

Česká zemědělská univerzita v Praze

Provozně ekonomická fakulta

Katedra ekonomiky



Diplomová práce

**Rozbor nákladů na pracovní cesty a možnosti zvýšení
efektivnosti (v konkrétním podniku)**

Bc. Tereza Glöcknerová

© 2018 ČZU v Praze

ČESKÁ ZEMĚDĚLSKÁ UNIVERZITA V PRAZE

Provozně ekonomická fakulta

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Bc. Tereza Glöcknerová

Podnikání a administrativa

Název práce

Rozbor nákladů na pracovní cesty a možnosti zvýšení efektivnosti (v konkrétním podniku)

Název anglicky

Cost analysis for business trips and possibilities of efficiency increase (in concrete enterprise)

Cíle práce

Hlavním cílem diplomové práce je vypracovat racionalizaci nákladů na pracovní cesty ve společnosti ŠKODA AUTO a.s. Práce bude charakterizovat a analyzovat cestovní politiku společnosti, která bude vycházet z relevantních legislativních a právních norem České republiky. Práce bude zaměřena na analýzu nákladů na pracovní cesty a na základě jejího vyhodnocení budou navrženy možnosti, jak zvýšit efektivnost nákladů v dané společnosti.

Metodika

Práce bude zpracována na základě studia odborné literatury. Budou použity zejména metody deskripce, komparace a syntézy. Na základě sběru dat, použití vhodných metod a zpracování souhrnných výsledků budou formulovány závěry a možná opatření.

Doporučený rozsah práce

50 – 60 s.

Klíčová slova

Náklady, cestovní politika, pracovní cesty, racionalizace, cestovní náhrady

Doporučené zdroje informací

ANDRAŠČÍKOVÁ, Mária. Zákoník práce: prováděcí nařízení vlády a další související předpisy: s komentářem : k 1.1.2016. 10. aktualizované vydání. Olomouc: Anag, 2016. ISBN 978-80-7263-992-2.

DRURY, C. Cost and management accounting: an introduction. 7th ed., Andover: SouthWestern Cengage Learning. ISBN 978-1-4080-3213-8.

DUCHAC, Jonathan E., Carl S. WARREN a James M. REEVE. Financial accounting. 14th edition. Australia: Brooks/Cole, 2015. ISBN 1305088433.

HNÁTEK, M. – ZÁMEK, D. *Daňové a nedaňové náklady 2013*. Praha: ESAP, 2013. ISBN 978-80-260-2628-0.

HOFMANNOVÁ, Eva. Cestovní náhrady: podle zákoníku práce : s komentářem a příklady. 6. vyd. Olomouc: ANAG, 2012. ISBN 978-80-7263-712-6

Interní materiály ŠKODA AUTO a.s.

LAZAR, Jaromír. Manažerské účetnictví a controlling. Praha: Grada, 2012. Účetnictví a daně (Grada). ISBN 978-80-247-4133-8.

PETŘÍK, T. Ekonomické a finanční řízení firmy: manažerské účetnictví v praxi. 2., výrazně rozš. a aktualiz. vyd. Praha: Grada, 2009. ISBN 978-80-247-3024-0.

POLLAK, H. *Jak odstranit neopodstatněné náklady : hodnotová analýza v praxi*. Praha: Grada Publishing, 2005. ISBN 80-247-1047-1.

Výroční zprávy ŠKODA AUTO a.s.

Předběžný termín obhajoby

2017/18 LS – PEF

Vedoucí práce

prof. Ing. Miroslav Svatoš, CSc.

Garantující pracoviště

Katedra ekonomiky

Elektronicky schváleno dne 3. 3. 2017

prof. Ing. Miroslav Svatoš, CSc.

Vedoucí katedry

Elektronicky schváleno dne 3. 3. 2017

Ing. Martin Pelikán, Ph.D.

Děkan

V Praze dne 15. 03. 2018

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že svou diplomovou práci "Rozbor nákladů na pracovní cesty a možnosti zvýšení efektivnosti (v konkrétním podniku)" jsem vypracovala samostatně pod vedením vedoucího diplomové práce a s použitím odborné literatury a dalších informačních zdrojů, které jsou citovány v práci a uvedeny v seznamu použitých zdrojů na konci práce. Jako autorka uvedené diplomové práce dále prohlašuji, že jsem v souvislosti s jejím vytvořením neporušila autorská práva třetích osob.

V Praze dne 28.03.2018

Poděkování

Ráda bych touto cestou poděkovala profesorovi Ing. Miroslavu Svatošovi, CSc. za odborné vedení, cenné rady a konzultace při zpracování mé diplomové práce. Dále děkuji kolegům ze společnosti ŠKODA AUTO a.s., kteří mi poskytli potřebné údaje a informace pro zpracování této práce.

Rozbor nákladů na pracovní cesty a možnosti zvýšení efektivnosti (v konkrétním podniku)

Abstrakt

Diplomová práce se zabývá rozbohem nákladů na pracovní cesty a možnostmi zvýšení jejich efektivnosti v konkrétním podniku. Za konkrétní podnik byla zvolena společnost ŠKODA AUTO a. s. V teoretické části jsou popsány základní pojmy a legislativní východiska, které se týkají pracovních cest a nákladů na ně vynaložených. V druhé části práce je zpracována analýza nákladů na pracovní cesty. Analýza se zaměřuje především na náklady vynaložené na zahraniční pracovní cesty a vysvětluje důvody jejich zvyšování. Z vyhodnocených údajů a zpracované analýzy byly vypracovány a navrženy možnosti zvýšení efektivnosti nákladů vynaložených na pracovní cesty ve společnosti ŠKODA AUTO a. s.

Klíčová slova: cestovní politika, pracovní cesty, náklady, cestovní náhrady, zvýšení efektivnosti

Cost analysis for business trips and possibilities of efficiency increase (in concrete enterprise)

Abstract

This diploma thesis is concerned with an analysis of business trip expenses and the possibility of increasing their effectivity in a specific company. ŠKODA AUTO, a. s. has been chosen as the company for the analysis.

In the theoretical part the basic terms and legislative basic for business trips and expenses arising from business trips are described. The analysis itself focuses mostly on expenses spent on business trips and explains the reasons for their increase. From the evaluated data and the performed analysis, suggestions for increasing the effectivity of business trip expenses in ŠKODA AUTO company were offered.

Keywords: cost, business trips, travel policy, travel compensation, increasing efficiency

Obsah

1 Úvod.....	11
2 Cíl práce a metodika	12
2.1 Cíl práce	12
2.2 Metodika	12
3 Teoretická východiska k tématu	13
3.1 Účetnictví jako zdroj informací	13
3.2 Předpisy upravující pracovní cesty	15
3.2.1 Základní pojmy související s pracovními cestami	16
3.2.2 Základní zásady pro poskytování cestovních náhrad	16
3.3 Poskytování náhrad při pracovních cestách podle zákona.....	17
4 Daně z pohledu pracovních cest.....	20
4.1 Zákon o dani z přidané hodnoty.....	20
4.2 Účtování DPH u pracovních cest ve ŠKODA AUTO a. s.	21
4.3 Daň z příjmů ve vztahu k pracovním cestám	24
4.3.1 Daňově uznatelné náklady	24
4.3.2 Daňově neuznatelné náklady	25
5 Náklady na pracovní cesty.....	25
5.1 Obecné třídění nákladů	25
5.2 Náklady na pracovní cesty	27
6 Charakteristika společnosti ŠKODA AUTO, a. s.	28
6.1 Historie firmy	28
6.2 Současnost a budoucnost společnosti.....	28
7 Cestovní politika společnosti ŠKODA AUTO, a. s.....	31
7.1 Příprava pracovních cest	32
7.2 Vyúčtování pracovních cest	35
7.2.1 Postup zpracování PC v elektronické aplikaci SAP	35
8 Analýza pracovních cest	39
8.1 Výpočty nákladovosti.....	40
8.2 Analýza jednotlivých nákladů.....	44
8.2.1 Celkový přehled pracovních cest za období 2010-2016.....	44
8.2.2 Analýza nákladů na pracovní cesty realizovaných do Německa	47
8.2.3 Analýza stravného na pracovní cesty a jeho změny	49
8.2.4 Analýza nákladů na leteckou dopravu	51

9 Návrhy možností zvýšení efektivity	62
10 Závěr.....	66
11 Seznam použité literatury.....	69
12 Internetové odkazy	70
13 Přílohy	72

Seznam obrázků

Obrázek 1: Formulář vyúčtování	36
Obrázek 2: Úsek cesty	36
Obrázek 3: Seznam dokladů	37
Obrázek 4: Druhy výdajů.....	38
Obrázek 5: Přehled pracovních cest.....	39

Seznam tabulek

Tabulka 1: Výše tuzemského stravného pro rok 2016.....	18
Tabulka 2: Krácení tuzemského stravného	19
Tabulka 3: Znaky daní pro účtování ve společnosti Škoda Auto a. s.	22
Tabulka 4: Státy EU, kde se účtuje DPH.....	23
Tabulka 5: Výše nákladů na pracovní cesty v letech 2010-2016 (v mil. Kč).....	27
Tabulka 6: Vývoj struktury a dynamika pracovníků ŠA dle závodů.....	29
Tabulka 7: Dodávky vozů zákazníkům podle regionu	30
Tabulka 8: Počet dodávek aut zákazníkům za roky 2016, 2012 a jejich nárůst (v %)	31
Tabulka 9: Letový řád Praha - Braunschweig - Praha	34
Tabulka 10: Celkové náklady na pracovní cesty v letech 2010-2016 (v mil. Kč) a jejich nárůst oproti předchozím rokům (v %).....	40
Tabulka 11: Tržby společnosti Škoda Auto a. s. za období 2010-2016 (v mil. Kč) a jejich nárůst oproti předchozím rokům (v %).....	41
Tabulka 12: Zisk společnosti Škoda Auto a. s. po zdanění (v mil. Kč).....	42
Tabulka 13: Přepočet Ø nákladů vynaložených na PC na 1 zaměstnance.....	43
Tabulka 14: Celkový přehled realizovaných PC od roku 2010 a jejich nárůst oproti předchozím rokům (v %)	45
Tabulka 15: Země s největším počtem realizovaných PC za rok 2010, 2013 a 2016	45
Tabulka 16: Počet realizovaných PC za rok 2016 podle doby trvání cesty a způsobu dopravy	48
Tabulka 17: Změny stravného od roku 2010 u států s největším počtem realizovaných PC	50
Tabulka 18: Vývoj sazeb tuzemského stravného ve společnosti Škoda Auto od roku 2010	51
Tabulka 19: Přehled celkových nákladů na služby objednané u smluvní agentury (v mil. Kč)	53
Tabulka 20: Ceny letenek jednotlivých leteckých společností do Číny (Šanghaj).....	54
Tabulka 21: Ceny letenek jednotlivých leteckých společností do Číny (Peking)	54
Tabulka 22: Možná úspora nákladů na letenky do Číny	55
Tabulka 23: Počet cest realizovaných do Číny v roce 2016 podle doby rezervace letenky	56

Tabulka 24: Ceny letenek jednotlivých leteckých společností do Indie (Bombaj)	57
Tabulka 25: Ceny letenek jednotlivých leteckých společností do Indie (Dillí).....	57
Tabulka 26: Možná úspora nákladů na letenky do Indie	58
Tabulka 27: Počet cest realizovaných do Indie v roce 2016 podle doby rezervace letenky	58
Tabulka 28: Celkové náklady na letenky do Ruska v roce 2016 podle doby jejich rezervace	60
Tabulka 29: Průměrné ceny letenek do Španělska v roce 2016	61
Tabulka 30: Celkové náklady na letenky do Španělska v roce 2016 podle doby jejich rezervace	61

Seznam grafů

Graf č. 1: Nákladovost PC podle tržeb	41
Graf č. 2: Nákladovost PC podle čistého zisku	43
Graf č. 3: Průměrná cena letenek do Číny v závislosti na datu jejich rezervace	55
Graf č. 4: Průměrná cena letenek do Indie v závislosti na datu jejich rezervace.....	57
Graf č. 5: Struktura pracovníků jezdících na pracovní cesty podle oddělení v roce 2016 .	84

Seznam použitých zkratek

a. s.	Akciová společnost
č.	číslo
ČR	Česká republika
DPH	Daň z přidané hodnoty
FIS	Útvar Management kanceláří a služeb
FRE	Útvar Pracovní cesty
IFRS	Mezinárodní standardy finančního účetnictví
mil.	milión
mld.	miliarda
např.	například
odst.	odstavec
PC	pracovní cesta
Sb.	Sbírka
ŠA	Škoda Auto
VW	Volkswagen Group
ZDP	Zákon o daních z příjmů
ZDPH	Zákon o dani z přidané hodnoty
ZoÚ	Zákon o účetnictví
§	paragraf
Ø	průměr

1 Úvod

V současné době je cílem každého podniku udržet si nebo posílit svoji stávající pozici na trhu, ať už domácím či zahraničním. Největším problémem, který se vyskytuje na trhu, je konkurence. Aby byl podnik konkurenceschopný, musí neustále vyvíjet nové strategie a tím si zlepšovat svoje postavení na trhu.

Jako konkrétní podnik jsem si vybrala společnost ŠKODA AUTO a. s. Toto téma jsem si zvolila, protože od roku 2015 jsem v podniku na nepovinné praxi, konkrétně na oddělení pracovních cest. Tato praxe mi umožňuje získávat nové znalosti, zejména v oblasti účetnictví, daní a cestovní politiky společnosti.

ŠKODA AUTO a. s. je jedním z celosvětových výrobců osobních automobilů a patří k největším podnikům v České republice. Pro společnost je důležité její jméno a pozice na světovém trhu. Aby si udržela své postavení a úspěšnost, musí neustále vyvíjet nové strategie a zlepšovat vztahy s obchodními partnery. Klade velký důraz na osobní přístup pro komunikaci s jejími partnery, proto realizuje pracovní cesty. Její zaměstnanci cestují po celém světě za účelem získání nových zkušeností, uzavírání nových obchodních vztahů či zahájení provozu nových výrobních závodů na trzích po celém světě. Přestože jsou pracovní cesty pro společnost nákladem, jedná se o účelně vynaložené náklady, které jí přináší prospěch a nové obchodní příležitosti. Důležité je, aby náklady na jednotlivé činnosti byly efektivně řízeny. To má na starosti oddělení pracovních cest, které zajišťuje jejich plánování, organizování, přípravu a konečné vyúčtování.

Diplomová práce se bude zabývat rozбором jednotlivých nákladů, které jsou při pracovních cestách vynaloženy a možnostmi, které povedou ke zvýšení jejich efektivnosti. Analýza se týká cestovní politiky společnosti, která představuje interní dokument obsahující organizační normu s pravidly pro realizaci pracovních cest ve společnosti Škoda Auto.

2 Cíl práce a metodika

2.1 Cíl práce

Cílem diplomové práce je vypracovat návrh možností na snížení nákladů vynaložených na pracovní cesty ve vybraném podniku, konkrétně ve ŠKODA AUTO a. s. V práci bude popsána oblast pracovních cest, která vychází z platných právních předpisů dle zákona a také z vnitřních směrnic společnosti. Teoretická část se bude zabývat náklady, dále důležitými předpisy, které se týkají pracovních cest a daněmi, které na ně mají dopad z ekonomického hlediska. Tato část bude zpracována na základně důležitých legislativních a právních norem České republiky. Praktická část se bude zabývat charakteristikou společnosti ŠKODA AUTO a. s. a její cestovní politikou. Bude zde proveden rozbor nákladů na pracovní cesty, které musí společnost vynaložit. Analýza se zaměří na celkový přehled cest a vysvětlí důvody jejich navyšování. Dále bude provedena samostatná analýza cest uskutečňovaných do Německa, rozbor změn stravného a analýza nákladů na leteckou dopravu. Na základě analýzy budou navrženy možnosti, jak zvýšit efektivnost nákladů vynaložených na pracovní cesty ve společnosti ŠKODA AUTO a. s. Analýza se nebude zabývat návrhem všech možností, ale zaměří se na nejvýznamnější úspory.

2.2 Metodika

Práce bude zpracována na základě studia odborné literatury. Bude čerpáno zejména za zákonů a právních předpisů a interních zdrojů společnosti. V práci budou použity metody deskripce a komparace, ze kterých budou vycházet opatření, jak dané náklady snížit. Budou použity základní kvantitativní metody popisné statistiky.

Společnost ŠKODA AUTO a. s. je největším výrobcem automobilů v České republice. Pro analýzu byly použity interní materiály společnosti a data za období 2010 - 2016. Z důvodu pozdního uveřejnění Výroční zprávy společnosti ŠKODA AUTO a. s. za rok 2017 (datum zveřejnění duben 2018) nemohly být v analýze zpracovány údaje za tento rok. Z důvodu citlivosti a neveřejnosti některých údajů, které společnost ŠKODA AUTO a. s. poskytla, bude k vypracování analýzy nákladů použit předem stanovený koeficient. Tímto koeficientem budou výsledky analýzy zkresleny.

3 Teoretická východiska k tématu

V této kapitole jsou popsány důležité zdroje, které podnik potřebuje pro získání informací. Dále jsou zde vysvětleny základní předpisy, pojmy a zásady, které souvisí s pracovními cestami.

3.1 Účetnictví jako zdroj informací

Ke své činnosti potřebuje mít podnik k dispozici určité informace, které jsou důležité pro jeho řízení a pro rozhodování v různých situacích. Právě tyto informace poskytuje podniku účetnictví. Existuje mnoho definic pro účetnictví, Drury ho ve své knize na straně 6 popisuje jako proces identifikace, měření a sdělování ekonomických informací, na základě kterých je uživatel použije k dalšímu rozhodnutí. Dále poskytuje finanční i nefinanční informace, které pomáhají uživateli k tomu, aby učinil správné rozhodnutí. Uživatelé těchto informací jsou manažeři, akcionáři, zaměstnanci a věřitelé.¹

Tyto informace, nebo-li účetní výkazy tvoří rozvaha, výkaz zisku a ztráty, přehled o změnách vlastního kapitálu, přehled o peněžních tocích a příloha. Účetní výkazy musí podávat věrný a poctivý obraz. Dále musí být úplné, průkazné a srozumitelné.

Ekonomiku celého podniku řídí informační systém **podnikové početnictví**. Sem můžeme zařadit:

- manažerské, finanční a nákladové účetnictví,
- kalkulace nákladů a cen,
- rozpočetnictví a rozborů hospodaření podniku.

Manažerské účetnictví je tvořeno třemi subsystemy (kalkulace, rozpočetnictví a nákladové účetnictví). Podnik ho používá k efektivnímu řízení a jeho výstupy využívají řídicí pracovníci a manažeři. Slouží pro rozhodování v oblasti nákladů a výnosů, dále poskytuje informace o kalkulacích, vnitropodnikových cenách a rozpočtech. Tyto informace jsou velmi podrobné, tajné

¹ DRURY, C. *Cost and management accounting an introduction*. 7th ed., Andover: South-Western Cengage Learning, 2011, s. 6. ISBN 978-1-4080-3213-8.

a důležité pro controlling. Používají se hlavně v oblasti plánování, strategie a kontroly. Tento typ účetnictví není pro podnik povinný, může ho vést i nemusí.

První subsystém, **nákladové účetnictví**, souvisí s rozpočty a kalkulacemi a podává informace, které jsou důležité zejména v oblasti operativního řízení. Poskytuje informace o nákladech, které byly v podniku skutečně vynaloženy. Je tvořeno analytickými účty a soustřeďuje se na vstupy a výstupy. U vstupu sleduje, zda nebyl překročen rozpočet nákladů. Jeho cílem je zjistit, které produkty jsou ziskové a které neziskové. Získané údaje slouží pro běžnou kontrolu nákladů a pro sestavení kalkulací. Dále poskytuje potřebné zdroje finančnímu účetnictví. Nákladové účetnictví můžeme dělit na:

- výkonové, které úzce souvisí s kalkulacemi,
- odpovědnostní, kde se zjišťuje přispívání útvarů ke konečnému výsledku,
- procesní, které poskytuje údaje pro jednotlivé procesy v podniku.²

Přehled jednotlivých nákladů a jejich plánování v podnikové činnosti představuje **kalkulace**. K plánování se používají dvě metody, globální a podrobné, které slouží k určení nákladů na kalkulační jednici. Kalkulační členění nákladů je popsáno v podkapitole 5.1.

Posledním subsystémem manažerského účetnictví je **rozpočetnictví**. Rozpočty ovlivňují náklady z dlouhodobého hlediska. Sestavují se z údajů z minulosti a jejich cílem je zajistit podklady pro podnik.

Finanční účetnictví zajišťuje informace externím uživatelům, kteří se zajímají o budoucí prospěch. Mezi tyto uživatele patří např. pojišťovny, banky nebo úřady. Cílem je vyjádřit stav majetku a vznik výsledku hospodaření. Poskytuje přehled o aktivech a pasivech podniku, dále i o nákladech a výnosech. Při sestavování účetních výkazů je nutné dodržovat jistá pravidla. Z celosvětového pohledu jsou zde důležité dva standardy:

- Mezinárodní standardy finančního účetnictví (IFRS), které do sebe integrovaly Mezinárodní účetní standardy,

² <http://www.podnikator.cz/provoz-firmy/ucetnictvi-a-dane/danova-evidence/n:18287/Vztah-financniho-danoveho-nakladoveho-a-manazerskeho-ucetnictvi>.

- US GAAP, nebo-li Americké všeobecné uznávané účetní zásady.³

V České republice se finanční účetnictví řídí podle zákonů a nařízením, které vydává ministerstvo financí. Uplatňuje se zde třístupňový model regulace. Prvním stupněm je zákon č. 563/1991 Sb., o účetnictví, v platném znění. Dalším stupněm je vyhláška č. 500/2002 Sb., v platném znění, která se zabývá účetní závěrkou a účetními metodami pro podnikatele. Třetím stupněm jsou České účetní standardy.⁴

3.2 Předpisy upravující pracovní cesty

Cestovní náhrady, které jsou poskytovány zaměstnancům, upravuje zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce. Tento zákon upravuje poskytování cestovních náhrad, které náleží zaměstnancům za výkon práce mimo jejich pravidelné pracoviště. Dále stanovuje druh, výši a výpočet náhrad pro tuzemské i zahraniční pracovní cesty a určuje také pravidla pro řádné vyúčtování a poskytování záloh.

