody sociálního a zdravotního pojištění.

Mycí linka není vytížena 8 hodin denně což činní pracovní dobu zaměstnance obsluhy mycí linky. Z tohoto důvodu navrhuji rozčlenění práce daného zaměstnance i na jiné činnosti.

Společnost STN-ESOX, spol. s r.o. si nechává dovážet nákladní automobily určené k prodeji do svého sídla externí firmou. Za každý dovezený automobil je společností účtována částka 5 000,- Kč. Tato částka zahrnuje částečně PHM, zbytek činí náklady na řidiče. Nejčastěji jsou vozidla dovážena od mateřské firmy, která sídlí v Praze. Každý měsíc je takto průměrně dováženo 10 nákladních automobilů.

Pokud by se společnost rozhodla automobily dovážet vlastním zaměstnancem, vznikly by následující náklady:

Tabulka 13: Náklady na dovoz nákladních automobilů

<i>Doprava vlakem do Prahy</i>	120,-
<i>Náklady na mzdu</i>	1 270,-
<i>PHM</i>	1 000,-
<i>Náklady celkem za 10 dovozů</i>	23 900,-
<i>Náklady celkem za rok</i>	286 800,-
<i>Cena externí firmy za rok</i>	600 000,-

**Zdroj:** interní účetní materiály, vlastní zpracování

Náklady uvedené v Tabulce 13 by byly vnitropodnikově účtovány ze střediska myčka na středisko prodej. Z tohoto důvodu by společnost STN-ESOX, spol. s r.o. ušetřila náklady na outsourcing a část mzdových nákladů by bylo přesunuto na prodejní středisko, čímž by se snížila ztráta střediska myčka.

Další možností jak dosáhnout u střediska myčka zisk, je zvýšení výnosů při téměř stejných nákladech. Největšími položkami nákladů mycí linky jsou mzdové náklady a odpis mycí linky. Tyto náklady mají charakter fixních nákladů – s objemem počtu mytí se nemění. Aby se zvýšil počet umytých vozidel, je nejprve potřeba vložit část finančních prostředků k přilákání zákazníků. Tato investice povede k rozpuštění fixních nákladů do více položek a dojde ke snížení nákladů na jedno mytí.

Jednou z možností je zavést akci každé desáté umytí vozidla zcela zdarma. Díky této akci by mohl stoupnout počet mytí, ve kterém budou rozpuštěny fixní náklady. Obrázek 7 znázorňuje možnost zaznamenávání počtu mytí vozidel.

Obrázek 7: Akční kartička

<p style="text-align: center;"><b>STN-ESOX</b></p> <p style="text-align: center;"><b>MYCÍ AKCE 9+1 ZDARMA</b></p>	<i>Datum</i>	<i>Razítko</i>	<i>Podpis</i>
	<b>MYTÍ ZDARMA</b>		

**Zdroj:** vlastní zpracování

Dále je společnosti navrženo zvýšit povědomí o existenci mycí linky v okolí. Mycí linka společnosti je polo-automatizovaná a je možné v ní mýt i osobní automobily. Prvním krokem k zvýšení povědomí o existenci mycí linky je doporučeno zajet k firmám poskytující dopravní služby v blízkosti společnosti STN-ESOX, spol. s r.o. na akvizici a nabídnout jim výhodný balíček mytí. Nejen, že si tím společnost může zajistit potencionální zákazníky na mytí automobilů, ale může také získat nové zákazníky na servis.

K přilákání zákazníků s osobními automobily se nabízí možnost prostřednictvím České pošty roznést letáky, ve kterých budou poskytnuty informace o lokalitě mycí linky a ceně nabízených služeb. Cena stanovená Českou poštou za roznos 1 000 kusů letáků ve velikosti A5 činí 940,- Kč. Pokud by společnost chtěla natisknout a roznést 8 000 kusů letáků investovala by do tisku 3 500,- Kč a do roznosu 7 520,- Kč.

### 3. Změna havarijního a povinného pojištění u osobních vozidel

Společnost STN-ESOX, spol. s r.o. má ve svém vozovém parku celkem 14 osobních automobilů. Do společnosti jsou pořizovány pouze nové automobily a při jejich zařazení do provozu je sjednáváno povinné a havarijní pojištění. Vzhledem k tomu, že osobní automobily jsou již určitý čas využívány, klesla i jejich zůstatková hodnota, která by mohla ovlivnit výši pojistného.

