

**Česká zemědělská univerzita v Praze**

**Provozně ekonomická fakulta**

**Katedra obchodu a financí**



**Diplomová práce**

**Hodnocení manažerského účetnictví jako zdroje  
informací v účetní jednotce**

**Pavčina Blašková**

© 2016 ČZU v Praze

# ČESKÁ ZEMĚDĚLSKÁ UNIVERZITA V PRAZE

Provozně ekonomická fakulta

## ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Pavλίna Blašková

Provoz a ekonomika

Název práce

**Hodnocení manažerského účetnictví jako zdroje informací v účetní jednotce**

Název anglicky

**Management Accounting as a Source of Information in a Chosen Company**

---

### Cíle práce

Cílem práce je zpracovat teoretická východiska problematiky manažerského účetnictví jako zdroje informací, aplikace těchto poznatků na poměry konkrétního podniku analýzou současného stavu, následné zhodnocení problémových oblastí a návrhy jejich řešení.

### Metodika

Metodika zpracování bude vycházet ze sběru dat a studia zákonných norem, odborné literatury, článků a dalších zdrojů tištěného i elektronického charakteru. Na základě jejich prostudování bude proveden výběr adekvátních teoretických východisek řešené problematiky. Tyto teoretické poznatky budou aplikovány při zpracování praktické části vlastní práce. Vlastní práce bude vycházet z charakteristiky vybrané účetní jednotky a popisu současného stavu řešené problematiky na základě interních materiálů. Pro formulaci problémových oblastí a zhodnocení výsledků bude použita metoda komparace s teoretickými východisky, metoda analýzy a syntézy zjištěných faktů a empirické metody poznání, jako jsou pozorování a dotazování.

## Doporučený rozsah práce

60 – 80 stran

## Klíčová slova

Manažerské účetnictví, kalkulace, kalkulační vzorec, režijní náklady, rozvrhová základna, oceňování, rozpočty, organizace vnitropodnikového účetnictví, analýza odchylek, rozhodovací úlohy.

---

## Doporučené zdroje informací

Česko. Ministerstvo financí. České účetní standardy pro podnikatele, ve znění pozdějších úprav

Česko. Ministerstvo financí. Vyhláška č. 500/2002 Sb., pro podnikatele, ve znění pozdějších úprav

Česko. Vláda. Zákon č. 563/1991 Sb., o účetnictví, ve znění pozdějších úprav

DRURY, C. Management and cost accounting. Hampshire, UK:Cengage Learning EMEA, 2012, 800 s., ISBN 978-1408041802

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

HRADECKÝ, M., LANČA J., ŠIŠKA, L. Manažerské účetnictví. Praha:Grada Publishing, 2008, 264 s., ISBN 978-80-247-2471-3

KRÁL, B a kol. Manažerské účetnictví. Praha: Management Press, 2010, 660 s., ISBN 978-80-7261-217-8

LANDA, M., POLÁK, M. Ekonomické řízení podniku. Brno:Computer Press, 2008, 198 s., ISBN 978-80-247-4133-8

---

## Předběžný termín obhajoby

2015/16 LS – PEF

## Vedoucí práce

Ing. Enikö Lörinczová, Ph.D.

## Garantující pracoviště

Katedra obchodu a financí

---

Elektronicky schváleno dne 21. 10. 2015

**Ing. Helena Čermáková, Ph.D.**

Vedoucí katedry

---

Elektronicky schváleno dne 11. 11. 2015

**Ing. Martin Pelikán, Ph.D.**

Děkan

V Praze dne 23. 03. 2016

### Čestné prohlášení

Prohlašuji, že svou diplomovou práci "Hodnocení manažerského účetnictví jako zdroje informací v účetní jednotce" 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 literatury 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 30. 3. 2016

---

## Poděkování

Ráda bych touto cestou poděkovala Ing. Enikő Lőrinczové, Ph.D., vedoucí mé diplomové práce, za odborné vedení a rady při zpracování diplomové práce. Dále bych ráda poděkovala vedení společnosti Tessitura Monti Cekia s. r. o. za ochotu a vstřícný přístup při poskytování potřebných podkladů. Velké poděkování také patří mé rodině, která mi byla po celou dobu mého studia a zpracování diplomové práce velkou morální oporou a poskytla mi podmínky a zázemí k dokončení mého studia.

# Hodnocení manažerského účetnictví jako zdroje informací v účetní jednotce

## Souhrn

Tato diplomová práce se zabývá možnostmi, jak lze využít informace z manažerského účetnictví v konkrétním podniku. Zkoumaným podnikem je společnost Tessitura Monti Cekia, s. r. o., která se zabývá výrobou textilních vláken a tkanin pro košiloviny. V teoretické části práce jsou shrnuty nejdůležitější poznatky z oblasti manažerského účetnictví. Jedná se zejména o vztah manažerského, nákladového a finančního účetnictví, dále sledování nákladů, kalkulační systém a rozpočetnictví.

V praktické části je charakterizována vybraná účetní jednotka. Podrobně je analyzován její účetní software, systém výroby, sledování nákladů, kalkulace a princip, podle kterého sestavuje svůj rozpočet. V závěru praktické části jsou na základě zjištěných poznatků o účetní jednotce zhodnoceny problémové oblasti a navrženy možnosti jejich řešení. Navrhované změny se týkají zejména oblasti zásob, reorganizace výroby a sledování nákladů daného podniku.

**Klíčová slova:** Manažerské účetnictví, kalkulace, kalkulační vzorec, režijní náklady, rozvrhová základna, oceňování, rozpočty, organizace vnitropodnikového účetnictví, analýza odchylek, rozhodovací úlohy.

# **Management Accounting as a Source of Information in a Chosen Company**

## **Summary**

The diploma thesis deals with possibilities of the use of management accounting information in a specific company. The analysed company is Tessitura Monti Cekia, s. r. o., which is engaged in the production of textile fibres and fabrics for shirting. The theoretical part covers the most important pieces of knowledge of management accounting. It means in particular relations between management, cost and financial accounting and also monitoring of costs, costing systems and budgeting.

The practical part describes the chosen accounting entity. It analyses in detail its accounting software, production system, monitoring of costs, costing and its principle of budgeting. The final part includes evaluation of problem areas on the basis of findings about the accounting entity and proposed solutions. The proposed changes relate namely to inventories, re-organisation of production and monitoring of costs of the analysed company.

**Keywords:** Management accounting, costing, costing model, overhead costs, budget base, valuation, budgets, internal bookkeeping organisation, analysis of variations, decision-making roles.

## Obsah

<b>1</b>	<b>Úvod .....</b>	<b>12</b>
<b>2</b>	<b>Cíl práce a metodika .....</b>	<b>13</b>
2.1	Cíl práce .....	13
2.2	Metodika .....	13
<b>3</b>	<b>Teoretická východiska .....</b>	<b>14</b>
3.1	Charakteristika manažerského, nákladového a finančního účetnictví .....	14
3.1.1	Charakteristika manažerského účetnictví .....	14
3.1.2	Charakteristika vnitropodnikového (nákladového účetnictví).....	15
3.1.3	Charakteristika finančního účetnictví .....	16
3.2	Úkoly manažerského účetnictví.....	18
3.2.1	Interní informační účely.....	18
3.2.2	Zjišťovací funkce .....	18
3.2.3	Prognózy a normované funkce .....	19
3.2.4	Kontrolní funkce .....	19
3.2.5	Analytická funkce .....	20
3.3	Členění nákladů .....	20
3.3.1	Druhové členění nákladů .....	20
3.3.2	Účelové členění nákladů .....	20
3.3.3	Členění nákladů podle závislosti na objemu výstupu / výroby .....	21
3.3.4	Členění nákladů v návaznosti na vykazování VH .....	22
3.4	Střediska odpovědnosti v podniku .....	23
3.4.1	Ziskové středisko .....	23
3.4.2	Nákladové středisko.....	24
3.4.3	Výnosové středisko .....	24
3.4.4	Výdajové středisko .....	24
3.5	Útvary v podniku .....	25
3.6	Kalkulace .....	26
3.6.1	Metody kalkulace.....	27
3.6.2	Kalkulační systém.....	30
3.7	Rozpočetnictví .....	33



3.7.1	Úkoly rozpočtu .....	33
3.7.2	Funkce rozpočtu.....	34
3.7.3	Druhy rozpočtů .....	34
<b>4</b>	<b>Vlastní práce.....</b>	<b>36</b>
4.1	Charakteristika účetní jednotky .....	36
4.1.1	Historie a vývoj společnosti.....	37
4.1.2	Výroba .....	45
4.1.3	Vybrané položky účetních výkazů.....	47
4.1.4	Vybrané ukazatele finanční analýzy .....	49
4.2	Současný stav řešené problematiky .....	50
4.2.1	Účetní software ÚPA .....	50
4.2.2	Sledování nákladů.....	56
4.2.3	Kalkulace .....	64
4.2.4	Rozpočet .....	70
<b>5</b>	<b>Zhodnocení a návrhy řešení.....</b>	<b>75</b>
5.1	Sloučení výrobních závodů v České republice .....	75
5.2	Zásoby.....	77
5.3	Reorganizace výroby .....	80
5.4	Unifikace výrobků (artiklů) .....	82
5.5	AS400 a LOOMDATA.....	83
5.6	Členění nákladů .....	83
<b>6</b>	<b>Závěr .....</b>	<b>99</b>
<b>7</b>	<b>Seznam použitých zdrojů .....</b>	<b>101</b>
<b>8</b>	<b>Přílohy.....</b>	<b>103</b>

## Seznam obrázků

Obrázek č. 1:	Vazby kalkulačního systému v hromadné a sériové výrobě .....	32
Obrázek č. 2:	Vazby kalkulačního systému v zakázkově orientovaném typu činnosti .....	32
Obrázek č. 3:	Systém LOOMDATA .....	46

## Seznam tabulek

Tabulka č. 1:	Všeobecný kalkulační vzorec .....	26
Tabulka č. 2:	Vybrané položky rozvahy (aktiv) za období 2010 – 2014 (v tis. Kč) .....	47

Tabulka č. 3: Vybrané položky rozvahy (pasiv) za období 2010 – 2014 (v tis. Kč).....	48
Tabulka č. 4: Vybrané položky výkazu zisku a ztráty za období 2010 - 2014 (v tis. Kč)...	48
Tabulka č. 5: Vybrané ukazatele finanční analýzy v letech 2010 – 2014 .....	49
Tabulka č. 6: Výstup ze skladové evidence společnosti – září 2015 .....	54
Tabulka č. 7: Částečný výstup z pomocné kontrolní evidence z knihy závazků v kg.....	55
Tabulka č. 8: Ilustrativní výstup z programu AS400 pro evidenci příze (v kg) .....	55
Tabulka č. 9: Spotřeba materiálu .....	57
Tabulka č. 10: Opravy a udržování.....	58
Tabulka č. 11: Cestovné a Náklady na reprezentaci.....	59
Tabulka č. 12: Pohyby na účtu 512100 (Cestovné – zahr.) za celý rok 2015.....	60
Tabulka č. 13: Ostatní služby .....	61
Tabulka č. 14: Mzdové náklady.....	62
Tabulka č. 15: Zákonné sociální pojištění a penzijní připojištění .....	62
Tabulka č. 16: Účty 527, 532, 538, 542, 543, 545.....	63
Tabulka č. 17: Ostatní provozní náklady .....	63
Tabulka č. 18: Odpisy dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku.....	64
Tabulka č. 19: Úroky .....	64
Tabulka č. 20: Kurzové ztráty, Ostatní finanční náklady .....	64
Tabulka č. 21: Kalkulace nedokončené výroby pro období 12/2014 – 11/2015 (v Kč).....	65
Tabulka č. 22: Přímé mzdy na úrovni jednotlivých stupňů výroby.....	66
Tabulka č. 23: Pomocná tabulka pro účely kalkulace .....	67
Tabulka č. 24: Kalkulace pro 1. stupeň (v Kč) .....	68
Tabulka č. 25: Kalkulace pro 2. stupeň (v Kč) .....	70
Tabulka č. 26: Sestavení plánu pro rok 2014 ( <i>Spotřeba materiálu</i> ) – v Kč .....	71
Tabulka č. 27: Porovnání BUDGET – SKUTEČNOST pro rok 2015 (Kč).....	73
Tabulka č. 28: Náklady na provoz výrobního závodu v Borovnici za rok 2015 .....	76
Tabulka č. 29: Potencionální příjmy z pronájmu budovy výrobního závodu v Borovnici..	77
Tabulka č. 30: Vývoj stavu zásob v letech 2011 – 2015 (v tis. Kč) .....	78
Tabulka č. 31: Výpočet prosté doby návratnosti investice .....	81
Tabulka č. 32: Výpočet roční úspory nákladů v důsledku nové investice.....	81
Tabulka č. 33: Výrobní náklady za rok 2014 – 1. část .....	85
Tabulka č. 34: Výrobní náklady za rok 2014 – 2. část .....	86

Tabulka č. 35: Výrobní náklady za rok 2014 – 3. část .....	86
Tabulka č. 36: Výrobní náklady za rok 2014 – 4. část .....	87
Tabulka č. 37: Výrobní náklady za rok 2014 – 5. část .....	88
Tabulka č. 38: Administrativní náklady za rok 2014 – 1. část .....	88
Tabulka č. 39: Administrativní náklady za rok 2014 – 2. část .....	89
Tabulka č. 40: Administrativní náklady za rok 2014 – 3. část .....	90
Tabulka č. 41: Administrativní náklady za rok 2014 – 4. část .....	90
Tabulka č. 42: Administrativní náklady za rok 2014 – 5. část .....	91
Tabulka č. 43: Administrativní náklady za rok 2014 – 6. část .....	92
Tabulka č. 44: Administrativní náklady – 7. část .....	92
Tabulka č. 45: Odbytové náklady za rok 2014 .....	93
Tabulka č. 46: Výkaz zisku a ztráty v účelovém členění z provozní činnosti.....	94

## **Seznam grafů**

Graf č. 1: Průměrný roční počet zaměstnanců v letech 2002 - 2014 .....	40
Graf č. 2: Vývoj dosažených tržeb společnosti v letech 2000 – 2014 .....	40
Graf č. 3: Počet vyrobených metrů režných tkanin a osnov v letech 2009 - 2014 .....	41
Graf č. 4: Vývoj výsledku hospodaření v letech 2002 – 2014.....	41

## **Seznam schémat**

Schéma č. 1: Výstavba podniku obecně .....	25
Schéma č. 2: Kalkulační systém a jeho členění .....	30
Schéma č. 3: Struktura společnosti Tessile Monti S. p. A.....	42
Schéma č. 4: Organizační a řídicí struktura společnosti.....	43

# 1 Úvod

Zaměřením této diplomové práce je hodnocení manažerského účetnictví jako zdroje informací ve vybraném podniku a na základě získaných informací provést zhodnocení a navrhnout řešení problémových oblastí. Ta by měla vést ke zlepšení ekonomických výsledků či k zefektivnění dalších činností vybraného podniku.

Manažerské účetnictví slouží k poskytování dat pro vedoucí pracovníky, a to na všech úrovních účetní jednotky a je považováno za téměř nejdůležitější zdroj informací. Tyto informace mohou sloužit k odpovědím na otázky co vyrábět, do čeho investovat či za jakou cenu prodávat. Poskytuje informace, které vedení podniku potřebuje pro rozhodování a kontrolu probíhajících činností. Využití a vedení manažerského účetnictví je zcela v kompetenci podniku. Manažerské účetnictví je částí podnikového účetnictví, do kterého patří zejména podávání informací o veškerých nákladech, které byly vynaloženy v souvislosti s danou činností a rozhodnutím, využití různých modelů pro zobrazení interních podnikových informací, kalkulace nákladů, rozpočetnictví, finanční plánování a řešení krátkodobých i dlouhodobých rozhodovacích úloh. Manažerské účetnictví pomáhá určit prognózu budoucího vývoje a slouží k hodnocení a kontrole přijatých rozhodnutí.

V současné době je stále více využíváno a pomalu se stává nedílnou součástí každé účetní jednotky. Jedná se o účinný nástroj, který slouží vedení podniku ke kvalitnímu řízení a pro správná rozhodnutí, což může vést k dlouhodobé prosperitě podniku.

## **2 Cíl práce a metodika**

### **2.1 Cíl práce**

Cílem práce je zpracovat teoretická východiska problematiky manažerského účetnictví jako zdroje informací, aplikace těchto poznatků na poměry konkrétního podniku analýzou současného stavu, následné zhodnocení problémových oblastí a návrhy jejich řešení.

### **2.2 Metodika**

Metodika zpracování bude vycházet ze sběru dat a studia zákonných norem, odborné literatury, článků a dalších zdrojů tištěného i elektronického charakteru. Na základě jejich prostudování bude proveden výběr adekvátních teoretických východisek řešené problematiky. Tyto teoretické poznatky budou aplikovány při zpracování praktické části vlastní práce. Vlastní práce bude vycházet z charakteristiky vybrané účetní jednotky a popisu současného stavu řešené problematiky na základě interních materiálů. Pro formulaci problémových oblastí a zhodnocení výsledků bude použita metoda komparace s teoretickými východisky, metoda analýzy a syntézy zjištěných faktů a empirické metody poznání, jako jsou pozorování a dotazování. V samotném závěru práce budou na základě zjištěných informací a zhodnocení problémových oblastí navrženy možnosti řešení pro zlepšení situace daného podniku.

Pro účely této diplomové práce bude vybrána výrobní společnost, která se zabývá výrobou textilních vláken a tkanin pro košiloviny. V práci budou využity zejména interní podklady a informace této společnosti.

## 3 Teoretická východiska

### 3.1 Charakteristika manažerského, nákladového a finančního účetnictví

#### 3.1.1 Charakteristika manažerského účetnictví

Manažerské účetnictví (*management accounting*) slouží pro efektivní řízení podniku a jeho vnitropodnikových útvarů. Využívá údaje z finančního i nákladového účetnictví, kalkulací, operativní evidence, statistiky aj. metod a postupů. Jeho předmětem jsou nejen náklady, ale také výnosy a v některých případech i cash flow. Zajišťuje soustavnou kontrolu a poskytuje podklady pro manažerské rozhodování.<sup>1</sup>

*„Management accounting helps create organizational value through better decision making and management of members of the organization. For example, managers use information on costs to make decisions on products and services. Also, management accounting information is used to evaluate the performance of a manager. Management accountants bring an integrating perspective to the organization’s strategic and financial decisions.“<sup>2</sup>*

Na základě této charakteristiky manažerské účetnictví pomáhá vytvářet organizační hodnotu díky lepšímu rozhodování a řízení členů organizace. Informace, které poskytuje manažerské účetnictví, se také používají k vyhodnocení výkonnosti manažera. Manažerské účetnictví přináší integrující pohled na strategické a finanční rozhodnutí organizace.

Je nedílnou součástí řízení zabývající se zkoumáním, zjišťováním, uspořádáním a interpretací informací používaných pro:

- formulování strategií,
- plánovací a kontrolní činnosti,
- tvorbu rozhodnutí,
- optimalizaci využití zdrojů,
- zobrazení aktuálního stavu firmy vlastníkům, akcionářům a dalším externím uživatelům,
- zobrazení stavu firmy zaměstnancům s důrazem na jejich aktivní úlohu v daném procesu

---

<sup>1</sup> SYNEK, M., *Manažerská ekonomika*, s. 82.

<sup>2</sup> MCWATTERS, C.; ZIMMERMAN, J.; MORSE, D., *Management Accounting: Analysis and Interpretation*, s. 4.

- ochranu a zabezpečení aktiv.<sup>3</sup>

Obsah tvoří soubor různých druhů informací potřebných k efektivnímu řízení v rámci daného podniku. Do jeho sféry patří účtování o nákladech z různých hledisek, kalkulace vlastních nákladů, soustava řízení pomocí rozpočtů a různé nákladové propočty, a to vždy podle konkrétních podmínek každého podniku.

Manažerské účetnictví je plně v kompetenci podniku, není právně upravováno a mohou být používány jakékoli postupy a metody, které zabezpečí využitelné informace pro žádaný účel. Není zde předepsána povinnost podvojného zápisu a mohou se v něm také používat i naturální jednotky.<sup>4</sup>

### 3.1.2 Charakteristika vnitropodnikového (nákladového účetnictví)

*„Cost accounting is the set of techniques whereby transactions are recorded, and costs are ascertained, classified and allocated to products or activities within the business.“<sup>5</sup>*

Podle této definice je nákladové účetnictví charakterizováno jako soubor metod, kterými jsou zaznamenávány transakce a v rámci kterých jsou náklady zjišťovány, klasifikovány a přidělovány produktům nebo činnostem v rámci podniku.

Nákladové účetnictví tvoří soustava analytických účtů. Na těchto účtech se nemusí účtovat podvojně a slouží především vnitropodnikovému řízení. Je úzce spojeno s kalkulacemi, rozpočty, hmotnou stránkou hospodářských procesů, kontrolní činností atd. Tradiční nákladové účetnictví postupně přerostlo v manažerské účetnictví.<sup>6</sup>

Vedení nákladového účetnictví není svázáno žádnými předpisy. Jeho organizace je plně v rukou podniku a navazuje na specifický charakter činnosti podniku a různé druhy rozhodovacích úloh, které se v podniku řeší. Má za úkol poskytovat takové podklady, které managementu daného podniku umožní analyzovat faktory, které vedly k příznivým nebo nepříznivým podnikovým výsledkům. Především jde o zjištění, jak k celkovému výsledku podniku přispěly (případně budou přispívat) jednotlivé výkony, útvary nebo činnosti.

Účetním obdobím nákladového účetnictví je zpravidla měsíc, protože informace předkládané jednou ročně nevyhovují potřebám běžného řízení. Ovšem automatizované

---

<sup>3</sup> PETŘÍK, T., *Ekonomické a finanční řízení firmy: Manažerské účetnictví v praxi*, s. 27-28.

<sup>4</sup> SKÁLOVÁ, J. a kol., *Podvojně účetnictví 2015*, s. 18.

<sup>5</sup> PIZZEY, A., *Costs and Management Accounting*, s. 4.

<sup>6</sup> SYNEK, M. a kol., *Manažerská ekonomika*, s. 84.

zpracování dat umožňuje i jejich častější vykazování, v mnoha případech prakticky na požádání. Svou schopností poskytovat průběžné výsledky hospodaření umožňuje poznávat současnost i tendence vývoje do budoucnosti. Tomu přispívá zejména začlenění informací o předpokládaném, plánovaném nebo žádoucím stavu či průběhu přímo do účetního systému, ve kterém se provádí srovnání se skutečným stavem.

Aby mohlo své úkoly plnit na požadované úrovni, musí:

- respektovat vazby na organizaci, technologii a řízení výroby
- zjišťovaná data členit podle požadavků managementu
- využívat veškerých potřebných metodických prvků nákladového účetnictví

Nákladové účetnictví poskytuje informace v peněžním vyjádření, což umožňuje srovnávat nejrůznější podnikové děje.

### Obsah nákladového účetnictví

Obsahem je informační zachycení procesů, které v podnicích probíhají při přeměně vstupních ekonomických zdrojů na výsledky činnosti podniku.