Vždy s účinností k 1. lednu jsou vydávány prováděcí vyhlášky Ministerstva práce a sociálních věcí a prováděcí vyhlášky Ministerstva financí pro stanovení výše cestovních náhrad. Pro rok 2016 to jsou vyhláška č. 309/2015 Sb., o stanovení výše základních sazeb zahraničního stravného a vyhláška č. 385/2015 Sb., o změně sazby základní náhrady za používání silničních motorových vozidel a stravného a o stanovení průměrné ceny pohonných hmot pro účely poskytování cestovních náhrad.⁵

Zákoník práce však pro cestovní náhrady a jejich daňové uplatnění nestačí. Uplatnění těchto náhrad řeší zákon o daních z příjmů. Tento zákon určuje, který cestovní výdaj lze považovat za daňově uznatelný. Dále jsou zde důležité příslušné účetní předpisy, především zákon č. 563/1991 Sb., o účetnictví a České účetní standardy.

³ HRADECKÝ, M. *Manažerské účetnictví*. 1. vyd. Praha: Grada, 2008, s. 49. ISBN 978-80-247-2471-3.

⁴ HRADECKÝ, M. *Manažerské účetnictví*. 1. vyd. Praha: Grada, 2008, s. 51. ISBN 978-80-247-2471-3.

⁵ JANOUŠEK, K. *Cestovní náhrady v 411 příkladech*. 8. vyd. Praha: ANAG, 2016, s. 22-26. ISBN 978-80-7263-991-5

3.2.1 Základní pojmy související s pracovními cestami

Pracovní cesta: "Pracovní cesta (dále jen PC) je časově omezená cesta k výkonu práce mimo sjednané místo výkonu práce. Vyslat zaměstnance na dobu nezbytné potřeby na PC lze pouze na základě dohody s ním (tato dohoda však nemusí být písemná)."⁶

Pravidelné pracoviště: "Není-li v pracovní smlouvě pravidelné pracoviště sjednáno, je pravidelným pracovištěm místo výkonu práce sjednané v pracovní smlouvě. Pravidelné pracoviště pro účely cestovních náhrad nesmí být sjednáno v širším rozsahu než jedna obec."⁷

Bezplatně poskytnuté jídlo: "Je jídlo charakteru snídaně, oběda nebo večeře, které je zaměstnanci poskytnuto bez jeho finančního příspěví kýmkoliv během pracovní cesty (např. školení, konference, součást ceny ubytování)."⁸

Zahraniční pracovní cesta: "Zahraniční PC se rozumí cesta konaná mimo území České republiky. Dobou rozhodnou pro vznik práva zaměstnance na náhradu cestovních výdajů v cizí měně je doba přechodu státní hranice České republiky, kterou oznámí zaměstnanec zaměstnavateli, nebo doba odletu z České republiky a příletu do České republiky při letecké dopravě."⁹

3.2.2 Základní zásady pro poskytování cestovních náhrad

Cestovní náhrady hradí zaměstnavatel - "Zaměstnanci přísluší cestovní náhrady vyjádřené v § 2 odst. 2 zákoníku práce. Výdaje, které vzniknou zaměstnanci v souvislosti s PC, je zaměstnavatel povinen uhradit. Zákoník práce ale upravuje, pro jaké cesty to platí, za jakých podmínek a v jaké výši."

Daňová uznatelnost cestovních náhrad - "§ 24 odst. 2 písm. zh) ZDP určuje, zda jsou cestovní náhrady daňově uznatelným nákladem. Aby byl náklad daňově uznatelným, musí subjekt prokázat, že byl poskytnut v souladu se zákoníkem práce."

Vnitřní předpis o cestovních náhradách je vnitřní směrnice společnosti, díky které může zaměstnavatel stanovit práva zaměstnanci výhodněji, než zákoník práce.

⁶ Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce v platném znění, § 42, odst. 1

⁷ Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce v platném znění, § 34 a

⁸ JANOUŠEK, K. *Cestovní náhrady v 411 příkladech*. 8. vyd. Praha: ANAG, 2016, s. 26 . ISBN 978-80-7263-991-5

⁹ JANOUŠEK, K. *Cestovní náhrady v 411 příkladech*. 8. vyd. Praha: ANAG, 2016, s. 313 . ISBN 978-80-7263-991-5

Vnitřní předpis by měl obsahovat obecné formální náležitosti, kdo zaměstnanci nařizuje cestu, výši stravného a kapesného, dále jaké dopravní prostředky budou použity, způsoby možného ubytování a další organizační záležitosti.¹⁰

3.3 Poskytování náhrad při pracovních cestách podle zákona

Podle zákona musí zaměstnavatel poskytnout zaměstnanci při pracovní cestě náhrady za:

- a) jízdní výdaje,
- b) výdaje za ubytování,
- c) stravné,
- d) kapesné v případě zahraniční pracovní cesty,
- e) nutné vedlejší výdaje.

Pro **jízdní výdaje** platí, že zaměstnanec nesmí použít při PC své soukromé vozidlo. Smí ho použít pouze, když mu to nařídí zaměstnavatel (např. z důvodu nemožnosti použití firemního vozidla). Při použití soukromého vozidla mu náleží náhrada za spotřebované pohonné hmoty a za jeden kilometr jízdy. Sazba u silničních vozidel za jeden kilometr činí podle zákona 3,80 Kč. Spotřeba pohonných hmot se vypočítá ze spotřeby vozidla a ceny pohonné hmoty.

Způsob **ubytování** stanovuje zaměstnavatel předem a není omezen žádnými právními předpisy. Pro zaměstnance je ubytování vybrané zaměstnavatelem závazné a nesmí ho nijak měnit. Výdaje za ubytování musí být prokázány doklady se všemi náležitostmi, které daňový doklad musí obsahovat. Důležité je, aby na dokladu bylo jméno zaměstnance. V případě, že na dokladu není uvedeno, považuje se doklad za daňově neuznatelný.

Účetní doklady musí podle § 11 odst. 1 ZoÚ obsahovat:

- a) označení účetního dokladu,
- b) obsah účetního dokladu a jeho účastníky,
- c) peněžní částku a množství,
- d) okamžik vyhotovení dokladu,
- e) okamžik uskutečnění účetního případu,

¹⁰ JANOUŠEK, K. *Cestovní náhrady v 411 příkladech*. 8. vyd. Praha: ANAG, 2016, s. 29-34 . ISBN 978-80-7263-991-5

f) podpis osob.¹¹

Daňový doklad musí podle § 29 odst. 2 ZDPH obsahovat:

- a) označení osoby, která uskutečňuje plnění,
- b) identifikační číslo,
- c) označení osoby, pro kterou se plnění uskutečňuje,
- d) evidenční číslo dokladu,
- e) rozsah a předmět plnění,
- f) den vystavení dokladu,
- g) den uskutečnění plnění,
- h) cenu bez daně,
- i) základ daně, sazbu a výši daně.¹²

Zaměstnanec má nárok na tuzemské **stravné**, pokud tuzemská PC trvá alespoň 5 hodin. Sazby stravného pro rok 2016, které jsou uvedeny v následující tabulce, jsou stanoveny vyhláškou č. 309/2015 Sb.

Tabulka 1: Výše tuzemského stravného pro rok 2016

Doba trvání pracovní cesty	Podnikatelská sféra	Nepodnikatelská sféra
5 až 12 hodin	70 Kč	70 až 83 Kč
nad 12 do 18 hodin	106 Kč	106 až 127 Kč
nad 18 hodin	166 Kč	166 až 198 Kč

Zdroj: vlastní zpracování dle vyhlášky č. 309/2015 Sb.

V tabulce č. 1 můžeme vidět, že nároky na stravné se liší podle sféry. Podnikatelská sféra má zákonem danou minimální hodnotu stravného za každý den. Zaměstnavatel však může vyplatit zaměstnanci vyšší nárok než je minimum. Naopak v nepodnikatelské sféře určí hodnotu stravného zaměstnavatel na základě vnitřního předpisu.

Pokud bylo zaměstnanci během PC bezplatně poskytnuto jídlo (snídaně, oběd, večeře), tak se stravné snižuje a nenáleží mu plný nárok. Procentuální snížení stravného můžeme vidět v tabulce č. 2.

¹¹ Zákon č. 563/1991 Sb., zákon o účetnictví, §11

¹² Zákon č. 235/2004 Sb., o dani z přidané hodnoty, §29

Tabulka 2: Krácení tuzemského stravného

Doba trvání PC	Povinné snížení stravného			
	1 jídlo	2 jídla	3 jídla	4 jídla
5 až 12 hodin	o 70 %	žádné stravné		
nad 12 do 18 hodin	o 35 %	o 70 %	žádné stravné	
nad 18 hodin	o 25 %	o 50 %	o 75 %	o 100 %

Zdroj: vlastní zpracování dle vyhlášky č. 309/2015 Sb.

Jestliže bude zaměstnanec na PC, která bude trvat 7 hodin a bude mu poskytnut oběd, náleží mu pouze 21,00 Kč. Pokud bude cesta trvat více než 12 hodin a budou mu bezplatně poskytnuta dvě jídla, má nárok pouze na 31,80 Kč. Pokud by mu bylo poskytnuto více jídel, nemá nárok na žádné stravné.

Při zahraniční PC vzniká zaměstnanci nárok na stravné také. Jeho výše závisí na času překročení hranice nebo času odletu z České republiky a času příletu do České republiky při použití letecké dopravy. Pokud pojedje v jeden kalendářní den přes více států, bere se sazba pro stát, v němž byl nejdéle. Oproti roku 2015 došlo v některých státech k navýšení jednotlivých sazeb. (viz příloha A)

Na základě vyhlášky č. 309/2015 Sb. přísluší zaměstnanci stravné ve výši:

- základní sazby, pokud je doba trvání PC mimo území ČR delší než 18 hodin,
- 2/3 této sazby, je-li doba delší než 12 hodin, ale nejvýše do 18 hodin,
- 1/3 této sazby, trvá-li doba mimo území ČR 12 hodin a méně, avšak alespoň 1 hodinu.¹³

Při bezplatně poskytnutém jídle se zahraniční stravné také zkracuje. Vypočítá se ze základní sazby snížené za každé bezplatné jídlo až o:

- 70 %, jde-li o stravné v třetinové výši základní sazby,
- 35 %, jde-li o stravné ve dvoutřetinové výši základní sazby,
- 25 %, jde-li o stravné ve výši základní sazby.¹⁴

¹³ Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce, § 170

¹⁴ Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce, § 170 odst. 5

V případě zahraniční PC může zaměstnavatel poskytnout zaměstnanci ještě **kapesné**, které je určeno pro úhradu nečekaných vedlejších výdajů. Kapesné je poskytováno v cizí měně a jeho výše závisí na zaměstnavateli. Podle zákoníku se jedná o daňově uznatelný náklad.

Poslední poskytovanou náhradou jsou **nutné vedlejší výdaje**. Do těchto výdajů patří ty, které souvisí výhradně s PC. Např. výdaje za telefonní hovory, dálniční poplatek, poplatek za nadměrnou váhu zavazadla nebo parkovné. Nepatří sem pokuty a soukromé výdaje (minibar na hotelu).

4 Daně z pohledu pracovních cest

Daně jsou důležitou součástí pracovních cest, jedná se o daň z přidané hodnoty a daň z příjmu. Tyto daně je nutné zachytit do účetnictví. Kapitola 4 obsahuje zákon o dani z přidané hodnoty, způsob účtování daní ve společnosti ŠKODA AUTO a. s. a daň z příjmu ve vztahu k pracovním cestám.

4.1 Zákon o dani z přidané hodnoty

Tato daň je upravena zákonem č. 235/2004 Sb., o dani z přidané hodnoty (dále jen DPH). Všeobecně je tato daň uplatňována na zboží, nemovitosti a služby. U pracovních cest se DPH účtuje převážně z přijatých služeb. Společnost musí platit daň na vstupu, má tedy nárok na vrácení daně od států, se kterými v rámci vrácení DPH spolupracuje.

Předmětem daně je:

- a) dodání zboží,
- b) poskytnutí služby,
- c) pořízení zboží z jiného členského státu, pořízení nového dopravního prostředku z jiného členského státu,
- d) dovoz zboží s místem plnění v tuzemsku.

Zdanitelné plnění je plnění, které je předmětem daně a není osvobozené od daně.¹⁵

¹⁵ Zákon č. 235/2004 Sb., o dani z přidané hodnoty, § 2.

Osoby povinné k dani

"Osoba povinná k dani je FO nebo PO, která samostatně uskutečňuje ekonomické činnosti, pokud tento zákon nestanoví jinak. Osobou povinnou k dani je i PO, která nebyla založena nebo zřízena za účelem podnikání, pokud uskutečňuje ekonomické činnosti."

"Ekonomickou činností se pro účely tohoto zákona rozumí soustavná činnost výrobců, obchodníků a osob poskytujících služby."¹⁶

Základ daně

"Základem daně je vše, co jako úplatu obdržel nebo má obdržet plátce za uskutečněné zdanitelné plnění, včetně částky na úhradu spotřební daně od osoby, pro kterou je zdanitelné plnění uskutečněno, nebo od třetí osoby, bez daně za toto zdanitelné plnění."¹⁷

Sazby daně u zdanitelného plnění

"U zdanitelného plnění se uplatňuje základní sazba daně ve výši 21 %, snížená sazba daně ve výši 15 % a druhá snížená sazba daně ve výši 10 %."¹⁸

4.2 Účtování DPH u pracovních cest ve ŠKODA AUTO a. s.

Společnost účtuje DPH z přijatých služeb během pracovních cest, platí daň na vstupu a má nárok na vrácení daně. V momentě, kdy podnik uskuteční operaci, která podléhá dani, má povinnost uplatnit DPH jako přírážku k ceně. Při účtování DPH nesmí plátce daně zahrnout do ceny tu daň, kterou zaplatil svým dodavatelům. Musí také vést evidenci o DPH na vstupu i na výstupu.

Pro zpracování pracovních cest využívá společnost systém SAP, konkrétně PR05 Manažer cestovních nákladů. SAP je využíván i pro účtování DPH. Při účtování rozlišuje znaky pro jednotlivé výše daní, které můžeme vidět v následující tabulce.

¹⁶ Zákon č. 235/2004 Sb., o dani z přidané hodnoty, § 5.

¹⁷ Zákon č. 235/2004 Sb., o dani z přidané hodnoty, § 36.

¹⁸ Zákon č. 235/2004 Sb., o dani z přidané hodnoty, § 47.

Tabulka 3: Znaky daní pro účtování ve společnosti Škoda Auto a. s.

Znak daně	Daň
L0	DPH se neúčtuje
R8	státy EU
V0	daň 0 % v Německu
V2	daň 7 % v Německu
V3	daň 19 % v Německu
L1	daň 15 % v ČR
L2	daň 21 % v ČR

Zdroj: interní materiály společnosti

Pokud budeme mít např. doklad za benzín v Německu s daní 19 %, zaúčtuje se do systému se znakem V3. Ty doklady, u kterých se DPH neúčtuje nebo na něm není daň vyčíslena, se zaúčtují se znakem L0.

Každý stát má své číslo účtu, na které se DPH zúčtuje. Aby mohla být daň vrácena, musí být splněna minimální částka pro vrácení. Výše částky je u jednotlivých států rozdílná.

- **Státy Evropské Unie, u kterých se DPH neúčtuje**

U některých států EU se DPH vůbec neúčtuje. Hlavní příčinou je, že nebyla splněna minimální částka pro vrácení daně. Dalším důvodem je, že se nevrací DPH z ubytování v některých státech. Mezi tyto státy patří Polsko, Maďarsko, Rumunsko, Slovinsko, Řecko, Portugalsko, Chorvatsko a Francie. Do systému se tedy zaúčtuje celková částka se znakem L0.

- **Státy Evropské Unie, u kterých se DPH účtuje**

DPH je u států Evropské Unie účtováno na základě dokladů doložených k vyúčtování pracovní cesty, doklady musí mít náležitosti účetního dokladu. Účtovány na DPH jsou doklady za ubytování, parkovné a pohonné hmoty. Celková částka se rozdělí na základ daně a daň. V systému se k zaúčtování používá znak R8, který je u všech států stejný. V následující tabulce jsou zobrazeny jednotlivé státy, kde se DPH účtuje a jejich daňový znak.

Tabulka 4: Státy EU, kde se účtuje DPH

Stát	Znak státu	Znak daně
Finsko	DFIN	R8
Itálie	DITL	R8
Nizozemí	DNIZ	R8
Norsko	DNOR	R8
Rakousko	DRAK	R8
Slovensko	DSLO	R8
Španělsko	DESP	R8
Švédsko	DSEK	R8
Švýcarsko	DSVY	R8
Velká Británie	DGBP	R8

Zdroj: Interní materiály společnosti

Máme např. fakturu za ubytování ve Španělsku v celkové částce 98 Eur. Základ daně 80 Eur se zaúčtuje jako _HOT s L0 a daň 18 Eur jako DESP s R8.

- **Samostatné účtování DPH v Německu**

Účtování DPH v Německu má jiná pravidla než v ostatních státech Evropské Unie. Společnost zde nežadá o vrácení daně, protože je registrovaná v Německu i v České republice. Existují zde tři sazby daně se třemi znaky. Sazba 19 % s V3 a 7 % s V2 se používá pro zaúčtování daně z dokladů za ubytování a pohonné hmoty. Pokud není na dokladu uvedena daň, zaúčtuje se s V0 a 0 % daní.

- **Účtování DPH v České republice**

Pro vyúčtování daně se používají dvě sazby. Snížená sazba 15 % se používá u dokladů za ubytování a účtuje se s L1. Základní sazba 21 % se účtuje s L2 a používá se u dokladů za pohonné hmoty a parkovné.

- **Účtování DPH u ostatních států**

Státy, které nejsou členem Evropské Unie, neúčtují DPH. Celková částka se nerozděluje na základ a sazbu, ale zaúčtuje se celá se znakem L0. Mezi tyto státy se řadí Rusko, Amerika, Čína a Indie.

4.3 Daň z příjmů ve vztahu k pracovním cestám

Tato daň, které také souvisí s pracovními cestami, je upravena zákonem č. 586/1992 Sb., o daních z příjmů. Upravuje daň z příjmů FO a PO a odvod z úhrnu mezd. Tento zákon definuje, které náklady vynaložené na pracovní cesty jsou daňově uznatelné, a které daňově uznatelné nejsou. Pro účtování pracovních cest je důležitá zejména daň z příjmů PO.

Poplatníci daně

"Poplatníky daně z příjmů právnických osob jsou osoby, které nejsou fyzickými osobami. Pokud mají sídlo nebo místo vedení společnosti v České republice, musí zdanit i příjmy plynoucí ze zahraničí."¹⁹

Předmět daně

"Předmětem daně jsou příjmy (výnosy) z veškeré činnosti a z nakládání s veškerým majetkem, není-li stanoveno jinak."²⁰

Zdaňovací období

Zdaňovacím obdobím je:

- a) kalendářní rok,
- b) hospodářský rok,
- c) období od rozhodného dne fúze nebo převodu jmění na společníka,
- d) účetní období, pokud je toto účetní období delší než nepřetržitě po sobě jdoucích dvanáct měsíců.²¹

4.3.1 Daňově uznatelné náklady

Jsou to takové náklady na pracovní cesty, které může poplatník uplatnit v základu daně a které mu snižují daňový základ. Těmito náklady jsou:

- a) náklady na ubytování,
- b) náklady na dopravu hromadnými dopravními prostředky, výdaje na pohonné hmoty,

¹⁹ Zákon č. 586/1992 Sb., o daních z příjmů, část 2, § 17.

²⁰ Zákon č. 586/1992 Sb., o daních z příjmů, část 2, § 18, odst. 1.

²¹ Zákon č. 586/1992 Sb., o daních z příjmů, § 17 a.

- c) náklady na tuzemské stravné při pracovních cestách delších než 12 hodin v kalendářním roce,
- d) náklady na dopravu vlastním silničním vozidlem nezahrnutým do obchodního majetku poplatníka ve výši sazby základní náhrady,
- e) náklady na dopravu silničním vozidlem zahrnutým do obchodního majetku poplatníka v prokázané výši a ve výši náhrady výdajů za spotřebované pohonné hmoty, u zahraničních pracovních cest, při kterých výdaje na pohonné hmoty nelze prokázat, za použití tuzemských cen pohonných hmot platných v době užití vozidla.²²

4.3.2 Daňově neuznatelné náklady

Daňově neuznatelné náklady zvyšují základ daně, protože je nelze od něho odečíst. Mezi tyto náklady, které jsou spojené s pracovními cestami, patří náklady na reprezentaci a dary. Reklamní nebo propagační předmět s logem společnosti, který nepřesáhne hodnotu 500 Kč a který není s výjimkou tichého vína předmětem daně, se nepovažuje za dar.²³

5 Náklady na pracovní cesty

Náklady představují účelové vynaložení prostředků a práce. Ve finančním účetnictví jsou ekonomickým zdrojem, který je nutné vynaložit pro získání výnosu. V manažerském účetnictví představují účelně vynaložené zdroje, které souvisí s konkrétní ekonomickou činností v podniku. V této kapitole jsou popsány obecně náklady a jejich třídění a náklady související s pracovními cestami.

5.1 Obecné třídění nákladů

Náklady můžeme třídit z mnoha hledisek. Základní dělení nákladů je na:

- a) **provozní**, které souvisí se základní činností podniku, např. spotřeba materiálu, daně, odpisy atd.,

²² Zákon č. 586/1992 Sb., o daních z příjmů, § 24, odst. 2, písmeno k.

²³ Zákon č. 586/1992 Sb., o daních z příjmů, § 25, odst. 1, písmeno t.

- b) **finanční**, které představují veškeré finanční transakce podniku, např. úroky, kurzové rozdíly atd.

Náklady se dělí také podle jejich účelu a druhu. **Účelové třídění nákladů** je významnější, protože zjišťuje, zda se podnik snaží jejich spotřebu omezit nebo jich vynaložit více než má a tím dochází ke ztrátě. Z hlediska **druhového třídění** nejsou známé příčiny, proč byl náklad vynaložen. Např. spotřeba materiálu může zahrnovat materiál pro nový výrobek, ale i materiál, který byl spotřebován při správě podniku.

24

Účelové třídění nákladů zahrnuje dále **kalkulační dělení**, které vysvětluje, na co byly náklady použity. Patří sem:

- a) **přímé náklady**, které se vztahují ke konkrétnímu objektu, např. přímé náklady na člověka (cestovní náklady),
- b) **nepřímé náklady**, které se nevztahují ke konkrétnímu objektu a jsou často označovány jako náklady režijní.

Autoři Barry a Jamie ve své knize člení náklady kromě přímých a nepřímých také na produkční náklady, kam patří:

- a) **variabilní**, které jsou proměnlivé v poměru k objemu činnosti, např. materiál a energie,
- b) **fixní**, které se s objemem výroby nemění, např. leasing a náklady na pojištění,
- c) **utopené**, které byly na základě nějakého rozhodnutí vytvořeny v minulosti a nyní nemůžou být změněny, např. náklady za materiál, který nebyl nutný zakoupit.²⁵

Společnost Škoda Auto a. s. člení náklady na:

- a) materiálové náklady,
- b) služby spojené s výrobou,
- c) personální náklady,
- d) odpisy majetku a ztráty ze snížené hodnoty,
- e) ostatní služby (náklady na PC).²⁶

²⁴ SKÁLOVÁ J. *Podvojně účetnictví*, Grada, 2017. ISBN 978-80-271-0423-9.