Z tohoto důvodu bylo požádáno o zaslání cenové nabídky povinného a havarijního pojištění jinou pojišťovnu, než u které má společnost osobní automobily pojištěné. Tabulka 14 nám znázorňuje výši povinného a havarijního pojištění a spoluúčast současného pojištění a nové nabídky na veškeré osobní automobily využívané společností.

Tabulka 14: Výše současného a nového pojištění

	<i>Současné pojištění</i>	<i>Návrh nového pojištění</i>
<i>Cena pojistného</i>	207 431,-	120 665,-
<i>Spoluúčast</i>	1%, min. 1 000,-	5%, min. 5 000,-

**Zdroj:** interní data, vlastní zpracování

V Následující Tabulce 15 je zobrazen počet pojistných událostí a výše pojistného plnění ve sledovaném období.

Tabulka 15: Rekapitulace pojistných událostí a výše pojistného plnění

	<b>2013</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>
<i>Počet pojistných událostí</i>	7	5	9	6	7
<i>Výše pojistného plnění</i>	219 304,-	59 905,-	200 522,-	75 502,-	232 142,-

**Zdroj:** interní účetní materiály, vlastní zpracování

Z Tabulky 15 lze zjistit průměrnou výši pojistného plnění, která činí 157 475,- Kč. Z průměrné výše pojistného plnění by společnost při současném pojištění zaplatila za spoluúčast 15 746,- Kč. Naopak v návrhu na nové pojištění je spoluúčast ve výši 5% to znamená, že by společnost zaplatila na spoluúčasti 78 737,- Kč

Tabulka 16: Finanční zhodnocení současného a navrhovaného pojištění

	<i>Současné pojištění</i>	<i>Návrh nového pojištění</i>
<i>Cena pojistného</i>	207 431,-	120 665,-
<i>Spoluúčast z průměrného pojistného plnění</i>	15 746,-	78 737,-
<b><i>Celkem</i></b>	<b>223 177,-</b>	<b>199 402,-</b>

**Zdroj:** vlastní zpracování

Tabulka 16 nám zobrazuje cenu a spoluúčast současného a navrhovaného pojištění. I přesto, že spoluúčast u navrhovaného pojištění tvoří větší procento, než v současné smlouvě dosahuje navrhované pojištění nižší částku. Pokud by se společnost STN-ESOX, spol. s r.o. rozhodla pojistit svá vozidla podle návrhu nového pojištění, ušetřila by ročně 23 775,- Kč.

#### **4. Outsourcing ověřování tachografů x změna ceny tachografů**

Po rozhovorech se zaměstnanci dospěla vedoucí ekonomického úseku k názoru, že práce na tachografech by mohla vykazovat ztrátu či nulový zisk. Z tohoto důvodu byly náklady potřebné k jejich ověřování podrobně prozkoumány.

Tachograf je záznamové zařízení na vozidle, které zapisuje činnosti osádky vozidla (rychlost, dobu jízdy po které je poté nutné provést přestávku a ujetou vzdálenost).

Aby bylo možné nabízet zákazníkům ověřování tachografů je potřeba splnit veškeré legislativní požadavky.

V následujících odstavcích jsou popsány náklady nutné pro provoz ověřování tachografů. V Tabulce 17 jsou poté tyto náklady vyčísleny pro jednotlivé roky.

Náklady od společnosti HALE Nord Bohemia s.r.o. plynou z následujících služeb:

- Záruční a pozáruční servis technického vybavení
- Školení nových a stávajících AMS (autorizovaných metrologických středisek) pro ověřování tachografů

Český metrologický institut (ČMI) zabezpečuje jednotnost a přesnost měřidel a měření. Náklady od ČMI tedy plynou z:

- Kalibrace měřidel
- Ověřování a posuzování shody u měřidel
- Mezilaboratorní porovnávání zkoušek tachografů
- Školení

Mechanika Teplice zajišťuje pro společnost STN-ESOX, spol. s r.o. poradenskou činnost týkající se tachografů. Tato činnost je také zahrnuta v nákladech na ověřování tachografů.