Metodické prvky:

1. Zachycuje všechny hospodářské operace pomocí dokladů.
2. Vyjadřuje různý obsah informací v jediném hodnotovém měřítku.
3. Souměření skutečných a rozpočtovaných nákladů.
4. Zachycuje všechny hospodářské informace podvojným způsobem.
5. Účty slouží pro klasifikaci nákladů a výnosů podle výkonů, odpovědnostních útvarů, podle potřeb kalkulace a řízení nákladů.
6. Využívá specifických kontrolních prvků. Jejich úkolem je zajistit shodu naturální a hodnotové stránky výrobního procesu (např. inventury).<sup>7</sup>

### **3.1.3 Charakteristika finančního účetnictví**

Finanční účetnictví patří k základním nástrojům, které slouží pro ekonomickou orientaci podnikatelských subjektů. Základní funkcí je poskytnout všem jeho uživatelům spolehlivá data, a to nejen pro hodnocení výkonnosti společnosti v minulosti, ale i pro

---

<sup>7</sup> HRADECKÝ, M.; LANČA, J.; ŠIŠKA, L., *Manažerské účetnictví*, s. 101-103.



schopnost učinění správných rozhodnutí do budoucnosti. Externími uživateli informací z tohoto účetnictví jsou vlastníci podniků, manažeři, věřitelé, státní organizace atd.<sup>8</sup>

Eviduje aktiva podniku, vlastní kapitál, jeho dluhy, výnosy, náklady a také výsledek hospodaření. Jeho vyústěním jsou 2 hlavní výkazy podniku, a to rozvaha a účet zisku a ztráty. V oblasti nákladů zachycuje náklady v 5. účtové třídě. Na jednotlivé účty se účtují účetní případy narůstajícím způsobem od začátku roku na rozdíl od vnitropodnikového účetnictví, pro které je vyhrazena účtová třída 8 a 9.<sup>9</sup>

Výstupem finančního účetnictví jsou účetní výkazy, zahrnující rozvahu, výkaz zisku a ztráty a výkaz cash flow, které se předkládají zejména externím uživatelům. Toto účetnictví podléhá právní regulaci, na rozdíl od manažerského, které není právně upravováno. Je postaveno na nutnosti dodržovat určité postupy a metodické prvky, jejichž výsledkem je uzavřený a propojený systém podvojného účetnictví. Vždy se účtuje v peněžních jednotkách.

Základními metodickými prvky jsou:

- bilanční princip
- doložení všech účetních operací doklady
- používání dvoustranných účtů
- podvojnost a souvztažnost účetních zápisů<sup>10</sup>

Kromě své informační funkce plní finanční účetnictví řadu dalších funkcí:

- je důkazním prostředkem při vedení sporů (zejména při ochraně a uznání práv vyplývajících ze vztahů mezi věřitelem a dlužníkem)
- je podkladem pro vyměření daňových povinností
- je prostředkem, díky kterému jsou manažeři odpovědní vlastníkům podniku za řízení svěřeného majetku
- poskytuje informace pro podnikové a vnitropodnikové rozhodovací procesy (např. finanční plány, investiční záměry, řízení cash flow atd.)<sup>11</sup>

---

<sup>8</sup> HINKE, J.; BÁRKOVÁ, D., *Účetnictví 1 - Aplikace principů a technik*, s. 9.

<sup>9</sup> SYNEK, M., *Manažerská ekonomika*, s. 82.

<sup>10</sup> SKÁLOVÁ, J. a kol., *Podvojně účetnictví 2013*, s. 19-20.

<sup>11</sup> ŠTEKER, K.; OTRUSINOVÁ, M., *Jak číst účetní výkazy: Základy českého účetnictví a výkaznictví*, s. 16.

## 3.2 Úkoly manažerského účetnictví

Manažerské účetnictví plní následující důležité funkce:

- informační
- zjišťovací
- normované
- kontrolní
- analytické

### 3.2.1 Interní informační účely

Jedná se o tradiční úkol manažerského účetnictví, který má dokumentačně technický zúčtovací ráz. Manažerské účetnictví stanovuje využití výrobních faktorů a vzniku zboží a služeb. Náklady na zboží jsou kvantitativně evidovány a poté ohodnoceny. Především však toto účetnictví představuje důležitý informační a řídicí nástroj celkového dění v podniku. Orientuje se podle informační potřeby řídicích pracovníků. Vedle kontrolních informací jsou v popředí také otázky optimalizace hospodárnosti.

### 3.2.2 Zjišťovací funkce

Do této funkce patří dokumentované hodnoty v rámci manažerského účetnictví, které představují důležité výchozí veličiny pro vedení podniku.

#### Data pro podniková rozhodování

Sem patří určení nákladů a výkonů z hlediska druhu, rozsahu a hodnoty. Tyto veličiny představují základ např. pro analýzu a rozhodování:

- stanovení vlastních celkových nákladů, nákladů na výrobek či skupinu výrobků
- vytvoření nabídkové ceny
- plánování využití kapacity
- určení předpokládaného výsledku

#### Určení VH za období

Přesná znalost nákladů a odbytu výkonů na trhu poskytuje informaci o výsledku hospodaření podniku.

### Stanovení ceny výrobku pro obchodní a daňovou bilanci

Informace o příslušné kvantitativní struktuře a odpovídajícím nákladovém ohodnocení dlouhodobého majetku. Stanovení návrhu ceny vyžaduje odpovídající přiřazení nákladů k jednotlivým složkám majetku.

### Data pro podniková srovnávání

Přesné znalosti objemu, složení a vývoje vlastních podnikových druhů nákladů. Ty mají v mezipodnikovém srovnání zvláštní význam, a to tam, kde vedení podniku poskytuje vysvětlení nákladové hospodárnosti vlastního podniku. Průzkum slouží k určení pozice podniku na trhu.

### **3.2.3 Prognózy a normované funkce**

Informace o aktuálním objemu nákladů a jejich vývoji ve srovnání s minulostí poskytují vysvětlení s ohledem na trend vývoje v budoucnosti.

### Stanovení běžné (normované) hodnoty

Běžná hodnota představuje úsilí zaměřené na stanovení průměru na základě srovnávaných údajů probíhajícího účetního období. Tato „normalizovaná“ data, která jsou založená na skutečných hodnotách v minulosti, jsou ukazatelem pro budoucí obchod.

### Stanovení plánované hodnoty

Pro stanovení této hodnoty je důležité zohlednit vývoj běžných nákladů v minulosti, ale také současně zahrnout prognózy a předpokládané hodnoty. Interní a externí data minulosti a současnosti a prognózy budoucího vývoje poskytují velké množství informací, které mohou mít význam v určení plánované hodnoty.

### **3.2.4 Kontrolní funkce**

V rámci této funkce se jedná o neustálé srovnávání skutečných a požadovaných hodnot z hlediska hospodárnosti a produktivity. Pokud jsou porovnávány skutečné a běžné náklady, získáme tak informaci, zda se skutečné náklady pohybují v rámci dosavadního vývoje. V případě, že porovnáme skutečné náklady s plánovanými, potom výsledná odchylka ukazuje, zda byly zohledněny skutečné náklady předpokládaného vývoje podnikání, a to s ohledem na vytížení kapacity.

### 3.2.5 Analytická funkce

Poslední důležitou funkcí manažerského účetnictví je analytická funkce. Tímto způsobem můžeme například zjistit, jak vysoké byly skutečné náklady, jaké odchylky jsou v eurech a procentech vykazovány u jednotlivých nákladových druhů atd.<sup>12</sup>

## 3.3 Členění nákladů

### 3.3.1 Druhové členění nákladů

Druhové členění nákladů se používá především z účetních důvodů. Podle tohoto členění se náklady člení např. na:

- materiálové náklady
- mzdové náklady
- finanční náklady
- náklady na služby nemateriální povahy
- subdodávky atd.<sup>13</sup>

Předností druhového členění nákladů je průkaznost a jednoznačnost. Je velmi důležité pro základní kontrolu úplnosti účetních informací v daném období. Nezabývá se však příčinou vynaložení nákladů. Z tohoto členění nákladů nelze bezprostředně kvantifikovat hospodářský výsledek a výsledovka neposkytuje potřebné informace pro potřeby měření zisku a hodnocení faktorů, které jej ovlivnily. Druhové členění nákladů poskytuje informace o tom, jaké ekonomické zdroje byly v daném období v podniku vynaloženy, nikoliv jaké náklady věcně souvisejí s prodanými výkony či jaké náklady jsou v daném období z výnosů hrazeny.<sup>14</sup>

### 3.3.2 Účelové členění nákladů

Cílem tohoto členění je rozdělit celkové náklady podle účelu, na který jsou vynaloženy. Může mít dvě podoby:

- podle místa vzniku a odpovědnosti za jejich vznik – odpovědnostní členění

---

<sup>12</sup> LANG, H., *Manažerské účetnictví – teorie a praxe*, s. 3-5.

<sup>13</sup> KEŘKOVSKÝ, M., *Ekonomie pro strategické řízení. Teorie pro praxi*, s. 77.

<sup>14</sup> FIBÍROVÁ, J.; ŠOLJAKOVÁ, L., *Reporting*, s. 57.

- podle výkonu, na který jsou vynaloženy – kalkulační členění

#### Odpovědnostní členění

Jedná se o vztah nákladů ke konkrétnímu vnitropodnikovému útvaru, ve kterém probíhá činnost a kde pracovníci odpovídají za jejich vynakládání. Odpovědnostní členění má význam ve vnitropodnikovém řízení, a to na úrovni nižších útvarů. Cílem je zjištění, zda se náklady spoří či překračují. Tato střediska nazýváme hospodářská střediska. Náklady, které vznikají odběratelskému útvaru, nazýváme náklady interní, druhotné a složené. Interní vznikají pouze v souvislosti s určitou vnitřní vazbou a představují pro jiný útvar výnos.<sup>15</sup>

#### Kalkulační členění

Podle kalkulačního členění nákladů jsou odlišovány náklady přímé, které mají přímý vztah ke kalkulační jednici. Jedná se o:

- přímý materiál
- přímé mzdy
- ostatní přímé náklady

a náklady nepřímé, které nelze přímo vztáhnout na kalkulační jednici. Tyto náklady se často označují jako režijní s bližším označením místa vzniku, jako je:

- režie výrobní
- režie odbytová
- režie správní
- režie marketingová<sup>16</sup>

### **3.3.3 Členění nákladů podle závislosti na objemu výstupu / výroby**

Z tohoto pohledu lze náklady dělit na:

#### Fixní náklady

Jedná se o náklady, které se nemění se změnou produkce. Podnik je musí vynaložit při každém (i nulovém) objemu výroby. Nelze je zpravidla měnit v krátkých časových obdobích. Např. hodnota budov, strojního vybavení, náklady na vytápění atd.

<sup>15</sup> VOCHOZKA, M.; MULAČ, P a kol., *Podniková ekonomika*, s. 75.

<sup>16</sup> KRAFTOVÁ, I., *Finanční analýza municipální firmy*, s. 58.

### Variabilní náklady

Oproti fixním nákladům se tyto náklady mění se změnou produkce. Jedná se např. o mzdy výrobních dělníků, náklady na materiál atd. S objemem produkce se mohou měnit lineárně nebo nelineárně.

### Semifixní náklady

Tyto náklady jsou v podstatě fixní náklady, ovšem od určitého objemu produkce se skokem zvyšují. Za tyto náklady lze např. považovat náklady na nájem další výrobní linky poté, co je kapacita stávající linky vyčerpána a vedení firmy se rozhodne dále zvyšovat objem výroby.

### Semivariabilní náklady

Jsou to náklady, které při určitém objemu produkce skokově vzrostou a poté se s rostoucím objemem výroby mění jako variabilní. Např. daně z příjmu, či telefonní poplatky.<sup>17</sup>

## **3.3.4 Členění nákladů v návaznosti na vykazování VH**

### Provozní náklady

Mezi tyto náklady řadíme např. spotřebu materiálu, spotřebu energií, mzdové náklady atd. Provozní náklady jsou účtovány na účty v rámci účtové skupiny 50 až 55.

### Finanční náklady

Za tyto náklady považujeme např. úroky z úvěrů a zápůjček, bankovní poplatky, hodnoty prodaných cenných papírů atd. a jsou účtovány na účty účtové skupiny 56 a 57.

### Mimořádné náklady

Jedná se např. o škody způsobené mimořádnými nahodilými událostmi a jsou účtovány na účty účtové skupiny 58.<sup>18</sup>

---

<sup>17</sup> KEŘKOVSKÝ, M., *Ekonomie pro strategické řízení. Teorie pro praxi*, s. 77.

<sup>18</sup> KADLEC, J.; CHALUPA, R a kol., *Abeceda účetnictví pro podnikatele 2014*, s. 312.

### 3.4 Střediska odpovědnosti v podniku

Jestliže je základním cílem podniku vytvářet zisk, je užitečné, aby jeho organizační strukturu tvořila hospodářská střediska nebo také střediska odpovědnosti, která budou k zisku celé společnosti přispívat a budou za něj spoluodpovědná.

Nejprve je vhodné středisko odpovědnosti vymezit z hlediska velikosti a obsahu a poté mu určit vhodné finanční ukazatele, za jejichž plnění jeho vedení zodpovídá. Tyto ukazatele jsou průběžně sledovány v rámci interního účetnictví a rozpočetnictví firmy. Vhodnost těchto ukazatelů pro dané středisko závisí na obsahu a povaze jeho činnosti a také na rizicích, ke kterým by mohlo vést jednostranné zaměření na jejich dosahování.

Nejčastější 3 typy středisek odpovědnosti:

- zisková střediska
- nákladová střediska
- výnosová střediska
- výdajová střediska<sup>19</sup>

#### 3.4.1 Ziskové středisko

Ziskové středisko odpovídá jak za náklady, tak i za výnosy a tím pádem i za střediskový zisk. Vedoucí tohoto střediska musí mít pravomoc ovlivnit činitele, které působí na výnosy i náklady. Pokud jde o investice, má právo pouze obnovovat hmotný investiční majetek. Toto právo si však může ponechat podnikové vedení, popř. vlastník.<sup>20</sup>

Zavedení ziskového střediska se hodí tam, kde jsou náklady a tržby do velké míry uzavřeny v dané organizační jednotce. Nejčastěji se jedná o výrobu, ale také o další činnosti. Naopak se nehodí tam, kde činnost organizační jednotky nemá jednoznačně přiřaditelné příjmy a výdaje nebo kde tato činnost bezprostředně souvisí s bezpečností osob, majetku a životního prostředí. Nebude jím tedy např. mzdová účtárna či podnikový hasičský sbor.

---

<sup>19</sup> SLAVÍK, J., *Finanční průvodce nefinančního manažera. Jak se rychle zorientovat v podnikových a projektových financích*, s. 95-96.

<sup>20</sup> MÁČE, M., *Účetnictví a finanční řízení*, s. 352.

### 3.4.2 Nákladové středisko

Nákladové středisko je organizační jednotkou a zároveň nejnižším útvarem, který přednostně zodpovídá za své vlastní náklady, nikoliv za své příjmy.<sup>21</sup> Středisku, resp. jeho vedoucímu se stanoví rozpočet ovlivnitelných nákladů. Tyto náklady jsou předmětem kontroly, která probíhá zpravidla dvojitým způsobem:

1. Skutečné náklady se srovnají s předem stanovenými náklady, přepočtenými na skutečný výkon střediska.
2. Skutečné náklady se srovnají s nepřepočteným rozpočtem. Tento postup je typický u režijních útvarů správního charakteru.<sup>22</sup>

### 3.4.3 Výnosové středisko

Jedná se o organizační jednotku, která přednostně zodpovídá za dosahování tržeb bez ohledu, případně téměř bez ohledu na vlastní náklady. Toto středisko je účinné tam, kde má organizační jednotka přímo pod kontrolou tržby. Týká se to téměř bez výjimky obchodních útvarů ve firmě.<sup>23</sup>

### 3.4.4 Výdajové středisko

Vedoucí tohoto střediska je odpovědný za výdaje, nikoliv však za náklady. Není zde vztah mezi vstupy a výstupy v daném krátkém období. Výdaje nelze vztahovat k dosaženým výnosům či k přepočteným předem stanoveným nákladům. Pro tato střediska je charakteristická kontrola dílčích výdajů nebo kontrola podle dílčích aktivit. Příkladem takového střediska mohou být u obce útvary kanceláře starosty, tajemníka atd.<sup>24</sup>

---

<sup>21</sup> SLAVÍK, J., *Finanční průvodce nefinančního manažera. Jak se rychle zorientovat v podnikových a projektových financích*, s. 97.

<sup>22</sup> MÁČE, M., *Účetnictví a finanční řízení*, s. 352.

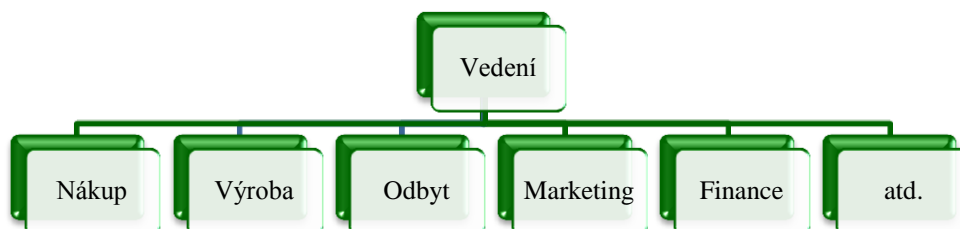
<sup>23</sup> SLAVÍK, J., *Finanční průvodce nefinančního manažera. Jak se rychle zorientovat v podnikových a projektových financích*, s. 98.

<sup>24</sup> MÁČE, M., *Účetnictví a finanční řízení*, s. 351.



### 3.5 Útvary v podniku

Schéma č. 1: Výstavba podniku obecně



Zdroj: Práce autora na základě: SYNEK, M., *Manažerská ekonomika*, s. 152.

Popis funkcí jednotlivých útvarů v podniku:

Podnikové řízení: plní koordinační funkci všech funkcí a činností

Nákup: plní funkci zabezpečení vstupů krátkodobé povahy (suroviny, základní a pomocné materiály apod.)

Výroba: plní funkci transformační, kdy se výrobní faktory přeměňují na výrobky

Odbyt: plní funkci dodání výrobků zákazníkovi

Marketing: zabezpečuje funkci sledování a utváření potřeb zákazníků a následné specifikace výrobního programu podniku

Finance: plní funkci zabezpečení podniku potřebným kapitálem a sledování jeho využití

Investice: zabezpečuje alokaci kapitálu

Personalistika: plní funkci zajištění péče o pracovníky

Výzkum a vývoj: plní funkci tvůrčí a zdokonalovací, dále zabezpečuje změny výrobků a způsobů jejich výroby

Administrativní a speciální útvary: plní pomocné funkce nutné pro zajištění chodu podniku

Mezi jednotlivými funkčně specializovanými útvary nesmí vzniknout bariéry. Vztahy funkčních komponent se nesmějí stát „bílymi místy“. Rozhodující je průběh celkového procesu pro uspokojení zákazníka a optimalizace systému jako celku, nikoliv dílčí optimalizace funkčních komponent.<sup>25</sup>

<sup>25</sup> SYNEK, M., *Manažerská ekonomika*, s. 152.

### 3.6 Kalkulace

Kalkulace je považována za nejstarší a nejčastěji používaný nástroj řízení nákladů. Činnosti, které vedou k zjišťování nákladů v požadované struktuře na daný výkon, se označují jako kalkulace nákladů. Jednotlivé složky nákladů se vyčísľují v kalkulačních položkách a struktura a podrobnost těchto sledovaných nákladových položek se stanovuje prostřednictvím kalkulačního vzorce.

**Tabulka č. 1: Všeobecný kalkulační vzorec**

1. přímý materiál
2. přímé mzdy a s nimi spojené ostatní osobní náklady
3. ostatní přímé náklady
<b>Přímé náklady (součet položek 1-3)</b>
4. výrobní (provozní) režie
<b>Vlastní náklady výroby (součet položek 1-4)</b>
5. správní režie
<b>Vlastní náklady výkonu (součet položek 1-5)</b>
6. odbytová režie
<b>Nepřímé náklady (součet položek 4-6)</b>
<b>Úplné vlastní náklady výkonu (součet položek 1-6)</b>

Zdroj: MARTINOVIČOVÁ, D.; KONEČNÝ, M.; VAVŘINA, J., *Úvod do podnikové ekonomiky*, s. 69.

#### Přímé náklady

Do této skupiny patří následující položky:

- přímý materiál – materiál, který se zpravidla stává trvalou součástí výrobku nebo přispívá k jeho vytvoření. Jedná se např. o suroviny, základní materiál, polotovary apod.
- přímé mzdy – jedná se o základní mzdy, příplatky, prémie a odměny výrobních dělníků přímo souvisejících s kalkulovanými výkony
- ostatní přímé náklady – technologické palivo a energie, opravy a udržování atd.

### Nepřímé náklady

Do nepřímých nákladů patří:

- výrobní režie – nákladové položky související s řízením a obsluhou výroby, které nelze přímo stanovit na kalkulační jednici. Jedná se např. o režijní mzdy, spotřebu energie, režijní materiál apod.
- správní režie – nákladové položky související s řízením podniku jako jsou např. odpisy správních budov, poštovné, pojištění atd.
- odbytová režie – náklady spojené s odbytovou činností. Může se jednat např. o propagaci, prodej výrobku, náklady na skladování atd.<sup>26</sup>

#### **3.6.1 Metody kalkulace**

Jde o způsob stanovení jednotlivých složek nákladů na kalkulační jednici. Závisí na předmětu kalkulace, na způsobu přičítání nákladů výkonům a na požadavcích kladených na strukturu a podrobnost členění nákladů.<sup>27</sup>

Výkonem nemusí být pouze výrobek vyjádřený ve fyzických jednotkách, ale také celá řada služeb, např. v dopravě přeprava osob nebo nákladu. Předmětem kalkulace může být i zakázka výrobků či služeb nebo určitá série výrobků a musí být ve všech uváděných případech přesně vymezen.<sup>28</sup>

#### **Členění kalkulací:**

1. kalkulace dělením:
  - prostá kalkulace dělením
  - stupňovitá kalkulace dělením
  - kalkulace dělením s poměrovými čísly
2. kalkulace přírážkové
3. kalkulace ve sdružené výrobě
  - zůstatková metoda
  - rozčítací metoda
  - metoda kvantitativní výtěže
4. kalkulace rozdílové

---

<sup>26</sup> MARTINOVIČOVÁ, D.; KONEČNÝ, M.; VAVŘINA, J., *Úvod do podnikové ekonomiky*, s. 68-69.

<sup>27</sup> SYNEK, M. a kol., *Manažerská ekonomika*, s. 104.

<sup>28</sup> DUCHOŇ, B., *Inženýrská ekonomika*, s. 76.

### Prostá kalkulace dělením

Nejčastěji se tato metoda používá v hromadné výrobě, jako je těžba uhlí, výroba piva atd. Ve strojírenství se používá pouze při omezeném výrobním sortimentu (výroba turbín, motorů atd.).

$$n = \frac{N}{q}$$

n.....náklady na kalkulační jednici

N.....úhrnné náklady za období

q.....počet kalkulačních jednic vyrobených v období

### Stupňovitá kalkulace dělením

Tato metoda se nejčastěji používá v chemické výrobě. Někdy se jí také říká rozvrhová metoda. Podstatou této metody je sestavení kalkulace pro jednotlivé výrobní stupně, měření počtu vyrobených kalkulačních jednic a zjišťování celkových nákladů pro každý výrobní stupeň.

### Kalkulace dělením s poměrovými čísly

Kalkulace dělením s poměrovými (ekvivalenčními) čísly se používá při výrobě výrobků lišících se např. velikostí, hmotností, tvarem nebo jakostí. Jako příklad lze uvést hutnické, cihlářské či dřevařské výrobky. U těchto výrobků je velmi obtížné zjišťování výrobních nákladů.

Poměrová čísla se volí podle poměru spotřeby času na výrobu, hmotnosti, přímých mezd, velkoobchodní ceny výrobků, případně podle více ukazatelů. Objem výroby v poměrových jednotkách se vypočítá pronásobením poměrových čísel a příslušného objemu výroby a jejich sečtením. Celkové náklady se dělí součtem poměrových jednotek. Tím se získají náklady na 1 jednotku základního výrobku. Náklady ostatních výrobků se vypočítají vynásobením nákladů základního výrobku poměrovými čísly.

### Kalkulace přírážková

Tato metoda se používá pro kalkulování režijních nákladů při výrobě různorodých výrobků obvykle v sériové a hromadné výrobě.

Náklady se rozdělí do 2 skupin, a to na náklady přímé a režijní. Přímé náklady se vypočítají přímo na kalkulační jednici, režijní náklady pomocí zvolené základny a zúčtovací přírážky jako přírážka k přímým nákladům. Přírážka je stanovena buď

procentem, nebo sazbou. Procento se zjistí jako podíl režijních nákladů na nákladový druh zvolený za rozvrhovou základnu. Sazba se vypočítá jako podíl režijních nákladů na jednotku naturální rozvrhové základny.