²⁵ BARRY Elliott and Elliott JAMIE. *Financial accounting and reporting*. 14th ed. Harlow, England: Financial Times Prentice Hall, 2011. ISBN 978-0-273-74444-3.

5.2 Náklady na pracovní cesty

Na pracovní cesty jezdí zaměstnanci téměř po celém světě. Důvodem pracovních cest jsou především jednání s obchodními partnery, zahájení provozu nových závodů nebo testování automobilů.

Jednotlivá nákladová střediska společnosti dostanou k dispozici určitou výši peněžních prostředků, které použijí na výdaje zaměstnanců souvisejících s pracovní cestou. Náklady pak musí být zaúčtovány pod správné číslo hradícího nákladového střediska. Výše nákladů na pracovní cesty jsou uvedeny v následující tabulce.

Tabulka 5: Výše nákladů na pracovní cesty v letech 2010-2016 (v mil. Kč)

Rok	Zahraníční PC	Tuzemské PC
2010	330,6	7,6
2011	435,2	8
2012	461,8	8,2
2013	480,5	9
2014	500,7	9,5
2015	540,3	10,1
2016	601,2	10,8

Zdroj: Vlastní zpracování dle interních materiálů

Z tabulky č. 5 lze zjistit, že náklady na zahraniční PC jsou o mnoho vyšší než na tuzemské PC. Společnost klade větší důraz na zlepšení vztahů se zahraničními obchodními partnery a rozšiřuje tak svoji výrobu po celém světě. Každým rokem jejich výše rapidně rostě, od roku 2010 se náklady na zahraniční PC zvýšily o 270,6 mil. Kč. U tuzemských PC došlo k nárůstu o 3,2 mil. Kč, kde je důvodem zvýšení převážně větší počet PC do Kvasin. Tyto náklady na PC zahrnují ubytování, stravné a kapesné, pohonné hmoty, dálniční poplatky a poplatky za jízdné. Nákladovost pracovních cest je podrobněji zpracována v části analýzy nákladů.

²⁶ <http://www.skoda-auto.com/SiteCollectionDocuments/company/investors/annual-reports/cs/skoda-annual-report-2016.pdf>

6 Charakteristika společnosti ŠKODA AUTO, a. s.

Mezinárodní automobilová společnost ŠKODA AUTO, a. s. patří k nejstarším výrobcům automobilů na světě a spadá pod koncern Volkswagen Group. (údaje o VW Group v příloze B) Jde o moderní a dynamicky se rozvíjející společnost. Jejím cílem je pokračovat v růstu a expanzi na nových i tradičních trzích a posilovat tím pozici značky Škoda.

6.1 Historie firmy

Firmu založili v roce 1895 dva zakladatelé, Václav Laurin a Václav Klement. Původním plánem firmy, kde ze začátku pracovalo pouze sedm lidí, byla oprava a výroba jízdních kol. První bicykly Slavia byly vyrobeny na konci roku 1895. Firma se začala postupně rozvíjet a v roce 1905 byly vyrobeny první zkušební vozy Voiturette A. V roce 1907 se firma přeměnila na akciovou společnost, což způsobilo expanzi podniku a vývoz vozidel téměř do celého světa. V průběhu první světové války byla značně ovlivněna výroba. Došlo k omezení exportu a v roce 1925 musela být sloučena s podnikem Škoda Plzeň. Po válce se začala výroba modernizovat a rozšířila se o výrobu nákladních vozidel, autobusů, leteckých motorů a zemědělských strojů. Ani druhá světová válka nebyla pro firmu přínosem. Výrobu automobilů nahradila výroba granátů a nábojnic. Čím více rostla válečná produkce, tím více klesala výroba. Po válce se k firmě přičlenily výrobní závody ve Vrchlabí a Kvasinách. 16. dubna 1991 začal svou činnost společný podnik ŠKODA, automobilová a. s.²⁷

6.2 Současnost a budoucnost společnosti

Škoda Auto je jednou z největších českých firem a největším českým exportérem a člení se na několik závodů. Mladá Boleslav je centrem výroby a vyrábí se zde modelové řady Fabia, Rapid a Octavia. Mimo jiné je i sídlem centrály společnosti a vzdělávacím centrem. Nejmladší závod v Kvasinách vyrábí modely Superb, Yeti a Kodiaq. Nejmenší závod ve Vrchlabí se specializuje na výrobu automatických převodovek. Další se nachází v Bratislavě, kde se vyrábí vozy Citigo.

²⁷ <http://www.skoda-auto.cz/o-nas/historie>

V posledních letech dochází k rozšiřování výroby také na trzích v Číně, Indii, Rusku, Ukrajině a Kazachstánu.²⁸

Společnost neustále modernizuje své koncepty a modely. Nejnovějšími koncepty jsou VisionC, VisionD a MissionL, které udávají podobu vozů v budoucnosti. Ty mají být nejen designovým prvkem, ale také šetrné k životnímu prostředí. Díky nejmodernějším technologiím, které jsou použity při výrobě aut, se snaží minimalizovat spotřebu paliva a emise výfukových plynů. O životní prostředí pečují také tím, že za každý prodaný vůz vysadí jeden strom.

Podnikatelská činnost

Společnost zaměstnává přes 28 000 lidí. Stav personálu v jednotlivých závodech je uveden v následující tabulce.

Tabulka 6: Vývoj struktury a dynamika pracovníků ŠA dle závodů

	31.12. 2016	31.12. 2015	Meziroční přírůstek v %	Struktura pracovníků 2016 *	Struktura pracovníků 2015 *
Mladá Boleslav	21 240	20 414	4,0 %	74,9 %	80,2 %
Vrchlabí	831	779	6,7 %	2,9 %	3 %
Kvasiny	5 391	3 374	59,8 %	19 %	13,3 %
Učni	911	885	2,9 %	3,2 %	3,5 %
Celkem	28 373	25 452	11,5 %	100 %	100 %

Zdroj: Výroční zpráva Škoda Auto, a. s.

Vysvětlivky: * Struktura pracovníků ŠA dle jednotlivých závodů

Nejvíce lidí je zaměstnáno v závodě v Mladé Boleslavi, 74,9 % z celkového počtu pracovníků. Oproti roku 2015 zde stoupl počet zaměstnanců o 4 %. Důvodem zvýšení byly rostoucí požadavky na objem lakovny, kde došlo k zavedení 17. směnného provozu. Nejvyšší nárůst zaměstnanců je zaznamenán v Kvasinách, o 59,8 %. Tento závod vyrábí nejvýznamnější modely a dochází zde stále k navyšování výrobní kapacity a náborem nových pracovních sil. Do stavu personálu jsou započítáni i učni, kteří studují na odborném učilišti v Mladé Boleslavi. Ke konci roku 2016 bylo

²⁸ [http:// www.skoda-auto.com/company/about](http://www.skoda-auto.com/company/about)

zapsáno ke studiu 911 učňů, to je 3,2 % z celkového počtu pracovníků ve Škoda Auto.

Podnikatelská činnost společnosti Škoda Auto je rozdělena do několika oblastí. V oblasti **technického vývoje** je zaměstnáno celkem 1 648 zaměstnanců a 38 zaměstnanců v zahraničí. Ti se podílejí na vývoji nových modelů. Modely jsou pak představovány na různých akcích v zahraničí, například v Ženevě, Berlíně nebo na autosalonu v Paříži. Na tyto společenské akce jezdí řada zaměstnanců v rámci služebních cest. V roce 2016 vynaložila společnost na technický vývoj 10 mld. Kč.

Oblast **nákupu** dohlíží na optimalizaci nákladů a zajišťování marketingových kampaní. Zaměstnanci se zúčastňují různých konferencí po celé Evropě. V roce 2016 činily náklady na nákup výrobního materiálu přibližně 177 mld. Kč.

Na základě nové strategie, kterou společnost vytvořila, dochází k navyšování poptávky a tím i k navyšování výrobní kapacity. Zaměstnanci pracující v oblasti **výroby a logistiky** jezdí na pracovní cesty do zahraničních závodů v Číně, Indii, Rusku a na Slovensku. K rozšíření výroby došlo i na území České republiky. Nejvíce v závodě v Kvasinách, kam je uskutečňována většina tuzemských PC. Zde došlo k navýšení výrobního plánu a ke zvýšení počtu zaměstnanců o 2 920.

Rok 2016 byl pro společnost nejúspěšnějším rokem, kdy prodala celkem 1 126 477 vozů. Oproti roku 2015 došlo k nárůstu dodávek o 6,8 %. Západní Evropa má nárůst díky rostoucímu trhu a úspěšné modelové ofenzivě, viz tabulka č. 7. Celkové tržby k 31.12. 2016 činily 348,0 mld. Kč.

Tabulka 7: Dodávky vozů zákazníkům podle regionu

	2016	2015	2014	2013	2012
Západní Evropa	455 200	430 900	413 184	369 598	358 439
Střední Evropa	183 800	172 100	149 874	126 481	124 012
Východní Evropa	90 400	87 700	119 186	125 359	137 057
Zámoří/Asie	398 300	364 800	354 982	299 312	319 694
Celkem	1 127 700	1 055 500	1 037 226	920 750	939 202

Zdroj: Výroční zpráva Škoda Auto, a. s.

Od roku 2012 dochází k poklesu prodaných aut na trhu východní Evropy. Důvodem je negativní vývoj na trzích v Rusku, Ukrajině a Kazachstánu, který byl silně ovlivněn vývojem měnové politiky. Až v roce 2016 došlo k mírnému nárůstu

díky oživení trhu na Ukrajině. Pokles byl zaznamenán také v roce 2013 v oblasti Zámorí/Asie. Způsobil ho oslabený měnový kurz v Indii a pozdější náběh výroby modelu Rapid. Dodávky v ostatních regionech každým rokem stoupají a společnost má v plánu dodávky aut stále zvyšovat.

V příštích dvou letech chce společnost přizpůsobit své výrobní kapacity v Kvasinách kvůli vyšší výrobní flexibilitě. I nadále bude usilovat o pokračování růstu, zvýšení tržních podílů a zvýšení odbytu na trzích po celém světě.²⁹

Dynamika růstu dodávek vozů zákazníkům je uvedena v tabulce č. 8.

Tabulka 8: Počet dodávek aut zákazníkům za roky 2016, 2012 a jejich nárůst (v %)

	2016	2012	Nárůst dodávek v %
Západní Evropa	455 200	358 439	27,0 %
Střední Evropa	183 800	124 012	48,2 %
Východní Evropa	90 400	137 057	- 34 %
Zámorí/Asie	398 300	319 694	24,6 %
Celkem	1 127 700	939 202	20,1 %

Zdroj: Vlastní zpracování dle Výroční zprávy Škoda Auto, a. s.

Celkový počet dodaných aut zákazníkům po celém světě v roce 2016 stoupl oproti roku 2012 o 20,1 %. Jediný pokles je u dodávek do Východní Evropy, oproti roku 2012 klesl počet prodaných aut do této oblasti o 34 %. Důvodem poklesu je výše zmíněný negativní vývoj trhu. V ostatních oblastech je zaznamenán značný nárůst.

7 Cestovní politika společnosti ŠKODA AUTO, a. s.

Správně vytvořená cestovní politika je důležitou součástí při realizaci pracovních cest ve společnosti. Určuje podmínky, za jakých budou jednotliví zaměstnanci vysláni na pracovní cesty. Společnost musí vědět, zda je to pro ni přínosné. O to se stará oddělení pracovních cest, které zajišťuje potřebné cestovní služby (hotely, letenky a další). Výdaje za letenky a ubytování představují pro

²⁹ <http://www.skoda-auto.com/SiteCollectionDocuments/company/investors/annual-reports/cs/skoda-annual-report-2016.pdf>

podnik nejvyšší náklady. Proto je nutné stanovit optimální cenovou výši, za kterou budou zaměstnanci v rámci služebních cest cestovat.³⁰

Ve společnosti Škoda Auto zajišťuje pracovní cesty oblast Management kanceláří a služeb, pod kterou spadají dva útvary, Cestovní služby a Pracovní cesty. Cestovní služby zajišťují vznik PC, poskytují zálohy, víza a pojištění. Dále rezervují letenky, ubytování, vlakové a autobusové jízdenky a další služby. Úkolem oddělení pracovních cest je zúčtovat veškeré cestovní náhrady a každý měsíc provádět účetní závěrku.

Pravidla pro plánování, schvalování, realizaci a vyúčtování PC určuje ve společnosti Škoda Auto organizační norma ON.1.006. Jejím cílem je poskytovat zaměstnancům informace, které jsou důležité k zajištění cestovních služeb. Tato pravidla jsou stanovena na základě zákoníku práce a zákonu o dani z příjmů a o dani z přidané hodnoty.

7.1 Příprava pracovních cest³¹

Pro plánování PC platí určité zásady, které musí být při jejich přípravě a povolení dodrženy. Na pracovní cestu je zpravidla vyslán jeden zaměstnanec a pouze tehdy, není-li možné vyřešit daný pracovní úkol jiným způsobem (telefonicky, písemně).

Nadřízený, který PC schvaluje, musí předem stanovit:

- čas a místo nástupu a ukončení PC,
- místo výkonu práce,
- způsob dopravy,
- pracovní úkol,
- další možné podmínky pro vykonání PC.

Pro přípravu a povolení PC slouží elektronická aplikace TRAM, která zajišťuje veškeré služby spojené s pracovní cestou. Pokud nemá zaměstnanec k dispozici tuto aplikaci, použije formulář "Cestovní příkaz" (viz příloha C). Tento formulář není nutný vystavovat v případě, pokud bude tuzemská PC trvat méně než

³⁰ <http://www.seagate.com/legal-privacy/corporate-travel-policy/>

³¹ Interní materiály společnosti ŠKODA AUTO a. s., Organizační norma ON.1.006

5 hodin a zaměstnanci nevzniknou žádné nutné vedlejší výdaje. Cestovní příkazy se nevystavují dále pro tuzemské PC do Kvasin, Prahy, Mladé Boleslavi a Vrchlabí.

Pro úhradu nákladů, které zaměstnanci vzniknou během PC, použije poskytnutou hotovostní zálohu, služební kreditní kartu nebo předplacenou kartu. Záloha v hotovosti je vyplácena max. 10 pracovních dnů před PC na pokladnách v Mladé Boleslavi, Kvasinách a Vrchlabí. Podniká-li zaměstnanec během roku více PC, při kterých mu vznikají vysoké náklady, může si zažádat o přidělení služební kreditní karty. Tato karta smí být využívána výhradně na úhradu cestovních nákladů, stravného a kapesného, nikoli k platbám, které s PC nesouvisí. K úhradě cestovních výdajů může použít i předplacenou kartu, na které je požadovaná výše zálohy, nutná k úhradě nákladů.

Na každou zahraniční PC je zaměstnanec na základě cestovního příkazu pojištěn proti úrazu a na krytí léčebných výloh.

Zajištění cestovních služeb

Pro zajištění dopravy, ubytování, víz a dalších cestovních služeb slouží elektronická aplikace TRAM. Služby dále zajišťují zaměstnanci oddělení FIS ve spolupráci s cestovní agenturou.

- **Doprava**

Zaměstnanec využívá k dopravě na PC firemní dopravní prostředky. Dopravu lze zajistit leteckou, autobusovou, vlakovou nebo prostřednictvím pronájmu vozidla.

Rezervaci letu zaměstnanec provede v aplikaci TRAM, kde vyplní jeho objednávku včetně času příletu a odletu. Smluvní cestovní agentura zajišťuje veškeré alternativní možné a úsporné nabídky. Pro evropské destinace jsou preferovány lety v ekonomické třídě. Pro lety mimo Evropu je možnost využít business třídu. Pro pracovní cesty konané do Wolfsburgu jsou zaměstnanci povinni využívat charterové lety. Lety jsou organizovány denně včetně neděle, dle daného letového řádu (viz tabulka č. 9). Tato pravidelná linka funguje ve společnosti od roku 1991 a slouží k časové i finanční úspoře. Pro rezervaci tohoto letu je nutné vyplnit příslušný formulář (viz příloha D)

Zaměstnanec může dále využít autobusovou nebo vlakovou dopravu. Rezervaci a nákup jízdenek provádí smluvní cestovní agentura. Při cestě vlakem je

zaměstnanec povinen použít II. třídu. Pokud je vzdálenost větší než 200 km, smí použít I. třídu.

V cílové destinaci PC může zaměstnanci vzniknout potřeba automobilu. Jeho pronájem je zajišťován smluvní cestovní agenturou. Pro zahraniční PC, převážně do Německa, zajišťuje společnost interní vozidla.

Tabulka 9: Letový řád Praha - Braunschweig - Praha

	Trasa	Pondělí - Pátek	Neděle
Transfer	MB - Praha	05:00	-
Let tam	Praha - BWE	06:55	-
Let zpět	BWE - Praha	08:40	-
Transfer	MB - Praha	15:00	15:00
Let tam	Praha - BWE	17:30	17:30
Let zpět	BWE - Praha	19:10	19:10

Zdroj: Vlastní zpracování dle interních materiálů společnosti

V tabulce č. 9 jsou uvedeny časy odletů a příletů z Prahy do Braunschweigu a zpět. Zaměstnance přepravuje na letiště speciální transfer z Mladé Boleslavi.

- **Vízum**

Pro PC do Ruska, Číny a Indie jsou nutná cestovní víza. Zaměstnanec musí dodat smluvní cestovní agentuře potřebné dokumenty (cestovní pas, fotografii, vyplněnou žádost, rezervaci letu a garanční dopis). Zaměstnanci cizí státní příslušnosti musí ještě přiložit povolení k pobytu v ČR a potvrzení o zaměstnání. Doba vyřízení víz se pohybuje v rozmezí cca 10 pracovních dní.

- **Ubytování**

Rezervaci ubytování lze provést třemi způsoby. První možností je rezervace při zadávání PC v elektronické aplikaci TRAM. Nemá-li zaměstnanec přístup do této aplikace, vyplní papírový formulář "Žádost o let/hotel" (viz příloha D). Ubytování si může zajistit také sám prostřednictvím on-line hotelového portálu. Musí však splňovat požadavky cestovní politiky společnosti. Hlavní zásadou při objednávání ubytování je dodržet stanovený limit ceny. Pro zahraniční PC je maximální cenový limit 100 Eur/noc. U tuzemských PC je stanoven maximální limit na 2000 Kč/noc. Pokud cena za ubytování překročí stanovený limit, musí být vyúčtování PC schváleno schvalovatelem 1. stupně řízení.

Pro zahraniční PC do Wolfsburgu je zaměstnancům poskytováno smluvní ubytovací zařízení. Tento druh ubytování hradí společnost paušálně a zaměstnanec nedostává zálohu na jeho úhradu.

7.2 Vyúčtování pracovních cest³²

Vyúčtování PC probíhá na základě vystaveného cestovního příkazu. Zaměstnanec je povinen vyúčtovat každou pracovní cestu do 10 pracovních dnů od ukončení PC. Vyúčtování nemusí být vystaveno pro tuzemské PC, které jsou organizovány společností (workshopy), kdy je zaměstnanci poskytnuto plné stravování a nevznikly jiné nutné vedlejší výdaje. Vyúčtování se provádí prostřednictvím elektronického formuláře. Pokud nelze vyúčtovat elektronicky, použije se papírový formulář "Vyúčtování pracovní cesty" (viz příloha E).

Zaměstnanec vyplní formulář, přiloží veškeré potřebné doklady (letenku, doklady za ubytování, parkovné, doklady za tankování a další) a odešle ke schválení svému nadřízenému. Ten vyúčtování zkontroluje a pokud je v pořádku, schválí ho a odešle ke zpracování zaměstnancům oddělení FRE. Zjistí-li se nesrovnalosti při vyúčtování PC, odešle se zpět k úpravě zaměstnanci.

Správně vyplněné vyúčtování se poté zpracuje a zaměstnanci je prostřednictvím e-mailu zaslán jeho výsledek. Při cestě bez zálohy nebo s obdrženou zálohou, která byla nižší, než náklady vynaložené během PC, je proveden doplatek v české měně do mzdy. Pokud byla záloha vyšší, než odpovídající cestovní náhrady, je zaměstnanec povinen vrátit přeplatek do 10 pracovních dnů na pokladnu. Nevrátí-li ji včas, bude mu přeplatek snížen ze mzdy.

7.2.1 Postup zpracování PC v elektronické aplikaci SAP

Zpracování cest probíhá prostřednictvím elektronického formuláře. Přehled všech uskutečněných cest je zobrazen v aplikaci ZTRAM . K popisu byla vybrána vícedenní zahraniční cesta. Po otevření konkrétní PC v aplikaci se zobrazí formulář s vyúčtováním, viz obrázek č. 1.

³² Interní materiály společnosti ŠKODA AUTO a. s., Organizační norma ON.1.006

Zdroj: Systém SAP

Obrázek 1: Formulář vyúčtování

Po otevření formuláře se zobrazí veškeré údaje o cestujícím. Daný zaměstnanec byl na zahraniční pracovní cestě a jako dopravní prostředek k tomu použil služební automobil. V další části je zobrazen úsek PC. Obsahuje datum začátku a konce PC a časy překročení hranic. Nachází se zde i výše nároku na stravné a jeho krácení.

▼ Úseky cesty

+ Nový úsek

Datum	Výchozí místo / Cíl cesty	Odjezd / Příjezd	Překročení hranice	Stravné	Krácení stravného	Kapesné
18.10.2017	CZ Mladá Boleslav DE Leipzig	15:15 18:00	16:40	30 EUR		
19.10.2017	DE Leipzig CZ Mladá Boleslav	16:30 18:45	18:15	33,75 EUR	s	

Zdroj: Systém SAP

Obrázek 2: Úsek cesty

Pracovník FRE musí dále zkontrolovat veškeré náklady, které zaměstnanci vznikly během PC. Zaměstnanec musí do systému nahrát všechny doklady.

Kategorie	Doklady	Příložené přílohy	CZK	EUR
Jízdní výdaje hrazené zaměstnancem během PC	0	0		
Výdaje za ubytování	1	1		95,00
Stravné	0	0		63,75
Kapesné	0	0		
Vedlejší výdaje - PHM	1	1		71,70
Vedlejší výdaje - Parkovné	0	0		
Pohoštění	0	0		
Ostatní	0	0		
Letenka Amex GBT	0	0		
Celkem	2	2		230,45
Záloha				200,00
Přeplatek - k vrácení na pokladně				
Doplatek ve mzdě				30,45
			CZK	EUR
Požadují přeplatek srazit ze mzdy				<input type="checkbox"/>

Zdroj: Systém SAP

Obrázek 3: Seznam dokladů

Z obrázku č. 3 lze vyčíst, že zaměstnanec hradil výdaje za ubytování ve výši 95 Eur a pohonné hmoty v částce 71,70 Eur. Celkové náklady činily 230,45 Eur. Zaměstnanec obdržel na PC zálohu ve výši 200 Eur. Záloha nepokryla jeho vynaložené výdaje, do mzdy mu bude proplaceno 30,45 Eur.