Posledními položkami v nákladech na ověřování tachografů jsou částky za audit kvality a štítky, které jsou po ověření tachografu pro kontrolu vytištěny a následně nalepeny do automobilu.

Tabulka 17: Náklady spojené s poskytováním ověřování tachografů v Kč

	2013	2014	2015	2016	2017
<i>HALE</i>	14 520	7 116	19 360	5 651	7 128
<i>Mechanika Teplice</i>	38 701	25 651	51 135	80 718	26 799
<i>ČMI</i>	14 399	40 740	17 710	32 095	19 320
<i>Audit kvality</i>	4 606	7 560	12 817	10 355	9 730
<i>Karty</i>	4 200	4 200	4 200	4 200	4 200
<i>Odměna za vedení tachografů zaměstnanci</i>	40 200	40 200	40 200	40 200	40 200
<b><i>Celkem</i></b>	<b>116 626</b>	<b>125 467</b>	<b>145 422</b>	<b>173 219</b>	<b>107 397</b>

**Zdroj:** interní účetní materiály, vlastní zpracování

K nákladům uvedených v Tabulce 17 je dále potřeba zohlednit čas mechanika strávený při ověřování tachografu. Náklady na mzdu mechanika pro ověření jednoho tachografu činí 670,- Kč. Cena za ověření tachografů se liší dle druhu, v průměru stojí zákazníka ověření jednoho tachografu 1 516,- Kč + 21% DPH.

V Tabulce 18 je vyčíslen počet tachografů ověřených ve společnosti STN-ESOX, spol. s r.o. ve sledovaném období.

Tabulka 18: Počet ověřených tachografů ve sledovaném období

	2013	2014	2015	2016	2017
Počet ověřených tachografů	128	158	150	194	182

**Zdroj:** interní účetní materiály, vlastní zpracování

Tabulka 19 nám znázorňuje zisk či ztrátu z ověření jednoho tachografu ve sledovaném období 2013-2017.

Tabulka 19: Zisk/ztráta plynoucí z ověřování tachografu ve sledovaném období v Kč

	2013	2014	2015	2016	2017
Zisk/ztráta z ověření tachografu	-65,-	52,-	-124,-	-46,-	255,-

**Zdroj:** interní účetní materiály, vlastní zpracování

V roce 2019 bude uveden do provozu nový typ tachografu – DTCO 4. Pokud se STN-ESOX, spol. s r.o. rozhodne provádět ověřování tohoto tachografu, bude muset pořídit přístroj – programátor k ověření tachografu ETALON. Pořizovací cena tohoto přístroje činí 160 000,- Kč. Tento přístroj navýší společnosti náklady. Z tohoto důvodu doporučuji společnosti STN-ESOX, spol. s r.o. danou činnost outsourcingovat.

Pokud by společnost chtěla v ověřování pokračovat, doporučuji zvýšit cenu za ověření a provést kampaň na navýšení počtu kusů ověřených tachografů za rok.

Předpokládejme, že společnost bude mít v roce 2019 stejné náklady jako v posledním sledovaném roce 2017. K těmto nákladům bude dále přičten odpis nového přístroje pro ověřování tachografu. Tento přístroj bude zařazen do odpisové skupiny 1 a bude odpisován zrychleně po dobu 3 let. Odpis v prvním roce bude tedy činit 52 093,- Kč. Konkurenční cena ověření tachografu v roce 2019 průměrně činí 2 108,- Kč + DPH.

V následující Tabulce 20 je znázorněna kalkulace průměrné ceny ověření tachografu, při které by společnost dosahovala 20% zisku a dokázala svou cenou konkurovat ostatním poskytovatelům.

Tabulka 20: Kalkulace průměrné ceny ověření tachografu v Kč

Náklady na ověření 1 tachografu	997,-
Náklady na mzdu mechanika pro ověření 1 tachografu	670,-
Přirážka	334,-
<b>Cena pro zákazníka</b>	<b>2 001,-</b>

**Zdroj:** interní účetní materiály, vlastní zpracování

Pokud by společnost ověřovala 160 tachografů, což činí průměr ověřených tachografů ve sledovaném období, při průměrné ceně 2 001,- Kč, dosahovala by 20% zisku z této činnosti a dokázala by být konkurenceschopná ostatním poskytovatelům těchto služeb.