#### Zůstatková metoda

Jedná se o metodu, kterou lze použít, pokud se jeden z výrobků považuje za hlavní a ostatní výrobky za vedlejší. Od celkových nákladů za zúčtovací období se odečtou vedlejší výrobky, které jsou oceněny prodejními cenami, a zůstatek se považuje za náklady hlavního výrobku. Náklady na kalkulační jednotici hlavního výrobku se vypočítají dělením těchto zbývajících nákladů počtem kalkulačních jednic hlavního výrobku. U této metody nelze kontrolovat náklady vedlejších výrobků.

#### Rozčítací metoda a metoda kvantitativní výtěže

Tyto metody se používají, pokud nemůžeme sdružené výrobky rozdělit na hlavní a vedlejší. Celkové náklady se rozvrhují na jednotlivé výrobky podle poměrových čísel. Ty se vypočítají z množství získaných výrobků nebo podle množství surovin, které vstupují do jednotlivých výrobků, nebo podle poměru technických vlastností.<sup>29</sup>

#### Kalkulace rozdílové

Rozdílová nebo také normová metoda se používá ve strojírenství ve výrobě vyšších typů. Zejména v hromadné a velkosériové výrobě. Předmětem této kalkulace jsou výrobky, které se mají vyrobit nebo se vyrobily za určité období (zpravidla za měsíc). Tato metoda umožňuje sledovat změny v normách a získat informace o tom, proč a kdy došlo k nesouladu mezi normou a skutečností.<sup>30</sup>

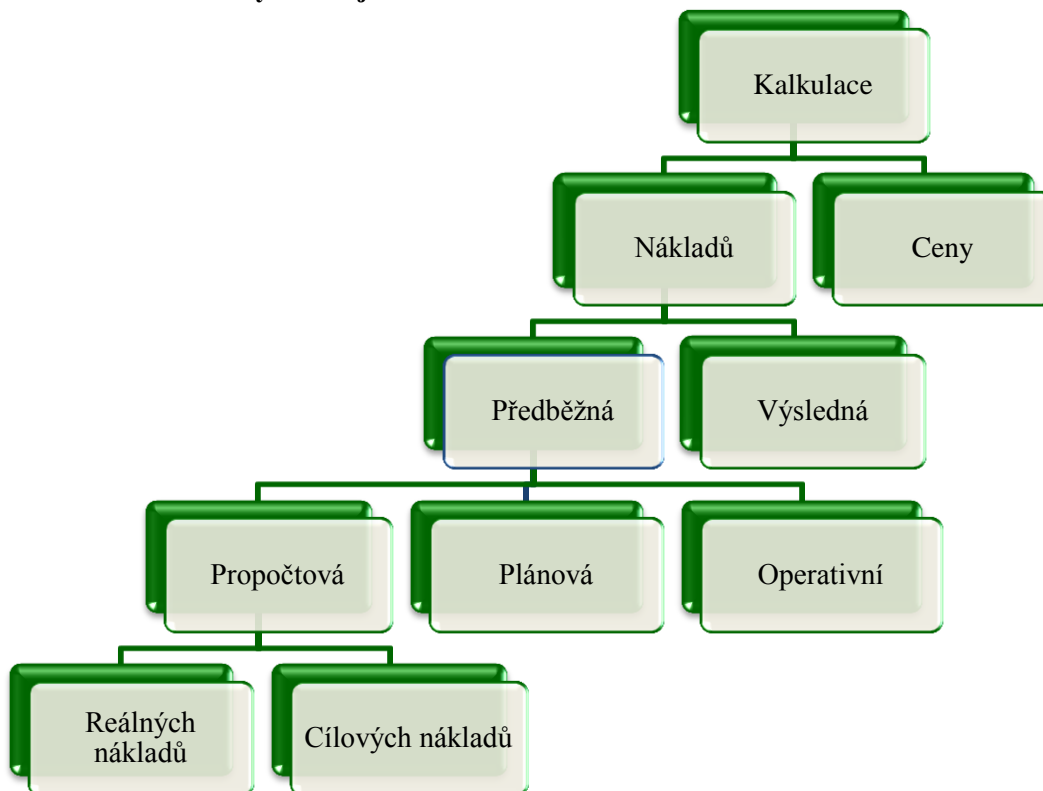
---

<sup>29</sup> SYNEK, M. a kol., *Manažerská ekonomika*, s. 104-110.

<sup>30</sup> LAZAR, J., *Manažerské účetnictví a controlling*, s. 126.

### 3.6.2 Kalkulační systém

Schéma č. 2: Kalkulační systém a jeho členění



Zdroj: Práce autora na základě: POPESKO, B., *Moderní metody řízení nákladů*, s. 57.

V rámci kalkulačního systému existuje několik variant nákladových kalkulací. Ty se liší způsobem svého uplatnění v podniku. Jedná se o:

- předběžné kalkulace
- výsledné kalkulace
- operativní kalkulace

#### Předběžné kalkulace

Tuto kalkulaci využívá velká část firem, které potřebují informace o nákladech výkonu ještě před zahájením činností na výrobku nebo službě. Tyto informace slouží jako velice důležitý podklad pro cenová vyjednávání. V okamžiku jejich sestavování nejsou k dispozici žádné informace o tom, jaký objem vstupů určitý výrobek či služba spotřebovala. V podstatě se jedná o odhad budoucích nákladů na nákladový objekt.

V rámci této kalkulace se rozlišují tzv. propočtové a plánové kalkulace. Propočtové kalkulace slouží k určitému odhadu budoucích nákladů (např. u nových výrobků). Plánové kalkulace jsou mnohem detailnější oproti propočtovým kalkulacím. Vycházejí z relativně přesného odhadu spotřeby vstupů a slouží především pro přesné plánování operací (např. výroby).

#### Výsledné kalkulace

Společnost může kvantifikovat náklady výkonu i ve chvíli, kdy dojde k dokončení a prodeji výkonu. V té chvíli má společnost k dispozici skutečné hodnoty objemu spotřebovaných vstupů. Tyto kalkulace se tedy sestavují po ukončení realizace výkonu. Slouží ke zpětnému hodnocení hospodárnosti, čili pro posouzení toho, jestli skutečná výše spotřebovaných vstupů odpovídá odhadu, který byl proveden před začátkem transformačního procesu. Výsledná kalkulace může plnit v rámci kalkulačního systému funkci kontrolního prvku.

#### Operativní kalkulace

Jedná se o zvláštní kategorii kalkulací. Je charakteristická zejména pro vysoce automatizovaný průmysl. Tato kalkulace se obvykle sestavuje v průběhu výroby určité série výrobků. Sestavuje se zejména z toho důvodu, aby reflektovala změny ve výši přímých nákladů, které byly způsobeny různými faktory (např. nastavení strojů, změna postupu atd.).

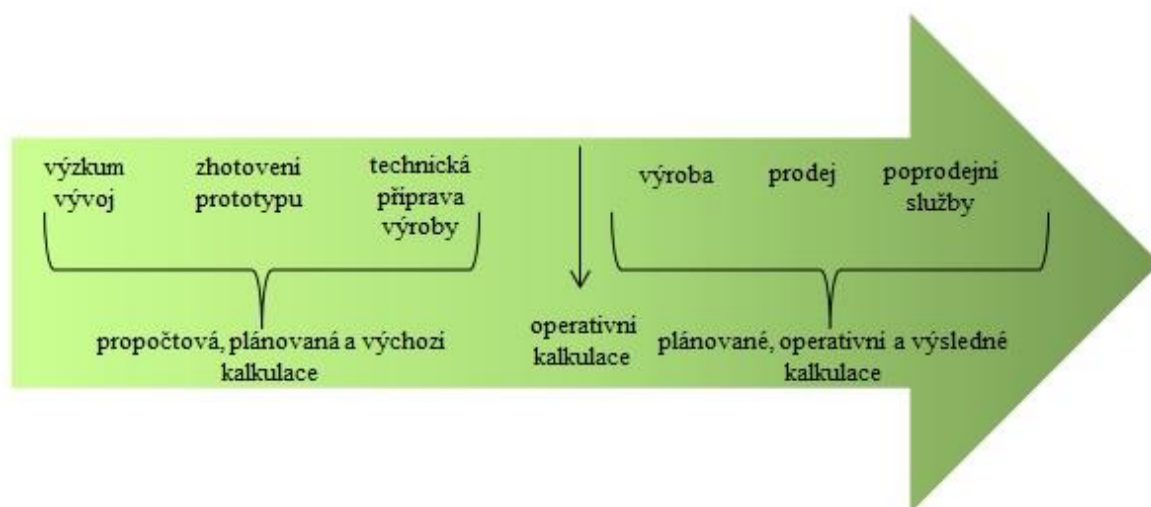
Spousta firem nepoužívá pouze jeden typ kalkulace k jedinému účelu. Často se používá více typů nákladových kalkulací, které se používají k různým účelům. Tyto kalkulace tvoří tzv. kalkulační systém. Jedná se o určitou soustavu kalkulací s přesně vymezeným účelem využití, mezi kterými jsou definovány vazby. Daná firma může např. nejprve sestavit propočtovou kalkulaci, která je použita pro stanovení ceny, následně sestavit plánovanou kalkulaci pro přesné naplánování výkonů a nakonec sestavit výslednou kalkulaci např. pro stanovení skutečného zisku na provedený výkon.

Uživateli jednotlivých kalkulací mohou být v podniku např. pracovníci obchodu, ekonomové nebo vrcholoví manažeři. Každý uživatel využívá kalkulace k jiným účelům, proto by měly být jednotlivé typy kalkulací odlišně konstruovány. Odlišně konstruované

kalkulace by měly být systémově propojeny, sladěny a společně zasazeny do podnikového kalkulačního systému.<sup>31</sup>

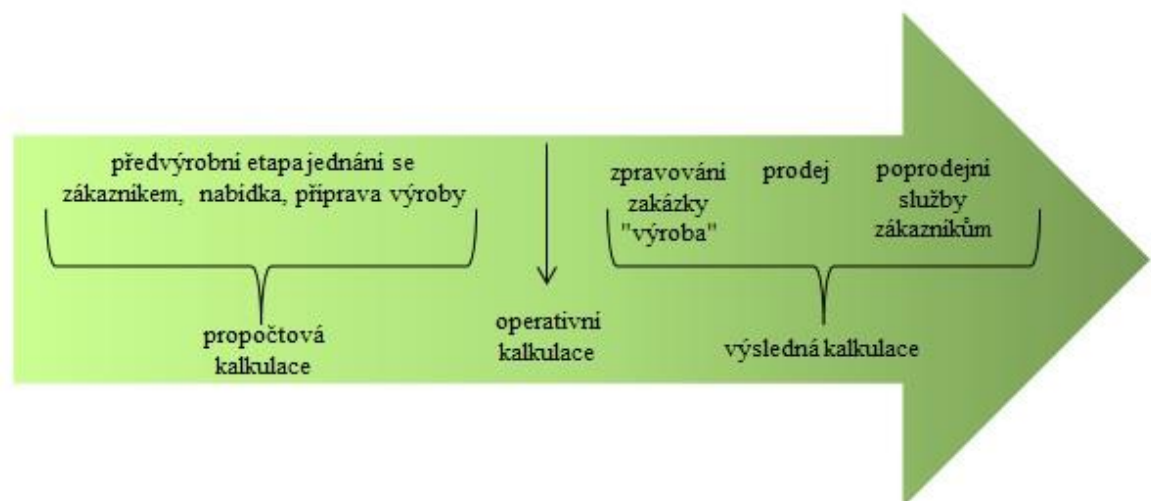
Míra využití jednotlivých kalkulací se liší v závislosti na typu činnosti. Obrázek č. 1 a obrázek č. 2 zobrazuje vztah kalkulačního systému k základnímu procesu tvorby výkonů v závislosti na charakteru činnosti.<sup>32</sup>

**Obrázek č. 1: Vazby kalkulačního systému v hromadné a sériové výrobě**



Zdroj: Práce autora na základě: FIBÍROVÁ, J.; ŠOLJAKOVÁ, L., *Reporting*, s. 158.

**Obrázek č. 2: Vazby kalkulačního systému v zakázkově orientovaném typu činnosti**



Zdroj: Práce autora na základě: FIBÍROVÁ, J.; ŠOLJAKOVÁ, L., *Reporting*, s. 158.

<sup>31</sup> POPESKO, B., *Moderní metody řízení nákladů*, s. 56-57.

<sup>32</sup> FIBÍROVÁ, J.; ŠOLJAKOVÁ, L., *Reporting*, s. 158.



### 3.7 Rozpočetnictví

Rozpočtem se rozumí plán, s jehož pomocí se zjišťují náklady a výnosy podniku či vnitropodnikových útvarů na jejich plánovanou činnost v určitém období. Rozpočty podniku a jeho středisek odpovědnosti se stanoví různými způsoby:

- „odshora dolů“ – nejprve za celý podnik je postupně rozepisován na nižší úroveň řízení a vnitropodnikové útvary
- „odzdola nahoru“ – jedná se o vypracování dílčích rozpočtů za jednotlivé útvary od nejnižších po nejvyšší
- kombinace obou

Způsob stanovení rozpočtu „odzdola nahoru“ je obecně považován za nejpřesnější. Záleží však na činnosti, kterou podnik vykonává i na zavedených zvyklostech. Při tomto postupu se zjišťuje potřeba společných služeb nebo jiných výkonů na nejnižších úrovních a sčítají se odpovídající náklady.

Při postupu „shora dolů“ se náklady, které jsou střediskem odpovědnosti společné, rozpočítávají mezi jednotlivá střediska podle zvoleného klíče. Tím může být např. počet zaměstnanců, jejich mzdové náklady, kapacita výrobních zařízení apod.

Po skončení rozpočtového období (např. rok nebo měsíc) se takto stanovený rozpočet porovnává se skutečností, dále se vyhodnocují odchylky, případně se hledají organizační nebo jiná opatření k nápravě tam, kde byl rozpočet neúčelně přečerpán.<sup>33</sup>

#### 3.7.1 Úkoly rozpočtu

Základním úkolem rozpočtu je kvantifikovat vývoj hodnotových veličin (nákladů, výnosů, příjmů, výdajů, zisku a aktiv) v peněžním vyjádření:

- pro stanovené období – liší se v závislosti na úrovni řízení, pro kterou je rozpočet sestaven
- pro stanovený objem a strukturu činnosti
- pro podnik jako celek
- pro konkrétní hierarchicky nižší úroveň řízení
- při předpokládaném vývoji základních parametrů podnikatelského procesu

---

<sup>33</sup> SLAVÍK, J., *Finanční průvodce nefinančního manažera. Jak se rychle zorientovat v podnikových a projektových financích*, s. 95-96.

### 3.7.2 Funkce rozpočtu

Základní funkce rozpočtu:

1. plánovací – stanovuje cíle v daném období v návaznosti na strategické cíle
2. koordinační – koordinuje činnost středisek uvnitř podniku
3. motivační – motivuje řídicí pracovníky středisek
4. kontrolní – jedná se o nástroj kontroly
5. měření výkonnosti – umožňuje měřit výsledek činnosti středisek<sup>34</sup>

### 3.7.3 Druhy rozpočtů

- Pevný rozpočet
- Flexibilní (variabilní) rozpočet
- Rozpočet s nulovým základem

#### Pevný rozpočet

Pevný rozpočet nebere v úvahu měnící se úroveň aktivit a je relativně nejjednodušší pro zpracování, ovšem nejméně vhodný pro dynamické řízení firmy. Základním kritériem pro použití tohoto rozpočtu je struktura firmy a obor, ve kterém podniká.

Tímto rozpočtem mohou rozpočtovat velmi stabilní firmy, které na trhu působí delší dobu, dále firmy, které mají jasný a v čase neměnný výrobní program a jednotlivá minulá období jsou historicky srovnatelná. Podobných firem však dnes není na trhu mnoho.

Výhody:

- jednoduchost
- menší časová náročnost
- menší náročnost na alokaci lidských zdrojů
- menší náročnost na znalosti a zkušenosti zpracovatele

Nevýhody:

- malá flexibilita
- problematická reakce na zjištěné odchylky
- nepřipravenost na případné změny jak na trhu, tak i ve firmě

---

<sup>34</sup> FIBÍROVÁ, J.; ŠOLJAKOVÁ, L., *Reporting*, s. 98-99.

### Flexibilní (variabilní) rozpočet

Snaží se zohlednit jednotlivé úrovně aktivit i jejich dynamický vývoj v čase. Jedná se o rozpočty zpracované pro několik možných variant budoucího vývoje firmy.

Výhody:

- větší flexibilita při dynamických změnách
- rychlejší reakce na odchylky
- menší nutnost striktních zásahů při negativním vývoji

Nevýhody:

- větší nároky na znalosti a vědomosti
- větší nároky na lidské zdroje
- větší časová náročnost
- složitější tvorba více variant

### Rozpočet s nulovým základem

Při správném využití může být klíčovým nástrojem v rozhodovacím procesu pro management firmy. Veškeré náklady musí být určovány nově na každé další rozpočtované období. To je základní zásadou a nutností této metody. Rozpočet na budoucí období vychází pouze z činností, které budou prováděny v budoucím období.

Tento rozpočet se používá zejména v těch oblastech firmy, kde je pro management těžké určit časovou efektivnost a efektivitu jednotlivých procesů, z toho důvodu, že se tyto veličiny výrazně mění v čase.

Klíčové body:

- určení priorit
- popis jednotlivých aktivit
- jednotlivé alternativy aktivit
- identifikace potřeb
- zhodnocení možností jednotlivých alternativ

Výhody:

- rozpočet není zatížen historickými údaji, ale skutečnou a aktuální potřebou firmy
- jsou přesně alokovány náklady v závislosti na konkrétní aktivitě
- jsou podrobně popsány jednotlivé aktivity<sup>35</sup>

---

<sup>35</sup> ŽŮRKOVÁ, H., *Plánování a kontrola: klíč k úspěchu*, s. 75-77.

## 4 Vlastní práce

### 4.1 Charakteristika účetní jednotky

#### ZÁKLADNÍ ÚDAJE:

Obchodní jméno společnosti	Tessitura Monti Cekia s. r. o.
Sídlo:	Borovnice u Staré Paky 15, PSČ: 544 77
IČO:	26417251
Datum založení:	11. 12. 2000
Právní forma:	společnost s ručením omezením Společnost je zapsána v obchodním rejstříku vedeném u Krajského soudu v Hradci Králové, oddíl C, vložka 18489
Předmět činnosti:	specializovaný maloobchod výroba textilních vláken a tkanin
Základní kapitál:	150 000 000,- Kč

---

#### Společníci:

GRUPPO TESSILE MONTI S. p. A.

Via Saltore 10, I-31052 Maserada sul Piave

Italská republika

Vklad: 22 500 000,- Kč

Splaceno: 100%

Obchodní podíl: 15%<sup>36</sup>

---

<sup>36</sup> Zdroj: Výroční zpráva společnosti 2014

#### **4.1.1 Historie a vývoj společnosti<sup>37</sup>**

Společnost Tessitura Monti Cekia, s. r. o. byla založena v roce 2000 s dřívějším názvem ERF2000S. Jedná se o dceřinou společnost mateřské firmy Tessile Monti S. p. A., která sídlí v Itálii. Konečným výrobkem firmy je tkanina určená pro košile. Tato vyrobená tkanina se v režném stavu posílá zpět do mateřské společnosti, kde se provede finální úprava tkaniny a zboží je následně dodáváno zákazníkům.

##### Rok 2002

V tomto roce společnost zahájila výrobu po koupi nemovitostí a strojního zařízení a došlo k převzetí pracovníků od společnosti Milerba, s. r. o. v Borovnici u Staré Paky.

##### Rok 2003

V roce 2003 byl mateřskou společností navýšen základní kapitál o 39 900 tis. Kč kapitalizací pohledávky na celkovou výši základního kapitálu 40 000 tis. Kč. V průběhu účetního období byla uskutečněna koupě textilního závodu ve Studenci.

##### Rok 2004

V tomto roce společnost začala rekonstruovat závod ve Studenci, který koupila v roce 2003. Od měsíce srpna se zde začala rozbíhat výroba a byl zachován původní čtyřsměnný provoz po dvanácti hodinách. Do konce tohoto roku se podařilo zprovoznit veškerou technologii. V závodě v Borovnici pokračovala výroba beze změn v plné kapacitě.

##### Rok 2005

Počátkem roku 2005 firma ukončila rekonstrukci závodu ve Studenci a naplno se rozběhla výroba ve tkalcovně. Byla zahájena rekonstrukce bývalé konfekce. Zde byla provedena kompletní rekonstrukce a budova byla přestavěna na areál vzorkovny. V závodě v Borovnici výroba probíhala bez výjimečných událostí. V tomto roce byla také schválena investice do rozšíření závodu ve Studenci a na výměnu technologie v Borovnici.

---

<sup>37</sup> Zdroj: Informace o vývoji v jednotlivých letech byly získány z výročních zpráv společnosti z let 2000 – 2014

### Rok 2006

V roce 2006 byla zahájena realizace projektu výměny výrobní technologie závodu v Borovnici. Tohoto roku bylo nakoupeno 72 ks nových tkalcovských strojů. Došlo také k zaučení nových pracovníků na nové technologie.

### Rok 2007

V počátku tohoto roku se firma potýkala s problémem nábory a fluktuace nových pracovníků do obou závodů. Z tohoto důvodu nedosahovala předpokládaných jak ekonomických, tak i výrobních úkolů. Tento stav se podařilo napravit ve druhé polovině roku.

### Rok 2008

V dubnu došlo z odbytových důvodů ke snížení počtu tkalcovských strojů ve Studenci z plánovaných 60 ks na 36 a tím k omezení výrobní kapacity. Tento stav nebyl dostačující, a proto společnost začala omezovat výrobu o sobotách a nedělích. V říjnu tohoto roku došlo k omezení výroby pouze na 5 dní v týdnu. Z toho důvodu bylo provedeno podávání výpovědí nadbytečným zaměstnancům. Celkově bylo pro nadbytečnost propuštěno 50 zaměstnanců.

### Rok 2009

V tomto roce byl zaveden nový směnný cyklus, aby se vyhovělo dodacím termínům zákazníků. V období zvýšeného zájmu se pracovalo 6 dní v týdnu, v období zmenšeného zájmu pak pouze 4 dny v týdnu. Jednalo se o třisměnný pracovní cyklus. V tomto roce došlo ke stabilizaci výroby a k ustálení personálu.

### Rok 2010

V roce 2010 zavedla firma nový směnný cyklus, aby tím vyhověla zákazníkům v dodacích termínech. Zároveň došlo ke stabilizaci výrobního cyklu a k ustálení personálu.

### Rok 2011

V dubnu roku 2011 byl zaveden nepřetržitý sedmidenní pracovní cyklus ve čtyřech směnách. Nově bylo přijato celkem 36 pracovníků různých profesí. Tento cyklus byl zaveden z důvodu zvýšené poptávky a zkrácení dodacích lhůt.

### Rok 2012

V tomto roce výroba probíhala ve stejném pracovním cyklu jako v roce 2011. V obou závodech probíhala výroba bez výjimečných událostí.

### Rok 2013

V tomto roce výroba probíhala ve stejném pracovním cyklu jako v roce 2012. V obou závodech probíhala výroba bez výjimečných událostí.

### Rok 2014

V roce 2014 firma pracovala v nepřetržitém sedmidenním pracovním cyklu ve čtyřech směnách bez zásadních směn.