Po schválení cesty zaměstnancem FRE dojde k jejímu převodu do modulu PR05. Zde jsou opět zobrazeny údaje o místě konání PC, o datu jejího začátku a konce. Pracovník FRE zkontroluje, zda se převedly veškeré údaje z aplikace ZTRAM správně.

V záložce "Doklady" (viz obrázek č. 4) jsou jednotlivé druhy vynaložených výdajů a jejich kurzovní rozdíly. Způsob účtování daní a daňových znaků byl popsán v podkapitole 4.2.

Novák Jan, Osob.č. **Č.cesty 2000362129**

Simulace Historie

Rámcová data

Začát. 18.10.2017 15:15 Důvod "Einladung zum Konz...
 Konec 19.10.2017 18:45 Místo Wolfsburg
 Vyj. 18.10.2017 16:40 Stát DE
 ZpCes 19.10.2017 18:15
 Odkud
 Konec

Paušální náhrady

Stravování Tkt 9
 Zaokr.
 Refer.dat. 18.10.2017

Přřazení nákladů celkové cesty odlišné od kmenového přiřazení
 Rozvržení nákladů

Doklady Další cíle Srážky Zálohy Poznámky Sum. záloh

Č.	D...	DrVyd	Označení	E...	Částka	Měna	Kurz	Zúč...	Z...	Datum	Kr.inf.	Č Přílohy
001	CHOT		CCC - Ubytování		84,00	EUR	1,00000	EUR	V2	19.10.2017		(0)
002	CBEN		CCC - Benzín		71,70	EUR	1,00000	EUR	V3	19.10.2017		(0)
003	CHOT		CCC - Ubytování		11,00	EUR	1,00000	EUR	V3	19.10.2017		(0)
004	CXKR		Kurzový rozdíl ...		22,48	CZK	1,00000	CZK	X0	19.10.2017	001	(0)
005	CXKR		Kurzový rozdíl ...		19,19	CZK	1,00000	CZK	X0	19.10.2017	002	(0)
006	CXKR		Kurzový rozdíl ...		2,94	CZK	1,00000	CZK	X0	19.10.2017	003	(0)
007	5082		Srážka ze mzdy		1.254,58	CZK	1,00000	CZK	L0	20.11.2017	003	(0)
008	RND_		Zaokrouhlení - ...		0,84	CZK	1,00000	CZK	L0	18.10.2017		(0)
009				<input checked="" type="checkbox"/>	0,00	CZK		EUR		18.10.2017		(0)
010				<input checked="" type="checkbox"/>	0,00	CZK		EUR		18.10.2017		(0)
011				<input checked="" type="checkbox"/>	0,00	CZK		EUR		18.10.2017		(0)
012				<input checked="" type="checkbox"/>	0,00	CZK		EUR		18.10.2017		(0)
013				<input checked="" type="checkbox"/>	0,00	CZK		EUR		18.10.2017		(0)
014				<input checked="" type="checkbox"/>	0,00	CZK		EUR		18.10.2017		(0)
015				<input checked="" type="checkbox"/>	0,00	CZK		EUR		18.10.2017		(0)
016				<input checked="" type="checkbox"/>	0,00	CZK		EUR		18.10.2017		(0)
017				<input checked="" type="checkbox"/>	0,00	CZK		EUR		18.10.2017		(0)

Kopírování Vymazání Nákl. Informace Průvodce Kurzový rozdíl Vst.DPH
 Spojení Vymezení

Zdroj: Systém SAP
Obrázek 4: Druhy výdajů

Záložka "Další cíle" je vyplněna pouze, pokud zaměstnanec během cesty do cílového státu překročil více hraničních přechodů. Další záložka "Srážky" slouží ke kontrole stravného, které zaměstnanci dle zákona náleží. Poslední záložka "Sumarizace záloh" zobrazuje konečné vyúčtování. Je zde součet celkových výdajů a údaje o tom, jestli zaměstnanec vrací nějaký přeplatek nebo mu je proplacen či stržen ze mzdy.

Nakonec se cesta zkontroluje přes ikonu "Simulace", která udává celkový přehled o dané pracovní cestě. Zobrazuje cíl cesty, výši stravného, doklady a přepočty na Kč. Po kontrole se cesta uloží přes ikonu "Status cesty". Status se vybere podle způsobu jejího vyúčtování. Pokud zaměstnanec obdržel před začátkem PC zálohu, která byla vyšší než vynaložené náklady, použije se status "Cesta/výkaz

schválena a otevřeno". V tomto případě je zaměstnanec povinen po zaúčtování pracovní cesty vrátit danou výši zálohy na pokladnu. Neobdržel-li zaměstnanec zálohu, nebo byla-li záloha nižší, než skutečné náklady, zaúčtuje se cesta se statutem "Cesta/výkaz schválena a K zúčtování". Výdaje se mu tak proplatí do mzdy. Tento status se použije i u zaměstnanců se služebními kreditními kartami, kde se jim do mzdy proplácí stravné.

Po zadání statusu se cesta uloží přes ikonu "Uložit" a zaměstnanec obdrží informace o jejím výsledku zúčtování. V PR 05 jsou zobrazeny veškeré PC daného zaměstnance, viz obrázek č. 5.

Manažer cestovních nákladů

Osobní čís. Aktivní SKODA AUTO A.S. MB GQM
 Jméno Novák Jan THZ lokální vedoucí MI.Boleslav Prav. pracoviště LIBEREC
 SV od 05.09.2017 do 31.12.9999 SKK od 06.12.2010 do 31.12.9999

St...	Cesta	Odjezd	Návrat	Místo	Stát	Důvod	Povolení	Zn...	Zúčtování	Částka náhrady	Měna	Zákonn
	2000366630	13.12.2017	13.12.2017	Moskva	RU	Škoda Auto	Žád.povolena		Otevř		*	Služebn
	2000366802	12.12.2017	12.12.2017	Wolfsburg	DE	VS	Žád.povolena		Otevř		*	Služebn
	32826308	08.12.2017	09.12.2017	Mladé Buky	CZ	Škoda Auto	Žád.povolena		Otevř		CZK	Služebn
	2000364763	19.11.2017	23.11.2017	Shanghai	CN	SVW	Žád.povolena		Otevř		*	Služebn
	32625509	09.11.2017	10.11.2017	Kvasiny	CZ	Kvasiny - ATECA	Cesta povolena		Přev.FI /Přev.PAY		CZK	Služebn
	2000363475	07.11.2017	07.11.2017	Wolfsburg Eh	DE	SK-Abnahmefahrt	Cesta povolena		Přev.FI /Přev.PAY		*	Služebn
	32540502	11.11.2017	03.11.2017	Kosmonosy	CZ	Q-Treffen 2017	Cesta povolena		Přev.FI /Přev.PAY		CZK	Služebn
	32435620	10.10.2017	20.10.2017	Brno- Hustop	CZ	Q-Konzept Karog	Cesta povolena		Přev.FI /Přev.PAY		CZK	Služebn
	2000362129	18.10.2017	19.10.2017	Wolfsburg	DE	"Einladung zum K	Cesta povolena		Přev.FI /Přev.PAY		*	Služebn
	2000361876	12.10.2017	13.10.2017	Kaluga	RU	VW	Cesta povolena		Přev.FI /Přev.PAY		*	Služebn
	2000360267	25.09.2017	27.09.2017	Leipzig	DE	FW: Konzerttagu	Cesta povolena		Přev.FI /Přev.PAY		*	Služebn
	32505013	09.09.2017	13.09.2017	ŠA,Kosmonosy	CZ	APS meeting	Cesta povolena		Přev.FI /Přev.PAY		CZK	Služebn
	2000357386	29.08.2017	01.09.2017	Shanghai	DE	SVW	Cesta povolena		Přev.FI /Přev.PAY		*	Služebn
	2000356984	15.08.2017	18.08.2017	Aurangabad	IN	Skoda Auto	Cesta povolena		Přev.FI /Přev.PAY		*	Služebn
	2000356304	09.08.2017	10.08.2017	NiNo	RU	VW	Cesta povolena		Přev.FI /Přev.PAY		CZK	Služebn
	2000356285	06.08.2017	07.08.2017	Ehra	DE	PG Ehra SK-Abna	Cesta povolena		Přev.FI /Přev.PAY		*	Služebn
	31848001	08.08.2017	03.08.2017	Frymberk - /	CZ	Motivationsverans	Cesta povolena		Přev.FI /Přev.PAY		CZK	Služebn
	2000355640	27.07.2017	27.07.2017	Ehra	DE	DL-TAG	Cesta povolena		Přev.FI /Přev.PAY		*	Služebn
	2000355104	28.06.2017	29.06.2017	Braunschweig	DE	VW	Cesta povolena		Přev.FI /Přev.PAY		*	Služebn
	31684527	06.06.2017	28.06.2017	Brno	CZ	Škoda Auto	Cesta povolena		Přev.FI /Přev.PAY		CZK	Služebn

Zdroj: Systém SAP

Obrázek 5: Přehled pracovních cest

8 Analýza pracovních cest

Společnost ŠKODA AUTO a. s. má významné podnikatelské postavení jak v České republice, tak i v zahraničí. Její úspěšný rozvoj je založen na dlouhodobé tradici a dobrém jménu společnosti. Na základě rychle se měnících inovací vytvořila strategii, jejíž cílem je transformace na poskytovatele služeb mobility. Rok 2016 byl pro společnost nejúspěšnějším, kdy rekordně vzrostl počet dodávek zákazníkům. Nejvíce automobilů bylo dodáno zákazníkům do Číny, dále do Německa a České republiky.

Na základě rozvoje odbytu v Evropě a Asii dochází také ke zvyšování počtu pracovních cest do těchto zemích. Cesty se realizují především za účelem zavádění

nových montážních linek, testování nebo školení zaměstnanců. K vypracování analýzy nákladů byl použit stanovený koeficient, kterým budou výsledky analýz zkruseny od skutečnosti v rozmezí 20 %. Důvodem použití koeficientu je citlivost a neveřejnost některých údajů, které společnost ŠKODA AUTO a. s. poskytla.

8.1 Výpočty nákladovosti

Výpočet nákladovosti slouží firmě k efektivnímu podnikání. Poukazuje na to, zda má firma vynaložit vlastní prostředky nebo použít cizí kapitál. Náklady ve společnosti neustále rostou.

Tabulka 10: Celkové náklady na pracovní cesty v letech 2010-2016 (v mil. Kč) a jejich nárůst oproti předchozím rokům (v %)

Rok	Celkové náklady na PC	Meziroční růst nákladů *
2010	338,2	x
2011	443,2	131,0 %
2012	470	106,0 %
2013	489,5	104,1 %
2014	510,2	104,2 %
2015	550,4	107,9 %
2016	612	111,2 %

Zdroj: Vlastní zpracování dle interních materiálů

Vysvětlivky: *K časovému srovnání byl použit řetězový index

Z tabulky č. 10 vyplývá, že od roku 2010 došlo k nárůstu nákladů na PC o 273,8 mil. Kč. Nejvyšší nárůst oproti předchozímu roku byl v roce 2011, kdy se náklady zvýšily o 31 %. V roce 2016 se zvýšily celkové náklady na PC o 11,2 % oproti roku 2015. Růst nákladů byl způsoben zejména rozšířením výroby v Evropě i Asii. Zaměstnanci tam více cestují z důvodu zavádění nových montážních linek. Jelikož se spolupráce s ostatními státy zvyšuje, zejména s Asií a Indií, předpokládá se růst nákladů i v budoucnu.

Údaje o celkových nákladech na PC byly použity spolu s dalšími finančními ukazateli k výpočtům nákladovosti.

- **Nákladovost PC podle tržeb**

Nákladovost podle tržeb udává, jaká výše nákladů připadne na 1 Kč tržeb.

K výpočtu byl použit následující vzorec:

$$\text{nákladovost PC podle tržeb} = \frac{\text{náklady na PC}}{\text{tržby}}$$

Do vzorce byly dosazeny celkové náklady na PC a výše tržeb v mil. Kč za období 2010-2016 (viz tabulka č. 11). Výše tržeb je uvedena v jednotlivých výročních zprávách společnosti.

Tabulka 11: Tržby společnosti Škoda Auto a. s. za období 2010-2016 (v mil. Kč) a jejich nárůst oproti předchozím rokům (v %)

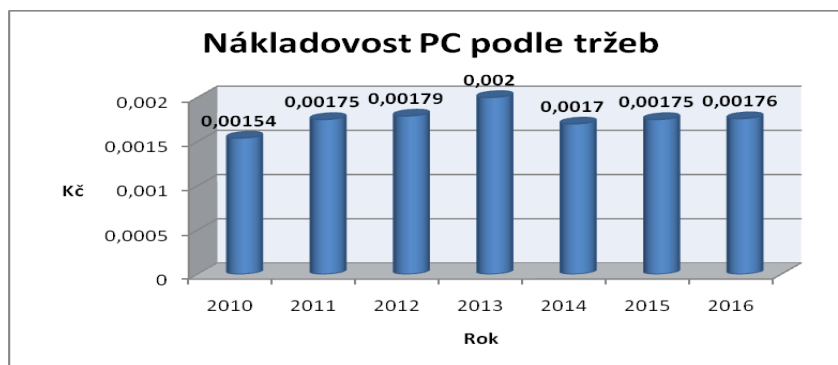
Rok	Tržby	Meziroční nárůst tržeb *
2010	219 454	x
2011	252 562	115,1 %
2012	262 649	104,0 %
2013	243 624	92,8 %
2014	299 318	122,9 %
2015	314 897	105,2 %
2016	347 987	110,5 %

Zdroj: Výroční zpráva Škoda Auto a. s. 2010-2016

Vysvětlivky: *K časovému srovnání byl použit řetězový index

V tabulce č. 11 jsou kromě tržeb společnosti uvedeny také jejich procentuální změny oproti předešlým rokům. K nejvyššímu nárůstu došlo v roce 2014, kdy se tržby oproti roku 2013 zvýšily o 22,9 %. Naopak v roce 2013 došlo k poklesu tržeb o 7,2 %. V roce 2016 se zvýšily tržby o 10,5 % oproti předchozímu roku 2015.

Graf č. 1: Nákladovost PC podle tržeb



Zdroj: Vlastní zpracování

Z grafu č. 1 lze vyčíst, že v roce 2010 připadá na 1 Kč tržeb 0,00154 Kč nákladů na pracovní cesty. Nejvyšší nákladovost je v roce 2013, kdy došlo k rozšiřování výrobních kapacit a náběhu nových projektů. V Rusku začala výroba vozů Superb, v Indii výroba vozů Octavia a Superb. V Číně byla zahájena výroba vozů Yeti, později pak vozů Superb a Octavia. Díky nárůstu výroby a otevírání nových závodů došlo ke zvýšení nákladů na pracovní cesty. Zaměstnanci začali do těchto oblastí více jezdit. V roce 2016 připadá na 1 Kč tržeb 0,00176 Kč nákladů. Náklady na pracovní cesty činily 0,17 % tržeb.

- **Nákladovost PC podle čistého zisku**

Nákladovost PC podle čistého zisku udává, kolik činí náklady na pracovní cesty na 1 Kč čistého zisku. K výpočtu byl použit následující vzorec:

$$\text{nákladovost PC podle čistého zisku} = \frac{\text{náklady na PC}}{\text{čistý zisk}}$$

Do vzorce byly dosazeny celkové náklady na PC a výše čistého zisku po zdanění v mil. Kč za období 2010-2016. Údaje o čistém zisku jsou zveřejněny ve výročních zprávách společnosti.

Tabulka 12: Zisk společnosti Škoda Auto a. s. po zdanění (v mil. Kč)

Rok	Zisk po zdanění	Meziroční růst zisku *
2010	8 839	x
2011	16 075	181,9 %
2012	15 354	95,5 %
2013	11 386	74,2 %
2014	18 421	161,8 %
2015	30 816	167,3 %
2016	25 163	81,7 %

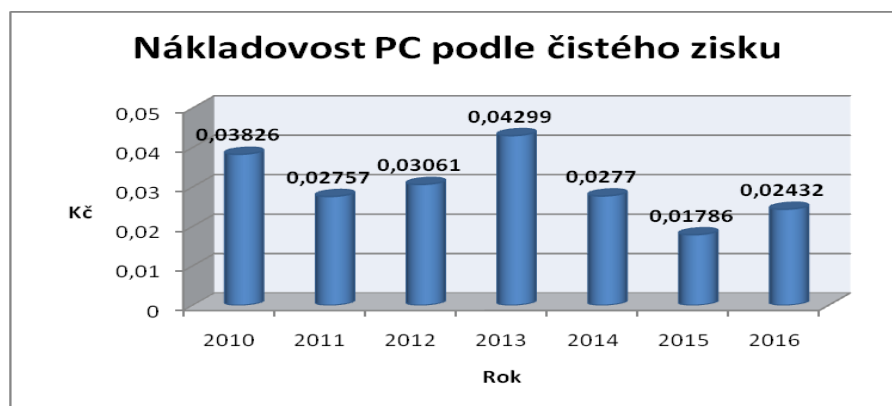
Zdroj: Výroční zpráva Škoda Auto a. s. 2010-2016

Vysvětlivky: *K časovému srovnání byl použit řetězový index

Z tabulky č. 12 je vidět, že v některých letech zisk společnosti roste a v jiných naopak klesá. Příčinou je zejména pokles prodeje aut a negativní situace na trzích východní Evropy.

Zisk po zdanění je v každém roce odlišný. Z grafu č. 2 vyplývá, že v roce 2010 na 1 Kč čistého zisku připadá 0,03826 Kč nákladů na PC, výše nákladů pokrývá 3,82 % zisku. Od roku 2010 nákladovost střídavě klesá a stoupá. V roce 2016 připadá na 1 Kč čistého zisku 0,02432 Kč nákladů na pracovní cesty, výše nákladů pokrývá 2,43 % zisku.

Graf č. 2: Nákladovost PC podle čistého zisku



Zdroj: Vlastní zpracování

- **Přepočet nákladů na 1 zaměstnance**

Pro přepočet nákladů na 1 zaměstnance byly použity údaje z tabulky č. 13 a počet zaměstnanců, kteří byli vysláni na pracovní cesty za období 2010 - 2016. Výpočty jsou uvedeny v následující tabulce.

Tabulka 13: Přepočet Ø nákladů vynaložených na PC na 1 zaměstnance

Rok	Celkové náklady na PC	Počet zaměstnanců vyslaných na PC	Ø náklady na 1 zaměstnance
2010	338,2	3 942	85 794 Kč
2011	443,2	4 478	98 973 Kč
2012	470	5 063	92 830 Kč
2013	489,5	5 337	91 718 Kč
2014	510,2	5 836	87 423 Kč
2015	550,4	6 154	89 438 Kč
2016	612	6 278	97 483 Kč

Zdroj: Vlastní zpracování dle interních materiálů

Vypočtené údaje v tabulce č. 13 odpovídají průměrným nákladům na jednoho zaměstnance. V roce 2010 bylo na pracovní cestu vysláno celkem 3 942 zaměstnanců a průměrný náklad na jednoho činil 85 794 Kč. V roce 2016 stoupl počet zaměstnanců vyslaných na pracovní cestu o 2 336. Průměrný náklad na jednoho zaměstnance vyslaného na pracovní cestu v roce 2016 činil 97 483 Kč. Neznamena to, že tato výše nákladů byla vynaložena na každého zaměstnance. V průběhu roku mohl být zaměstnanec vyslán na několik PC nebo pouze na jednu. Rozdíl spočívá i v dalších vynaložených nákladech, např. za hotel, dopravu a další výdaje spojené s pracovní cestou. Struktura pracovníku jezdících na PC podle jednotlivých oddělení je uvedena v příloze G.

8.2 Analýza jednotlivých nákladů

V této práci je sledován vývoj nákladů na PC společnosti od roku 2010 do roku 2016. Jejich celkový přehled je uveden v podkapitole 5.2. Patří mezi ně zejména náklady na dopravu, ubytování, stravné a další výdaje (parkovné, pohonné hmoty). Tato kapitola popisuje celkový přehled PC ve společnosti uskutečněných od roku 2010 a vysvětluje, proč došlo k jejich navýšení. Dále se zabývá analýzou změn stravného a analýzou nákladů na dopravu, které mají velký vliv na navyšování nákladů. Samostatně je zde popsána analýza pracovních cest uskutečněných do Německa, protože těchto cest je realizováno nejvíce.

8.2.1 Celkový přehled pracovních cest za období 2010-2016

Tabulka č. 14 zobrazuje celkový přehled pracovních cest uskutečněných od roku 2010 a jejich procentuální navýšení oproti předchozím rokům. Z údajů vyplývá, že počet PC se každým rokem zvyšuje. Zahraniční PC vzrostly od roku 2010 o 9 040 a počet tuzemských PC se navýšil o 7 320. Nejvyšší nárůst byl v roce 2011, kdy vzrostl počet zahraničních PC o 18,5 % oproti roku 2010. U tuzemských PC je viditelný nejvyšší nárůst v roce 2012, o 18,4 % oproti roku 2011. Předpokládá se, že počet pracovních cest bude do budoucna nadále růst a tím se budou zvyšovat i náklady potřebné k uskutečnění pracovních cest.

Tabulka 14: Celkový přehled realizovaných PC od roku 2010 a jejich nárůst oproti předchozím rokům (v %)

Rok	Zahraniční PC		Tuzemské PC	
	Počet	Nárůst PC*	Počet	Nárůst PC*
2010	20 900	x	15 350	x
2011	24 760	118,5 %	17 570	114,5 %
2012	27 100	109,5 %	20 800	118,4 %
2013	27 800	102,6 %	21 300	102,4 %
2014	28 600	102,9 %	21 950	103,1 %
2015	29 400	102,8 %	22 100	100,7 %
2016	29 940	101,8 %	22 670	102,6 %

Zdroj: Interní materiály společnosti

Vysvětlivky: *K časovému srovnání byl použit řetězový index

Větší zvýšení je viditelné u zahraničních PC a to především z důvodu nárůstu cest konaných do Německa, protože se zde nachází sídlo koncernu Volkswagen Group (jejich analýza je dále rozebrána samostatně). Se zvyšujícím se podílem na trzích v Rusku, Indii a Číně stoupá také počet PC uskutečňovaných na východ Asie. Země, kam jsou nejčastěji realizovány PC, jsou uvedeny v tabulce č. 15.