## 5. Změna zasilání vystavených faktur

Ve společnosti STN-ESOX, spol. s r.o. bylo také upozorněno na náklady vztahující se k fakturaci. Výše nákladů vztahující se k vystavení a odeslání faktur zákazníkům je znázorněna v Tabulce 21. Náklady na poštovné a tonery do tiskárny jsou brány poměrnou částí z celkových nákladů společnosti.

Tabulka 21: Náklady spojené s fakturací zákazníkům v Kč

Poštovné	44 845,-
Tonery do tiskárny	7 000,-
Spony do sešíváčky	525,-
Obálky	900,-
Papíry	14 025,-
<b>Celkem</b>	<b>67 295,-</b>

**Zdroj:** interní účetní materiály, vlastní zpracování

V rámci optimalizace nákladů bylo navrženo, aby společnost zaslala faktury vystavené svým zákazníkům elektronicky prostřednictvím e-mailu. Je potřeba brát



v potaz, že ne každá z firem bude mít e-mail, na který by bylo možné faktury zasílat. Z předem zjištěných informací od společnosti STN-ESOX, spol. s r.o. je 70% jejich zákazníků ochotno akceptovat fakturaci v elektronické podobě.

Pokud by bylo 70% vystavených faktur rozesíláno prostřednictvím e-mailu, společnost by ročně ušetřila 47 106,- Kč.

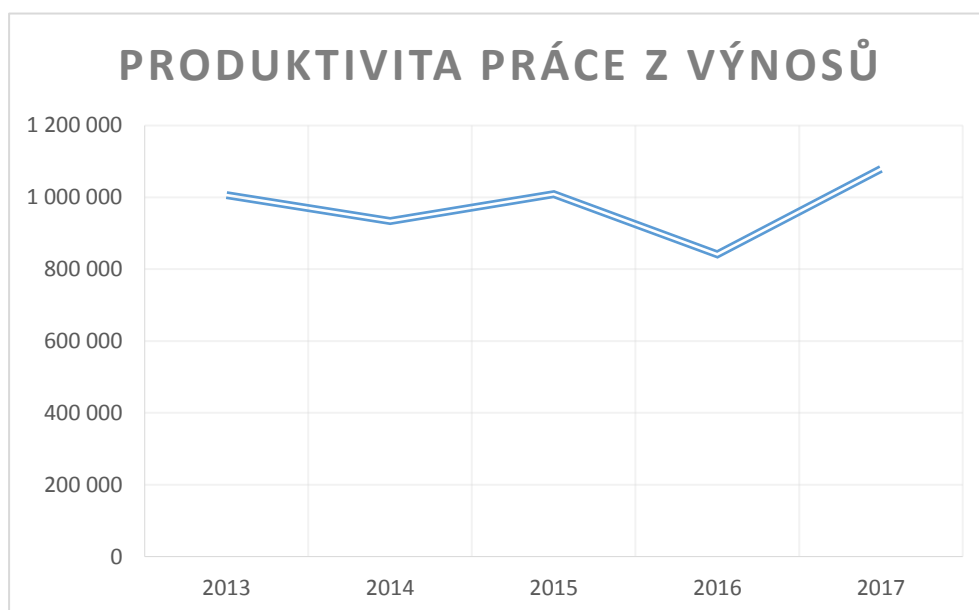
## 4.5 Produktivita práce

Produktivita práce nám znázorňuje s jakou efektivností je využívána lidská práce při výrobě. Produktivita práce bude zkoumaná pro středisko servis ve vybrané společnosti.

### 4.5.1 Produktivita práce z výnosů

Tato produktivita nám říká, jak se podílejí zaměstnanci na tvorbě výnosů. Z Grafu 7 je patrné, že nejvíce výnosů přinášeli pracovníci v roce 2017. Výnosy na jednoho pracovníka činily v tomto roce 1 079 131,- Kč. Naopak nejméně výnosů přinášeli pracovníci v roce 2016, kde výnosy na jednoho pracovníka činily 841 429,- Kč.