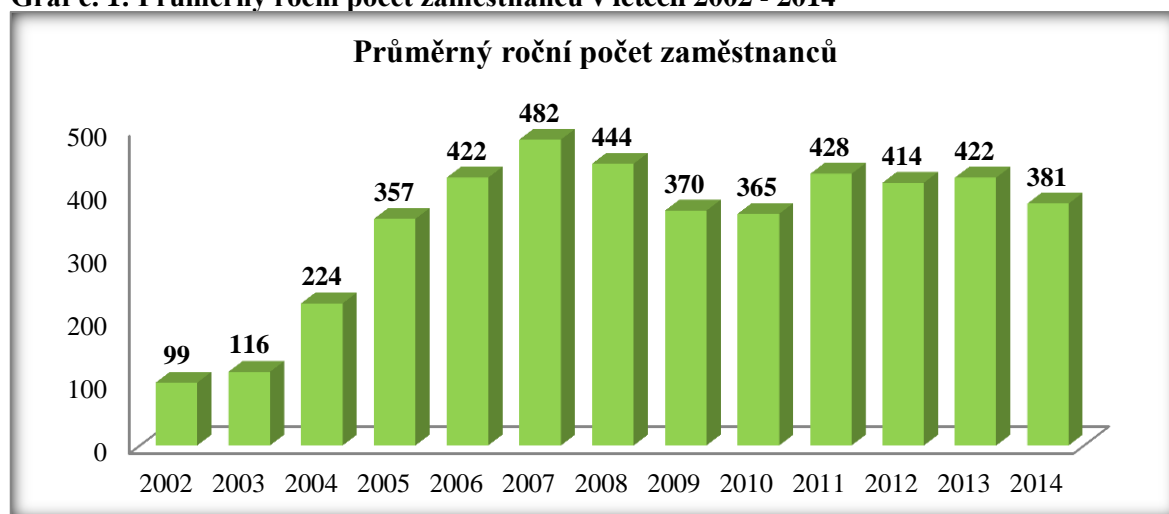
Začátkem roku 2014 vedení mateřské společnosti v Itálii rozhodlo, v rámci úspor celé skupiny, o sloučení obou výrobních závodů v České republice. Jeden se nachází v Borovnici u Staré Paky a druhý ve Studenci. Oba tyto závody jsou od sebe vzdáleny cca 5-6 km. Vedení mateřské společnosti mělo za cíl především dosáhnout co největší úspory z ekonomického hlediska. Sloučení mělo probíhat následujícím způsobem. Část vzorkovny měla být přesunuta do dceřiné společnosti v Indii. Důvodem pro přesun je levná pracovní síla a výroba probíhající téměř 365 dní v roce (nemají stanovenou dovolenou, neslaví Vánoce ani další svátky). Do dceřiné společnosti v Indii bylo prodáno 14 tkalcovských stavů z výrobního závodu v Borovnici a 1 snovadlo ze vzorkovny z výrobního závodu ve Studenci v České republice. V Indii následně měla být tkaná třetina vzorků. Peníze z prodeje tkalcovských stavů a snovadla byly využity na rekonstrukci prostor výrobního závodu ve Studenci pro přesun ostatních tkalcovských stavů z výrobního závodu v Borovnici. Na základě tohoto sloučení bylo ušetřeno 20 pracovních míst na pozicích vrchních mistrů, seřizovačů a rozbíhačů. Při plánování o sloučení závodů mělo vedení společnosti za cíl prodat výrobní závod v Borovnici. Ten se však v současné době prodat nemůže. Prostory v tomto závodě nyní slouží především jako sklad materiálu, dále pro úschovu věcí, které jsou potřeba k výrobě, ale nejsou potřeba neustále a probíhá zde také lepení a výroba vzorníků látek. Na všechny tyto věci není ve výrobním závodě ve Studenci dostatek prostoru.

Sloučení výrobních závodů bylo dokončeno v prosinci roku 2014. Plánované úspory nebyly naplněny. Jednak proto, že výroba v Indii se nerozběhla tak, jak měla. Snovadlo, které do Indie bylo převezeno, se rozjelo až po roce. Na základě sloučení došlo

pouze k úspoře 20 pracovních míst. Rozhodnutí o sloučení mělo také za následek snížení výroby a to téměř o 300 000 metrů.<sup>38</sup>

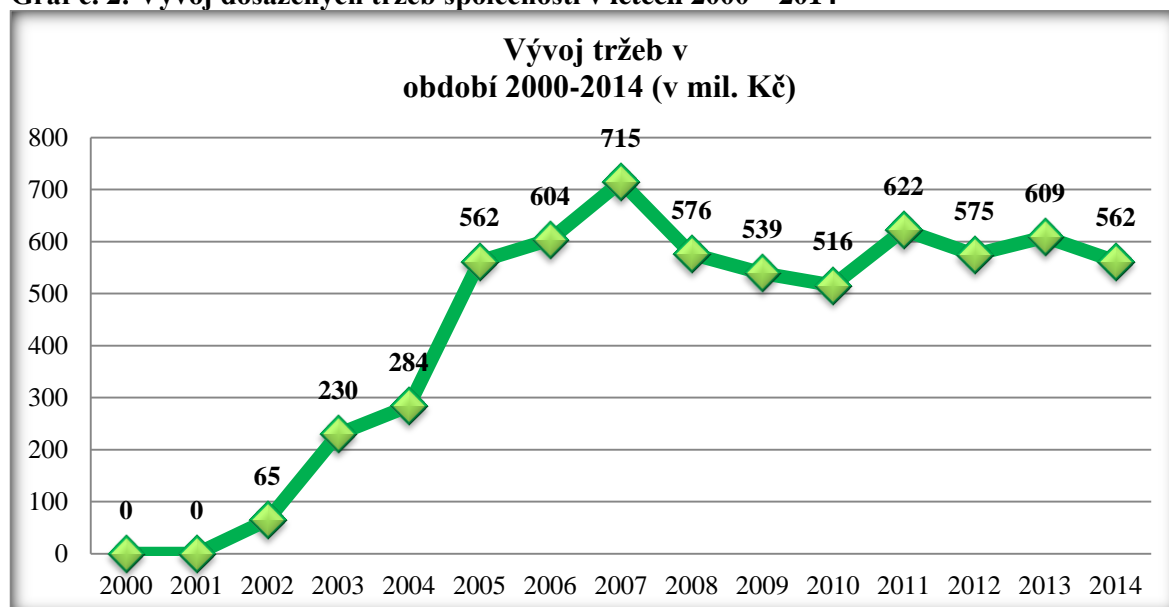
Přehled o počtu zaměstnanců v jednotlivých letech od založení společnosti, dále o vývoji dosažených tržeb a o počtu vyrobených metrů rezné tkaniny je uveden v následujících grafech:

**Graf č. 1: Průměrný roční počet zaměstnanců v letech 2002 - 2014**



Zdroj: Práce autora na základě údajů z výročních zpráv společnosti

**Graf č. 2: Vývoj dosažených tržeb společnosti v letech 2000 – 2014**

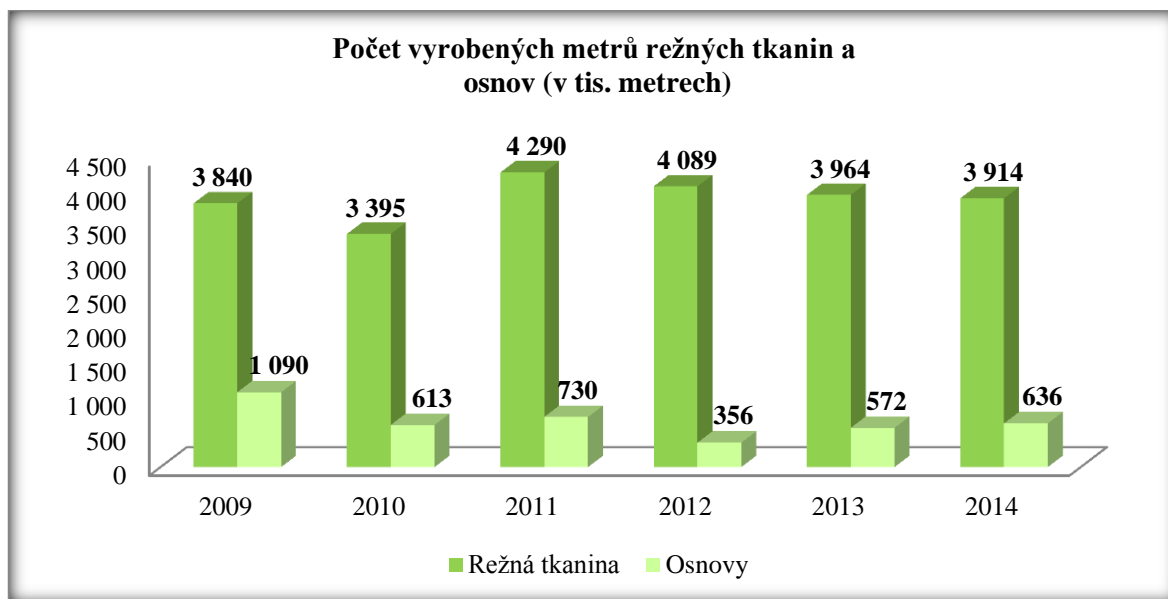


Zdroj: Práce autora na základě údajů z výročních zpráv společnosti

<sup>38</sup> Informace o sloučení výrobních závodů byly získány z interního prostředí společnosti

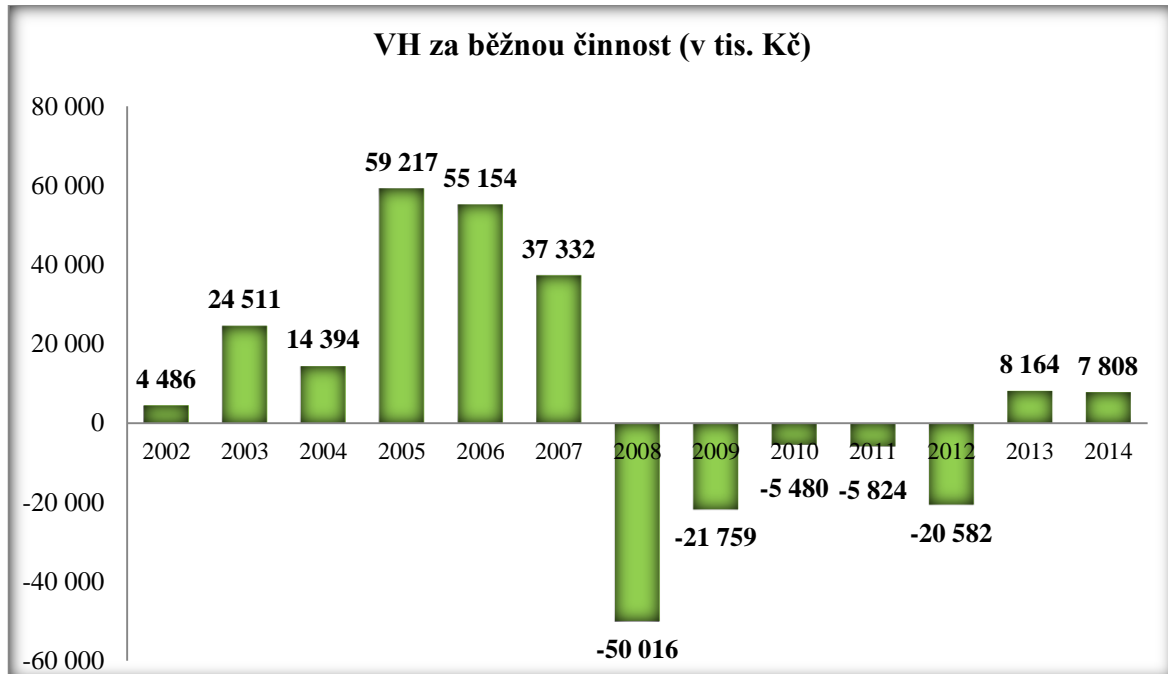


**Graf č. 3: Počet vyrobených metrů rezných tkanin a osnov v letech 2009 - 2014**



Zdroj: Práce autora na základě údajů z výročních zpráv společnosti

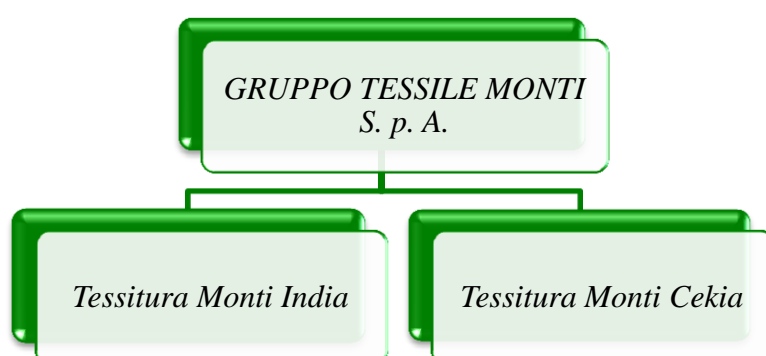
**Graf č. 4: Vývoj výsledku hospodaření v letech 2002 – 2014**



Zdroj: Práce autora na základě údajů z výročních zpráv společnosti

Kladného výsledku hospodaření z běžné činnosti společnost dosahovala v letech 2002-2007 a dále 2013 - 2014. Nejvyššího zisku firma dosáhla v roce 2005, a to necelých 60 mil. Kč. V roce 2008 však došlo k velkému poklesu zakázek a k velkému snížení výroby, a to díky hospodářské krizi. Díky tomu společnost utrpěla ztrátu bezmála 50 mil. Kč. Situace se postupně zlepšovala, ovšem v roce 2012 došlo opět k prohloubení ztráty. To způsobilo několik faktorů, a to např. nárůst cen plynu a energií, prodané zbytky přize za velmi nízkou cenu atd.

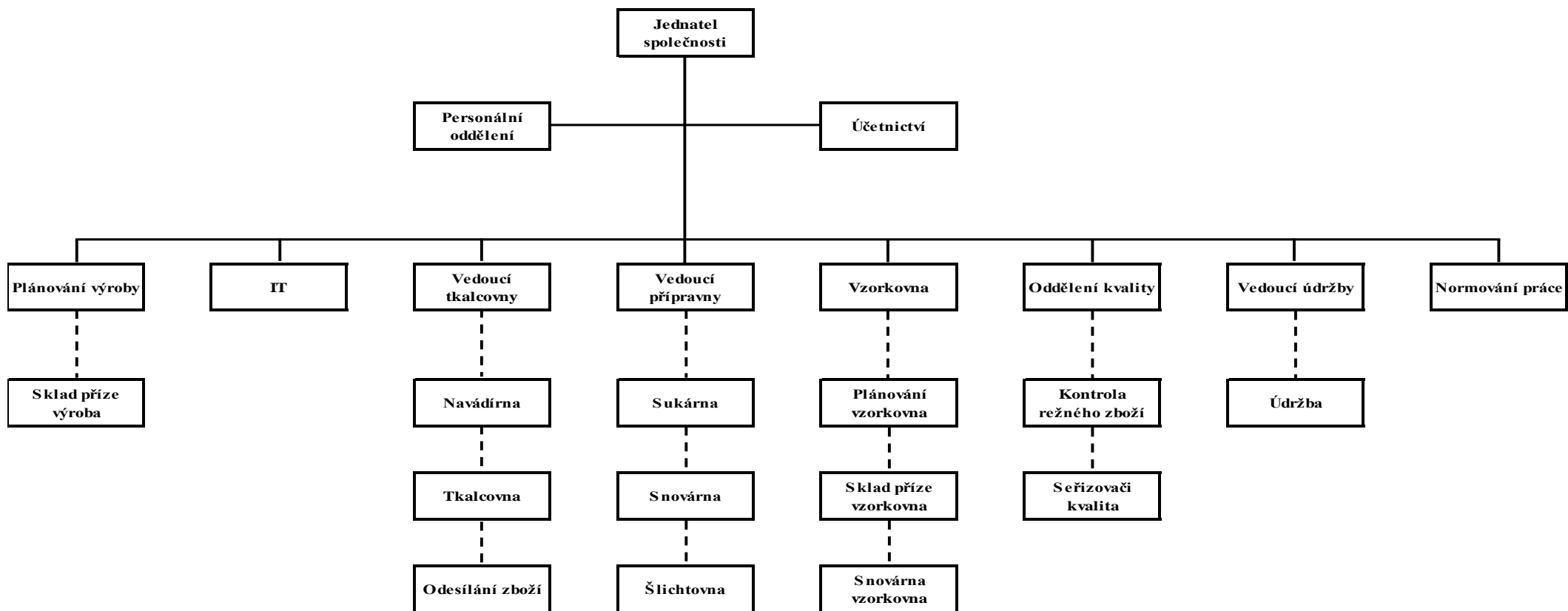
**Schéma č. 3: Struktura společnosti Tessile Monti S. p. A.**



Zdroj: Práce autora

Schéma č. 3 znázorňuje strukturu společnosti Tessile Monti S. p. A. Jedná se o mateřskou společnost se sídlem v Itálii. Dceřiné společnosti měla do roku 2014 celkem 2. Jedna z nich se nachází v Indii a druhá v České republice. Do roku 2014 byla dceřiná společnost v České republice rozdělena na dva výrobní závody. V obou těchto závodech probíhala výroba. V roce 2014 však došlo ke sloučení těchto dvou výrobních závodů.

Schéma č. 4: Organizační a řídicí struktura společnosti



Zdroj: Z interního prostředí společnosti

Funkce, pravomoci a odpovědnosti nejdůležitějších útvarů společnosti na základě organizační struktury:

Jednatel společnosti: Nachází se na nejvyšším stupni organizační a řídicí struktury. Jednateli náleží celkové vedení společnosti. Má největší rozhodovací pravomoci.

Personální oddělení: Jedná se o oddělení, které má na starosti lidské zdroje. Řeší obvykle přijímání zaměstnanců, přípravu pracovních smluv, odměňování pracovníků atd.

Účetnictví: Zajišťuje činnost, která vede ke zjištění stavu a změn majetku, jeho zdrojů, zjišťuje výsledek hospodaření za dané období, provádí kontrolu hospodaření, sestavuje účetní výkazy atd.

Plánování výroby: Má na starosti v návaznosti na objednávky z mateřské firmy naplánovat výrobu na jednotlivé tkalcovské stavy, včetně objednávky příze. Řídí kolektiv pracovníků ve skladu příze a přípravny.

IT: Útvar je odpovědný za provoz celé počítačové sítě společnosti ve spolupráci s mateřskou firmou.

Vedoucí tkalcovny: Odpovídá za chod tkalcovny. Je odpovědný ve spolupráci se směnovými mistry za navádění a tkalcovnu.

Vedoucí přípravny: Odpovídá za chod sukárny, snovárny a šlichtovny. Jsou mu přímo podřízeni směnoví mistři, kteří řídí jednotlivé směny.

Vzorkovna: Vedoucí vzorkovny je odpovědný za chod tohoto oddělení, tzn. po zadání výroby ve spolupráci s kolegy, plánuje výrobu, přípravnu a tkalcovnu.

Oddělení kvality: Má na starosti kontrolu rezného zboží, které se utká na tkalcovně včetně organizace odvozu zboží do mateřské společnosti v Itálii

Vedoucí údržby: Je odpovědný za celkový stav budov a strojního vybavení. Provádí objednávky náhradních dílů a dodávek elektrické energie.

Normování práce: Tvoří výrobní postupy včetně výpočtu normovaných časů pro výrobu.

#### 4.1.2 Výroba

Tessitura Monti Cekia s.r.o. je plně závislá na objednávkách výroby z mateřské společnosti v Itálii. Z Itálie přijde dispozice pro výrobu, ve které je zadání výroby, včetně délek jednotlivých partií. V oddělení plánování se naplňuje výroba na jednotlivé tkalcovské stroje a v závislosti na termínu dodání se objedná příze. Tato příze se dodává z Itálie buď v rezném stavu, anebo obarvená. Tato příze se po dodání uskladní ve skladu příze, odkud se vyskladní a putuje do sukárny, kde se upraví na formát důležitý k další výrobě. Část příze jde na snovárnu, kde se zpracuje na osnovu - příze navinutá na osnovním vále. Následně se osnovní vály přesunou do šlichtovny, kde se příze namáčí do roztoku šlichty, který je nutný pro další zpracování. Ve tkalcovně získá příze pevnost. Ze šlichtovny putuje osnovní vál do navádírny - zde se jednotlivé nitě navlékají do osnovní zarážky - ta slouží k zastavení tkalcovského stavu v případě přetržení nitě, brdových listů - ty slouží k tvorbě potřebného efektu tkaniny, a paprsku. Takto připravený osnovní vál se založí do tkalcovského stavu. Ve stejném období, kdy se navádí, se vyskladní i příze pro útek. Tkanina se skládá ze soustav nití - podélná osnovu a příčný útek. Útek se zanášá na stavu do tzv. prošlupu. Prošlup je tvořen brdovými listy a je to prostor mezi jednotlivými osnovními nitěmi. Utkaná tkanina se následně ze stavu odveze do prohlížírny, kde se kontroluje počet chyb vzniklých při tkaní. Poté se zboží připraví na palety a odešle do mateřské společnosti v Itálii. V mateřské společnosti se po přivezení tkaniny provede finální úprava. Po konečné úpravě je zboží dodáváno zákazníkům.

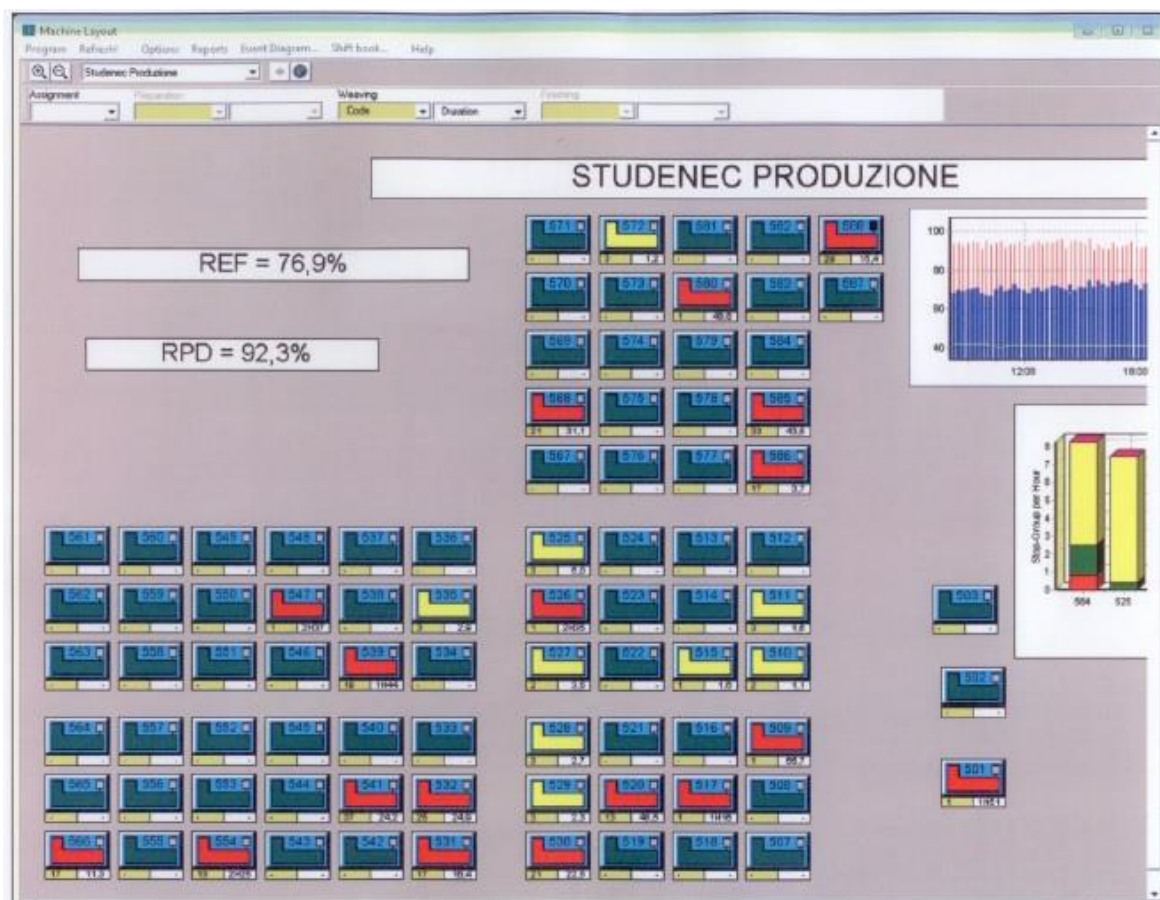
Veškerý výrobní cyklus je řízen systémem AS400, a to jak od zadání výroby, tak po konečné odeslání zboží. Průběh samotného tkaní je kontrolován systémem LOOMDATA. Na základě tohoto programu se vyhodnocují výkony tkadlen, přerhy osnovních a útkových nití, nutné prostoje tkalcovských stavů a optimální vyhodnocení výroby.