Tabulka 15: Země s největším počtem realizovaných PC za rok 2010, 2013 a 2016

Stát	Počet realizovaných cest		
	2010	2013	2016
Německo	12 680	15 165	17 630
Rusko	820	1 120	1 951
Slovensko	590	1 260	1 340
Španělsko	410	540	660
Čína	350	531	605
Indie	400	510	620
Celkem	15 250	19 126	22 536

Zdroj: Interní materiály společnosti

V roce 2010 se do těchto zemí uskutečnilo celkem 15 250 cest, to je 72,97 % z celkového počtu zahraničních cest za rok 2010. Z celkového počtu zahraničních PC za rok 2016 je 75,27 % cest realizováno do výše uvedených zemí.

Po Německu jsou nejčastěji realizovány PC do Ruska. V roce 2010 jich bylo uskutečněno 820, zatímco v roce 2016 vzrostl počet na 1 951, došlo ke zvýšení o 1 131. Společnost zde má dva montážní závody. V roce 2007 byl otevřen závod ve městě Kaluga, kde se vyrábí vozy značky Volkswagen a Škoda Rapid. Za rok 2016 jich bylo celkem vyrobeno 28 743. Další závod v Nižním Novgorodu je v provozu od roku 2011. Vyrábí se zde vozy Škoda Yeti a Škoda Octavia. V roce 2016 jich zde bylo vyrobeno 29 270. Výroba automobilů je v těchto závodech zacílena na poptávku zákazníků v Rusku.

Společnost Škoda Auto zde rozšiřuje svůj podíl, protože považuje Rusko za zemi, která je ekonomicky úspěšná a která by se mohla v budoucnu stát největším trhem s osobními automobily v Evropě. Na pracovní cesty sem jezdí převážně pracovníci z výroby, kteří jezdí přímo do závodů, ale také manažeři za účelem různých jednání.

Na Slovensko se v roce 2013 uskutečnilo celkem 1 260 PC, oproti roku 2010 je to nárůst o 670 cest. Po roce 2013 se jejich počet rapidně nezvyšuje. Společnost má jediný závod v Bratislavě a od roku 1993 se zde vyrábí vozy značky Volkswagen. K rozšíření výroby došlo v roce 2011, kdy sem společnost přesunula výrobu vozů Škoda Citigo, což zapříčinilo nárůst pracovních cest. V roce 2016 zde bylo vyrobeno celkem 18 860 automobilů.

Dalšími zeměmi jsou Španělsko, Čína a Indie. Důvodem pracovních cest konaných do Španělska je především návštěva závodu Seat v Martorell a v Pamploně. Čína a Indie pomáhá společnosti při dosahování strategických cílů. Rostoucí trh v Číně hraje ve společnosti Škoda Auto klíčovou roli, zejména z důvodu nejrozsáhlejší výroby automobilů. V Číně je celkem 5 závodů, ve kterých se vyrábí 6 modelů Škoda. První závod byl otevřen v Šanghaji v roce 1984 a byl součástí koncernu Volkswagen. Od roku 2005 došlo k rozšíření výroby v jednotlivých závodech o modely Škoda. Od roku 2006 se zde vyrobilo celkem přes 2 miliony automobilů. Indie patří mezi země s nejrychlejším rostoucím trhem automobilů na světě. Škoda Auto zde má dva výrobní závody. Ve městě Pune se vyrábí modely Rapid od roku 2011. Závod v Aurangabadu vyrábí modely Octavia a Superb.

Počet tuzemských cest se od roku 2010 zvýšil o 7 320. Nejvíce se jich uskuteční do Kvasin a Vrchlabí. V těchto městech se nachází dva výrobní závody

společnosti a zaměstnanci sem v rámci pracovních cest jezdí především za účelem náběhu nových modelů aut a přesunu výroby. Závod v Kvasinách prochází neustálou modernizací a rozvojem. Do budoucna se plánuje rapidní navýšení výrobní kapacity až na 280 000 automobilů za rok.

Důvodem tuzemských pracovních cest jsou především různé vzdělávací akce, mezinárodní jednání a prezentace. Náklady na tuzemské pracovní cesty nejsou tolik vysoké, jako na zahraniční. Zaměstnanci musejí využívat pro přepravu služební vozy nebo hromadnou dopravu. Vynaložené náklady se tak většinou týkají pouze výdajů za pohonné hmoty nebo výdajů za jízdenky. Přestože jsou tyto pracovní cesty pro společnost také důležité, nebude jim v této práci z důvodu nízkých nákladů věnována další pozornost.

8.2.2 Analýza nákladů na pracovní cesty realizovaných do Německa

Z tabulky č. 15 vyplývá (strana 45), že nejvíce pracovních cest je realizováno do Německa. Od roku 2010 se jejich počet zvýšil o 4 950. V německém městě Wolfsburg se nachází sídlo koncernu Volkswagen Group a právě sem zaměstnanci Škoda Auto jezdí nejvíce. Důvodem cest jsou především různá jednání s dodavateli a školení výrobních zaměstnanců.

K dopravě do této země využívají zaměstnanci automobilovou, vlakovou a leteckou přepravu. Vlaková přeprava slouží zaměstnancům především k přesunu mezi jednotlivými městy a není tak hojně využívána. Společnost dává přednost automobilové a letecké přepravě. Pravidla cestovní politiky společnosti určují, který typ dopravy má zaměstnanec využít. V Braunschweigu se nachází letiště, kam je pravidelně uskutečňován let dle letového řádu, který je uveden v této práci v kapitole 7. Zaměstnanci cestující do Wolfsburgu, Hannoveru, Braunschweigu a na Ehru-Lessien by měli využít leteckou přepravu. Z Mladé Boleslavi je pro ně každý den zprostředkován transfer na letiště a zpět, cesta dle plynulosti dopravy trvá přibližně 1 hodinu. Doba letu se pohybuje také okolo 1 hodiny. Celková doba přepravy z Mladé Boleslavi do Braunschweigu je tak cca 2 hodiny. I když společnost ve své cestovní politice stanovuje pravidla způsobů přepravy, jsou některé pracovní cesty uskutečňované do Wolfsburgu a okolních měst prostřednictvím služebního vozu. Doba cesty se ale pohybuje okolo 4-5 hodin. Letecká přeprava je tak rychlejší.

Do ostatních německých měst, např. Drážďany, Berlín, Kassel, Ingolstadt, Zwickau nebo Regensburg používají zaměstnanci k přepravě služební vozy.

Důvodem, proč zaměstnanci nevyužívají charterový let, je omezená hmotnost přepravovaného zavazadla. Často převáží materiál a díly, které mají větší rozměry a hmotnost a přeprava letadlem je tak nemožná. Dalším důvodem jsou i nevyhovující časy odletů a přiletů, které se například neslučují s časy různých jednání a schůzek. Pro zaměstnance je tak většinou vhodnější doprava služebním automobilem.

V roce 2016 bylo do Německa uskutečněno celkem 17 630 cest. V následující tabulce jsou cesty rozděleny podle doby trvání a způsobu použité dopravy.

Tabulka 16: Počet realizovaných PC za rok 2016 podle doby trvání cesty a způsobu dopravy

Doba trvání PC ve dnech	Počet realizovaných cest		
	Braunschweig a okolí		Ostatní města
	Automobil	Letadlo	Automobil
1	1 101	3 774	1 654
2-5	2 850	2 669	4 741
6-10	82	39	210
11 a více	95	126	289

Zdroj: Vlastní zpracování dle interních materiálů společnosti

Z tabulky č. 16 vyplývá, že největší část tvoří jednodenní PC a cesty v rozmezí dvou až pěti dní. Při jednodenních PC se nejvíce využívá letecká přeprava. Leteckou dopravu zabezpečuje ve společnosti oblast Management kanceláří a služeb, která ze svého rozpočtu hradí veškeré náklady spojené s tímto typem přepravy. Tyto náklady nelze vyčíslit ani zaúčtovat na jednotlivá nákladová střediska. Z tohoto důvodu je nutné, aby se každý let plně využil. Pokud není kapacita letadla plně využita, jsou volná místa nabízena dalším osobám (obchodní partneři, rodinní příslušníci zaměstnanců).

U pracovních cest v rozmezí trvání od dvou do pěti dní se nejvíce využívá automobilová přeprava. Zaměstnanci musí k přepravě využít pouze služební vůz.

Pro vyčíslení nákladů vynaložených na PC realizovaných do Německa je nutné započítat náklady podle typu dopravy a délky pracovní cesty. Při jednodenní cestě za použití služebního vozu se započítají pouze náklady na pohonné hmoty a náklady na stravné (výše stravného, které zaměstnanci náleží během pracovní cesty

je uvedena v kapitole 3). Mohou se zde vyskytnout další výdaje, např. za parkovné. Při vícedenní cestě je nutné započítat náklady na ubytování. Při použití letecké přepravy se při jednodenní cestě započítají náklady na stravné a případně náklady na pohonné hmoty, jestliže si zaměstnanec vypůjčí v Německu automobil. Při vícedenních cestách se započítají výdaje za ubytování. Náklady na letenky nejsou podle pravidel cestovní politiky společnosti účtovány na jednotlivá nákladová střediska a proto jejich výše není součástí cenové problematiky.

Pro společnost je efektivnější využívání letecké přepravy, která je pro zaměstnance méně časově náročná a je pohodlnější než přeprava automobilem. Nevýhodou je, že se zaměstnanci musí držet pevně stanovených časů odletů a příletů a nemohou přepravovat věci větších rozměrů a hmotností. Pro přepravu těchto věcí je vhodnější přeprava automobilem, která je ale časově náročná. Průběh pracovní cesty je také ovlivněn řadou faktorů, např. hustota dopravy nebo špatné počasí.

Například zaměstnanec pojedí autem na jednodenní pracovní cestu do Wolfsburgu, která začne v 8.00 hod. v Mladé Boleslavi a v 18.00 hod. tam opět skončí. K překročení hranice dojde v 10.00 hod. při cestě tam a v 16.00 hod. při cestě zpět. V zahraničí stráví celkem 6 hodin, náleží mu tedy stravné ve výši 15 Eur. Během cesty mu vzniknou výdaje za benzín v částce cca 60 Eur a za parkovné cca 10 Eur. Celkové náklady vynaložené na jednoho zaměstnance by tak činily 85 Eur. Pokud by tam jel na 2 noci, měl by nárok na stravné v částce 83,25 Eur. Dalšími výdaji by bylo ubytování v částce cca 100 Eur a benzín cca 120 Eur. Celkové náklady by tak činily 303,25 Eur.

8.2.3 Analýza stravného na pracovní cesty a jeho změny

Zaměstnanci vzniká během pracovní cesty nárok na stravné dle vyhlášky č. 309/2015 Sb. Jeho výše a způsob krácení byly popsány v kapitole 3. Každý rok se sazby stravného upravují a dochází ke změně jejich výše. Náklady na stravné tvoří důležitou část z celkových nákladů vynaložených na PC a proto budou jejich změny dále rozebrány.

- **Zahraniční stravné**

Zaměstnanci náleží nárok na zahraniční stravné dle pravidel popsaných v této práci na straně 18. Výši stravného stanovuje každý rok ministerstvo financí pro

jednotlivé státy a v příslušné měně. Výše zahraničního stravného za rok 2016 je uvedena v příloze A. Oproti předešlému roku nedošlo ke změně krácení stravného podle počtu hodin, které zaměstnanec stráví v zahraničí. Od roku 2012 má zaměstnanec nárok na plnou výši stravného až po 18 hodinách strávených v zahraničí. V roce 2011 měl nárok na plnou výši již po 12 hodinách.

V následující tabulce jsou zobrazeny státy s největším počtem realizovaných PC a jejich změny stravného od roku 2010.

Tabulka 17: Změny stravného od roku 2010 u států s největším počtem realizovaných PC

Stát	Stravné (v EUR)						
	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Německo	45	45	45	45	45	45	45
Rusko	45	45	45	45	45	45	45
Slovensko	30	30	30	35	35	35	35
Španělsko	40	40	40	40	40	40	40
Čína	40	40	40	40	40	40	40
Indie	35	35	35	35	40	40	40

Zdroj: vlastní zpracování dle vyhlášky č. 440/2016 Sb.

Z tabulky č. 17 vyplývá, že sazba stravného se u Německa od roku 2010 nezměnila. Změna se zde projevila pouze u způsobu krácení stravného od roku 2012. Jedná se především o změny u jednodenních PC, kdy cesta trvá většinou do 12 hodin a zaměstnanci je tak poskytnuto stravné ve zkrácené výši. I když ke změně sazby stravného nedošlo, od roku 2010 vzrostl počet PC uskutečněných do Německa o 4 950 a tím vzrostly i vynaložené náklady na stravné.

Ke změně sazby nedošlo ani u cest realizovaných do Ruska. Pokud pojede zaměstnanec na pracovní cestu do této země, má kromě stravného nárok také na kapesné. Kapesné může zaměstnavatel poskytnout až do výše 40 % zahraničního stravného. Kapesné pro Rusko činí v plné sazbě 9 Eur. Změny nenastaly ani u sazeb ve Španělsku a Číně. Pro cesty uskutečněné do Číny má zaměstnanec také nárok na kapesné a to ve výši 9 Eur. Změny sazeb jsou viditelné u Slovenska a Indie. U Slovenska se změna projevila u způsobu krácení stravného, stejně jako u Německa. Na Slovensko jsou uskutečňovány většinou jednodenní PC s trváním do

12 hodin, zaměstnanec tak nemá nárok na plnou výši stravného. Při PC do Indie náleží zaměstnanci kromě stravného i kapesné ve výši 9 Eur.

Na začátku roku 2017 vydalo ministerstvo zahraniční nový sazebník zahraničního stravného, ve kterém došlo k několika změnám. Důvodem změny je přizpůsobování se cenovým hladinám a nákladům na stravné se sousedními zeměmi. Změny jsou uvedeny společně se sazbami za rok 2016 v příloze A.

- **Tuzemské stravné**

Zaměstnanci vzniká nárok na tuzemské stravné, pokud tuzemská PC trvá alespoň 5 hodin. Způsob jeho krácení a výše jednotlivých sazeb byly popsány v této práci na stránkách 17 a 18. Do roku 2012 se výše stravného neměnila. Od roku 2013 se sazby každým rokem měnily. Vývoj sazeb tuzemského stravného ve společnosti Škoda Auto je následující:

Tabulka 18: Vývoj sazeb tuzemského stravného ve společnosti Škoda Auto od roku 2010

Rok	Počet hodin		
	5-12 hod.	12-18 hod.	18 a více hod.
2010	65 Kč	100 Kč	160 Kč
2011	65 Kč	100 Kč	160 Kč
2012	65 Kč	100 Kč	160 Kč
2013	70 Kč	105 Kč	160 Kč
2014	70 Kč	105 Kč	160 Kč
2015	70 Kč	105 Kč	170 Kč
2016	70 Kč	110 Kč	170 Kč

Zdroj: Vlastní zpracování dle interních materiálů společnosti

Přestože nedochází od roku 2010 k výrazným změnám výše tuzemského stravného, stoupá počet tuzemských pracovních cest a s tím i náklady na stravné. Jedná se většinou o jednodenní PC do Kvasin, které trvají v rozmezí 5-12 hodin a bez jakéhokoliv krácení. Tím vzniká zaměstnanci nárok na plnou výši stravného pro dané časové rozmezí.

8.2.4 Analýza nákladů na leteckou dopravu

Pro zahraniční pracovní cesty je ve společnosti Škoda Auto využívána více letecká doprava, která představuje pro zaměstnance komfortnější a rychlejší způsob

přepravy. Veškeré služby spojené s touto dopravou zajišťuje útvar Cestovních služeb, konkrétně oddělení FIS ve spolupráci s cestovní agenturou. Tato agentura zajišťuje kromě letenek také rezervace hotelů, víza, pronájem aut a rezervace vlakových a autobusových jízdenek.

Letecká doprava se využívá pro pracovní cesty konané v rámci Evropy a mimo ní. Cestovní politika společnosti stanovuje pravidla, kterými se musí řídit útvar Cestovních služeb i samotní zaměstnanci. Při pracovních cestách konaných v Evropě jsou povinni využít ekonomickou třídu. Business třídu smí využít pouze pro lety mimo Evropu. Díky velkému počtu leteckých společností je tato doprava velmi flexibilní a zaměstnanci si mohou zvolit čas odletu, který je v souladu se záměrem pracovní cesty.

Smluvní cestovní agentura objednává letenky, které jsou na trhu nabízeny za nejnižší cenu. Náklady na letenky představují největší část celkových nákladů na pracovní cesty. Výši nákladů na letenky lze ovlivnit. Cena letenky závisí na datu její rezervace a typu třídy. Letenka v obchodní třídě rezervovaná dva dny před zahájením PC je dražší, než letenka zarezervovaná dvacet dní před odjezdem. Dalšími výdaji jsou také náklady na ubytování. Cestovní politika stanovuje jejich maximální limit, který nesmí být překročen. Limity jsou uvedeny v této práci na straně 33. Náklady, které byly vynaloženy na letenky a další služby objednané u smluvní agentury, jsou uvedeny v tabulce č. 19.

Z tabulky je viditelné, že se celkové náklady za objednané služby u smluvní agentury od roku 2010 zvýšily. Důvodem jejich nárůstu je především zvyšující se počet pracovních cest konaných mimo Evropu. Jedná se o PC do Indie, Číny a Ruska, kde vznikly nové závody. Dle stanovených pravidel létají zaměstnanci do těchto zemí v business třídě. Čím déle je letenka zarezervována před odjezdem na pracovní cestu, tím je dražší. Pro zvýšení efektivity je tedy důležitý datum rezervace letenky.

Tabulka 19: Přehled celkových nákladů na služby objednané u smluvní agentury (v mil. Kč)

Rok	Náklady		
	Náklady na letenky	Celkové náklady	Podíl N za letenky na celkových N
2010	156,3	197,5	79,1 %
2011	198,7	240,6	82,6 %
2012	240,2	300,8	79,8 %
2013	291,1	370,3	78,6 %
2014	320,9	402,5	79,7 %
2015	367,6	451,2	81,5 %
2016	389,7	483,1	80,7 %

Zdroj: Vlastní zpracování dle interních materiálů společnosti

V celkových nákladech za letenky jsou zahrnuty také lety do dalších mimoevropských zemí. Zaměstnanci jsou na tyto pracovní cesty vysíláni během roku pouze několikrát. Společnost tyto cesty charakterizuje jako tajné, z tohoto důvodu nemohou být v této práci dále zpracovány.

Společnost Škoda Auto má uzavřeny smlouvy s několika leteckými společnostmi, a to s Lufthansa, České Aerolinie, Finnair, Emirates, Turkish Airlines, British Airways, Airfrance a KLM. Pro analýzu byly vybrány letecké společnosti, které jsou využívány u nejvíce realizovaných cest mimo Evropu.

Skupina Lufthansa je německá letecká společnost s více než 550 dceřinými společnostmi. Patří mezi největšího německého dopravce a řadí se mezi největší letecké korporace na světě. Společnost Škoda Auto využívá její služby především pro lety do Číny, Indie, Španělska a do dalších zemí. Další leteckou společností je Emirates, která zakládá svou strategii na kvalitě. S více než 265 letadly provozuje lety do více než 80 zemích po celém světě. Z Dubaje, kde se nachází její domovské letiště, odlétá každý týden přes 1 500 letů. Pro lety mimo Evropu využívá společnost Škoda Auto dále leteckou společnost Turkish Airlines. Je to turecká letecká národní společnost se sídlem v Istanbulu a s flotilou 328 letadel. S další leteckou společností Aeroflot jsou provozovány lety do Ruska. Jedná se o největší ruskou leteckou společnost se sídlem v Moskvě.

- **Lety realizované do Číny**

V roce 2016 se uskutečnilo celkem 605 pracovních cest do Číny. Zaměstnanci létají do Šanghaje, Dali, Pekingu a Bejingu. V následujících tabulkách jsou uvedeny průměrné ceny letenek v roce 2016 pro ekonomickou a business třídu.

Tabulka 20: Ceny letenek jednotlivých leteckých společností do Číny (Šanghaj)

Letecká společnost	Cena letenky	
	Ekonomická třída	Business třída
Lufthansa	35 697 Kč	105 163 Kč
Emirates	32 640 Kč	98 771 Kč
Turkish Airlines	25 856 Kč	85 567 Kč

Zdroj: Vlastní zpracování dle interních materiálů společnosti

Tabulka 21: Ceny letenek jednotlivých leteckých společností do Číny (Peking)

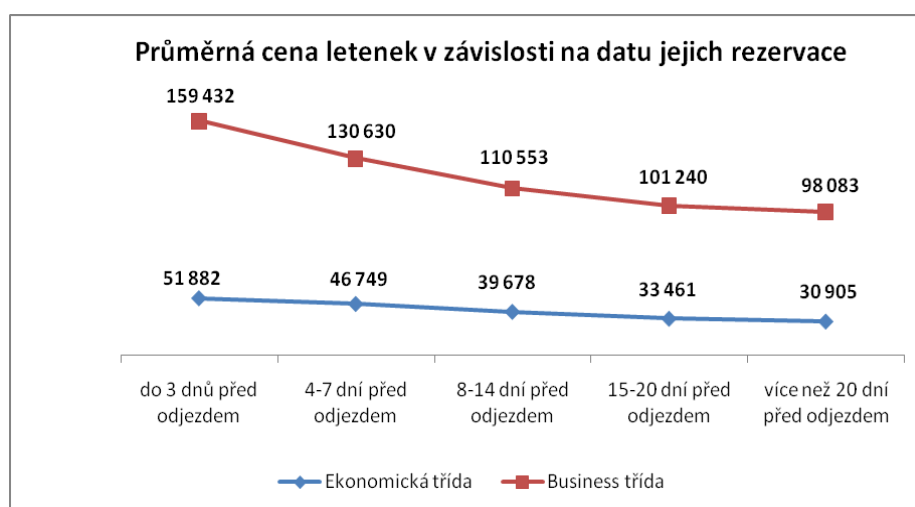
Letecká společnost	Cena letenky	
	Ekonomická třída	Business třída
Lufthansa	37 369 Kč	124 470 Kč
Emirates	30 198 Kč	94 685 Kč
Turkish Airlines	23 669 Kč	79 840 Kč

Zdroj: Vlastní zpracování dle interních materiálů společnosti

Průměrná cena letenek v ekonomické třídě do Číny se v roce 2016 pohybovala v rozmezí od 23 669 do 37 369 Kč. V business třídě byla cena letenky v průměru od 79 840 do 124 470 Kč. Cena letenky závisí na datu její rezervace. Tyto ceny odpovídají cenám při rezervaci letenek cca 1 měsíc před zahájením pracovní cesty. Čím později je letenka zarezervována, tím je dražší. Graf č. 3 zobrazuje cenu letenky podle data její rezervace. Průměrná cena letenky rezervovaná do 3 dnů před odjezdem je u ekonomické třídy 51 882 Kč a u business 159 432 Kč. Pokud by byla letenka rezervovaná více než 20 dní před odjezdem, byl by rozdíl v ceně u ekonomické třídy o 20 977 Kč a u business třídy o 61 349 Kč. Z toho vyplývá, že by pro společnost bylo nejefektivnější rezervovat letenky s dostatečným časovým předstihem.