Graf 7: Produktivita práce z výnosů střediska servis v Kč



**Zdroj:** interní účetní materiály, vlastní zpracování

#### 4.5.2 Modifikovaná produktivita práce společnosti STN-ESOX, spol. s r.o.

Společnost STN-ESOX, spol. s r.o. ke sledování produktivity práce na servisu využívá rozčleňování práce na produktivní a neproduktivní.

Do produktivních hodin je zařazena veškerá práce mechaniků, která je vyfakturovaná do zakázek. Neproduktivní hodina je naopak vše, co není spojeno s prací na zakázce. Jako příklad neproduktivní hodiny je možné uvést úklid na dílně, čekací doba, školení, dovolená, nemoc a jiné.

V Tabulce 22 je znázorněn počet pracovních hodin v roce, průměrný počet pracovníků za rok a počet produktivních hodin za rok. Tj. hodin, které mechanici strávili na opravě vozidel zákazníků.

Tabulka 22: Hodnoty potřebné k výpočtu modifikované produktivity práce

	2013	2014	2015	2016	2017
Počet pracovních hodin	2 016	2 024	2 016	2 024	2 000
Počet pracovníků	10	10	9,5	11,5	10
Počet produktivních hodin	15 949	15 291	15 738	15 575	17 207

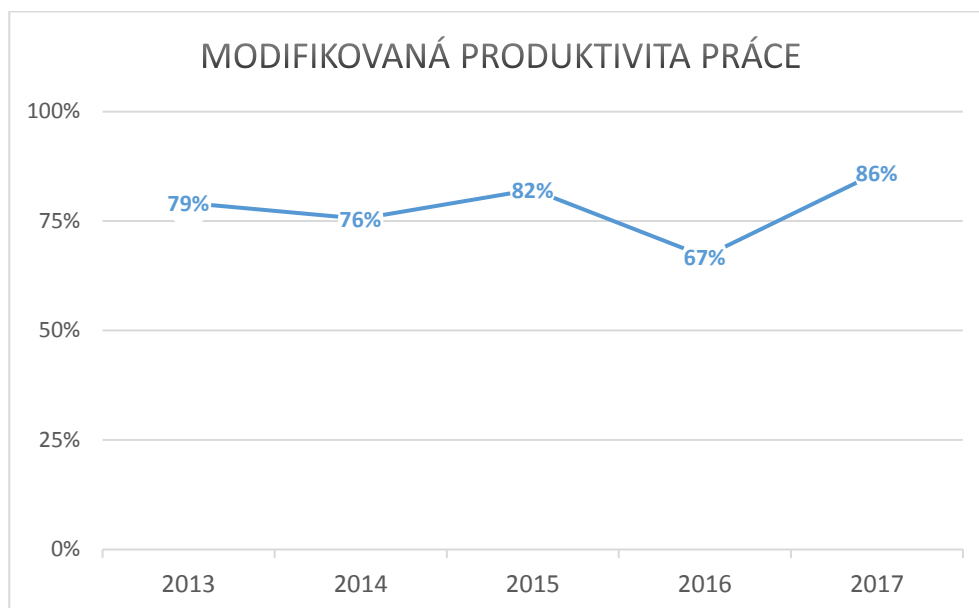
**Zdroj:** interní data, vlastní zpracování

Pomocí hodnot uvedených v Tabulce 22 lze zjistit produktivitu servisu následovně:

1. Výpočtu počet pracovních hodin z počtu pracovníků v daném roce
2. Výpočtu produktivitu práce z podílů pracovních hodin a produktivních hodin

Graf 8 nám znázorňuje výslednou produktivitu práce servisu v jednotlivých letech. Jak si lze všimnout, nejvyšší produktivity práce společnost dosahovala v roce 2017. V tomto roce produktivita práce činila 86%. Naopak nejnižší produktivity práce bylo dosaženo v roce 2016, kde produktivita dosahovala 67%. V tomto roce společnost zaměstnávala nejvíce mechaniků v průběhu sledovaného období.

Graf 8: Modifikovaná produktivita práce servisu ve společnosti STN-ESOX, spol. s r.o.