Průměrně tento výrobní cyklus trvá 1 měsíc. Pokud však chybí příze, může se výrobní cyklus protáhnout až na 2 měsíce. Dalším faktorem ovlivňujícím výrobu je množství zakázek.

## Systém LOOMDATA

Pro optimalizaci výroby společnost využívá velice efektivní a multifunkční systém LOOMDATA. Jedná se o systém od švýcarské společnosti, která v České republice nemá zastoupení. Společnost tento systém využívá již od počátku výroby. Tento systém umožňuje řídit výrobu, sledovat jednotlivé výkony na tkalcovně a především také slouží ke kontrole výroby. Obrázek č. 3 znázorňuje výstup z tohoto systému.

Obrázek č. 3: Systém LOOMDATA



Zdroj: Data byla získána ze systému LOOMDATA z interního prostředí společnosti

V systému jsou zadány všechny tkalcovské stavy, které mají tříčíselné označení. Tkalcovských stavů má společnost celkem 88. Ze systému je možné získat celou řadu výstupů jako je např. seznam jednotlivých artiklů, které se právě tkají, seznam artiklů, které jsou naplánované pro výrobu a na jaký stav, jména všech tkadlen nebo také historii jednotlivých tkalcovských stavů. Systém zobrazuje aktuální stav jednotlivých tkalcovských stavů, který lze získat a kontrolovat kdykoliv. Zelená barva značí, že tkalcovský stav právě

běží, červená barva značí, že stav dlouhou dobu není v provozu např. z důvodu opravy, změny artiklu, zakládání apod., žlutá barva značí, že tkalcovský stav je pouze krátkodobě pozastaven, a to v případě, že se provádějí opravy osnovních nebo útkových přetrhů. Různé výstupy lze také získat u jednotlivých tkalcovských stavů, a to např. jejich historie, užitkový výkon, jak rychle stav jel, kolik měl osnovních a kolik útkových přetrhů, jak dlouho trvaly jednotlivé opravy či změny artiklu, otáčky, jméno artiklu, který se tká nebo také jméno tkadleny, která se právě u stavu nachází.

Při zobrazení aktuálního stavu na tkalcovně se také zobrazí údaj REF a RPD. Zkratka REF značí užitkový výkon celé tkalcovny neboli procento z celkového počtu stavů, které jsou v provozu. Zkratka RPD značí užitkový výkon tkadlen, který se počítá pouze z jedoucích stavů. Na základě tohoto údaje se hodnotí výkonnost tkadlen a s tím spojené také prémie.

Výstupy z tohoto systému slouží především pro vrchní mistry, aby mohli efektivně organizovat výrobu a pro jednatele společnosti, který může provádět rychlou kontrolu. Lze do něj nahlížet kdykoliv a jednotlivé ukazatele se dají využít pro optimalizaci řízení v tkalcovně. Systém je propojený se systémem AS400 kvůli plánování výroby artiklů. Aktualizace probíhá dvakrát denně, přičemž data se přebírají z AS400 do LOOMDATA.

#### 4.1.3 Vybrané položky účetních výkazů

Tabulka č. 2: Vybrané položky rozvahy (aktiv) za období 2010 – 2014 (v tis. Kč)

Ozn.	AKTIVA	Běžné účetní období									
		2010		2011		2012		2013		2014	
		Brutto	Netto	Brutto	Netto	Brutto	Netto	Brutto	Netto	Brutto	Netto
	CELKEM	845 633	558 674	859 384	524 893	899 482	541 566	875 710	540 839	794 721	478 975
<b>B.</b>	DM	559 061	275 640	562 078	229 523	577 300	219 384	524 569	189 698	500 614	184 868
<b>B. I.</b>	DNM	1 567	628	1 567	353	1 567	132	1 567	0	1 567	0
<b>B. II.</b>	DHM	557 494	275 012	560 511	229 170	575 733	219 252	523 002	189 698	499 047	184 868
<b>B. II. 2</b>	Stavby	209 033	174 610	213 819	172 281	214 666	165 954	219 173	163 358	224 064	160 880
<b>C.</b>	OA	284 931	281 393	296 076	294 140	321 342	321 342	339 982	339 982	284 695	284 695
<b>C. I.</b>	Zásoby	108 687	105 149	118 780	116 844	122 729	122 729	121 902	121 902	102 888	102 888
<b>C. III.</b>	KP	169 172	169 172	172 217	172 217	196 183	196 183	208 160	208 160	171 229	171 229
<b>C. IV.</b>	KFM	7 072	7 072	5 079	5 079	2 430	2 430	9 920	9 920	10 578	10 578

Zdroj: Práce autora na základě údajů z rozvahy v letech 2010 - 2014

Na struktuře aktiv má velký podíl jak dlouhodobý majetek, tak i oběžná aktiva. Na dlouhodobém majetku má největší podíl dlouhodobý hmotný majetek. Dlouhodobý finanční majetek společnost nevlastní. Strukturu oběžných aktiv tvoří z větší míry krátkodobé pohledávky, a to zejména pohledávky z obchodních vztahů. Společnost má také velké množství zásob, které tvoří zejména nevyužitá příze.

**Tabulka č. 3: Vybrané položky rozvahy (pasiv) za období 2010 – 2014 (v tis. Kč)**

Ozn.	PASIVA	Běžné účetní období				
		2010	2011	2012	2013	2014
	PASIVA CELKEM	558 674	524 893	541 566	540 839	478 975
<b>A.</b>	Vlastní kapitál	191 992	186 168	165 586	173 218	181 557
<b>A. I.</b>	Základní kapitál	150 000	150 000	150 000	150 000	150 000
<b>B.</b>	Cizí zdroje	366 549	338 708	374 822	367 531	297 249
<b>B. III.</b>	Krátkodobé závazky	332 766	308 489	343 999	337 107	266 863
<b>B. III. 1.</b>	Závazky z obchod. vztahů	198 826	168 795	254 548	257 599	207 474
<b>B. IV.</b>	Bankovní úvěry a výpomoci	33 040	29 358	29 912	30 000	30 000

Zdroj: Práce autora na základě údajů z rozvahy v letech 2010 - 2014

Ve struktuře pasiv mají větší podíl cizí zdroje než vlastní kapitál. Vlastní kapitál se do roku 2012 snižoval z důvodu ztrátového hospodaření firmy. Největší podíl cizích zdrojů tvoří krátkodobé závazky z obchodních vztahů a také bankovní úvěry.

**Tabulka č. 4: Vybrané položky výkazu zisku a ztráty za období 2010 - 2014 (v tis. Kč)**

Ozn.	TEXT	Běžné účetní období				
		2010	2011	2012	2013	2014
<b>II.</b>	Výkony	520 232	615 121	579 288	608 456	561 943
<b>II. 1.</b>	Tržby za prodej vlast. výrobků a služeb	515 995	622 029	575 048	608 760	568 108
<b>2.</b>	Změna stavu zásob vlastní činnosti	4 237	-6 908	4 240	-304	-6 165
<b>B.</b>	Výkonová spotřeba	351 239	408 222	415 280	420 515	395 817
<b>B. 1.</b>	Spotřeba materiálu a energie	322 734	378 210	388 196	388 665	364 265
<b>2.</b>	Služby	28 505	30 012	27 084	31 850	31 552
<b>+</b>	Přidaná hodnota	168 993	206 899	164 008	187 941	166 126
<b>C.</b>	Osobní náklady	118 183	149 453	151 355	150 787	149 841
<b>C. 1.</b>	Mzdové náklady	85 977	108 804	109 966	109 647	108 748
<b>*</b>	Provozní výsledek hospodaření	-9 965	1 798	-18 085	21 086	12 531
<b>X.</b>	Výnosové úroky	6	4	2	1	0
<b>N.</b>	Nákladové úroky	5 616	5 028	4 716	2 876	2 602
<b>***</b>	Výsledek hospodaření za běžnou činnost	-5 480	-5 824	-20 582	8 164	7 808

Zdroj: Práce autora na základě údajů z výkazu zisku a ztráty v letech 2010 - 2014



V tabulce č. 4 jsou zachyceny vybrané položky výkazu zisku a ztráty v letech 2010 – 2014. Největší podíl na výkonech společnosti mají tržby z prodeje vlastních výrobků a služeb. Výkonovou spotřebu tvoří součet položek spotřeba materiálu a energie a služeb, přičemž spotřeba materiálu a energie má na výkonové spotřebě převažující podíl. Vývoj výsledku hospodaření je graficky znázorněn a podrobněji popsán na str. 41 - 42.

#### 4.1.4 Vybrané ukazatele finanční analýzy

**Tabulka č. 5: Vybrané ukazatele finanční analýzy v letech 2010 – 2014**

Ukazatel	Rok				
	2010	2011	2012	2013	2014
ROA (%)	-0,98	-1,11	-3,80	1,51	1,63
ROE (%)	-2,85	-3,13	-12,43	4,71	4,30
ROS (%)	-1,06	-0,94	-3,58	1,34	1,39
Okamžitá likvidita (I. stupně)	0,02	0,02	0,01	0,03	0,04
Obrat celkových aktiv	0,92	1,19	1,06	1,13	1,17
Obrat zásob (za rok)	4,91	5,32	4,69	4,99	5,46
Celková zadluženost (%)	65,61	64,53	69,21	67,96	62,06
Úrokové krytí	-1,77	0,36	-3,83	7,33	4,82

Zdroj: Práce autora na základě účetních výkazů z let 2010 - 2014

Pro znázornění finanční situace společnosti byly vypočteny některé ukazatele finanční analýzy. Jedná se o vybrané ukazatele rentability, likvidity, aktivity a zadluženosti. Časová řada pro výpočet těchto ukazatelů byla zvolena 5 let, a to od roku 2010 do roku 2014. Vzorce pro výpočet jednotlivých ukazatelů jsou uvedeny v příloze č. 1.

Mezi ukazatele rentability patří rentabilita aktiv (ROA), rentabilita vlastního kapitálu (ROE) a rentabilita tržeb (ROS). Hodnoty těchto ukazatelů jsou uvedeny v tabulce č. 5 v %. Rentabilita byla až do roku 2012 záporná. To je způsobeno ztrátovým hospodařením společnosti v těchto letech. V roce 2013 a 2014 společnost dosáhla kladného výsledku hospodaření a díky tomu se ukazatele rentability dostaly do plusových hodnot.

Z ukazatelů likvidity byla vybrána okamžitá likvidita, čili likvidita I. stupně. Hodnoty v celém sledovaném období jsou hluboko pod doporučenými hodnotami, které se

pohybují v rozmezí 0,2 – 0,5.<sup>39</sup> Důvodem takto nízkých hodnot je především to, že společnost nedrží velký objem finančních prostředků.

Z ukazatelů aktivity byly vybrány ukazatele obrát celkových aktiv a obrát zásob. Hodnota ukazatele obrátu celkových aktiv by se měla pohybovat minimálně na úrovni hodnoty 1.<sup>40</sup> Tu společnost překročila v letech 2011 – 2014. Společnost by měla usilovat o zvýšení tohoto ukazatele. Nejlepší hodnoty ukazatele obrátu zásob dosahuje společnost v roce 2014. V tomto roce měla za celé sledované období nejmenší stav zásob. I přesto dosahuje ukazatel velmi nízkých hodnot.

Jako poslední jsou v tabulce č. 5 uvedeny vybrané ukazatele zadluženosti. Pro názornost byl vybrán ukazatel celkové zadluženosti a úrokového krytí. Doporučená hranice celkové zadluženosti se pohybuje v rozmezí 30 – 50%.<sup>41</sup> V celém sledovaném období tuto hranici společnost značně překročila. Nejvyšší zadluženost ve sledovaném období společnost vykazovala v roce 2012. Hodnota ukazatele úrokového krytí značí, kolikrát je firma schopna ze svého EBIT uhradit úroky. Minimální doporučená hodnota tohoto ukazatele je hodnota 3, ale v zásadě by neměla klesnout pod hranici 1.<sup>42</sup> Nejlepších hodnot úrokového krytí vykazuje společnost v letech 2013 a 2014. Naopak v letech 2010 a 2012 společnost dosáhla záporného EBIT a hodnoty tak byly záporné.

## 4.2 Současný stav řešené problematiky

### 4.2.1 Účetní software ÚPA

Společnost sestavuje účetní závěrku podle českých předpisů. Účetním obdobím je kalendářní rok. Účetní jednotka v rámci vnitropodnikového účetnictví používá pouze podrozvahové účty třídy 7. Jedná se o evidenci mimo rozvahu, jako je například drobný dlouhodobý majetek, drobný software, věci na leasing atd. Třídy 8 a 9 účetní jednotka nepoužívá. Společnost využívá účetní software ÚPA. Jedná se o poměrně starý program určený pro MS-DOS, nikoli pro Windows. Společnost ho využívá zejména z toho důvodu, že se do tohoto programu velice jednoduše zadávají údaje. Software umožňuje sledovat náklady podle středisek a výstupy z tohoto programu jsou velice přehledné. Umožňuje také

---

<sup>39</sup> SCHOLLEOVÁ, H., *Ekonomické a finanční řízení pro neekonomy*, s. 177

<sup>40</sup> Tamtéž, s. 179

<sup>41</sup> KNÁPKOVÁ, A.; PAVELKOVÁ, D.; ŠTEKER, K., *Finanční Analýza: Komplexní průvodce s příklady*, s. 85

<sup>42</sup> SCHOLLEOVÁ, H., *Ekonomické a finanční řízení pro neekonomy*, s. 182

podat přehled za jakékoliv zadané období a podat jasný přehled jak o syntetických, tak o analytických účtech.

V rámci tohoto programu se rozlišují jednotlivé moduly. Jedná se o moduly:

1. Pokladna
2. Banka
3. Evidence DPH
4. Evidence majetku
5. Skladová evidence
6. Pohledávky
7. Závazky
8. Podvojný účetnictví
9. Fakturace

Jednotlivé moduly jsou navzájem propojeny a údaje z modulů 1 - 7 se převádějí do modulu podvojný účetnictví. Výjimku tvoří modul Fakturace. Tento modul se v rámci účetního programu ÚPA nepoužívá. Je pro něj vyhrazen samostatný program s názvem Faktura v Microsoft Excel. Tento program si společnost sama interně vytvořila. Společnost dále využívá informační systém AS400 od IBM. Tento systém řídí chod výroby, fakturaci a vedení skladů. V rámci programu AS400 se převádějí dodací listy na osnovy, na materiál atd. Tyto dodací listy slouží mimo jiné i jako podklady pro vedení Fakturace v Microsoft Excel. Tento samostatný program slouží pro vedení faktur na tkaninu, tuzemských faktur a dále na všechnu ostatní fakturaci, kterou nelze udělat v rámci programu AS400. Společnost rozlišuje 3 typy faktur podle zvolené číselné řady. Jedná se o:

- 2151XXX – tato číselná řada je určena pouze pro faktury na tkaninu
- 2152XXX – pod touto číselnou řadou jsou označeny české faktury a faktury v rámci tuzemska (např. prodej bavlněného odpadu, mzdová práce, prodej materiálu, prodej staršího vozu po leasingu atd.)
- 2153XXXX – tato číselná řada označuje veškeré zahraniční faktury ovšem kromě faktur na tkaninu (pro ty je určena číselná řada 2151XXX). Jedná se např. o přefakturace, prodej strojů či materiálu, faktury na připravené osnovy, režnou přízi atd.

## Pokladna

V rámci tohoto modulu společnost rozlišuje tři kategorie pokladen v roce 2015 a to:

- 01 Pokladna (Kč)
- 02 Pokladna V (valutová)
- 03 Pokladna (pomocná)

Před rokem 2014, kdy fungovala výroba v obou závodech, se pokladna 01 používala pro závod v Borovnici u Staré Paky a pokladna 03 pro závod ve Studenci. Po sloučení obou závodů se nyní používá pokladna 01 pro závod ve Studenci a pokladna 03 pouze jako pomocná provozní ve vztahu k lidem. Jedná se např. o poplatky za prohlídky u lékaře, drobné nákupy, proplácení ochranných pomůcek – boty či oděvy pro zaměstnance, kteří potřebují jiné pomůcky než ty, které jsou hromadně objednané.

## Banka

Jednotlivé kategorie v roce 2015:

- 02 – BÚ – ČSOB
- 04 – BÚ – ČSOB dev. (EUR)
- 11 – BÚ – ČSOB pomocný
- 13 – BÚ – KB
- 14 – BÚ – KB dev. (EUR)
- 15 – BÚ – UniCredit Bank
- 18 – BÚ – UniCredit Bank (EUR)
- 19 – Bankovní úvěr KB

Společnost má 3 účty u ČSOB, přičemž jeden z nich je pomocný, který má v současné době nulový zůstatek. Tento účet sloužil pro převod peněz mezi běžným účtem a účtem úvěrovým. Dále má společnost dva účty u Komerční banky a dva účty u UniCredit Bank, které však nikdy nebyly využívány. Mateřská společnost však chce i nadále vést tyto dva účty pro případné budoucí potřeby. Roční poplatky za vedení těchto dvou účtů však firmu stojí okolo 25 000 Kč ročně. Účetní program provádí automatické dopočítání kurzových rozdílů pohledávek a závazků.

## Evidence DPH

V rámci tohoto modulu se jedná o:

- Přiznání k DPH
- Souhrnné hlášení
- Výpis z evidence – pro účely DPH

V roce 2016 bude zavedeno tzv. kontrolní hlášení, přičemž daňová evidence by poté měla být v rámci kontrolního hlášení. Od roku 2016 tedy v rámci modulu zůstane přiznání k DPH, souhrnné hlášení, ale místo výpisu z evidence bude kontrolní hlášení.

## Evidence majetku

Do roku 2014 probíhala výroba ve dvou závodech, a to v Borovnici u Staré Paky a dále ve Studenci. V roce 2014 se však vedení mateřské společnosti rozhodlo pro sloučení těchto dvou závodů, přičemž všechny stroje potřebné pro výrobu byly přesunuty do závodu ve Studenci. Nyní probíhá výroba pouze v závodu ve Studenci. V závodu v Borovnici u Staré Paky i nadále zůstává určitý pevně zbudovaný majetek, dále např. kotelna, elektrika, topení, vozíky atd. Pro účelnou a přehlednou evidenci majetku se majetek rozděluje do tříd A, B, E, F. Členění na tyto třídy je stále stejné i přes sloučení obou závodů, protože v závodu v Borovnici i nadále zůstávají některé potřebné stroje, které je nutné evidovat.

Jednotlivé třídy:

- třída A – budovy – Borovnice u Staré Paky
- třída B – stroje – Borovnice u Staré Paky
- třída E – budovy – Studenec
- třída F – stroje – Studenec

## Skladová evidence

Skladová evidence je opět rozdělena na třídy podle písmen. Ve skladové evidenci se eviduje také příze, která tvoří největší položku. Příze je velké množství, a to jak z hlediska kvantity, tak z hlediska druhů. Z toho důvodu se příze eviduje zvlášť, a to v programu AS400. Uvádí se zde pohyb za celý měsíc v kilogramech. Tento program na evidenci příze se používá ve výrobním útvaru podniku. Aby nedošlo k chybě, tak si útvar

účetnictví vede pomocnou kontrolní evidenci příze z knihy závazků, jejímž podkladem jsou faktury za materiál. Množství v kilogramech z programu AS400 se musí rovnat množství v kilogramech z pomocné kontrolní evidence. Částečný výstup z pomocné kontrolní evidence je zachycen v tabulce č. 7 a ilustrativní výstup z programu AS400 je zachycen v tabulce č. 8.

**Tabulka č. 6: Výstup ze skladové evidence společnosti – září 2015**

<b>Tř.</b>	<b>Č. účtu</b>	<b>Počáteční stav</b>	<b>Příjem</b>	<b>Výdej</b>	<b>Konečný stav</b>	
B	příze S	112 109	74 618 850,85	28 161 439,09	22 006 858,81	80 773 431,13
D	propan-butan	112 200	113 100,00	0,00	0,00	113 100,00
E	propan-butan - S	112 209	80 293,96	332 817,68	271 249,43	141 862,21
G	náhradní díly - S	112 401	3 898 095,30	258 127,00	253 455,97	3 902 766,33
M	náhradní díly - S	112 410	61 568,63	335 153,44	175 401,08	221 320,99
N	náhradní díly - S	112 409	719 134,08	0,00	0,00	719 134,08
H	ost. pom. mat. - S	112 150	96 665,10	59 859,00	1 599,98	154 924,12
J	ost. pom. mat. - S	112 159	0,00	0,00	0,00	0,00
S	Šlicht. prostř. - S	112 180	560 767,10	427 714,50	291 536,85	696 944,75
	cenový rozdíl	112 900	376,70	149,80	118,90	407,60

Zdroj: Práce autora na základě poskytnutí údajů i interního prostředí společnosti

Tabulka č. 6 znázorňuje výstup ze skladové evidence a to v září 2015. Po sloučení obou závodů mají téměř všechny položky označení S. Pouze položka třídy D je nadále evidována pro závod v Borovnici u Staré Paky. Ostatní položky s označením S jsou evidovány ve výrobním závodě ve Studenci.

**Tabulka č. 7: Částečný výstup z pomocné kontrolní evidence z knihy závazků v kg**

		PS	Přírůstky					KS					
		31.8.2015	1504/09	1506/09	1550/09	1553/09	1557/09	SO	S1	CS	CE	Zbytky příze	30.9.2015
<b>B3</b>	<b>barevná 50</b>	18 035,46	783,00	1 082,50	798,00		1 353,53	25 707,94	1 120,17		85,50	102,20	27 015,91
<b>B4</b>	<b>barevná 56</b>	425,37						420,00	5,37				425,37
<b>B5</b>	<b>barevná 100/2</b>	19 932,18	589,00	422,00	727,00	99,00	249,00	23 334,71	1 031,29			68,30	24 434,30
<b>B6</b>	<b>barevná 101/2</b>	23,19						5,40	17,79				23,19
<b>B8</b>	<b>barevná 30/2</b>	5 059,14		181,10			100,38	4 585,91	337,69			31,21	4 954,81
<b>B9</b>	<b>barevná 120/2</b>	9 931,59	19,00	797,00	98,00	7,00	85,00	10 506,17	599,71			64,15	11 170,03
<b>B10</b>	<b>len 88</b>	1 305,25		305,00			64,00	2 386,55	104,80			1,10	2 492,45
<b>B12</b>	<b>barevná 41/2</b>	3 279,44	4,00	17,00	47,00			3 105,16	96,73			27,17	3 229,06
<b>B14</b>	<b>barevná 30</b>	7 624,95		611,25				6 099,39	491,19			11,20	6 601,78
<b>B15</b>	<b>barevná 32</b>	6 473,24		290,00	42,00	13,00	382,00	6 698,41	464,96			71,20	7 234,57
<b>B16</b>	<b>hedvábí S80</b>	1 458,05						1 305,40	43,63				1 349,03
	<b>celkem</b>	<b>79 396,12</b>	<b>1 398,00</b>	<b>3 709,85</b>	<b>1 719,00</b>	<b>119,00</b>	<b>2 233,91</b>	<b>189 894,08</b>	<b>9 385,47</b>	<b>44,40</b>	<b>95,00</b>	<b>1 045,11</b>	<b>200 464,06</b>

Zdroj: Práce autora na základě výstupu z pomocné kontrolní evidence z knihy závazků, který byl poskytnut z interního prostředí společnosti

**Tabulka č. 8: Ilustrativní výstup z programu AS400 pro evidenci příze (v kg)**

SO Studenec

	Description	UM HD	Init. Qty. Period	Code Trn	Moved qty. (Entry)	Moved qty. (Issue.)	Fin. Qty. period
V40	Ne40 100% VI	KG	186,3	60		186,3	
				61	186,3		186,3
V60LY	Ne60 100% LY	KG	5,2				5,2
W47/2	Ne 47/2 100% la	KG	48,42				48,42
W53/2ME	Ne 53/2 100% W.	KG					
	Ne 50						
X50	89%Co11E1	KG	3,40				3,40
<b>WRHS. TOTAL</b>		<b>KG</b>	<b>168 360,76</b>		<b>111 726,62</b>	<b>90 193,30</b>	<b>189 894,08</b>

Zdroj: Práce autora na základě výstupu z programu AS400, který byl poskytnut z interního prostředí společnosti

V tabulce č. 7 je uveden pouze částečný výstup z pomocné kontrolní evidence, která se sestavuje v útvaru účetnictví společnosti. Jedná se pouze o pomocný dokument, který slouží k ověření správnosti údajů výstupu z programu AS400. Hodnoty jak v programu AS400, tak v pomocné evidenci jsou uváděny v kilogramech a hodnoty

konečných zůstatků se musejí rovnat. V levé části tabulky č. 7 je uveden počáteční stav ke dni 31. 8. 2015 a přírůstky jednotlivých druhů příze během jednoho měsíce. Přírůstky a jednotlivé druhy příze jsou pouze demonstrativně vymezeny pro ilustraci. V pravé vyšrafované části tabulky je zachyceno množství příze v jednotlivých skladech, které jsou označeny pod zkratkami SO – hlavní výrobní sklad, S1 – sklad příze pro vzorkovnu, CS a CE. Dále je uveden konečný stav ke dni 30. 9. 2015. Poslední řádek tabulky je hodnota celkem jak počátečního stavu, přírůstků, jednotlivých skladů tak i konečného zůstatku. Právě tento poslední řádek je kontrolován s hodnotami z programu AS400.