Průměrná cena letenky podle data její rezervace je zobrazena v grafu č. 3.

Graf č. 3: Průměrná cena letenek do Číny v závislosti na datu jejich rezervace



Zdroj: Vlastní zpracování dle interních materiálů společnosti

Mezi jednotlivými třídami je značný cenový rozdíl. Cestovní politika společnosti umožňuje zaměstnancům létat mimo Evropu v business třídě. Pokud by zaměstnanci létali ekonomickou třídou, dosáhla by společnost značné úspory, která je vypočítána v následující tabulce.

Tabulka 22: Možná úspora nákladů na letenky do Číny

Třída	Průměrná cena letenky	Celkové náklady
Ekonomická	30 905 Kč	18 697 525 Kč
Business	98 083 Kč	59 340 215 Kč

Zdroj: Vlastní zpracování dle interních materiálů společnosti

V roce 2016 bylo realizováno celkem 605 cest do Číny. Průměrné ceny letenky za ekonomickou a business třídu byly vypočítány z tabulek č. 20 a 21. Cena letenky odpovídá ceně při rezervaci více jak 20 dní před odjezdem. Vynásobením počtu cest a průměrné ceny letenky získáme celkové náklady vynaložené za letenky do Číny. Při využití ekonomické třídy by společnost ušetřila na nákladech 40 642 690 Kč.

I přes stanovená pravidla cestovní politiky, by mohla společnost ušetřit na letenkách v obchodní třídě, pokud by letenky rezervovala včas. V tabulce č. 23 jsou uvedeny celkové náklady na letenky do Číny podle počtu realizovaných cest a podle doby rezervace letenky.

Tabulka 23: Počet cest realizovaných do Číny v roce 2016 podle doby rezervace letenky

Počet dní před odjezdem na PC	Ø cena letenky v business třídě	Počet PC	Celkové náklady
1-3	159 432 Kč	22	3 507 504 Kč
4-7	130 630 Kč	108	14 108 040 Kč
8-14	110 553 Kč	255	28 191 015 Kč
15-20	101 240 Kč	78	7 896 720 Kč
20 a více	98 083 Kč	142	13 927 786 Kč
		605	67 631 065 Kč

Zdroj: Vlastní zpracování dle interních materiálů společnosti

Z tabulky č. 23 vyplývá, že čím je kratší doba rezervace letenky, tím je její cena vyšší. Nejvíce letenek bylo rezervováno 8-14 dní před odjezdem na PC. Společnost by ušetřila 3 243 654 Kč, pokud by letenky rezervované 1-3 dny a 4-7 dní před odjezdem na PC rezervovala 8-14 dní před odjezdem:

- $22 + 108 \text{ PC} = 17\,615\,544 \text{ Kč}$
- $(22 \times 110\,553) + (108 \times 110\,553) = 14\,371\,890 \text{ Kč}$

Pokud by všechny letenky byly rezervovány více jak 20 dní před odjezdem, společnost by ušetřila 11 233 340 Kč:

- $22 \times 159\,432 = 3\,507\,504 \text{ Kč}$
- $22 \times 98\,083 = 2\,157\,826 \text{ Kč} \Rightarrow$ **úspora 1 349 678 Kč**
- $108 \times 130\,630 = 14\,108\,040 \text{ Kč}$
- $108 \times 98\,083 = 10\,592\,964 \text{ Kč} \Rightarrow$ **úspora 3 515 076 Kč**
- $255 \times 110\,553 = 28\,191\,015 \text{ Kč}$
- $255 \times 98\,083 = 22\,068\,675 \text{ Kč} \Rightarrow$ **úspora 6 122 340 Kč**
- $78 \times 101\,240 = 7\,896\,720 \text{ Kč}$
- $78 \times 98\,083 = 7\,650\,474 \text{ Kč} \Rightarrow$ **úspora 246 246 Kč**

• Lety realizované do Indie

V roce 2016 bylo realizováno celkem 620 pracovních cest. Zaměstnanci jezdí nejčastěji do Bombaje a Dillí. Dále se jedná také o pracovní cesty do Mumbaie a Pune. Stejně jako u cest do Číny, mohou zaměstnanci létat do Indie v business třídě. Průměrné ceny letenek u jednotlivých leteckých společností jsou uvedeny v tabulkách č. 24 a 25.

Tabulka 24: Ceny letenek jednotlivých leteckých společností do Indie (Bombaj)

Letecká společnost	Cena letenky	
	Ekonomická třída	Business třída
Lufthansa	34 875 Kč	90 287 Kč
Emirates	29 456 Kč	89 852 Kč
Turkish Airlines	26 351 Kč	85 946 Kč

Zdroj: Vlastní zpracování dle interních materiálů společnosti

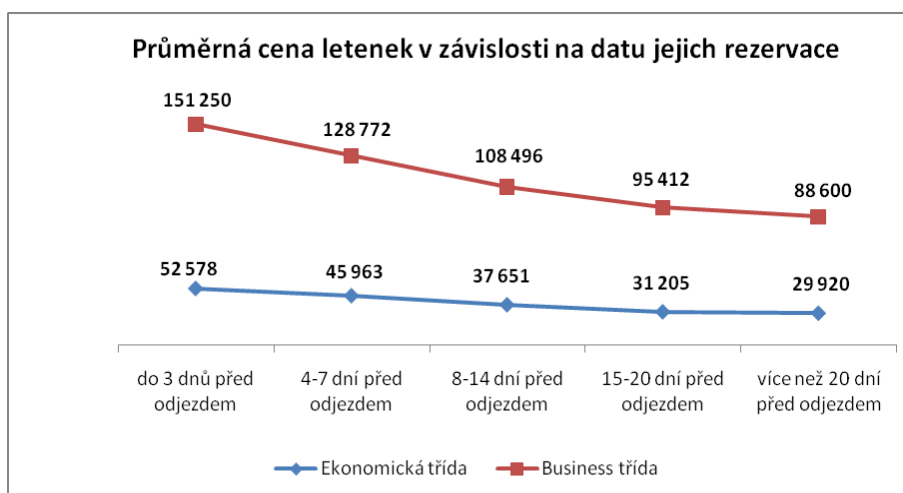
Tabulka 25: Ceny letenek jednotlivých leteckých společností do Indie (Dillí)

Letecká společnost	Cena letenky	
	Ekonomická třída	Business třída
Lufthansa	33 752 Kč	91 512 Kč
Emirates	30 025 Kč	90 776 Kč
Turkish Airlines	25 062 Kč	83 227 Kč

Zdroj: Vlastní zpracování dle interních materiálů společnosti

Z tabulek č. 24 a 25 vyplývá, že se průměrná cena letenky v ekonomické třídě do Indie pohybovala v roce 2016 v rozmezí od 25 062 do 34 875 Kč a v business třídě byla průměrná cena za letenku od 83 227 do 91 512 Kč. Daná průměrná cena odpovídá ceně při rezervaci více než 20 dní před odjezdem na pracovní cestu. Čím déle je letenka rezervovaná, tím vyšší je její cena. Při včasné rezervaci může společnost tyto vynaložené náklady snížit. Rozdíl v cenách za letenky v ekonomické a business třídě podle data jejich rezervace je zobrazen v grafu č. 4.

Graf č. 4: Průměrná cena letenek do Indie v závislosti na datu jejich rezervace



Zdroj: Vlastní zpracování dle interních materiálů společnosti

Z grafu č. 4 lze vyčíst, že cena letenky při její rezervaci do 3 dnů před odjezdem je mnohem vyšší než u rezervace více než 20 dní před odjezdem. Rozdíl u ekonomické třídy je o 22 658 Kč a u business třídy o 62 650 Kč. Jedná se o podobný problém jako u rezervací letenek do Číny. Pokud by zaměstnanci využíval pro lety do Indie ekonomickou třídu, byla by úspora následující:

Tabulka 26: Možná úspora nákladů na letenky do Indie

Třída	Průměrná cena letenky	Celkové náklady
Ekonomická	29 920 Kč	18 550 400 Kč
Business	88 600 Kč	54 932 000 Kč

Zdroj: Vlastní zpracování dle interních materiálů společnosti

Průměrné ceny za letenky odpovídají cenám při rezervaci více než 20 dní před odjezdem a byly vypočítány z tabulek č. 24 a 25. Při vynásobení průměrné ceny za letenku a celkového počtu uskutečněných cest do Indie za rok 2016, získáme celkové náklady za letenky. Pokud by zaměstnanci při cestě do Indie využívali ekonomickou třídu, došlo by k úspoře nákladů o 36 381 600 Kč.

Stejně jako u Číny jsou tyto cesty realizovány dle pravidel cestovní politiky, která stanovuje využívání letů v business třídě. Pokud by došlo k včasné rezervaci letenek před zahájením PC, společnost by dosáhla značných úspor. Tabulka č. 27 zobrazuje celkové náklady na letenky do Indie podle počtu realizovaných cest a podle doby rezervace letenky.

Tabulka 27: Počet cest realizovaných do Indie v roce 2016 podle doby rezervace letenky

Počet dní před odjezdem na PC	Ø cena letenky v business třídě	Počet PC	Celkové náklady
1-3	151 250 Kč	27	4 083 750 Kč
4-7	128 772 Kč	111	14 293 692 Kč
8-14	108 496 Kč	246	26 690 016 Kč
15-20	95 412 Kč	96	9 159 552 Kč
20 a více	88 600 Kč	140	12 404 000 Kč
		620	66 631 010 Kč

Zdroj: Vlastní zpracování dle interních materiálů společnosti

Z tabulky č. 27 lze vyčíst, že nejvíce letenek bylo rezervováno 8-14 dní před odjezdem. Kratší doba rezervace značí mnohem vyšší cenu za letenku. Společnost by dosáhla úspory nákladů na letenky ve výši 3 404 994 Kč, pokud by cesty rezervované 1-3 dny a 4-7 dní před odjezdem na PC rezervovala v rozmezí 8-14 dnů.

- $27 + 111 \text{ PC} = 18\,377\,442 \text{ Kč}$
- $(27 \times 108\,496) + (111 \times 108\,496) = 14\,972\,448 \text{ Kč}$

Pokud by všechny letenky byly rezervovány 20 a více dní před odjezdem na PC, společnost by ušetřila 11 699 010 Kč :

- $27 \times 151\,250 = 4\,083\,750 \text{ Kč}$
- $27 \times 88\,600 = 2\,392\,200 \text{ Kč} \Rightarrow$ **úspora 1 691 550 Kč**
- $111 \times 128\,772 = 14\,293\,692 \text{ Kč}$
- $111 \times 88\,600 = 9\,834\,600 \text{ Kč} \Rightarrow$ **úspora 4 459 092 Kč**
- $246 \times 108\,496 = 26\,690\,016 \text{ Kč}$
- $246 \times 88\,600 = 21\,795\,600 \text{ Kč} \Rightarrow$ **úspora 4 894 416 Kč**
- $96 \times 95\,412 = 9\,159\,552 \text{ Kč}$
- $96 \times 88\,600 = 8\,505\,600 \text{ Kč} \Rightarrow$ **úspora 653 952 Kč**

- **Lety realizované do Ruska**

Od roku 2010 došlo k rapidnímu nárůstu pracovních cest do této země. Důvodem bylo otevření nového závodu v Nižním Novgorodu v roce 2011. Celkový počet uskutečněných PC za rok 2016 vzrostl na 1951. Lety jsou zprostředkovávány leteckou společností Aeroflot a pouze v ekonomické třídě. Nelze proto porovnat rozdíl v úspoře mezi ekonomickou a business třídou. Společnost může dosáhnout úspory pouze na základě včasné rezervace letenek. Průměrná cena letenky v roce 2016 do Nižního Novgorodu byla 12 623 Kč a do Kalugy 10 127 Kč.

Tabulka č. 28 zobrazuje průměrnou cenu letenky do Ruska podle doby její rezervace před odjezdem na pracovní cestu, počet uskutečněných pracovních cest a celkové náklady vynaložené na letenky podle doby jejich rezervace.

Tabulka 28: Celkové náklady na letenky do Ruska v roce 2016 podle doby jejich rezervace

Počet dní před odjezdem na PC	Průměrná cena letenky	Počet PC	Celkové náklady
1-3	23 577 Kč	62	1 461 774 Kč
4-7	19 085 Kč	228	4 351 380 Kč
8-14	16 599 Kč	889	14 756 511 Kč
15-20	13 912 Kč	201	2 796 312 Kč
20 a více	11 375 Kč	571	6 495 125 Kč
		1 951	29 861 102 Kč

Zdroj: Vlastní zpracování dle interních materiálů společnosti

Největší položku nákladů představují letenky rezervované 8-14 dní před odjezdem. Pokud je letenka rezervována pár dní před odjezdem, je její cena mnohem vyšší. Možnou úsporou je jejich včasná rezervace. Pokud by se lety rezervované 1-3 dny a 4-7 dní před odjezdem na PC rezervovaly v rozmezí 8-14 dní před zahájením pracovní cesty, došlo by k úspoře 999 444 Kč:

- $62 + 228 \text{ PC} = 5\,813\,154 \text{ Kč}$
- $(62 \times 16\,599) + (228 \times 16\,599) = 4\,813\,710 \text{ Kč}$

Pokud by byly všechny letenky rezervovány za tu nejnižší cenu, tedy více jak 20 dní před odjezdem, společnost by ušetřila 7 668 477 Kč:

- $62 \times 23\,577 = 1\,461\,774 \text{ Kč}$
- $62 \times 11\,375 = 705\,250 \text{ Kč} \Rightarrow$ **úspora 756 524 Kč**
- $228 \times 19\,085 = 4\,351\,380 \text{ Kč}$
- $228 \times 11\,375 = 2\,593\,500 \text{ Kč} \Rightarrow$ **úspora 1 757 880 Kč**
- $889 \times 16\,599 = 14\,756\,511 \text{ Kč}$
- $889 \times 11\,375 = 10\,112\,375 \text{ Kč} \Rightarrow$ **úspora 4 644 136 Kč**
- $201 \times 13\,912 = 2\,796\,312 \text{ Kč}$
- $201 \times 11\,375 = 2\,286\,375 \text{ Kč} \Rightarrow$ **úspora 509 937 Kč**

- **Lety realizované po Evropě**

Dalšími zeměmi, kam zaměstnanci společnosti Škoda Auto létají, jsou Norsko, Velká Británie, Francie, Itálie, Portugalsko, Nizozemsko, Finsko a Řecko. Počet cest do těchto zemí není tak velký, proto nejsou dále rozebírány.

Po Německu a Slovensku, kam nejvíce jezdí zaměstnanci na PC autem, je nejčastějším evropským cílem Španělsko. V roce 2016 bylo uskutečněno celkem 660 cest. Zaměstnanci létají do Barcelony, Alicante, Pamplony a Bilbao. V následující tabulce jsou uvedeny průměrné ceny za letenku v ekonomické třídě od jednotlivých leteckých společností.

Tabulka 29: Průměrné ceny letenek do Španělska v roce 2016

Letecká společnost	Cena letenky
	Ekonomická třída
Lufthansa	10 500 Kč
Iberia	13 606 Kč
KLM	11 490 Kč
Czech Airlines	10 315 Kč

Zdroj: Vlastní zpracování dle interních materiálů společnosti

Do Španělska mohou zaměstnanci létat pouze v ekonomické třídě, proto je včasná rezervace letenek jediným možným způsobem, jak snížit náklady na ně. Následující tabulka zobrazuje počet uskutečněných cest, průměrnou cenu letenky podle doby její rezervace a celkové náklady na letenky.

Tabulka 30: Celkové náklady na letenky do Španělska v roce 2016 podle doby jejich rezervace

Počet dní před odjezdem na PC	Průměrná cena letenky	Počet PC	Celkové náklady
1-3	22 360 Kč	35	782 600 Kč
4-7	18 800 Kč	160	3 008 000 Kč
8-14	15 450 Kč	210	3 244 500 Kč
15-20	12 102 Kč	100	1 210 200 Kč
20 a více	11 478 Kč	155	1 779 090 Kč
		660	10 024 390 Kč

Zdroj: Vlastní zpracování dle interních materiálů společnosti

Nejvíce letenek bylo rezervováno 8-14 dní před odjezdem. Pokud byla letenka rezervována 1-3 dny před odjezdem, dosahovala průměrné ceny 22 360 Kč.

Pokud by se lety rezervované 1-3 dny a 4-7 dní před odjezdem na PC rezervovaly v rozmezí 8-14 dní před zahájením pracovní cesty, došlo by k úspoře 1 552 390 Kč:

- $35 + 160 \text{ PC} = 3\,790\,600 \text{ Kč}$
- $(35 \times 11\,478) + (160 \times 11\,478) = 2\,238\,210 \text{ Kč}$

Pokud by byly všechny letenky rezervovány za tu nejnižší cenu, tedy více jak 20 dní před odjezdem, společnost by ušetřila 2 448 910 Kč:

- $35 \times 22\,360 = 782\,600 \text{ Kč}$
- $35 \times 11\,478 = 401\,730 \text{ Kč} \Rightarrow$ **úspora 380 870 Kč**
- $160 \times 18\,800 = 3\,008\,000 \text{ Kč}$
- $160 \times 11\,478 = 1\,836\,480 \text{ Kč} \Rightarrow$ **úspora 1 171 520 Kč**
- $210 \times 15\,450 = 3\,244\,500 \text{ Kč}$
- $210 \times 11\,478 = 2\,410\,380 \text{ Kč} \Rightarrow$ **úspora 834 120 Kč**
- $100 \times 12\,102 = 1\,210\,200 \text{ Kč}$
- $100 \times 11\,478 = 1\,147\,800 \text{ Kč} \Rightarrow$ **úspora 62 400 Kč**

9 Návrhy možností zvýšení efektivity

Návrhy pro zvýšení efektivity nákladů na pracovní cesty ve společnosti Škoda Auto a. s. byly vyhodnoceny z výsledků analýzy, která byla provedena v předchozí kapitole.

Z analýzy cest uskutečňovaných do Německa vyplynulo, že jejich počet rapidně stoupá a proto by se mělo zvážit, zda je jejich realizace nezbytná. Díky neustále se rozvíjejícím komunikačním technologiím jsou v dnešní době větší možnosti pro pořádání různých videokonferencí s obchodními partnery. Videokonference představuje časovou i finanční úsporu. Přenos obrazu a zvuku není nijak závislý na vzdálenosti zúčastněných stran. Aby mohla videokonference proběhnout, musí mít k dispozici všichni její účastníci potřebné příslušné technologické zařízení. Zde nastává problém, že ne každý z účastníků má toto zařízení k dispozici nebo nemusí být v kompatibilitě se zařízením společnosti Škoda Auto a. s. Společnost má několik zasedacích místností, které jsou vybaveny zařízeními potřebnými pro videokonference. Tyto místnosti se nachází v Mladé Boleslavi, Kvasinách, Vrchlabí a Praze. Jejich počet je dostačující k tomu, aby došlo k úspoře nákladů na pracovní cesty. Pořádané videokonference by tak mohly snížit

počet jednodenních cest, kterých se uskutečnilo v roce 2016 celkem 6 529. Pokud by však počet místností pro pořádání videokonferencí nebyl dostačující, musely by být zařízeny další nové místnosti, což by bylo velmi nákladné. Aby se zjistilo, co je efektivnější, musely by se tyto náklady porovnat s náklady na pracovní cesty. Zařízení a vybavení nových konferenčních místností se dá považovat za jednorázovou investici, a proto by se návratnost této investice dala očekávat v krátkém časovém horizontu.

Při realizaci pracovních cest je důležité se rozhodnout, zda využívat automobilovou nebo leteckou přepravu. Letecká přeprava představuje rychlejší a komfortnější přesun. Z důvodu zvýšení efektivnosti je doporučeno využívat charterové lety do Braunschweigu, které organizuje společnost Škoda Auto a. s. Jejich nevýhodou je, že zaměstnanci nemohou převážet zavazadla větších rozměrů. Pro ně je doporučeno využívat přepravu služebními automobily, především pro pracovní cesty dlouhodobého charakteru. Zaměstnanci tak mohou přepravit zavazadla či materiál větších rozměrů.

Z provedené analýzy stravného, na které má zaměstnanec během pracovní cesty nárok, vyplynulo, že každý rok dochází ke změně jeho výše. Vývoj změn stravného byl analyzován u států s největším počtem realizovaných PC. S růstem počtu cest stoupají náklady na stravné, které společnost musí vynaložit. Jediným možným návrhem pro zvýšení efektivity je nutnost zvážit potřebu realizace pracovních cest. Jedná se především o jednodenní pracovní cesty do Německa a na Slovensko, které by šly nahradit pořádáním videokonferencí. Důvodem změn a zvyšování sazeb stravného je, aby se daný stát přizpůsobil cenovým hladinám a nákladům na stravné se sousedními zeměmi. Tyto sazby stanovuje každý rok ministerstvo financí.

Dále byla provedena **analýza nákladů na leteckou dopravu**, která má čtyři části: lety realizované do Číny, Indie, Ruska a po Evropě. K analýze byly vybrány státy s největším počtem realizovaných pracovních cest. Návrhem pro zvýšení efektivity je včasná rezervace letenek. Jedná se především o realizaci pracovních cest mimo Evropu. Zaměstnanci smějí dle cestovní politiky společnosti létat do těchto zemí business třídou. Dle vypočtených údajů by společnost ušetřila celkovou částku 40 642 690 Kč, pokud by rezervovala letenky do Číny v ekonomické třídě více než

20 dní před odjezdem na pracovní cestu. Což činí 10,4 % z celkových nákladů na letenky za rok 2016.

Při rezervaci letenek do Indie v ekonomické třídě více než 20 dní před zahájením pracovní cesty by společnost ušetřila 36 381 600 Kč, což je 9,3 % z celkových nákladů na letenky za rok 2016.

Výše uvedené úspory by představovaly pro společnost velké snížení nákladů. Nelze jich však dosáhnout z důvodu stanovených pravidel cestovní politiky. Z důvodu časové náročnosti letu a většího komfortu smejí zaměstnanci využívat business třídu pro cesty realizované mimo Evropu. Pokud by společnost rezervovala všechny letenky v business třídě do Číny 20 a více dní před odjezdem na PC, ušetřila by 11 233 340 Kč. A pokud by byly letenky rezervované 1-3 a 4-7 dní před odjezdem rezervovány 8-14 dní před odjezdem, úspora by činila 3 243 654 Kč. Pro lety do Indie rezervované 20 a více dní před odjezdem na PC byla vypočtena úspora nákladů ve výši 11 699 010 Kč. Při rezervaci letenek 8-14 dní před odjezdem, místo 1-3 dnů a 4-7 dní, by společnost ušetřila na nákladech 3 404 994 Kč.