**Zdroj:** interní data, vlastní zpracování

Pokud porovnáme produktivitu práce výnosů z Grafu 7 spolu s modifikovanou produktivitou práce společnosti STN-ESOX, spol. s r.o. v Grafu 8 můžeme říci, že mají stejnou tendenci růstu či poklesu.

## 5. ZÁVĚR

Optimalizace nákladů představuje dlouhý proces, při kterém je potřeba podnik poznat nejen v číslech, ale také v běžném provozu, neboť právě tam kde náklady představují významnou roli, nemusí být každý optimalizovaný návrh adekvátní. Majitelé podniků by se měli analýzou nákladů zabírat a významné položky optimalizovat, neboť právě tento postup je cesta k úspěchu a zisku.

Hlavním cílem této diplomové práce bylo zanalyzovat strukturu nákladů ve vybrané organizaci a na základě této analýzy navrhnout opatření vedoucí k jejich optimalizaci.

Před vypracováním práce byla stanovena následující hypotéza:

- ve společnosti STN-ESOX, spol. s r.o. lze navrhnout úsporná opatření celkových ročních nákladů v minimální výši 100 000,- Kč

Dle výsledku diplomové práce lze tuto hypotézu potvrdit. Navržené úspory v práci činí 248 992,- Kč, což je více než 100 000,- stanovených ve výše uvedené hypotéze. Při delším a hlubším zkoumání by bylo jistě možné dosáhnout dalších úspor.

V praktické části této práce byl proveden neřízený pohovor se zaměstnanci společnosti STN-ESOX, spol. s r.o., pomocí kterého bylo zjištěno, jakým nákladům by bylo možné věnovat pozornost při tvorbě návrhů optimalizace. Poté byly náklady podniku podrobeny horizontální analýze v absolutním i relativním vyjádření. Bylo zjištěno, že veškeré nákladové druhy do roku 2017 neustále stoupaly a v roce 2018 byl zaznamenán jejich pokles.

Dále byla provedena analýza konkrétních nákladů, z které vyplynulo, že největší část nákladů je tvořena provozními náklady. Z tohoto důvodu byl na provozní náklady brán největší zřetel. Po rozboru jednotlivých skupin provozních nákladů a zhodnocení finančních nákladů byla dále provedena analýza jednotlivých středisek společnosti STN-ESOX, spol. s r.o.

Z provedených analýz lze zjistit, že společnost STN-ESOX, spol. s r.o. vykazuje:

- Vysoké náklady na opravy pronajímaných vozidel, vzniklých v roce 2017
- Ztrátu střediska myčka
- Velký podíl nákladů na pojištění v ostatních provozních nákladech.

Z daných zjištění a neřízených rozhovorů se zaměstnanci vznikly následující návrhy optimalizace nákladů:

- Při opravách pronajímaných vozidel využívat neoriginální náhradní díly
- Zefektivnit práci pracovníka mycí linky a zvýšit povědomí o mycí lince
- Změna povinného a havarijního pojištění
- Outsourcing ověřování tachografů popř. změna ceny
- Elektronické zasílání vystavených faktur zákazníkům

Výše navržené úspory jsou oproti celkovým nákladům minimální. Uvedené návrhy optimalizace byly sestaveny na základě ovlivnitelnosti daných druhů nákladů. Nejvíce úspor by přinesla optimalizace nákladů na prodané zboží. Tuto optimalizaci bohužel nelze provést z důvodu předem stanovených dodavatelsko-odběratelských smluv.

V poslední části diplomové práce byla vypočtena produktivita práce servisu z výnosů, která byla dále porovnána s modifikovanou produktivitou práce společnosti STN-ESOX, spol. s r.o.

## 6. SUMMARY

Each of the company is trying their best to have the highest part of the market. Nowadays there is a lot of concurrence so it is not an easy task. There is an increase of the price of entry materials and energy as well. So if the company wants to be successful, they have to react with that and try to optimize their costs.

The aim of this thesis is to analyze the costs of STN-ESOX, spol. s r.o. and through the analysis suggest provisions which will lead to costs optimization.

Literary research explains the term of costs and their breakdown, cost management, optimization methods, cost standards, productivity and calculations.

The practical part involves talks with employees. The creation of optimization suggestions is based on those talks and also on analysis of each group of the costs.