Názorný výstup z programu AS400 je uveden v tabulce č. 8. Pro ilustraci jsou zachyceny údaje pouze z hlavního výrobního skladu. Výčet je opět pouze demonstrativní. V posledním řádku je znovu uvedena celková hodnota množství, která je žlutě vyznačena a shoduje se se žlutě vyznačeným množstvím v tabulce č. 7.

#### Pohledávky a kniha závazků

Moduly pohledávky a kniha závazků fungují na stejném principu, přičemž se jedná pouze o sestavení příslušného dokladu. Každý doklad se musí zadat s předkontací, aby se mohl následně udělat souhrnný doklad a převést do účetnictví.

#### Podvojně účetnictví

Do tohoto modulu se přenášejí veškeré údaje z ostatních modulů a zároveň se zde účtuje o všem, co není zahrnuto v rámci ostatních modulů. Může se jednat např. o leasing; úroky; předpis nájemného; kurzové rozdíly při převodu mezi bankami; opravy; platební karty, v rámci kterých se platí např. benzín nebo letenky.

#### **4.2.2 Sledování nákladů**

Společnost sleduje náklady ze dvou hledisek. První hledisko je místo vzniku nákladu a podle druhého hlediska klasifikuje náklady podle druhového členění v rámci místa vzniku. Za místa vzniku jsou považovány oba výrobní závody. Po sloučení obou závodů v roce 2014 je nyní členění nákladů podle místa vzniku jednoznačné. V rámci závodu v Borovnici u Staré Paky, kde již výroba neprobíhá je druhů nákladů už velice málo. Jedná se zejména o náklady na ostrahu, elektřinu, vytápění, údržby, revize atd. Dále



společnost rozděluje náklady v návaznosti na vykazování výsledku hospodaření na provozní, finanční a mimořádné. Žádná další klasifikace nákladů se nepoužívá.

V tabulkách č. 9 – 20 jsou rozděleny příslušné náklady. V každé tabulce je daný syntetický účet rozdělen na jemu příslušející analytické účty. Dále je u jednotlivých tabulek uveden popis příslušných nákladů a případné % podílu. Údaje z tabulek vycházejí z výsledovky dle výběru v období leden 2015 – září 2015.

**Tabulka č. 9: Spotřeba materiálu**

Účet	Název účtu	Náklady (v Kč)
501 100	Spotřeba materiálu	3 754 231,29
501 110	Spotřeba příze	199 290 558,43
501 120	Spotř. přísluš. ke str.-tkalc.	676 504,00
501 180	Spotř. šlicht. prostř.	2 264 023,72
501 200	Spotřeba kanc. potřeb	432 339,83
501 400	Spotřeba náhr. dílů - tkalc.	3 199 011,00
501 410	Spotř. náhr. dílů - přípr.	2 508 987,20
501 420	Spotřeba náhr. dílů - ost.	242 716,76
501 555	Spotřeba paliv - propan	3 724 987,03
501 600	Spotřeba pohonných hmot	356 731,93
501 650	Spotřeba olejů	270 023,95
501 700	Spotřeba ost. ochranných pomůcek	82 120,56
501 800	Spotřeba - mzd. práce	189 400,22

Zdroj: Práce autora na základě výsledovky dle výběru v období leden 2015 – září 2015

Společnost Tessitura Monti Cekia je výrobní podnik, čili spotřeba materiálu hraje nejdůležitější roli na celkových nákladech společnosti. Podíl spotřeby materiálu na celkových nákladech za uvedené období je 59,9%.

Na spotřebě materiálu má největší podíl spotřeba příze, a to z necelých 92%. Příze je nejdůležitější položka při výrobě tkaniny. Příze je velké množství, a to z hlediska kvantity i z hlediska druhů.

Další položky tvoří pouze zlomek procenta z celkové spotřeby materiálu, která byla za uvedené období (leden 2015 – září 2015) 216 991 635,92 Kč. Mezi významnější položky patří spotřeba materiálu (účet 501 100). Jedná se o spotřebu materiálu jiného, než je příze. Řadí se zde běžné nákupy materiálu přes pokladnu, spotřeba materiálu pro údržbu, nářadí, toaletní papír, balící materiály, pásy, malé nákupy drobných věcí do 20 000 Kč atd. Podíl na celkové spotřebě materiálu činí 1,73%.

Dále se jedná o spotřebu paliv (účet 501 555). Jedná se o spotřebu plynu na vytápění za dané období. Podíl na celkové spotřebě materiálu tvoří 1,72%.

Další významnější položkou je spotřeba náhradních dílů ke tkalcovským stavům (účet 501 400). Podíl na celkové spotřebě materiálu je 1,48%. Spotřeba náhradních dílů v přípravě (účet 501 410) tvoří 1,16% na celkové spotřebě materiálu. Zde se jedná o spotřebu náhradních dílů pro návod, snovadla, ve šlichtovně atd. Náhradní díly ke tkalcovským stavům a v přípravě se vyměňují podle potřeby.

Dále se jedná o spotřebu šlichtovacích prostředků (účet 501 180). Mezi šlichtovací prostředky patří například škroby, vosky atd. Podíl na celkové spotřebě materiálu je 1,04%.

**Tabulka č. 10: Opravy a udržování**

Účet	Název účtu	Náklady (v Kč)
511 100	Opravy a udržování - stavby	873 633,00
511 200	Opravy a udržování - stroje a zař.	1 576 284,27
511 300	Opravy a udržování - kancel.	33 288,00
511 400	Opravy a udržování - dopr. prostř.	310 299,47
511 500	Stěhování a zprovoz. techniky	7 565,00

Zdroj: Práce autora na základě výsledovky dle výběru v období leden 2015 – září 2015

V tabulce č. 10 se jedná o náklady za provedené opravy a údržbu dlouhodobého majetku. Celkový objem účtu 511 opravy a udržování činil za dané období 11 149 665,69 Kč. Největší podíl na celkovém objemu mají opravy a udržování strojů a zařízení, a to z 56,27%. Opravy a udržování se opět provádějí na základě potřeby, a to zejména podle toho, jak je vyžadován servis a revize.

**Tabulka č. 11: Cestovné a Náklady na reprezentaci**

Účet	Název účtu	Náklady (v Kč)
512 100	Cestovné - zahr.	170 408,21
512 200	Cestovné - tuzemsko	16 259,30
513 100	Náklady na reprezentaci - zahr.	2 341,44
513 200	Náklady na reprezentaci - tuzemsko	491 209,38

Zdroj: Práce autora na základě výsledovky dle výběru v období leden 2015 – září 2015

Náklady na cestovné a náklady na reprezentaci tvoří nemalou částku nákladů, kterou společnost ročně vynakládá. Cestovné tvořilo za dané období náklady v hodnotě 186 667,51 Kč. V rámci cestovného se jedná o náklady na ubytování, letenky, stravné atd. Tyto výdaje se týkají zejména návštěv vrcholných představitelů mateřské společnosti do České republiky a dále také pracovní cesta jednatele české firmy do mateřské společnosti. Cestovné pro zahraničí se podílí na celkovém objemu z 91,3 %. Cestovné pro tuzemsko z 8,7%. Náklady na reprezentaci činily v daném období 493 550,82 Kč. Větší podíl tvoří náklady na reprezentaci pro tuzemsko a to 99,5%. 0,5% připadá na náklady na reprezentaci pro zahraničí.

Pro znázornění částek, které společnost vynakládá na cestovné, je v tabulce č. 12 uveden pohyb na účtu 512100 (Cestovné - zahr.) za celý rok 2015.

**Tabulka č. 12: Pohyby na účtu 512100 (Cestovné – zahr.) za celý rok 2015**

Doklad	Datum	Účet MD	Účet D	Text	Částka (v Kč)
U215000055	31.1.2015	512100	335100	plat. karta - popl	666,48
U215000063	31.1.2015	512100	381500	pl. karta - letenk	2 855,37
U215000092	28.2.2015	512100	335100	karta - letenky, p	8 627,85
U215000179	31.3.2015	512100	335100	karta - letenky	4 000,18
H215000003	31.3.2015	512100	321200	Přenos z KNZ	5 684,00
E215000013	30.6.2015	512100	211200	Přenos z poklad	8 229,00
H215000006	30.6.2015	512100	321200	Přenos z KNZ	36 710,00
E215000014	31.7.2015	512100	211200	Přenos z poklad	14 634,00
U215001205	30.9.2015	512100	335100	karta - letenky	47 248,33
H215000009	30.9.2015	512100	321200	Přenos z KNZ	41 753,00
U215001299	31.10.2015	512100	335100	karta - letenky	4 535,62
U215001363	30.11.2015	512100	335100	karta - letenky	9 972,51
E215000024	30.11.2015	512100	211200	Přenos z poklad	16 026,35
H215000011	30.11.2015	512100	321100	Přenos z KNZ	20 921,22
U215001485	31.12.2015	512100	335100	karta - let.	8 682,11
<b>Celkem za sestavu</b>					<b>230 546,02</b>

Zdroj: Práce autora na základě výstupu z programu Úpa software

Za celý rok 2015 společnost vynaložila náklady na cestovné (zahraničí) v hodnotě 230 546,02 Kč. Nejnákladnější byl měsíc září 2015. V tomto měsíci činily náklady na cestovné celkem 89 001,33 Kč. V této sumě jsou zahrnuty náklady na letenky, ubytování, pracovní večere apod. Důvodem takto velkých sum bylo konání textilního veletrhu ITMA v Itálii, kterého se zúčastnili vrcholní představitelé mateřské společnosti a české dceřiné společnosti. Koná se každé 4 roky. Proto byla celková hodnota za tento měsíc větší než obvykle. Dalším nákladným měsícem byl červen. Suma za cestovné obsahuje letenku, ubytování, stravování atd. zaměstnance dceřiné společnosti na školení v mateřské společnosti. Vrcholní představitelé mateřské společnosti při své cestě do České republiky obvykle využívají služeb v letecké dopravě v economy třídě a jsou ubytováni ve standardních tříhvězdičkových hotelích. Jejich pobyt v České republice trvá obvykle okolo tří dnů. Dceřinou společnost navštěvují obvykle jednou za každý měsíc v roce. Letenky, ubytování atd. dceřiná společnost proplácí pouze za majitele mateřské společnosti a za

jednatele dceřiné společnosti. Návštěvu ostatních představitelů do České republiky proplácí mateřská společnost.

**Tabulka č. 13: Ostatní služby**

Účet	Název účtu	Náklady
518 100	Výkony spojů - telefony	256 126,11
518 110	Výkony spojů - poštovní	16 658,00
518 203	Leasing - Š Superb	23 679,06
518 204	Leasing - Š Fabia	28 995,20
518 205	Leasing - snov. GOM	1 617 060,87
518 206	Leasing - stavy	1 292 044,77
518 207	Leasing - civečnice	374 990,40
518 208	Leasing - soukací stroj	387 313,11
518 253	Leasing - akontace Š Superb	6 749,55
518 254	Leasing - akontace Š Fabia	7 235,18
518 300	Přepravné	3 121 421,43
518 350	Ost. služby - přepr. zaměst.	3 449 680,00
518 400	Nájemné	366 448,47
518 500	Náklady na celní odbavení	3 846,00
518 600	Ost. služby - ostraha	877 095,00
518 610	Ost. služby - školení, BP	115 979,00
518 620	Ost. služby - úklidové práce	718 161,00
518 630	Ost. služby - rozbory vod	33 153,20
518 640	Ost. služby - revize	124 284,00
518 650	Ost. služby - odvoz odpadu	398 593,51
518 660	Ost. služby - audit	95 000,00
518 670	Ost. služby - daň. poradenství	70 000,00
518 680	Ost. služby - právní	82 112,00
518 690	Ostatní služby	2 002 465,18
518 700	Ost. služby - lékařské prohl.	117 800,00
518 710	Ost. služby - propagace	27 343,74
518 950	Ostatní služby - drobný softw.	186 793,00
518 999	Ostatní služby - nedaňové	206 078,50

Zdroj: Práce autora na základě výsledovky dle výběru v období leden 2015 – září 2015

Ostatní služby tvoří velkou část celkových nákladů společnosti. Z ostatních služeb se jedná zejména o náklady na leasing, přepravné, dále školení, ostraha, rozvoz odpadu atd. Celkový objem ostatních služeb tvořil za dané období 16 007 106,28 Kč. Největší podíl na tomto celkovém objemu tvoří položka ostatní služby – přepravné zaměstnanců (účet

518 350) a položka přepravné (518 300). Položka 518 350 se podílí z 21,55% a položka 518 300 z 19,5%. U položky přepravné se jedná o vývoz vyrobených výrobků do mateřské společnosti v Itálii nebo také doprava odeslaných dílů na opravu apod. U položky ostatní služby – přepravné zaměstnanců se jedná o dopravu zaměstnanců do zaměstnání. Třetí nejvýznamnější položkou jsou ostatní služby (účet 518 690). Tvoří 12,5% z celkových ostatních služeb. Jedná se o náklady na překlady, čištění cívek apod.

**Tabulka č. 14: Mzdové náklady**

Účet	Název účtu	Náklady (v Kč)
521 100	Přímé mzdy	40 428 881,00
521 200	Režijní mzdy	30 450 840,00
521 300	OOV	209 632,00

Zdroj: Práce autora na základě výsledovky dle výběru v období leden 2015 – září 2015

Mzdové náklady činily v daném období 71 089 353 Kč. Největší podíl tvoří přímé mzdy a to 56,87%, režijní mzdy tvoří podíl 42,83% a OOV – ostatní osobní výdaje 0,29% (odchylka 0,01 je dána zaokrouhlením). Přímé mzdy jsou součtem mezd zaměstnanců na jednotlivých stupních výroby. Jednotlivé stupně výroby ve společnosti jsou:

- nasnovaná osnova
- ošlichtovaná osnova
- navedená osnova, osnova na stavech
- zboží na stavech, nevyčištěná tkanina
- vyčištěná tkanina v expedici

**Tabulka č. 15: Zákonné sociální pojištění a penzijní připojištění**

Účet	Název účtu	Náklady (v Kč)
524 100	Zákonné sociální pojištění	17 620 954,00
524 200	Zákonné zdravotní pojištění	6 343 499,00
525 100	Penzijní připojištění	415 800,00
525 200	Životní pojištění	554 400,00

Zdroj: Práce autora na základě výsledovky dle výběru v období leden 2015 – září 2015

Celkový objem zákonného sociálního pojištění činil 23 964 453 Kč. Jedná se o zákonné sociální a zdravotní pojištění, které je společnost povinna platit. Zahrnuje se zde sociální pojištění a pojistné na všeobecné zdravotní pojištění za zaměstnance včetně jednatele.

**Tabulka č. 16: Účty 527, 532, 538, 542, 543, 545**

Účet	Název účtu	Náklady (v Kč)
502	Spotřeba elektrické energie	11 149 665,69
527	Zákonné sociální náklady	1 616 894,00
532	Daň z nemovitostí	93 707,00
538	Ost. daně a poplatky	31 883,00
542	Prodaný materiál	37 721,23
543	Dary	6 000,00
545	Ostatní pokuty a penále	41 766,00

Zdroj: Práce autora na základě výsledovky dle výběru v období leden 2015 – září 2015

V tabulce č. 16 jsou uvedeny náklady, které nemají analytické členění. Jedná se o spotřebu elektrické energie, daně, prodaný materiál, dary apod.

**Tabulka č. 17: Ostatní provozní náklady**

Účet	Název účtu	Náklady (v Kč)
548 100	Účet hal. vyrovnání	125,72
548 300	Pojistné majetku	840 622,00
548 310	Pojistné odpov. za prac.	191 402,97
548 320	Pojistné ostatní	171 636,00
548 400	Ost. provozní náklady	599 992,00

Zdroj: Práce autora na základě výsledovky dle výběru v období leden 2015 – září 2015

Mezi ostatní provozní náklady patří zejména pojistné majetku a dále ostatní provozní náklady, mezi které patří např. čištění oděvů apod. Celkový objem tvořil za dané období 1 803 778,69 Kč. Pojistné majetku tvoří podíl 46,6% a ostatní provozní náklady 33,26%.

**Tabulka č. 18: Odpisy dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku**

Účet	Název účtu	Náklady (v Kč)
551 921	Odpisy - stavby S	4 684 231,00
551 922	Odpisy - samostatné movité věci S	5 031 069,00

Zdroj: Práce autora na základě výsledovky dle výběru v období leden 2015 – září 2015

Větší podíl na odpisech tvoří odpisy SMV. Označení „S“ znamená označení výrobního závodu ve Studenci. Patří sem zejména stroje potřebné pro výrobu (např. tkalcovské stroje), automobily apod.

**Tabulka č. 19: Úroky**

Účet	Název účtu	Náklady (v Kč)
562 100	Úroky - kontokorent	454 233,33
562 200	Úroky - úvěry vozidla	35 471,92
562 400	Úroky - půjčky IT	818 450,00

Zdroj: Práce autora na základě výsledovky dle výběru v období leden 2015 – září 2015

**Tabulka č. 20: Kurzové ztráty, Ostatní finanční náklady**

Účet	Název účtu	Náklady (v Kč)
563 100	Kurzové ztráty	3 803 823,87
568 100	Bankovní poplatky	176 045,93

Zdroj: Práce autora na základě výsledovky dle výběru v období leden 2015 – září 2015

Jelikož společnost vede veškeré faktury v eurech, mohou vzniknout kurzové rozdíly, a to buď kurzová ztráta, nebo kurzový zisk. Kurzové zisky a ztráty tvoří poměrně velkou část nákladů a výnosů. Mezi ostatní finanční náklady patří bankovní poplatky.

#### **4.2.3 Kalkulace**

Společnost provádí kalkulaci jednou za rok a to v prosinci daného roku. Tato kalkulace se následně používá do listopadu dalšího roku. Společnost v rámci kalkulace vychází ze skutečných nákladů a jako rozvrhová základna se používají přímé mzdy.



Podkladem pro stanovení kalkulace se používá výsledovka od 1. 1. do 31. 11. daného roku. Kalkulace se stanovuje na jednotlivé výrobní stupně nedokončené výroby. Výpočet kalkulace se provádí ručně, a to v programu Microsoft Excel. Pouze podkladové údaje vycházejí z programů, a to zejména z programu AS400, kde jsou zadány metry jednotlivých artiklů. Modul na kalkulaci v účetním softwaru, který firma používá, není vytvořen.

Společnost nestanovuje předběžnou kalkulaci. Důvod proč společnost nesestavuje předběžnou kalkulaci, je zejména ten, že společnost si sama výrobu neplánuje. Neplánuje se množství vyrobených metrů tkanin, jaká bude spotřeba materiálu, jednotlivé artikly, jaká bude barva a vzor tkaniny atd. Nelze stanovit přesný plán výroby např. na měsíc, protože zakázky chodí průběžně, výroba určitého artiklu se může zdržet z důvodu chybějícího materiálu atd. Vše záleží na rozhodnutí v mateřské společnosti. Ta pouze zadá množství metrů tkaniny, které se má vyrobit, ovšem další informace mateřská společnost neposkytuje. Při tomto systému zakázkové výroby předběžnou kalkulaci nelze sestavit a společnost pro ni nemá ani potřebné podklady. Předběžná kalkulace se sestavuje pouze v mateřské společnosti v Itálii.

Kalkulace slouží pouze k ocenění nedokončené výroby, aby nedošlo ke zkreslení hospodářského výsledku během roku. Výsledná podoba kalkulace, která byla vypočtena v prosinci roku 2014, je zachycena v následující tabulce č. 21.

**Tabulka č. 21: Kalkulace nedokončené výroby pro období 12/2014 – 11/2015 (v Kč)**

Stupně výroby	B mater.	PM	SZ	VR	Celkem
Nasnovaná osnova	x	3,82	1,29	9,14	14,25
Ošlichtovaná osnova	0,70	4,01	1,36	9,59	15,66
Navedená osnova návod	0,70	5,53	1,87	13,23	21,33
Navedená osnova stavy	0,70	5,53	1,87	13,23	21,33
Nevyčištěná tkanina	0,70	13,85	4,69	33,13	52,37
Vyčištěná tkanina	0,70	14,93	5,05	35,71	56,39

Zdroj: Práce autora na základě podkladů z interního prostředí společnosti

Kalkulace na jednotlivých stupních výroby tvoří součet B mater. (pomocný materiál – slichta), PM (přímé mzdy), SZ (sociální a zdravotní pojištění k přímým mzdám)

a VR (výrobní režie). V rámci kalkulace se rozlišují 2 stupně výroby. Žlutě označený je 1. stupeň výroby a zeleně označený je 2. stupeň výroby, jak je uvedeno v tabulce č. 21. Pro tyto 2 stupně jsou odlišné postupy výpočtu. 2. stupeň výroby obsahuje 1. stupeň, protože nelze navést osnovu na stav, pokud není osnova nasnovaná a ošlichtovaná. Nasnovaná a ošlichtovaná osnova (1. stupeň) se také může prodat, a to do mateřské společnosti nebo v mimořádných případech do tuzemska.

V následujících krocích je uveden postup výpočtu kalkulace.

**Tabulka č. 22: Přímé mzdy na úrovni jednotlivých stupňů výroby**

<b>Nasnovaná osnova</b>	28,32%	16 269 248 Kč
<b>Ošlichtovaná osnova</b>	1,41%	811 435 Kč
<b>Navedená osnova</b>	9,77%	5 613 380 Kč
<b>Nevyčištěná tkanina</b>	53,58%	30 784 852 Kč
<b>Vyčištěná tkanina</b>	6,92%	3 977 110 Kč
celkové př. mzdy	100,00%	57 456 025 Kč

Zdroj: Práce autora na základě podkladů z interního prostředí společnosti

Tabulka č. 22 obsahuje celkové přímé mzdy jednotlivých stupňů výroby. V 1. kroku se stanoví přímé mzdy na jednotlivé stupně výroby za 11 měsíců roku 2014.