V úvahu připadají dvě možná řešení. Prvním možným řešením je, že by zaměstnanci létali ekonomickou třídou a o den dříve, než bude jejich pracovní cesta zahájena. Dojde sice k navýšení nákladů na pracovní cesty z důvodu výdajů za ubytování. Dá se však předpokládat, že při využití letu ekonomickou třídou a výdajem za ubytování navíc, by nedošlo k překročení výše vypočtených úspor. Druhým možným řešením je úprava pravidel cestovní politiky společnosti, které se vztahují k letům mimo Evropu. Při zahraničních pracovních cestách mimo Evropu by směli využít business třídy pouze členové představenstva společnosti a zaměstnanci top managementu. Ostatní zaměstnanci by byli povinni využít pro lety ekonomickou třídu.

Pro cesty realizované do Ruska jsou využívány lety ekonomickou třídou. Z údajů byly vypočítány celkové náklady na letenky do Ruska podle data jejich rezervace. Podle dostupných údajů bylo nejvíce letenek rezervováno 8-14 dní před odjezdem. Celkové náklady na letenky rezervované v roce 2016 činily 29 861 102 Kč. Návrhem pro zvýšení efektivnosti je včasná rezervace letenek. Společnost by dosáhla úspory, pokud by letenky rezervované 1-3 dny a 4-7 dní před odjezdem byly rezervovány 8-14 dní před zahájením pracovní cesty. Jednalo by se

o úsporu ve výši 999 444 Kč. Pokud by byly všechny letenky rezervovány více jak 20 dní před odjezdem, tedy za tu nejnižší cenu, dosáhlo by se úspory 7 668 477 Kč.

Zemí s největším počtem realizovaných pracovních cest po Evropě je Španělsko. Zaměstnanci létají do této země dle stanovených pravidel cestovní politiky ekonomickou třídou. Návrhem pro zvýšení efektivnosti je včasná rezervace letenek. V roce 2016 bylo realizováno celkem 660 cest a celkové náklady na letenky činily 10 024 390 Kč. Z toho byl největší počet letenek rezervován 8-14 dní před odjezdem. Pokud by se lety rezervované 1-3 dny a 4-7 dní před odjezdem rezervovaly 8-14 dní před zahájením pracovní cesty, došlo by k úspoře nákladů v celkové výši 1 552 390 Kč. Při rezervaci letenek více než 20 dní před odjezdem na pracovní cestu by bylo dosaženo úspory ve výši 2 448 910 Kč.

Většinu pracovních cest nejde naplánovat s velkým časovým předstihem. Některé jsou realizovány pár dní před odjezdem. Jedná se především o neodkladné problémy ve výrobních závodech. Předpokládá se, že je těchto PC minimální počet. Jediným možným řešením, jak u těchto akutních případů ušetřit, je rezervace letenek přes internetové vyhledávače, které vyhledají pro potřebné datum letenku za nejnižší možnou cenu.

10 Závěr

V současné době prochází světová ekonomika významnými změnami a do budoucna se očekává její růst, zejména z důvodu investic a oživení obchodu. Globalizace ekonomiky posiluje provázanost mezi jednotlivými ekonomickými subjekty a vede k regionalizaci, která představuje pohyb dvou a více národních ekonomik. Tento pohyb se zaměřuje na snižování bariér, které se týkají pohybu zboží, služeb, pracovních sil a kapitálu. Globalizace umožňuje otvírání nových trhů a zrychlení pohybu zboží díky dokonalejší dopravě. Dochází k rychlému přesunu peněz na základě nových informačních a komunikačních technologií. Přesun zboží a peněz po celé planetě způsobuje vytváření jednoho globalizovaného trhu. Aby na něm společnosti uspěly, musí využívat jeho možnosti.

Pro růst společnosti je důležité si udržet stávající obchodní vztahy, ale také budovat nové. Z těchto důvodů společnosti realizují pracovní cesty a vysílají své zaměstnance po celém světě, kteří uzavírají nové obchodní kontrakty a udržují stávající obchodní styky. Pracovní cesty představují vznik nákladů, které souvisí s jejich realizací. Tyto náklady se každým rokem zvyšují, ale zisk společnosti roste rychleji. Přesto je nutné, aby byla zajištěna jejich efektivnost. Proto musí mít společnost vytvořenou takovou cestovní politiku, díky které bude docházet k úspoře těchto nákladů.

Tato diplomová práce byla zaměřena na realizaci pracovních cest a na vzniklé náklady na pracovní cesty v konkrétním podniku. Za podnik byla zvolena společnost ŠKODA AUTO a. s. Strategií společnosti je stát se poskytovatelem služeb mobility a zvyšovat růst na trzích po celém světě. Zaměřuje se zejména na trhy v Číně, Rusku a Indii. Tyto země hrají klíčovou roli v růstové i produktové ofenzivě. V rámci rozvoje společnosti jsou zaměstnanci vysíláni na pracovní cesty nejen do těchto třech zemí, ale i do dalších.

Zásady týkající se cestovní politiky společnosti jsou upraveny organizační normou. Tato norma obsahuje pravidla pro konání pracovních cest, které určují jejich plánování, schvalování, vykonávání a následné vyúčtování. Cílem diplomové práce bylo zpracovat rozbor nákladů na pracovní cesty ve společnosti ŠKODA AUTO a. s. a navrhnout možnosti, jak zvýšit jejich efektivnost. Návrhy byly vypracovány vyhodnocením provedené analýzy nákladů souvisejících s pracovními cestami.

Analýzu celkových nákladů tvoří zahraniční a tuzemské pracovní cesty. Náklady na tuzemské pracovní cesty nepředstavují tak vysoké výdaje jako na zahraniční. Vynaložené náklady se týkají převážně výdajů za pohonné hmoty nebo výdajů za jízdné. Jelikož nepředstavují významný podíl na celkových nákladech, nebyla jim v práci věnována další pozornost.

Diplomová práce byla zaměřena na analýzu nákladů vynaložených na zahraniční pracovní cesty. Konkrétně se jednalo o analýzy pracovních cest do Německa, stravného, letecké dopravy a analýzu cest realizovaných do Ruska a Evropy. Náklady na pracovní cesty zahrnují především dopravu, spotřebu pohonných hmot, ubytování a další výdaje. Po dopravě, která představuje nejvýznamnější položku nákladů, jsou druhým nejvyšším nákladem výdaje za ubytování. Cestovní politika společnosti stanovuje maximální limit výše pro ceny za ubytování a to jak pro tuzemské, tak zahraniční pracovní cesty. V této oblasti tedy nelze dosáhnout významných úspor.

První část analýzy byla zaměřena na pracovní cesty realizované do Německa. Z vyhodnocených údajů je nejdůležitější zvážit nutnost jejich realizace. Neustále se rozvíjející komunikační technologie nabízí možnosti pro pořádání videokonferencí mezi obchodními partnery a představují tak časovou i finanční úsporu. Společnost by se proto měla na ně zaměřit a dát jim přednost před jednodenními pracovními cestami. Přestože by bylo nutné vynaložit náklady na zařízení a vybavení nových konferenčních místností, dá se návratnost této investice očekávat v krátkém časovém horizontu. Dalším návrhem, jak zvýšit efektivnost, je využívání charterových letů.

Další část byla zaměřena na stravné, které zaměstnanci vzniká během pracovní cesty dle vyhlášky č. 309/2015 Sb. Jediným návrhem, jak snížit náklady na stravné, by bylo zvážit nutnost realizace jednodenních pracovních cest, které by bylo možno nahradit pořádáním videokonferencí.

Nejdůležitější částí byla analýza nákladů na leteckou dopravu, která představuje nejvyšší položku nákladů. V analýze byly porovnávány průměrné ceny letenek v ekonomické a business třídě a ceny letenek podle doby jejich rezervace. Možnosti zvýšení efektivnosti byly navrženy pro lety mimo Evropu a lety realizované po Evropě. Pro lety mimo Evropu bylo navrženo, aby byly rezervovány letenky v ekonomické třídě a jejich rezervace proběhla včas před zahájením pracovní

cesty. Aby bylo možné dosáhnout efektivnosti v této oblasti, muselo by dojít ke změně organizační normy. Proto je dalším návrhem úprava pravidel cestovní politiky společnosti, která určuje zásady pro lety mimo Evropu. Nově navržená organizační norma by umožňovala využívat business třídu pouze členům představenstva a zaměstnancům top managementu. Ostatní by byli povinni využívat k přepravě ekonomickou třídu.

Pro lety realizované po Evropě je jediným možným návrhem, jak zvýšit efektivnost, včasná rezervace letenek před zahájením pracovní cesty.

Navrhnuté možnosti pro zvýšení efektivnosti nákladů vynaložených na pracovní cesty by měly představovat značnou úsporu finančních prostředků, které jsou určeny k realizaci pracovních cest ve společnosti ŠKODA AUTO a. s.

11 Seznam použité literatury

ANDRAŠČÍKOVÁ, Mária. *Zákoník práce: prováděcí nařízení vlády a další související předpisy: s komentářem: k 1.1.2016*. 10. aktualizované vydání. Olomouc: Anag, 2016. ISBN 978-80-7263-992-2.

BARRY Elliott and Elliott JAMIE. *Financial accounting and reporting*. 14th ed. Harlow, England: Financial Times Prentice Hall, 2011. ISBN 978-0-273-74444-3.

ČECHOVÁ, Alena. *Manažerské účetnictví*. 2., aktualiz., a rozš. vyd. Brno: Computer Press, 2011. ISBN 978-80-251-2831-2.

DRURY, C. *Cost and management accounting: an introduction*. 7th ed., Andover: South-Western Cengage Learning. ISBN 978-1-4080-3213-8.

DUCHAC, Jonathan E., Carl S. WARREN a James M. REEVE. *Financial accounting*. 14th edition. Australia: Brooks/Cole, 2015. ISBN 1305088433.

HNÁTEK, Miloslav a David ZÁMEK. *Daňové a nedaňové náklady*. Praha: ESAP, 2010. ISBN 978-80-260-2628-0.

HOFMANNOVÁ, Eva. *Cestovní náhrady: podle zákoníku práce : s komentářem a příklady*. Olomouc: ANAG, 2007. Práce, mzdy, pojištění. ISBN 978-80-7263-712-6.

HORNGREN, Charles T., Srikant M. DATAR a Madhav V. RAJAN. *Cost accounting: a managerial emphasis*. 14th ed. Upper Saddle River, N.J.: Pearson/Prentice Hall, c2012. ISBN 978-0-13-210917-8.

HRADECKÝ, Mojmír, Jiří LANČA a Ladislav ŠIŠKA. *Manažerské účetnictví*. Praha: Grada, 2008. Účetnictví a daně (Grada). ISBN 978-80-247-2471-3.

JANOŮŠEK, Karel. *Cestovní náhrady v 411 příkladech*. Olomouc: ANAG, 2016. Účetnictví (ANAG). ISBN 978-80-7263-991-5.

LAZAR, Jaromír. *Manažerské účetnictví a controlling*. Praha: Grada, 2012. Účetnictví a daně (Grada). ISBN 978-80-247-4133-8.

MÜLLEROVÁ, Libuše a Michal ŠINDELÁŘ. *Účetnictví, daně a audit v obchodních korporacích*. Praha: Grada Publishing, 2016. Účetnictví a daně (Grada). ISBN 978-80-247-5806-0.

NOVOTNÝ, Pavel, Věra RUBÁKOVÁ a Pavel HROUDA. *Účetnictví pro úplné začátečníky 2017*. Praha: Grada Publishing, 2007. Účetnictví a daně (Grada). ISBN 978-80-271-0429-1.

PETŘÍK, Tomáš. *Ekonomické a finanční řízení firmy: manažerské účetnictví v praxi*. 2., výrazně rozš. a aktualiz. vyd. Praha: Grada, 2009. ISBN 978-80-247-3024-0.

PILÁTOVÁ, Jana. *Zákon o účetnictví s komentářem: s účinností od 1.1.2016*. Praha: Grada Publishing, 2015-. Účetnictví a daně (Grada). ISBN 978-80-247-5804-6.

POLLAK, Harry. *Jak odstranit neopodstatněné náklady: hodnotová analýza v praxi*. Praha: Grada, 2005. Manažer. ISBN 80-247-1047-1.

POPESKO, B. *Moderní metody řízení nákladů: jak dosáhnout efektivního vynakládání nákladů a jejich snížení*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2009. ISBN 978-80-247-2974-9.

SKÁLOVÁ, Jana. *Podvojně účetnictví 2017*. Praha: Grada, 1992-. Účetnictví a daně (Grada). ISBN 978-80-271-0423-9.

12 Internetové odkazy

Cestovní náhrady v roce 2016 - Portál POHODA. *Informace pro účetní a podnikatele - Portál POHODA* [online]. Copyright © 2012 STORMWARE s.r.o. [cit. 14.10.2017]. Dostupné z: <http://www.portal.pohoda.cz/dane-ucetnictvi-mzdy/mzdy-a-prace/cestovni-nahrady-v-roce-2016/>

Vyhláška č. 309/2015 Sb. | 2015 | Ministerstvo financí ČR. *Ministerstvo financí ČR* [online]. Copyright © 2005 [cit. 14.10.2017]. Dostupné z: <http://www.mfcr.cz/cs/legislativa/legislativni-dokumenty/2015/vyhlasaka-c-309-2015-sb-23173>

Manažerské pojetí nákladů - DobréZnámky.cz. *DobréZnámky.cz - web pro studenty plný učení* [online]. Copyright © 2018 [cit. 15.10.2017]. Dostupné z: <http://www.dobreznamky.cz/manazerske-pojeti-nakladu/>

Náklady (Costs) - ManagementMania.com. [online]. Copyright © 2011 [cit. 15.10.2017]. Dostupné z: <http://www.managementmania.com/cs/naklady>

Interní materiály společnosti ŠKODA AUTO a. s.

Výroční zpráva 2016 společnosti ŠKODA AUTO a. s. [online]. © ŠKODA AUTO a. s. 2017 [cit. 15.10.2017]. Dostupné z: <https://cdn.skoda-storyboard.com/2017/04/skoda-annual-report-2016-cz.pdf>

Lufthansa Group. *Company portrait* [online]. Copyright © 2018 [cit. 11.11.2017]. Dostupné z: <http://www.lufthansagroup.com/en/company.html>

History | About us | Emirates. *Object moved* [online]. Copyright © 2018 Emirates [cit. 11.11.2017]. Dostupné z: <http://www.emirates.com/english/about-us/history.aspx>

About us | Press Room | Turkish Airlines ®. *Turkish Airlines ® | Flights to 110+ countries from Istanbul* [online]. Copyright © 1996 [cit. 11.11.2017]. Dostupné z: <http://www.turkishairlines.com/en-int/press-room/about-us>

Altaxo. *Vztah finančního, daňového, nákladového a manažerského účetnictví* [online]. Copyright © 2015 [cit. 23.09.2017]. Dostupné z: http://www.altaxo.cz/provoz-firmy/ucetnictvi-a-dane/danova-evidence/vztah-financniho-danoveho-nakladoveho-a-manzerskeho-ucetnictvi?utm_medium=podnikator&utm_source=clanek

Historie | ŠKODA AUTO a.s.. *ŠKODA AUTO Česká republika | Oficiální web ŠKODA AUTO a.s.* [online]. Copyright © ŠKODA AUTO a.s. 2018 [cit. 2.12.2017]. Dostupné z: <http://www.skoda-auto.cz/o-nas/historie>

About ŠKODA. *Homepage* [online]. Copyright 2018 © ŠKODA AUTO a.s. [cit. 2.12.2017]. Dostupné z: <http://www.skoda-auto.com/company/about>

Seagate. *Corporate travel policy - Policy statement* [online]. Copyright © 2018 Seagate Technology LLC [cit. 4.12.2017]. Dostupné z: <http://www.seagate.com/legal-privacy/corporate-travel-policy/>

Portrait & Production Plants. *Volkswagen Group Homepage* [online]. Copyright © Volkswagen AG 2018 [cit. 01.03.2018]. Dostupné z: <https://www.volkswagenang.com/en/group/portrait-and-production-plants.html>

Globalizace a regionalizace světového hospodářství. *Metodický portál RVP - Modul Články* [online]. Dostupné z: <https://clanky.rvp.cz/clanek/o/g/1278/GLOBALIZACE-A-REGIONALIZACE-SVETOVEHO-HOSPODARSTVI.html/>

Nákladové účetnictví | Febmat. *Články | Febmat* [online]. Dostupné z: <https://www.febmat.com/clanek-nakladove-ucetnictvi/>

13 Přílohy

Příloha A - Výše zahraničního stravného a kapesného za rok 2016 poskytované ve společnosti ŠKODA AUTO a. s.	73
Příloha B - Volkswagen Group.....	79
Příloha C - Cestovní příkaz.....	80
Příloha D - Žádost o let/hotel.....	81
Příloha E - Vyúčtování pracovní cesty	82
Příloha F - Organizační struktura společnosti.....	83
Příloha G - Struktura pracovníků jezdících na pracovní cesty podle oddělení v roce 2016	84

Příloha A - Výše zahraničního stravného a kapesného za rok 2016 poskytované ve společnosti ŠKODA AUTO a. s.

Země	Měnový kód	Měna	Stravné od 1.1.2016	Kapesné od 1.1.2016	Celkem
Afghánistán	EUR	Euro	40,00	8,00	48,00
Albánie	EUR	Euro	35,00	7,00	42,00
Alžírsko	EUR	Euro	40,00	8,00	48,00
Andora	EUR	Euro	40,00	8,00	48,00
Angola	USD	US dolar	60,00	12,00	72,00
Argentina	USD	US dolar	45,00	9,00	54,00
Arménie	EUR	Euro	35,00	7,00	42,00
Austrálie a Oceánie	USD	US dolar	50,00	10,00	60,00
Ázerbájdžán	EUR	Euro	40,00	8,00	48,00
Bahamy	USD	US dolar	50,00	10,00	60,00
Bahrajn	EUR	Euro	40,00	8,00	48,00
Bangladéš	USD	US dolar	50,00	10,00	60,00
Belgie	EUR	Euro	45,00	0,00	45,00
Belize	USD	US dolar	50,00	10,00	60,00
Benin	EUR	Euro	40,00	8,00	48,00
Bermudy	USD	US dolar	50,00	10,00	60,00
Bělorusko	EUR	Euro	45,00	9,00	54,00
Bhútán	USD	US dolar	50,00	10,00	60,00
Bolívie	USD	US dolar	45,00	8,00	53,00
Bosna a Hercegovina	EUR	Euro	35,00	7,00	42,00
Botswana	USD	US dolar	55,00	11,00	66,00
Brazílie	USD	US dolar	55,00	11,00	66,00
Brunej	USD	US dolar	40,00	8,00	48,00
Bulharsko	EUR	Euro	35,00	7,00	42,00
Burkina Faso	EUR	Euro	40,00	8,00	48,00
Burundi	USD	US dolar	55,00	11,00	66,00
Čad	EUR	Euro	45,00	9,00	54,00
Černá Hora	EUR	Euro	35,00	7,00	42,00

Čína	EUR	Euro	45,00	9,00	54,00
Dánsko	EUR	Euro	50,00	0,00	50,00
Džibuti	EUR	Euro	45,00	9,00	54,00
Egypt	EUR	Euro	35,00	7,00	42,00
Ekvádor	USD	US dolar	45,00	9,00	54,00
Eritrea	USD	US dolar	50,00	10,00	60,00
Estonsko	EUR	Euro	40,00	8,00	48,00
Etiopie	EUR	Euro	45,00	9,00	54,00
Filipíny	EUR	Euro	35,00	7,00	42,00
Finsko	EUR	Euro	45,00	0,00	45,00
Francie	EUR	Euro	45,00	0,00	45,00
Francouzská Guayana	EUR	Euro	45,00	0,00	45,00
Gabon	EUR	Euro	45,00	9,00	54,00
Gambie	EUR	Euro	45,00	9,00	54,00
Ghana	EUR	Euro	45,00	9,00	54,00
Gibraltar	EUR	Euro	40,00	8,00	48,00
Gruzie	EUR	Euro	35,00	7,00	42,00
Guatemala	USD	US dolar	45,00	9,00	54,00
Guinea	EUR	Euro	45,00	9,00	54,00
Guinea-Bissau	EUR	Euro	45,00	9,00	54,00
Guayana	USD	US dolar	50,00	10,00	60,00
Honduras	USD	US dolar	45,00	9,00	54,00
Hongkong	EUR	Euro	45,00	9,00	54,00
Chile	USD	US dolar	50,00	10,00	60,00
Chorvatsko	EUR	Euro	35,00	7,00	42,00
Indie	EUR	Euro	40,00	8,00	48,00
Indonésie	EUR	Euro	35,00	7,00	42,00
Irák	EUR	Euro	40,00	8,00	48,00
Írán	EUR	Euro	40,00	8,00	48,00
Irsko	EUR	Euro	45,00	0,00	45,00
Island	EUR	Euro	55,00	11,00	66,00
Itálie, Vatikán	EUR	Euro	45,00	0,00	45,00
Izrael	USD	US dolar	55,00	10,00	65,00

Japonsko	USD	US dolar	65,00	13,00	78,00
Jemen	EUR	Euro	35,00	7,00	42,00
Jihoafrická republika	EUR	Euro	40,00	8,00	48,00
Jordánsko	EUR	Euro	40,00	8,00	48,00
Kambodža	USD	US dolar	45,00	9,00	54,00
Kamerun	EUR	Euro	40,00	8,00	48,00
Kanada	USD	US dolar	50,00	10,00	60,00
Kapverdy	EUR	Euro	40,00	6,00	46,00
Karibik	USD	US dolar	55,00	11,00	66,00
Katar	USD	US dolar	50,00	10,00	60,00
Kazachstán	EUR	Euro	45,00	9,00	54,00
Keňa	EUR	Euro	45,00	9,00	54,00
Kolumbie	USD	US dolar	45,00	9,00	54,00
Komory	USD	US dolar	55,00	11,00	66,00
Konzská republika	USD	US dolar	60,00	12,00	72,00
Konzská dem. rep.	USD	US dolar	60,00	12,00	72,00
Korejská lid. dem. rep.	EUR	Euro	40,00	8,00	48,00
Korejská republika	EUR	Euro	45,00	9,00	54,00
Kosovo	EUR	Euro	45,00	9,00	54,00
Kostarika	USD	US dolar	50,00	10,00	60,00
Kuba	EUR	Euro	45,00	9,00	54,00
Kuvajt	EUR	Euro	40,00	8,00	48,00
Kypr	EUR	Euro	40,00	8,00	48,00
Kyrgyzstán	EUR	Euro	40,00	8,00	48,00
Laos	USD	US dolar	45,00	9,00	54,00
Lesotho	USD	US dolar	50,00	10,00	60,00
Libanon	USD	US dolar	55,00	11,00	66,00
Libérie	EUR	Euro	45,00	9,00	54,00
Libye	EUR	Euro	45,00	9,00	54,00
Lichtenštejnsko	CHF	šv. frank	60,00	12,00	72,00
Litva	EUR	Euro	40,00	8,00	48,00
Lotyšsko	EUR	Euro	40,00	8,00	48,00
Lucembursko	EUR	Euro	45,00	0,00	45,00