Optimization suggestions are:

- Using non-original spare parts to repair rent vehicles
- Streamline the work of employee on the car wash and raise the awareness of it
- Change compulsory and accident insurance
- To outsource verification of the tachographs
- Send invoices to the customers via e-mail

The results of my work will be provided to executive director of the STN-ESOX and it could be used in the future.

**Key words:** costs, cost management, optimization methods, cost optimization

## 7. SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

- [1] Drury, C. (2016). *Management and cost accounting*. London: Cengage Learning.
- [2] Fibírová, J. (2001). *Reporting moderní metoda hodnocení výkonnosti uvnitř firmy*. Praha: Grada Publishing.
- [3] Fibírová, J., Šoljaková, L., & Wagner, J. (2007). *Nákladové a manažerské účetnictví*. Praha: ASPI, a.s.
- [4] Fibírová, J., Šoljaková, L., & Wagner, J. (2011). *Manažerské účetnictví: nástroje a metody*. Praha: Wolters Kluwer ČR
- [5] Holeček, J., & Kleisner, V. (1994). *Rukověť finančního a vnitropodnikového účetnictví*. Praha: Fortuna.
- [6] Hradecký, M., & Král, B. (1995). *Řízení režijních nákladů*. Praha: Prospektrum.
- [7] Kovanicová, D. (2012). *Abeceda účetních znalostí pro každého*. Praha: Polygon.
- [8] Král, B. a. (2018). *Manažerské účetnictví*. Praha: Management Press.
- [9] Krutina, V., & Novotná, M. (2004). *Ekonomika podniku*. České Budějovice: Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích.
- [10] Kyseľáková, D., & Šoltés, M. (2017). *Modely řízení finanční výkonnosti*. Praha: Grada Publishing.
- [11] Lang, H. (2014). *Kosten und Leistungsrechnung*. München: C.H.Beck.
- [12] Macík, K. (1994). *Jak kalkulovat podnikové náklady*. Ostrava: Montanex.
- [13] Novotná, M., & Volek, T. (2008). *Měření efektivnosti využívání výrobních faktorů v souvislostech*. České Budějovice: Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích.
- [14] Petřík, T. (2009). *Ekonomické a finanční řízení firmy*. Praha: Grada Publishing.
- [15] Popesko, B., & Papadaki, Š. (2016). *Moderní metody řízení nákladů*. Praha: Grada Publishing.
- [16] Růčková, P. (2015). *Finanční analýza, metody, ukazatele, využití v praxi*. Praha: Grada Publishing.
- [17] Sedláček, J. (2010). *Cash flow*. Brno: Computer Press.
- [18] Synek, M. a. (2010). *Podniková ekonomika*. Praha: C. H. Beck.
- [19] Synek, M. a. (2011). *Manažerská ekonomika*. Praha: Grada Publishing.

- [20] Vochozka, M., Mulač, P., & kolektiv, a. (2012). *Podniková ekonomika*. Praha: Grada Publishing.
- [21] Vysušil, J. (1998). *Vnitropodnikové hospodaření*. Ostrava: Montanex.
- [22] Wöhe, G., & Döring, U. (2010). *Einführung in die Allgemeine Betriebswirtschaftslehre*. München: Vahlen.

## INTERNETOVÉ ZDROJE

- [23] Barlow, P. (2015). *Just in time (JIT) advantages and disadvantages*. Načteno z Babington: <https://babington.co.uk/blog/accounting/just-in-time-advantages-and-disadvantages/>
- [24] EduPristine. (2015). *Cost Management: Meaning, Techniques & Advantages*. Načteno z EduPristine: <https://www.edupristine.com/blog/cost-management-in-detail>
- [25] Mohan, A. (2018). *Strategic Cost Management: Top 12 Techniques*. Načteno z Accounting notes: <http://www.accountingnotes.net/cost-accounting/strategic-cost-management-top-12-techniques/5708>
- [26] *Nejvyšší náklady práce na zaměstnance jsou v Praze*. (Leden 2018). Načteno z STATISTIKA&MY: <http://www.statistikaamy.cz/2018/01/nejvyssi-naklady-prace-na-zamestnance-jsou-v-praze/>
- [27] Riggins, N. (2017). *20 Advantages and Disadvantages of Outsourcing from Your Small Business*. Načteno z Small Business trends: <https://smallbiztrends.com/2017/02/advantages-and-disadvantages-of-outsourcing.html>
- [28] Roger, J. (2018). *Cost control*. Načteno z Reference for Bussines: <https://www.referenceforbusiness.com/encyclopedia/Cos-Des/Cost-Control.html>