Nasnovaná osnova	16 269 248 Kč	95,25%	3,82 Kč/m
Ošlichtovaná osnova	811 435 Kč		4,01 Kč/m
Celkem	17 080 683 Kč	100,00%	

Tento výpočet slouží pro stanovení přímých mezd na 1. stupeň. Pro stupeň výroby „nasnovaná osnova“ tvoří přímé mzdy 16 269 248 Kč a pro stupeň výroby „ošlichtovaná osnova“ 811 435 Kč. Celkový součet činí 17 080 683 Kč. Celkové přímé mzdy 1. stupně výroby tedy činí 100% a přímé mzdy stupně „nasnovaná osnova“ tvoří 95,25% z celkových přímých mezd 1. stupně. Údaj 4,01 Kč/m byl vypočítán jako poměr:

$$\frac{\text{Celkové přímé mzdy}}{\text{Celkový počet nasnovaných metrů mat.}} = \frac{17\,080\,683}{4\,263\,009} = 4,01 \text{ Kč/m}$$

Celkový počet nasnovaných metrů materiálu je uveden v tabulce č. 23. Údaj 3,82 Kč/m pro stupeň výroby „nastovaná osnova“ byl následně vypočítán jako 95,25% z 4,01 Kč/m.

**Tabulka č. 23: Pomocná tabulka pro účely kalkulace**

Nastované metry		Ošlichtované metry		Režijní náklady	
Utkané m	3 696 287 m	Utkané m	3 696 287 m	Náklady celkem	45,44 Kč
IT přípr. m	566 722 m	IT přípr. M	566 722 m	Přímé mzdy	-10,92 Kč
Mileta sn.	439 226 m	Mileta ošl. m.	486 450 m	Pojištění k PM	-3,69 Kč
Celkem	4 263 009 m	Celkem	4 749 459 m	SR	-4,71 Kč
				Režijní náklady	26,12 Kč

Zdroj: Práce autora na základě skutečných hodnot z podkladů z interního prostředí společnosti

Tabulka č. 23 obsahuje údaje o počtu nasnovaných a ošlichtovaných metrů materiálu a dále režijní náklady. Hodnoty z této tabulky jsou využity pro výpočet přímých mezd pro 1. a 2. stupeň výroby, dále pro výpočet hodnoty pomocného materiálu a výrobní režie. Hodnota pomocného materiálu, čili B mater se stanoví jako poměr:

$$\frac{\text{Celková hodnota pomoc. materiálu}}{\text{Celkový počet ošlichtovaných metrů mat.}} = \frac{3\,315\,944,82 \text{ Kč}}{4\,749\,459 \text{ m}} = 0,70 \text{ Kč/m}$$

Hodnota celkového pomocného materiálu je získána z interní výsledovky, a to pod účtem 501 180. Tato hodnota je pro všechny výrobní stupně kalkulace stejná. Údaj o celkovém počtu ošlichtovaných metrů materiálu je získán z tabulky č. 23.

Dále je nutné pro výpočet kalkulace zjistit hodnoty sociálního a zdravotního pojištění k přímým mzdám. Hodnota pojištění ke mzdám je stanovena na 33,84%. Hodnoty jsou následně vypočteny jako:

$$33,84\% \text{ z } 3,82 = 1,29 \text{ Kč}$$

$$33,84\% \text{ z } 4,01 = 1,36 \text{ Kč}$$

Dalším krokem pro výpočet kalkulace pro 1. stupeň výroby je stanovení hodnoty výrobní režie. K tomu je zapotřebí výpočet režijních nákladů, který je uveden v tabulce č.

23. Následně se vypočítá poměr:

$$\frac{\text{Režijní náklady}}{\text{Přímé mzdy}} = \frac{26,12}{10,92} = 2,3919 \rightarrow 239,19\%$$

Hodnota čitatele a jmenovatele je získána z tabulky č. 23. 239,19% vyjadřuje % režijních nákladů k přímým mzdám. Výpočet výrobní režie pro 1. stupeň se provede následujícím způsobem:

$$\frac{PM * 239,19\%}{100} = \frac{3,82 * 239,19\%}{100} = 9,14 \text{ Kč}$$

$$\frac{PM * 239,19\%}{100} = \frac{4,01 * 239,19\%}{100} = 9,59 \text{ Kč}$$

**Tabulka č. 24: Kalkulace pro 1. stupeň (v Kč)**

Stupně výroby	B mater.	PM	SZ	VR	Celkem
Nasnovaná osnova	x	3,82	1,29	9,14	14,25
Ošlichtovaná osnova	0,70	4,01	1,36	9,59	15,66

Zdroj: Práce autora na základě podkladů z interního prostředí společnosti

V tabulce č. 24 je zobrazena výsledná kalkulace pro 1. stupeň výroby. Hodnoty jsou barevně odlišeny pro přehledné přiřazení daných hodnot k jednotlivým krokům výpočtu.

Následně se počítá kalkulace pro 2. stupeň, kam spadají výrobní stupně: navedená osnova návod, navedená osnova stavy, nevyčištěná tkanina, vyčištěná tkanina. V 1. kroku se počítají přímé mzdy na 2. stupeň:

Navedená osnova	5 613 380 Kč	13,90%	5 613 380 Kč	5,53 Kč/m
Nevyčištěná tkanina	30 784 852 Kč	90,15%	36 398 232 Kč	13,85 Kč/m
Vyčištěná tkanina	3 977 110 Kč	100,00%	40 375 342 Kč	14,93 Kč/m
Celkem	40 375 342 Kč			

Přímé mzdy pro stupeň výroby „navedená osnova“ činí 5 613 380 Kč, „nevyčištěná tkanina“ 30 784 852 Kč a „vyčištěná tkanina 3 977 110 Kč. Celkové přímé mzdy pak činí 40 375 342 Kč. Dále se musí provést kumulace těchto hodnot. Hodnoty pro PM (přímé mzdy) se vypočítají podle následujícího poměru:

$$\frac{5\,613\,380}{\text{utkané metry}} + PM(\text{ošlicht. osnova}) = \frac{5\,613\,380}{3\,696\,287} + 4,01 = 5,53 \text{ Kč/m}$$

$$\frac{36\,398\,232}{\text{utkané metry}} + PM(\text{ošlicht. osnova}) = \frac{36\,398\,232}{3\,696\,287} + 4,01 = 13,85 \text{ Kč/m}$$

$$\frac{40\,375\,342}{\text{utkané metry}} + PM(\text{ošlicht. osnova}) = \frac{40\,375\,342}{3\,696\,287} + 4,01 = 14,93 \text{ Kč/m}$$

Hodnota jmenovatele značí celkovou hodnotu utkaných metrů a je vzata z tabulky č. 23. Hodnota PM (ošlicht. osnova) 1. stupně výroby je vzata z tabulky č. 24. Ta se musí přičíst k hodnotě 2. stupně.

Dále je nutné zjistit hodnoty sociálního a zdravotního pojištění. Postup výpočtu je stejný jako u výpočtu kalkulace 1. stupně. Hodnoty pro SZ jsou vypočteny jako:

$$33,84\% \text{ z } 5,53 = 1,87 \text{ Kč}$$

$$33,84\% \text{ z } 13,85 = 33,13 \text{ Kč}$$

$$33,84\% \text{ z } 14,93 = 5,05 \text{ Kč}$$

Postup výpočtu výrobní režie je opět stejný jako u výpočtu 1. stupně. Výpočet výrobní režie pro 2. stupeň se provede následujícím způsobem:

$$\frac{PM * 239,19\%}{100} = \frac{5,53 * 239,19\%}{100} = 13,23 \text{ Kč}$$

$$\frac{PM * 239,19\%}{100} = \frac{13,85 * 239,19\%}{100} = 33,13 \text{ Kč}$$

$$\frac{PM * 239,19\%}{100} = \frac{14,93 * 239,19\%}{100} = 35,71 \text{ Kč}$$

**Tabulka č. 25: Kalkulace pro 2. stupeň (v Kč)**

Stupně výroby	B mater.	PM	SZ	VR	Celkem
Navedená osnova návod	0,70	5,53	1,87	13,23	21,33
Navedená osnova stavy	0,70	5,53	1,87	13,23	21,33
Nevyčištěná tkanina	0,70	13,85	4,69	33,13	52,37
Vyčištěná tkanina	0,70	14,93	5,05	35,71	56,39

Zdroj: Práce autora na základě podkladů z interního prostředí společnosti

V tabulce č. 25 je zobrazena výsledná kalkulace pro 2. stupeň. Hodnoty jsou opět barevně odlišeny pro přehledné přiřazení daných hodnot k jednotlivým krokům výpočtu.

#### **4.2.4 Rozpočet**

Plán nákladů společnost sestavuje vždy na jeden rok s tím, že měsíčně porovnává, jaká je skutečnost. Plán se porovnává velice podrobně, a to na úrovni analytických účtů. Rozpočet se sestavuje na úrovni celého podniku. V rámci jednotlivých útvarů ve společnosti se rozpočet nepřiděluje. Není účetně ani výpočetně možné v rámci tohoto systému výroby přidělit rozpočet pro jednotlivé útvary, protože ty jsou navzájem propojeny. Plán se sestavuje na základě předpokladu a odhadu podle minulé skutečnosti. Stanovení rozpočtu se provádí ručně a to v programu Microsoft Excel. Modul na rozpočet v účetním softwaru, který firma používá, není vytvořen. Sestavený plánovaný rozpočet se odesílá do mateřské společnosti v Itálii, která ho následně porovnává se svými hodnotami. Plánovaný rozpočet se odesílá čtvrtletně. Kromě plánovaného rozpočtu se do mateřské společnosti také posílá rozvaha, výsledovka a další důležité doklady s danými skutečnostmi, a to měsíčně. Výsledná podoba stanoveného plánu je uvedena v tabulce č. 26.

**Tabulka č. 26: Sestavení plánu pro rok 2014 (Spotřeba materiálu) – v Kč**

			<b>BUDGET 2014</b>	anno 2014	per 1 mese /2014
		<b>prům. St 1-10 /13</b>	<b>CELKEM</b>	<b>Stud. Totale</b>	<b>Stud. - 1 měsíc</b>
501 100	materiál	300 776	6 120 000,00	3 600 000,00	300 000
	obaly - folie		30 000,00	30 000,00	
501 110	příze		0,00	0,00	
501 120	přísl. ke st. - paprsky	58 136	900 000,00	900 000,00	75 000
501 130	přísl. ke str. - přípr.	0	120 000,00	120 000,00	10 000
501 180	šlicht. prostředky		0,00	0,00	
501 200	kancel. potřeby	42 835	912 000,00	696 000,00	58 000
501 300	mat. na opravy	0	0,00	0,00	0
501 400	náhradní díly - tkalc.	171 795	6 600 000,00	3 000 000,00	250 000
501 410	náhr. díly - přípravná	214 590	3 420 000,00	3 420 000,00	285 000
501 420	náhr. díly - ostatní	22 995	360 000,00	180 000,00	15 000
501 555	propan-butan	665 135	9 432 000,00	8 412 000,00	701 000
501 600	benzín, nafta	23 077	780 000,00	300 000,00	25 000
501 650	oleje	7 937	600 000,00	360 000,00	30 000
501 700	os. ochr. pomůcky	3 320	408 000,00	228 000,00	19 000
501 800	spotř. mzd. pr. - nykl.	2 131	0,00	0,00	0
501 900	mat. na byty	0	24 000,00	12 000,00	1 000
501 950	drobný majetek	1 915	108 000,00	60 000,00	5 000

Zdroj: Práce autora na základě podkladů z interního prostředí společnosti

V tabulce č. 26 jsou uvedeny hodnoty pro sestavení plánu na rok 2014 v závodu ve Studenci. Pro znázornění je v tabulce č. 26 uveden plán pro nákladovou položku *Spotřeba materiálu*. Plán se sestavuje podrobně, a to na úrovni analytického členění. Ve sloupci s názvem „prům. St 1-10/13“ jsou uvedeny průměrné skutečně dosažené hodnoty v měsících leden – říjen v roce 2013. Označení St je zkratka pro označení výrobního závodu ve Studenci. Ve žlutě označeném sloupečku s názvem „Stud. – 1 měsíc“ jsou uvedeny průměrné hodnoty za 1 měsíc. Právě tyto hodnoty jsou odhadovány. Odhad se provádí na základě minulé skutečnosti. Je-li skutečná průměrná hodnota účtu 501100 za měsíce leden – říjen v roce 2013 300 776 Kč, předpokládaná průměrná měsíční hodnota pro rok 2014 činí 300 000 Kč. Ve sloupci „Stud. Totale“ jsou hodnoty pro celý rok 2014. Např. pro účet 501/100 je hodnota vypočtena jako:  $300\,000 \cdot 12$  (měsíců) = 3 600 000 Kč. Prostřední sloupec „BUDGET 2014 Celkem“ je součtem hodnot obou závodů. Jedná se o součet hodnot ve sloupcích „Stud. Totale“ a „Bce Totale“. V tabulce č. 26 jsou však uvedeny pouze hodnoty pro výrobní závod ve Studenci.

Tento odhad se provádí pro každou nákladovou položku. Takto sestavený plán se následně předkládá ke schválení a k projednání jednateli společnosti a následně se odesílá také ke schválení v mateřské společnosti.

### Plán výroby na rok 2015

Na rok 2015 bylo naplánováno vyrobit 3 500 000 metrů tkaniny a 200 000 metrů tkaniny ve vzorkovně. Ve vzorkovně se vyrábějí kratší kusy jednotlivých druhů artiklů, z nichž se po úpravě vyrábějí vzorníky látek, které se představují na textilním veletrhu. Textilní veletrh se koná každý únor a září daného roku. Dále byla plánovaná průměrná délka osnov na 600 metrů při rychlosti 410 otáček/min. Na konci roku 2015 se celkem vyrobilo 3 041 000 metrů tkaniny a 134 000 metrů tkaniny ve vzorkovně. Průměrná délka osnov byla 450 metrů při rychlosti 380 otáček/min.

To, že průměrná délka osnov byla pouze 450 metrů, je zapříčiněno tím, že byla zadávaná malá výroba z mateřské společnosti. Za normálních okolností by se artikl vyměňoval až po plánovaných 600 metrech, ale tím, že byla malá výroba, se artikl musel vyměňovat už po 450 metrech. Pokud je kratší osnova jako v tomto případě, tak se stavy musejí dříve zastavit, zdělat a založit. Při tomto tempu však není dostatek pracovních sil, čili vznikají dlouhé prostoje. Proto bylo množství vyrobených metrů nižší, než jak bylo plánováno.

Dále byla plánovaná rychlost 410 otáček/min. Různé artikly jsou vyráběny při různých otáčkách za minutu. Některý artikl se vyrábí při rychlosti 500 otáček/min jiný složitější artikl při 150 - 200 otáčkách/min. Tím, že společnost v roce 2015 vyráběla spíše složitější artikly, nebyl naplněn plán rychlosti 410 otáček/min. I z toho důvodu došlo k poklesu výroby a nebyl tím naplněn stanovený plán na 3 500 000 metrů.

V roce 2015 tedy nebyly dodrženy stanovené parametry budgetu. Na základě toho nebyly v roce 2015 pokryty fixní náklady a tím se firma dostala do značného propadu oproti roku 2014.



**Tabulka č. 27: Porovnání BUDGET – SKUTEČNOST pro rok 2015 (Kč)**

Tessitura Monti Cekia	k 30. 9. 15				Budget Bce	Budget St	Budget celk.	74,79% % z roč. plánu
	Č. účtu	Bce skut.	St. skut.	Celkem skut.				
Energia elettrica	502 100	433 601,17	11 149 665,69	11 583 266,86	960 000	19 200 000	20 160 000	57,46
Man. macchinari e attr.	511 200	1 010,00	1 576 284,27	1 577 294,27	0	4 200 000	4 200 000	37,55
Man. macch. per ufficio	511 300	0,00	33 288,00	33 288,00	0	42 000	42 000	79,26
Man. mezzi di trasporto	511 400	0,00	310 299,47	310 299,47	0	420 000	420 000	73,88
Costi-cambio Bce a St	511 500	0,00	7 565,00	7 565,00				
Postali	518 110	0,00	16 658,00	16 658,00	0	14 400	14 400	115,68
Telefoniche-Fax	518 100	0,00	256 126,11	256 126,11	0	408 000	408 000	62,78
Software-E:D. Esterne	518 950	0,00	186 793,00	186 793,00	0	144 000	144 000	129,72
Analisi esterne di labor.	518 630	1 810,00	33 153,20	34 963,20	0	84 000	84 000	41,62
Servizio antinc. e secur.	518 600	584 730,00	877 095,00	1 461 825,00	779 640	1 169 460	1 949 100	75,00
Per revisione contabile	518 660	0,00	95 000,00	95 000,00	0	100 000	100 000	95,00
Per consul. tributarie	518 670	0,00	70 000,00	70 000,00	0	70 000	70 000	100,00
Viaggi e trasf. per la prod.	512	0,00	186 667,51	186 667,51	0	240 000	240 000	77,78
Spese di rappresentanza	513	0,00	493 550,82	493 550,82	0	720 000	720 000	68,55
Assicurazioni - incendio	548 300	0,00	840 622,00	840 622,00	0	880 000	880 000	95,53
Spese per mensa ziend.	527	0,00	1 616 894,00	1 616 894,00	0	2 640 000	2 640 000	61,25
Spese di formaz. del pers.	518 700	0,00	117 800,00	117 800,00	0	168 000	168 000	70,12
Salari e stipendi	521	0,00	71 089 353,00	71 089 353,00		127 530 212	127 530 212	75,30

Zdroj: Práce autora na základě podkladů z interního prostředí společnosti

Tabulka č. 27 znázorňuje porovnání plánu se skutečností v roce 2015. Jsou zde zachyceny pouze vybrané účty. Porovnání skutečně dosažených hodnot s plánovanými se provádí každý měsíc. V levé části tabulky jsou zachyceny skutečné hodnoty a to k datu 30. 9. 2015. V pravé části tabulky, která je barevně oddělena, jsou hodnoty ze stanoveného plánu. Hodnota 74,79% je požadované maximální procento z ročního plánu. Toto procento se stanoví jako poměr:

$$\frac{\text{počet kalendářních dnů do 30.9.}}{\text{kalendářní rok}} * 100 = \frac{273}{365} * 100 = 74,79 \%$$

Ve sloupečku s názvem „Budget Bce“ a „Bce skut.“ je většina hodnot nulová, a to z důvodu sloučení obou závodů v roce 2014. Názvy jednotlivých účtů jsou v italském jazyce, a to z toho důvodu, že se toto výsledné porovnání posílá do mateřské společnosti v Itálii. Porovnání probíhá následujícím způsobem.

Pro porovnání se použije např. účet 511200 a účet 512.

U účtu 511200 činí skutečná dosažená hodnota v závodu Borovnice u Staré Paky 1 010 Kč a v závodu ve Studenci 1 576 284,27 Kč. Celkový součet těchto dvou skutečně dosažených hodnot je 1 577 294,27 Kč. Ve žlutě vyznačené části tabulky je plánovaná hodnota závodu v Borovnici 0 Kč a plánovaná hodnota ve Studenci 4 200 000 Kč. Následně se musí zjistit procentní podíl skutečné hodnoty z plánované hodnoty. V tomto případě tvoří podíl 37,55% čili hranice 74,79% u tohoto účtu není překročena.

U účtu 512 činí skutečná dosažená hodnota v závodu Borovnice 0 Kč a v závodu ve Studenci 186 667,51 Kč. Součet tedy činí 186 667,51 Kč. Ve žlutě vyznačené části tabulky je plánovaná hodnota závodu v Borovnici 0 Kč a plánovaná hodnota ve Studenci 240 000 Kč. Podíl skutečné hodnoty z plánované hodnoty činí u tohoto účtu 77,78%, čili byla překročena hranice procenta z ročního plánu.

## **5 Zhodnocení a návrhy řešení**

### **5.1 Sloučení výrobních závodů v České republice**

Počátkem roku 2014 se vrcholní představitelé v mateřské společnosti rozhodli pro sloučení dvou výrobních závodů v České republice. Hlavním cílem bylo dosáhnout ekonomické úspory. Sloučení se stihlo zrealizovat do prosince téhož roku. Z výrobního závodu v Borovnici byly odvezeny všechny tkalcovské stavy pro výrobu do závodu ve Studenci. Další 14 tkalcovských stavů a 1 snovadlo bylo prodáno do dceřiné společnosti v Indii, přičemž získané peníze z prodeje byly využity na rekonstrukci prostor ve Studenci pro přizpůsobení nárůstu tkalcovských stavů. Na základě sloučení se ušetřilo 20 pracovních míst. V současné době se ve výrobním závodě v Borovnici nachází sklad materiálu, dále věci, které momentálně nejsou potřeba ve výrobě a probíhá zde lepení a výroba vzorníků vyrobených látek.

Prvotním plánem bylo tento výrobní závod prodat. Postupem času se však ukázalo, že v současné době prodej nelze uskutečnit. Ve druhém závodě není žádný prostor pro lepení a výrobu vzorníků látek, není zde žádný prostor pro sklad materiálu ani ostatních věcí. Problémem je, že společnost musí i nadále vynakládat velkou částku fixních nákladů na výrobní závod v Borovnici. Jedná se o náklady na vytápění, temperování, na ostrahu, elektrickou energii atd. S tím, že nedojde k prodeji tohoto výrobního závodu, vedení mateřské společnosti v počátku plánování přesunu výroby nepočítalo. Fixní náklady tvoří velkou částku z celkových nákladů a společnost tato situace velice zatěžuje. Hodnoty jednotlivých ročních vynaložených nákladů na provoz tohoto závodu za rok 2015 jsou uvedeny v tabulce č. 28.

**Tabulka č. 28: Náklady na provoz výrobního závodu v Borovnici za rok 2015**

Účet	Název účtu	Náklady (v Kč)
501100	Spotřeba materiálu	15 780,00
501555	Spotřeba paliv - propan	798 787,31
502100	Spotřeba el. energie	507 874,95
511100	Opravy a udržování - stavby	75 980,00
511200	Opravy a udržování - stroje a zař.	13 129,83
518600	Ost. sl. - ostraha	779 640,00
518620	Ost. sl. - úklid. práce	66 084,00
518630	Ost. sl. - rozборы vod	1 810,00
518640	Ost. sl. - revize	21 906,10
518650	Ost. sl. - odvoz odpadu	16 234,97
518690	Ostatní služby	20 466,00
532	Daň z nemovitostí	71 611,00
548100	Účet hal. vyrovnání	-0,80
551121	Odpisy - stavby	1 430 930,00
551122	Odpisy - sam. mov. věci	1 197 821,00
<b>Celkové náklady</b>		<b>5 018 054,36</b>

Zdroj: Výsledovka za rok 2015 získaná ze systému Úpa software byla poskytnuta z interního prostředí společnosti

V tabulce č. 28 jsou uvedeny jednotlivé náklady v analytickém členění, které byly vynaloženy na provoz výrobního závodu v Borovnici v roce 2015. Celkové náklady za tento rok činily 5 018 054,36. Největší podíl na celkových nákladech mají odpisy budovy a samostatných movitých věcí. Z fixních nákladů má největší podíl spotřeba paliv – propan, dále ostatní služby – ostraha a spotřeba elektrické energie. Celková suma fixních nákladů (bez odpisů) představuje 2 360 393,53 Kč.

Návrhem řešení této situace by byl pronájem budovy výrobního závodu v Borovnici. I přesto, že zde probíhá lepení a výroba vzorníků látek, je zde sklad materiálu a ostatních věcí, tu je mnoho nevyužitého prostoru. Pronájem by zahrnoval prostor tkalcovny a také prostor expedice včetně kanceláří. Lze pronajmout plochu o velikosti 3 500 m<sup>2</sup>. Tyto prostory by bylo možné využít jako sklad případně i pro jiné potřeby. Peníze, které by firma získala z pronájmu budovy, by sloužily alespoň na částečné pokrytí fixních nákladů, které ročně na provoz budovy vynakládá. Tím by se snížily celkové náklady a společnosti by to výrazně pomohlo.