Macao	EUR	Euro	40,00	8,00	48,00
Madagaskar	EUR	Euro	40,00	8,00	48,00
Maďarsko	EUR	Euro	35,00	6,00	41,00
Makedonie	EUR	Euro	35,00	7,00	42,00
Malajsie	USD	US dolar	40,00	8,00	48,00
Malawi	USD	US dolar	45,00	9,00	54,00
Maledivy	USD	US dolar	55,00	11,00	66,00
Mali	EUR	Euro	45,00	9,00	54,00
Malta	EUR	Euro	45,00	9,00	54,00
Maroko	EUR	Euro	35,00	7,00	42,00
Mauretánie	EUR	Euro	35,00	7,00	42,00
Mauricius	USD	US dolar	55,00	11,00	66,00
Mexiko	USD	US dolar	50,00	10,00	60,00
Moldavsko	EUR	Euro	40,00	8,00	48,00
Monako	EUR	Euro	45,00	0,00	45,00
Mongolsko	EUR	Euro	40,00	8,00	48,00
Mozambik	USD	US dolar	50,00	10,00	60,00
Myanmar	USD	US dolar	45,00	9,00	54,00
Namibie	USD	US dolar	50,00	10,00	60,00
Německo	EUR	Euro	45,00	0,00	45,00
Nepál	USD	US dolar	50,00	10,00	60,00
Niger	EUR	Euro	40,00	8,00	48,00
Nigérie	EUR	Euro	45,00	9,00	54,00
Nikaragua	USD	US dolar	45,00	9,00	54,00
Nizozemsko	EUR	Euro	45,00	0,00	45,00
Norsko	EUR	Euro	55,00	11,00	66,00
Nový Zéland	USD	US dolar	50,00	10,00	60,00
Omán	EUR	Euro	40,00	8,00	48,00
Pákistán	EUR	Euro	35,00	7,00	42,00
Panama	USD	US dolar	45,00	9,00	54,00
Paraguay	USD	US dolar	45,00	9,00	54,00
Peru	USD	US dolar	50,00	10,00	60,00
Pobřeží slonoviny	EUR	Euro	40,00	8,00	48,00

Polsko	EUR	Euro	35,00	6,00	41,00
Portugalsko a Azory	EUR	Euro	40,00	0,00	40,00
Rakousko	EUR	Euro	45,00	0,00	45,00
Rovníková Guinea	EUR	Euro	40,00	8,00	48,00
Rumunsko	EUR	Euro	35,00	7,00	42,00
Rusko	EUR	Euro	45,00	9,00	54,00
Rwanda	USD	US dolar	55,00	11,00	66,00
Řecko	EUR	Euro	40,00	0,00	40,00
Salvador	USD	US dolar	45,00	9,00	54,00
Saudská Arábie	EUR	Euro	40,00	8,00	48,00
Senegal	EUR	Euro	40,00	8,00	48,00
Seychely	USD	US dolar	60,00	12,00	72,00
Sierra Leone	EUR	Euro	40,00	8,00	48,00
Singapur	USD	US dolar	50,00	10,00	60,00
Spojené arabské emiráty	USD	US dolar	55,00	11,00	66,00
Slovensko	EUR	Euro	35,00	0,00	35,00
Slovinsko	EUR	Euro	35,00	7,00	42,00
Somálsko	USD	US dolar	55,00	11,00	66,00
Spojené státy americké	USD	US dolar	55,00	11,00	66,00
Srbsko	EUR	Euro	35,00	7,00	42,00
Srí Lanka	USD	US dolar	50,00	10,00	60,00
Středoafriická republika	USD	US dolar	45,00	9,00	54,00
Súdán	USD	US dolar	55,00	11,00	66,00
Surinam	USD	US dolar	50,00	10,00	60,00
Svatý Tomáš	EUR	Euro	35,00	7,00	42,00
Svazijsko	USD	US dolar	55,00	11,00	66,00
Sýrie	EUR	Euro	35,00	7,00	42,00
Španělsko	EUR	Euro	40,00	0,00	40,00
Švédsko	EUR	Euro	50,00	0,00	50,00
Švýcarsko	CHF	šv. frank	75,00	15,00	90,00
Tádžikistán	EUR	Euro	40,00	8,00	48,00
Tanzanie	USD	US dolar	55,00	11,00	66,00
Thajsko	EUR	Euro	40,00	8,00	48,00

Tchaj-wan	EUR	Euro	40,00	8,00	48,00
Togo	EUR	Euro	40,00	8,00	48,00
Tunisko	EUR	Euro	40,00	8,00	48,00
Turecko	EUR	Euro	40,00	8,00	48,00
Turkmenistán	EUR	Euro	40,00	8,00	48,00
Uganda	USD	US dolar	55,00	11,00	66,00
Ukrajina	EUR	Euro	45,00	9,00	54,00
Uruguay	USD	US dolar	50,00	10,00	60,00
Uzbekistán	EUR	Euro	40,00	8,00	48,00
Velká Británie	GBP	ang.libra	40,00	0,00	40,00
Venezuela	USD	US dolar	60,00	12,00	72,00
Vietnam	EUR	Euro	40,00	8,00	48,00
Zambie	USD	US dolar	55,00	11,00	66,00
Zimbabwe	USD	US dolar	50,00	10,00	60,00

Země	Měnový kód	Stravné od 1.1.2017	Kapesné od 1.1.2017	Celkem
Alžírsko	EUR	45	9	54
Benin	EUR	45	9	54
Džibuti	EUR	50	10	60
Ekvádor	USD	50	10	60
Finsko	EUR	50	0	50
Gabon	EUR	50	10	60
Ghana	EUR	50	10	60
Indie	EUR	45	9	54
Kamerun	EUR	45	9	54
Macao	EUR	45	9	54
Nigér	EUR	45	9	54
Rovníková Guinea	EUR	45	9	54
Středoafriická rep.	USD	50	10	60
Sýrie	EUR	40	8	48
Tunisko	EUR	45	9	54

Příloha B - Volkswagen Group

Skupina Volkswagen sídlící ve Wolfsburgu je jedním z předních světových výrobců automobilů a největším výrobcem automobilů v Evropě. Skupinu tvoří celkem 12 značek: Volkswagen Passenger Cars, Audi, SEAT, ŠKODA, Bentley, Bugatti, Lamborghini, Porsche, Ducati, Volkswagen Commercial Vehicles, Scania a MAN. Každá z těchto značek má svůj vlastní charakter a na trhu působí jako samostatný subjekt. Kromě výroby aut působí VW také v dalších oblastech podnikání. Vyrábí dieselové motory pro námořní použití, turbodmychadla, speciální převodovky a chemické reaktory. Dále nabízí i širokou škálu finančních služeb, jako je leasing, financování prodejců a zákazníků nebo bankovní a pojišťovací činnosti.

Skupina má celkově 120 výrobních závodů po celém světě a zaměstnává přes 600 000 lidí. Její strategií je do roku 2025 uvést elektrické automobily do běžného provozu a stát se globálním poskytovatelem udržitelné mobility.

I přes obtížné podmínky na trhu se v roce 2016 zvýšil počet dodaných aut zákazníkům na 10,29 mil. Celkové tržby v roce 2016 dosáhly 217 mld. Eur.



Zdroj: Volkswagenang.com [online]. [cit. 1.3.2018]. Dostupný na WWW: https://www.volkswagenang.com/presence/konzern/images/teaser/portrait/Portrait_EN_Business-Divisions.jpg.x_1163.y_1900.trans

Příloha C - Cestovní příkaz



Cestovní příkaz/ Reiseauftrag

Formulář používejte pouze v případě nedostupnosti aplikace TRAM.

Das Formular ist nur dann zu benutzen, wenn auf die Anwendung TRAM nicht zugegriffen werden kann.

Příjmení Name	Jméno Vorname	Osobní číslo Stamm-Nr.	NS KS
Zkratka a název OJ OE-kurzzeichen und - bezeichnung	Telefon	Hradí NS Kosten zu Lasten Kst	
Datum začátku prac. cesty Wird am/vom	Datum konce prac. cesty Wird am/bis	Počet dní Tagezahl	
Dohodnuté přerušení pracovní cesty Vereinbarte Unterbrechung der Dienstreise	ano/ne ja/nein	Datum od von	Datum do bis
Cíl pracovní cesty (Firma, místo, země) Dienstreise (Ziel Firma, Stadt, Land)			
Účel pracovní cesty Zweck der Dienstreise			

Povolný dopravní prostředek
Freigegebenes Verkehrsmittel

	Auto/Fahrzeug	Letadlo/Flugzeug	Autobus/Bus	Vlak/Zug
Tam/ Hinreise				
Zpět/ Rückreise				

Pracovní cesta do jedné země nesmí trvat déle než 180 dní v jakémkoliv dvanáctiměsíčním období.
Pracovní cesta je časově omezená na délku trvání max. 90 dní nepřetržitě.
Die Geschäftsreise in ein Land darf nicht länger als 180 Tage in irgendwelcher Periode von 12 Monaten dauern.
Die Geschäftsreise ist zeitlich für eine Dauer von max. 90 Tagen ununterbrochen eingeschränkt.

Požadují zálohu (zaměstnanec)
Der Mitarbeiter beantragt einen Vorschuss

Částka/ Betrag

Pracovní cestu schvaluje die ON.1.006 Antragsteller – Reisegenehmigung nach der ON.1.006
Datum Jmenovka, podpis Namenstempel, Unterschrift

Zaměstnanec/ Mitarbeiter
Datum Podpis Unterschrift

Příloha D - Žádost o let/hotel



Žádost o let/hotel Anforderung Flug/Hotel

<input type="checkbox"/>	nová/neue*
<input type="checkbox"/>	změna/Änderung*

Od koho/Von:
ŠKODA AUTO a.s.

Komu/An:
American Express GBT
Business Travel Center
E-mail:
cz.rezervace@service.amexgbt.com
Fax: **+420 225 374 701**

Objednavatel (příjmení): _____ Tel.: _____

Besteller (Name): _____ Mobil Tel.: _____

E-mail: _____

Cestující / Reisender:

Jméno: _____	Příjmení: _____	Osobní číslo/hradí NS/zakázka: _____ / _____ / _____
Vorname _____	Name _____	Personal-Nr./zu Lasten KS/Auftrag _____ / _____ / _____
_____	_____	_____ / _____ / _____
_____	_____	_____ / _____ / _____

Letenka / Flugticket:

Odlet z: _____	Do: _____
Abflug von _____	Zielort _____
Datum odletu: _____	Přilet nejpozději do: _____ hodin /Uhr
Abflugdatum _____	Ankunft spätestens bis _____
Odlet z: _____	Do: _____
Abflug von _____	Zielort _____
Datum odletu: _____	Přilet nejpozději do: _____ hodin /Uhr
Abflugdatum _____	Ankunft spätestens bis _____
Odlet z: _____	Návrat do: _____
Abflug von _____	Rückkehr _____
Datum odletu: _____	Odlet nejdříve od - do: _____ hodin /Uhr

Hotel:

Město: _____	od (datum): _____	do (datum): _____
Stadt _____	von (Datum) _____	bis (Datum) _____
Počet pokojů: _____	druh (jedno/dvoulůžkový): _____	
Zimmeranzahl _____	Zimmertyp (Einzel oder Doppel) _____	

Pronájem aut

Autovermietung	Převzetí vozu	Místo: _____	Datum: _____
	Vrácení vozu	Místo: _____	Datum: _____

Ostatní služby /

Sonstige Dienstleistungen

*Prosím, zakřížkujte /Bitte, ankreuzen

Originál objednávky zašlete do American Express GBT. Kopii této objednávky odešlete na E-mail: externi.lety@skoda-auto.cz
Das Original der Bestellung ist an American Express weiterzuleiten. Kopie dieser Beantragung bitte an E-mail: externi.lety@skoda-auto.cz

Příloha E - Vyúčtování pracovní cesty



Vyúčtování pracovní cesty Dienstreise-Abrechnung

Pracovní cesta/ Dienstreise

Zúčtovací číslo dokladu v SAP/
Belegabf.-Nr. in SAP

Příjmení/ Name Jméno/ Vorname Osobní číslo/ Stamm-Nr. NS/ Kostenstelle

Zkratka a název útvaru/ Abteilungsbezeichnung und -kurzzeichen Telefon/ Telefon Hradi NS/ Kosten zu Lasten Kst.

Místo výkonu práce/ Ort der Ausübung einer Erwerbstätigkeit

Pravidelné pracoviště/ regelmäßige Arbeitsstätte

Název hraničního přechodu při cestě tam/ Grenzübergang bei Hinreise:

Zpět/ zurück:

Datum	Výchozí místo/ Ausgangsort	Odjezd/ Abreise Příjezd/ Anreise	Dopravní prostř. ¹⁾	Překroč. hranice/ Grenzüberschreitung	Stravné/ Spesen Měna/ Währung	Krácení stravného - pohoštění/ Abzüge ²⁾			Kapesné/ Taschengeld Měna/ Währung
	Cíl cesty/ Reiseziel	v hod./ um	Verkehrsmittel	v hod./ um	EUR	S/F	O/M	V/A	EUR
						<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
						<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
						<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
						<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
						<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Celkem/ Gesamt:					0,00				0,00
						0,00			0,00

¹⁾ A – auto/ PKW B – autobus/ Bus L – letadlo/ Flugzeug V – vlak/ Zug

²⁾ Bezplatné pohoštění/ kostenfreie Bewirtung – snídaně (S)/ Frühstück (F); oběd (O)/ Mittage (M); večeře (V)/ Abendessen (A) = X

Náklady na pracovní cestu Dienstreisekosten	Počet dokladů/ Belegeanzahl	Cena/ Preis			
		CZK	EUR	Měna/ Währung ³⁾	Měna/ Währung ³⁾
Jízdní výdaje (B, L, V) hrazené společností před zahájením PC/ Fahrtgeld (B, L, V), das durch die Gesellschaft vor der GR gedeckt wurde					
Jízdní výdaje hrazené zaměstnancem během PC/ Fahrtgeld, das im Rahmen der GR durch den MA gedeckt wurde					
Výdaj za ubytování/ Übernachtungskosten					
Stravné/ Kostgeld					
Kapesné/ Taschengeld					
Vedlejší výdaje/ Nebenkosten - pohonné hmoty/ Kraftstoff					
- parkovné/ Parkgeld					
Ostatní/ sonstige Ausgaben					
Celkem/ Gesamt:	0	0,00	0,00	0,00	0,00
Záloha/ Vorschuss					
Přepiatek (k vrácení na pokladně)/ Mehrzahlung (Rückgabe an der Kassa)					
Doplatek (ve mzdě)/ Ausgleich (in der Lohnabrechnung)					

³⁾ Doplňte označení měny/ Währung ausfüllen

Prohlašuji, že moje údaje o pracovní cestě jsou úplné a pravdivé.

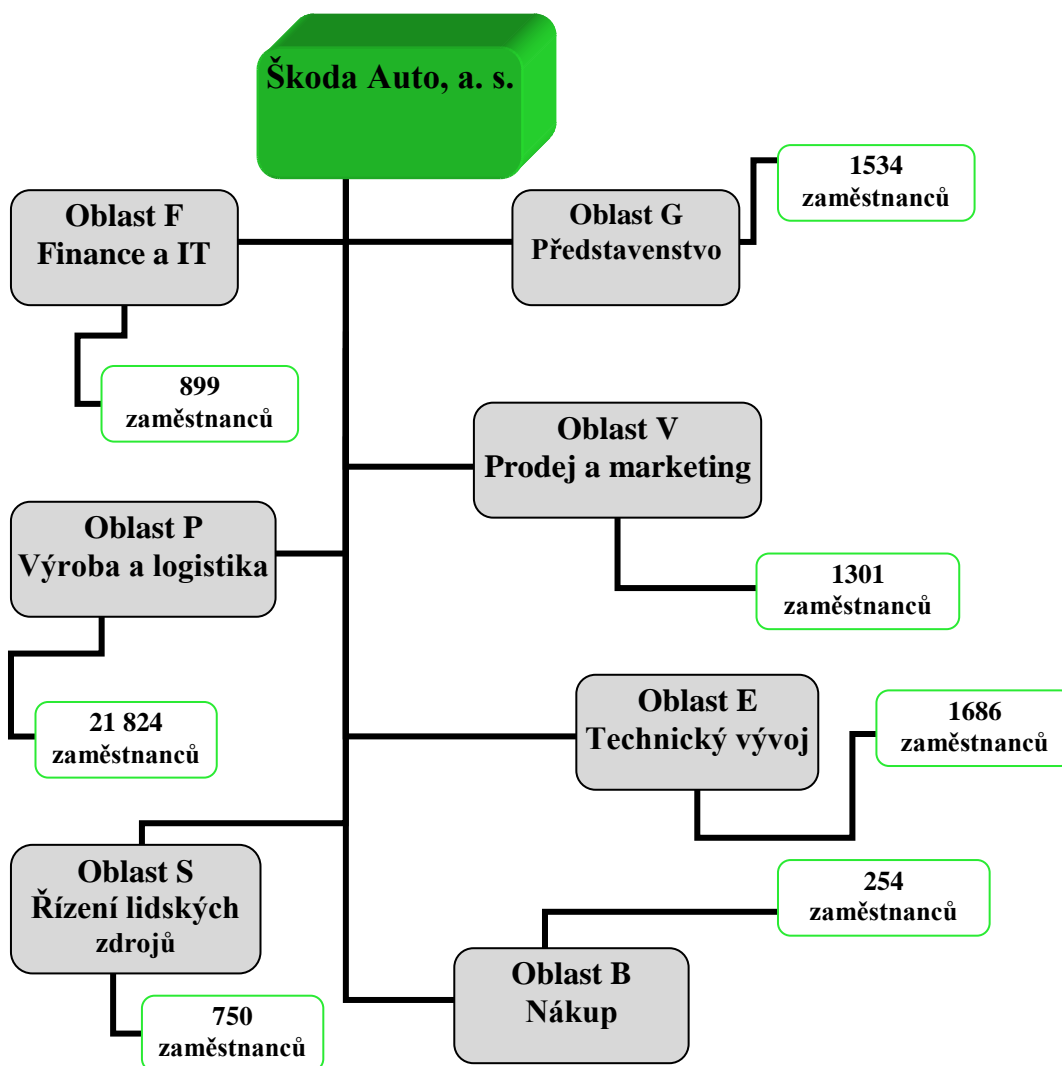
Ich erkläre, dass die von mir getätigten Angaben zur GR vollständig und wahrheitsgemäß sind.

Datum Podpis zaměstnance/ Unterschrift MA Datum Schvaluje (podpis, razítko, jmenovka)
Genehmigt (Unterschrift, Stempel, Namenstempel)

Vyplní FRE/ Füllt FRE aus

Zúčtovatel/ Abrechnung: Datum Podpis (FRE)/ Unterschrift

Příloha F - Organizační struktura společnosti



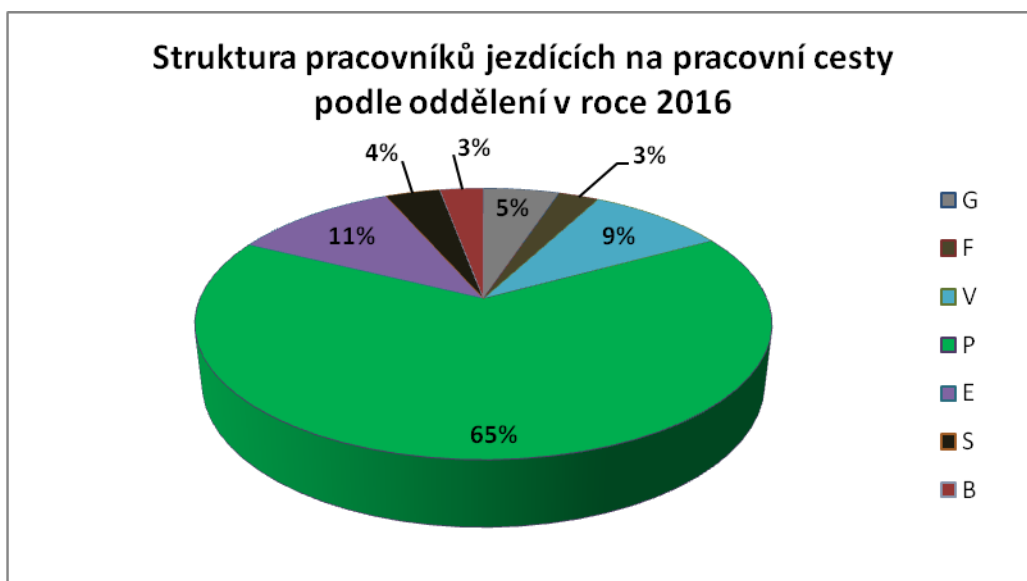
Zdroj: Vlastní zpracování dle interních materiálů společnosti

Organizační struktura společnosti ŠKODA AUTO je rozdělena do 7 oblastí a každou z ní zastupuje jeden člen představenstva: oblast G - Bernhard Maier, oblast F - Klaus Dieter Schürmann, oblast V - Werner Eichhorn, oblast P - Michael Oeljeklaus, oblast E - Christian Strube, oblast S - Bohdan Wojnar a oblast B - Dieter Seemann.

Uvedené údaje o stavu personálu a organizační struktuře jsou za rok 2016.

Příloha G - Struktura pracovníků jezdících na pracovní cesty podle oddělení v roce 2016

Graf č. 5: Struktura pracovníků jezdících na pracovní cesty podle oddělení v roce 2016



Zdroj: Vlastní zpracování dle interních materiálů společnosti

V roce 2016 bylo na pracovní cestu vysláno celkem 6 278 zaměstnanců. Nejvíce zaměstnanců, 65 %, bylo z oblasti P - Výroba a logistika. V tomto oddělení pracují zaměstnanci, kteří jezdí na pracovní cesty za účelem zavádění nových montážních linek, proto je jejich počet nejvyšší. Další oblastí je E - Technický vývoj. Zaměstnanci se podílejí na vývoji nových modelů, které jsou pak představovány na zahraničních veletrzích.