## 8. SEZNAM OBRÁZKŮ, TABULEK A GRAFŮ

### Seznam obrázků

<i>Obrázek 1: Pojetí nákladů</i> .....	4
<i>Obrázek 2: Grafické znázornění přímých a nepřímých nákladů</i> .....	9
<i>Obrázek 3: Grafické znázornění variabilních nákladů</i> .....	11
<i>Obrázek 4: Struktura nákladů práce v ČR</i> .....	21
<i>Obrázek 5: Členění kalkulace</i> .....	27
<i>Obrázek 6: Organizační struktura společnosti</i> .....	33
<i>Obrázek 7: Akční kartička</i> .....	54

### Seznam tabulek

<i>Tabulka 1: Členění nákladů</i> .....	6
<i>Tabulka 2: Výhody a nevýhody outsourcingu</i> .....	15
<i>Tabulka 3: Výhody a nevýhody systému JIT</i> .....	16
<i>Tabulka 4: Horizontální analýza nákladů - absolutní změna v Kč</i> .....	36
<i>Tabulka 5: Horizontální analýza nákladů - relativní změna</i> .....	38
<i>Tabulka 6 Výsledek hospodaření ve sledovaném období v Kč</i> .....	40
<i>Tabulka 7: Spotřebované nákupy v letech 2013-2017 v Kč</i> .....	42
<i>Tabulka 8: Osobní náklady v letech 2013-2017 v Kč</i> .....	43
<i>Tabulka 9: Rozdělení služeb v letech 2013-2017 v Kč</i> .....	45
<i>Tabulka 10: Struktura finančních nákladů v období 2013-2017 v Kč</i> .....	47
<i>Tabulka 11: Náklady na originální vs. neoriginální náhradní díly v Kč</i> .....	51
<i>Tabulka 12: Náklady, výnosy střediska myčka ve sledovaném období v Kč</i> .....	52
<i>Tabulka 13: Náklady na dovoz nákladních automobilů</i> .....	53
<i>Tabulka 14: Výše současného a nového pojištění</i> .....	55
<i>Tabulka 15: Rekapitulace pojistných událostí a výše pojistného plnění</i> .....	55
<i>Tabulka 16: Finanční zhodnocení současného a navrhovaného pojištění</i> .....	56
<i>Tabulka 17: Náklady spojené s poskytováním ověřování tachografů v Kč</i> .....	57
<i>Tabulka 18: Počet ověřených tachografů ve sledovaném období</i> .....	58
<i>Tabulka 19: Zisk/ztráta plynoucí z ověřování tachografu ve sledovaném období v Kč</i> .	58
<i>Tabulka 20: Kalkulace průměrné ceny ověření tachografu v Kč</i> .....	59
<i>Tabulka 21: Náklady spojené s fakturací zákazníkům v Kč</i> .....	59
<i>Tabulka 22: Hodnoty potřebné k výpočtu modifikované produktivity práce</i> .....	61

### Seznam grafů

<i>Graf 1: Celkové náklady v letech 2013-2017</i> .....	40
<i>Graf 2: Struktura jednotlivých skupin provozních nákladů v roce 2017</i> .....	41
<i>Graf 3: Osobní náklady v letech 2013-2017</i> .....	44
<i>Graf 4: Podíl jednotlivých nákladů na pojištění v provozních nákladech</i> .....	46
<i>Graf 5: Struktura finančních nákladů 2013-2017</i> .....	47
<i>Graf 6: Výsledek hospodaření středisek v letech 2013-2017</i> .....	49
<i>Graf 7: Produktivita práce z výnosů střediska servis v Kč</i> .....	60
<i>Graf 8: Modifikovaná produktivita práce servisu ve společnosti STN-ESOX, spol. s r.o.</i> .....	62