Budova v Borovnici u Staré Paky se nachází zhruba 5 km od hlavní silnice a od města Horka u Staré Paky. Společnosti byla v roce 2015 poskytnuta nabídka na zprostředkování pronájmu od realitní společnosti eReality za cenu cca 35 Kč/m<sup>2</sup>. Realitní společnost udává, že se pronájem pohybuje v dané oblasti mezi cca 25 – 45 Kč/m<sup>2</sup>. Společnost má k dispozici plochu k pronájmu o velikosti 3 500 m<sup>2</sup>. Jaké příjmy by společnost získala a v jaké míře by postačily k pokrytí nákladů, je uvedeno v následující tabulce.

**Tabulka č. 29: Potencionální příjmy z pronájmu budovy výrobního závodu v Borovnici**

<b>Příjmy z pronájmu výrobního závodu</b>	
Plocha k pronájmu	3 500 m <sup>2</sup>
Cena za 1 měsíc	35 Kč/m <sup>2</sup>
Tržby z pronájmu za 1 měsíc	122 500 Kč
Tržby z pronájmu za 1 rok	1 470 000 Kč
Fixní náklady (bez odpisů) vynaložené na provoz výrobního závodu v Borovnici za rok 2015	2 360 393,53 Kč
Celkové vynaložené náklady na provoz výrobního závodu v Borovnici za rok 2015	5 018 054,36 Kč
Pokrytí fixních nákladů (bez odpisů) v %	62%
Pokrytí celkových nákladů v %	29%

Zdroj: Práce autora

Za cenu 35 Kč/m<sup>2</sup> by společnost měsíčně získala příjmy z pronájmu v hodnotě 122 500 Kč. Ročně by tato částka činila 1 470 000 Kč. Tato roční částka by vystačila k pokrytí celkových fixních nákladů (bez odpisů), které společnost ročně na provoz závodu vynakládá, z 62%. Celkové náklady by byly kryty z 29%.

## 5.2 Zásoby

Zásoby tvoří ve společnosti značné množství. Ze zásob je to zejména materiál na skladě. Veškerý materiál na skladě tvoří zbytky příze. Tyto zbytky příze vznikají z barvicích aparátů, které jsou schopné obarvit minimálně 10, 20 i 30 kg příze. Pokud přijde zakázka na výrobu, při které je potřeba obarvit pouze 5 kg příze, tak zbylých 5 kg tvoří právě zbytky příze, které se nacházejí na skladě. Obarvit pouze 5 kg příze nelze.

Druhů této příze je nespočetné množství, a to jak z hlediska jemnosti, druhu, tak i barevnosti. Tuto přízi už nelze použít pro výrobu tkaniny, protože z mateřské společnosti chodí zakázky na neustále nové trendy tkaniny. Vyrábějí se stále nové vzory látek v různých barevných odstínech a kombinacích. Výroba této látky se udává na základě posledních trendů, čili příze, která se v současné době nachází na skladě, už není módní, tudíž je nevyužitelná v dalším výrobním procesu. Hodnota této příze je však velice velká. V následující tabulce je uveden vývoj stavu zásob v posledních 5 letech.

**Tabulka č. 30: Vývoj stavu zásob v letech 2011 – 2015 (v tis. Kč)**

	2011	2012	2013	2014	2015
<b>C.I. Zásoby</b>	116 844	122 729	121 902	102 888	104 267
<b>C.I.1. Materiál</b>	105 376	107 021	106 499	93 650	89 415
<b>2. Nedokončená výroba a polotovary</b>	11 468	15 708	15 403	9 238	14 852

Zdroj: Práce autora na základě údajů z rozvahy v letech 2011 - 2015

V tabulce č. 30 je zachycena úroveň zásob v posledních 5 letech. Zásoby tvoří materiál na skladě a nedokončená výroba a polotovary. Za nedokončenou výrobu a polotovary se považují malé kousky vyrobených látek s kazem apod. Nejvyšší hodnota příze za toto období byla v roce 2012, a to okolo 107 mil. Kč. Do roku 2015 se hodnota zásob postupně snižovala. Za rok 2015 činila hodnota příze téměř 89,5 mil. Kč. Pokud by společnost byla schopna nějakým způsobem využít tuto přízi, velice by tím zlepšila svou současnou finanční situaci.

Poptávka po samotné přízi je velmi nízká. Proto jednou z možností jak řešit tuto situaci je vyvzorovat dosavadní přízi na skladě a vytvořit kolekci látek, která by sice nebyla podle posledních módních trendů, ale kvalita látek by zůstala stejná. Vytvořila by se tak zcela nová možnost pro odběr těchto látek novým tuzemským odběratelem a společnost by tím snížila sklad zásob a zároveň navýšila tržby. Pokud by se zrealizovala tato možnost, nárůst nákladů na tuto výrobu by byl minimální. Při současném malém stavu výroby by výroba těchto látek neměla téměř žádný vliv na efektivnost práce, na organizační změny atd.

V roce 2015 činila hodnota příze téměř 89,5 mil. Kč. V množství se jedná přibližně o 200 t. Z 200 g příze se vyrobí 1 metr látky. V následujících krocích je uveden výpočet,

kolik metrů tkaniny je možné vyrobit z dosavadního množství příze a jakých tržeb by společnost dosáhla při prodeji této vyrobené tkaniny.

200g příze.....1 metr tkaniny

200 000 000g příze.....x metrů tkaniny

$$\frac{200\,000\,000g}{200g} = \frac{x}{1} / * 200$$

$$200x = 200\,000\,000$$

$$x = \underline{\underline{1\,000\,000 \text{ metrů tkaniny}}}$$

Na základě jednoduché trojčlenky bylo zjištěno, že z dosavadních cca 200 tun příze, která se za rok 2015 nacházela na skladě, je možné vyrobit cca 1 000 000 metrů tkaniny. Nyní společnost prodává tkaniny od 4 do 25 eur. Záleží na druhu tkaniny. Pokud by se množství této nově vyrobené tkaniny ze zbytků příze na skladě prodalo v průměru za 15 eur, získala by společnost tržby v hodnotě cca 15 000 000 eur. V korunách by tato částka při kurzu 27 Kč za 1 euro činila 405 000 000 Kč. Pokud by se zrealizovala tato varianta, společnost by značně vylepšila svou dosavadní finanční úroveň.

Další možností jak snížit množství zásob v podniku by bylo snížení druhů barev v rámci kolekce. V současné době společnost rozlišuje cca 2 000 barevných odstínů. Např. modrá barva se rozlišuje na desítky různých odstínů. Pokud se k sobě přirovnají dva podobné odstíny, tak pouhým okem jsou téměř nerozeznatelné. Barevnost různých odstínů také neustále přibývá. Tím, že stále přibývá nových odstínů, přibývá i množství zbytků nevyužitelné příze, která se následně přesune do skladu. Řešením by bylo razantní snížení barevných odstínů. Např. rozlišovat pár odstínů světle modré, pár odstínů tmavě modré atd., tak aby byly pouhým okem tyto odstíny rozeznatelné. Tím by došlo k efektivnějšímu využití příze a nevznikaly by tak velké zbytky příze. Množství příze na skladě by se tak snížilo.

Stejný problém jako u barevných odstínů je i s jemností příze. Společnost vyrábí tkaninu s různou jemností. Druhů jemnosti je cca 20. Rozdíly mezi některými jemnostmi jsou zcela nepatrné. Vyrábí se tkanina s jemností např. 50, 51, 52 atd. Jemnost se liší zcela

minimálně. Laik tento rozdíl mezi jednotlivými jemnostmi vůbec nepozná. Na základě toho při výrobě opět vznikají velké zbytky nevyužité příze, která se hromadí na skladě. Řešením by opět bylo vyrábět takovou kolekci tkanin, ve které by nebylo tolik druhů jemné příze. Množství zásob ve skladu by se tím pádem snížilo.

### **5.3 Reorganizace výroby**

Na osnovním válu se nachází tzv. civečnice, na kterou je potřeba např. 400 cívek. Cívky musejí mít stanovený minimální počet metrů, aby se osnovní vál nasnoval. Pokud se obarví např. 30 kg příze, což vychází zhruba na 200 cívek, tak se následně cívky rozsoukají napůl a je jich poté 400. Pro výrobu je to dostačující, ale z cívek opět zůstávají zbytky příze. Tato příze je však už obvykle nepoužitelná, protože se nachází na konci cívek a pokud by se opět sesoukala, tak na tkanině už by vznikaly kazy. Cívky, na kterých se nachází tato příze, jsou neoriginální díly k současnému soukacímu stroji, a tudíž poměrně nekvalitní. Nelze je znovu použít. Tento způsob výroby je neefektivní.

Na trhu v současné době již existují modernější soukací stroje, na kterých by se daly obarvit pouze např. 3 cívky, ty by se následně rozsoukaly na 400 malých částí, které jsou potřeba na civečnici. Z těchto malých částí by nevznikal žádný odpad příze. Pokud by se muselo obarvit větší množství příze a odpad by přece jenom vznikl, tak by se jednalo o přízi, která se nachází na originálních a kvalitních cívkách, tudíž by bylo možné ji následně dále využít ve výrobním procesu. Stejně tak by se znovu daly použít i tyto cívky. Při tomto způsobu výroby by se jednalo o velkou úsporu materiálu. K tomu je však zapotřebí nákup moderního soukacího stroje. Pořizovací cena tohoto stroje činí cca 250 000 eur. V korunách tato částka činí cca 6 750 000 Kč při kurzu 27 Kč za 1 euro. Pro společnost by to byla poměrně velká investice. Pokud by společnost chtěla realizovat tuto variantu, byl by pro ni nejdůležitější ukazatel doby návratnosti investice.

Pro tuto investici byl použit ukazatel doby návratnosti investice. Jedná se o jednu ze statických metod hodnocení investice. Výpočet tohoto ukazatele je uveden v tabulce č. 31



**Tabulka č. 31: Výpočet prosté doby návratnosti investice**

Doba návratnosti investice		
<b>Použitý vzorec<sup>43</sup></b>	$D_s = \frac{IK}{CF}$	IK...náklady na investici (investiční výdaj) CF...roční příjem (úspora nákladů v důsledku investice)
<b>Pořizovací cena</b>	250 000 eur	6 750 000 v Kč
<b>Roční úspora nákladů</b>	2 973 712,5 Kč	
<b>Výpočet</b>	$D_s = \frac{6\,750\,000\text{ Kč}}{2\,973\,712,5} = \mathbf{2,27\text{ let}}$	

Zdroj: Práce autora

V tabulce č. 31 je uveden výpočet doby návratnosti investice. Pořizovací cena nového soukacího stroje by činila v přepočtu 6 750 000 Kč. Roční úspora nákladů z této investice by byla 2 973 712,50 Kč. Výpočet roční úpory nákladů je uveden v tabulce č. 32. Po dosazení těchto hodnot do uvedeného vzorce vyšla doba návratnosti investice 2 roky a 3 měsíce. Doba životnosti nového soukacího stroje je okolo 25 let. Investici by se vzhledem k rychlé době návratnosti vyplatilo realizovat.

**Tabulka č. 32: Výpočet roční úspory nákladů v důsledku nové investice**

Roční úspora nákladů v rámci nové investice			
	Stávající soukací stroj	Nový soukací stroj	Úspora
<b>Denní odpad</b>	27,81 kg	5,56 kg	22,25 kg
<b>Měsíční odpad</b>	834,30 kg	166,80 kg	667,50 kg
<b>Roční odpad</b>	9 177,30 kg	1 834,8 kg	7 342,50 kg
<b>Cena odpadu v EUR/kg</b>	15 EUR	15 EUR	15 EUR
<b>Odpad v EUR/rok</b>	137 659,50 EUR	27 522,00 EUR	110 137,50 EUR
<b>Odpad v Kč/rok</b>	3 716 806,50 Kč	743 094,00 Kč	<b>2 973 712,50 Kč</b>

Zdroj: Práce autora

V současné době činí odpad stávajícího soukacího stroje 27,81 kg za jediný den. Na strojích nové generace vzniká odpad jen 5,56 kg za den. Úspora by činila 22,25 kg, což je zhruba o 80% méně. Cena za 1 kilogram odpadu činí 15 EUR. Za rok by vznikla úspora

<sup>43</sup> POLÁCH, J. a kol., *Reálné a finanční investice*, s. 60

odpadu v hodnotě 110 137,5 EUR. V korunách tato částka činí 2 973 712,5 Kč při použití kurzu 27 Kč/Euro.

## **5.4 Unifikace výrobků (artiklů)**

V současné době společnost vyrábí tkaniny o různé jemnosti, různých druhů, různě barevně odlišné atd. Výroba probíhá z jednoduchých a ze skaných osnov. Skané osnovy znamenají dvě zamotané nitě dohromady. Takto zamotané nitě jsou schopné vydržet daný výrobní proces (nepřetrhávají se atd.), košile z této tkaniny jsou však poněkud hrubší. Jednoduchá osnova se musí šlichtovat, výrobní proces je poněkud náročnější. Oproti tomu z jednoduché osnovy jsou košile velice jemné.

Nyní společnost vyrábí artikly, které jsou velice podobné, liší se např. v tom, že jeden artikl je o centimetr širší. Takovýto artikl se dále nemůže přisoukat. Přisoukání znamená to, že po dokončení jedné osnovy, se přiveze druhá na osnovní vál a přisukovacím strojkem se osnova přisouká. Artikl, který je o centimetr širší, se musí navést. Navod znamená to, že se musí vyložit celý tkalcovský stav, v navádírně se navést a založit. To způsobuje prostoje cca 3 – 4 hodiny. U přisuku vzniká prostoj cca půl hodiny. Pokud je tkanina o centimetr širší, nemůže se přisoukat, ale musí se navést. Tím vznikají velice dlouhé prostoje, což je v rámci výroby velice neefektivní. Tím, že je tkanina o centimetr širší se zkracuje i délka osnovy. Čili stav se musí zastavit po každých 300 – 500 metrech vyrobené tkaniny. U přisuku tento problém nevzniká, stav může běžet neustále.

Návrhem řešení této situace by byla výroba kolekcí tkanin, kde by jednotlivé artikly měly stejný počet nití. Tím pádem by tkanina nebyla o centimetr širší a dala by se přisukovat nikoli navádět. Tím, že by se tato tkanina přisukovala, by nevznikaly dlouhé prostoje tkalcovských stavů a výroba by probíhala mnohem efektivněji. Předpokládaný vyšší výkon by byl cca o 10%.

## 5.5 AS400 a LOOMDATA

Společnost při výrobě využívá propracovaný systém AS400. Jedná se o program, který řídí veškerý výrobní cyklus, a to od zadání výroby, až po konečné odeslání zboží. Tento systém řídí chod výroby, fakturaci a vedení skladů. V tomto programu se také provádí evidence přize. V evidenci jsou údaje o množství přize v kilogramech v jednotlivých měsících. Systém využívají pracovníci ve výrobním útvaru společnosti.

Průběh samotného tkaní je kontrolován systémem LOOMDATA. Tento systém umožňuje řídit výrobu, sledovat jednotlivé výkony na tkalcovně a především také slouží ke kontrole výroby. V systému jsou zadány všechny tkalcovské stavy, u kterých je možné zjistit celou řadu ukazatelů. Výstupy z tohoto systému slouží především pro vrchní mistry, aby mohli efektivně organizovat výrobu a pro jednatele společnosti, který může provádět rychlou kontrolu. Lze do něj nahlížet kdykoliv a jednotlivé ukazatele se dají využít pro optimalizaci řízení v tkalcovně. Systém je propojený se systémem AS400 kvůli plánování výroby artiklů. Aktualizace probíhá dvakrát denně, přičemž data se přebírají z AS400 do LOOMDATA.

Oba systémy jsou velice propracované a pomáhají k optimalizaci a kontrole výroby. Programy AS400 a LOOMDATA jsou vzájemně propojeny s těmito programy v mateřské společnosti. Vrcholní představitelé mateřské společnosti mají možnost online nahlížet do výstupů z AS400 a i z LOOMDATA. Problémem propojení těchto programů s mateřskou společností bývají výpadky, které mohou být odstraněny pouze v mateřské společnosti. Pokud je potřeba nějaký výstup jak z AS400, tak z LOOMDAT, ale došlo k výpadku, musí se čekat do té doby, než je tento problém odstraněn. To bývá neefektivní, protože některé výstupy jsou potřeba okamžitě. Řešením by bylo řádně proškolit IT specialistu dceřiné společnosti o fungování těchto dvou programů a umožnit mu přístup do této databáze. Poté by mu byl umožněn přístup do serveru a mohl by odstranit včas případné výpadky. To by bylo mnohem flexibilnější a efektivnější.

## 5.6 Členění nákladů

Společnost v rámci členění nákladů rozlišuje náklady pouze v rámci místa vzniku, dále podle druhu a v návaznosti na vykazování výsledku hospodaření rozděluje náklady na provozní, finanční a mimořádné. Za místa vzniku se považují oba výrobní závody v České republice. Po sloučení těchto dvou závodů je však členění nákladů v rámci místa vzniku

jednoznačné, protože v současné době zůstávají ve výrobním závodu v Borovnici pouze určité nákladové položky. Většina nákladů je nyní situována ve výrobním závodu ve Studenci, kde momentálně probíhá veškerá výroba. Žádné další členění se nepoužívá. Účetní software Úpa, který společnost používá, umožňuje sledovat pouze analytické členění nákladů. Lze vybrat jakoukoliv nákladovou položku a zobrazit její pohyb za určitý měsíc, rok nebo za vybrané měsíce.

Návrhem v rámci členění jednotlivých nákladů bude rozdělení nákladů podle účelu vynaložení a dále na fixní a variabilní. V případě účelového rozdělení nákladů bude v závěru vypočten výkaz zisku a ztráty z provozní činnosti. Pro výpočet účelové výsledovky je nutné jednotlivé náklady rozdělit do tří skupin a to na výrobní náklady, administrativní (správní) náklady a odbytové náklady. Aby bylo rozdělení jednotlivých nákladů přesné, je nutné stanovit u určitých nákladových položek procentní podíl pro výrobu, administrativu a odbyt. Pro výpočet daných procent bylo nutné vzít výkres ploch výrobního závodu a na základě m<sup>2</sup> rozčlenit závod na výrobu, administrativu a odbyt. Po výpočtu bylo zjištěno, že přibližně 80% plochy výrobního závodu spadá na výrobu, 15% na administrativu a 5% na odbyt. Do kategorie výroby spadají místa, kde probíhá samotná výroba tkaniny, jako je např. tkalcovna, přípravná, navádírna, prohlížírna atd. Do kategorie administrativy jsou zahrnuty plochy kanceláří personálního oddělení, jednatele společnosti, vrátnice atd. Do části odbytu spadá prostor, kde je zhotovená tkanina připravena na odvoz do mateřské společnosti. Do odbytu je dále zahrnuto také přepravné výrobků a náklady na celní odbavení. Náklady budou rozděleny do jednotlivých kategorií, kde v každé tabulce bude uveden název příslušného účtu, do které kategorie spadá, procentní podíl a jemu odpovídající částka a zda se jedná o fixní nebo variabilní náklad. Po tomto rozdělení se následně vypočte souhrnná částka jednotlivých kategorií, která bude převedena do účelové výsledovky. Na základě toho bude vypočten provozní výsledek hospodaření. Struktura položek výsledovky v účelovém členění nákladů společnosti poskytne více informací o vytvořeném zisku. Dále bude moci společnost s využitím účelové výsledovky hledat místa v podniku, kde se dá ušetřit. Analytické rozdělení nákladů a příslušné částky byly převzaty z kumulativní interní výsledovky za rok 2014, která byla účetním oddělením společnosti poskytnuta ze systému Úpa. Kumulativní výsledovka za rok 2014 je uvedena v příloze č. 2.

**Tabulka č. 33: Výrobní náklady za rok 2014 – 1. část**

Výroba				
Účet	Název účtu	% Podíl	Částka (v Kč)	Fixní/Variabilní
501110	Spotřeba příze	100%	310 097 219,42	Variabilní
501120	Spotř. přísluš. ke str. - tkalc.	100%	1 138 699,00	Variabilní
501180	Spotř. šlicht. prostř.	100%	3 521 616,42	Variabilní
501400	Spotř. náhr. dílů - tkalc.	100%	6 030 830,28	Variabilní
501410	Spotř. náhr. dílů - přípr.	100%	3 376 551,16	Variabilní
501420	Spotř. náhr. dílů - ost.	100%	469 782,48	Variabilní
501555	Spotř. paliv - propan	80%	6 878 483,44	Fixní
501600	Spotř. pohonných hmot	50%	375 322,73	Fixní
501650	Spotř. olejů	100%	300 844,77	Variabilní
501700	Spotř. os. ochranných pomůcek	100%	348 085,89	Fixní
501800	Spotř. - mzd. práce	100%	72 046,11	Variabilní
<b>Celkem</b>			<b>332 609 481,70</b>	

Zdroj: Práce autora

Tabulka č. 33 obsahuje 1. část rozdělení nákladů v analytickém členění pro kategorii výroby a to pro účet *Spotřeba materiálu*. Téměř všechny účty této kategorie se podílejí na výrobě ze 100%. Výjimku tvoří účty 501555 *Spotřeba paliv – propan* a 501600 *Spotřeba pohonných hmot*. Pod účtem 501555 je myšlena spotřeba plynu na vytápění výrobního závodu. Tento účet tedy musí být procentně rozdělen do kategorií výroby, administrativy a odbytu. Pro kategorii výroby tento podíl činí 80%. Stanovení procentního podílu je uvedeno na str. 84. Účet 501600 je také procentuálně rozdělen. Společnost vlastní 8 firemních vozidel. 4 z nich, jako je např. Superb či Octavia jsou používány jednatelem společnosti a vrcholovým vedením z mateřské společnosti. Zbylá 4 vozidla jsou používána pro přepravu materiálu či vzorků. Poměr vozidel je tedy 50% pro kategorii výroba a 50% pro kategorii administrativy. Účet 501600 je tedy nutné rozdělit na základě tohoto poměru.

**Tabulka č. 34: Výrobní náklady za rok 2014 – 2. část**

Výroba				
Účet	Název účtu	% Podíl	Částka (v Kč)	Fixní/Variabilní
502100	Spotř. el. energie	90%	20 469 862,11	<i>Směšený</i>
503100	Spotř. vody	80%	380 098,56	<i>Fixní</i>
511100	Opravy a udržování - stavby	80%	344 077,60	<i>Fixní</i>
511200	Opravy a udržování - stroje a zař.	100%	2 630 473,77	<i>Variabilní</i>
511400	Opravy a udržování - dopr. prostř.	50%	201 124,80	<i>Variabilní</i>
<b>Celkem</b>			24 025 636,84	

Zdroj: Práce autora

Tabulka č. 34 obsahuje pokračování rozdělení výrobních nákladů. Je zde uvedena spotřeba elektrické energie, spotřeba vody a analytika účtu *Opravy a udržování*. Do výrobních nákladů spadá 90% spotřeby energie. Poměr je o něco větší než ten, který je stanovený na 80%, a to z toho důvodu, že do spotřeby energie je zahrnuto osvětlení, energie spotřebovávána na chod strojů atd. Na výrobu se tudíž spotřebuje více než 80% energie. Podíl spotřeby vody na výrobě je stanoven v daném poměru a to 80%, stejně tak jako účet 511100. Účet 511200 má 100% podíl na výrobních nákladech, protože se jedná o opravy a udržování pouze strojů a zařízení. Účet *Opravy a udržování – dopravní prostředky* má poměr stanovený na 50%, a to na základě rozdělení vozidel do jednotlivých kategorií.

**Tabulka č. 35: Výrobní náklady za rok 2014 – 3. část**

Výroba				
Účet	Název účtu	% Podíl	Částka (v Kč)	Fixní/Variabilní
518205	Leasing - snov. GOM	100%	2 156 081,16	<i>Fixní</i>
518206	Leasing - stavy	100%	1 722 726,36	<i>Fixní</i>
518207	Leasing - civečnice	100%	499 987,20	<i>Fixní</i>
518208	Leasing - souk. stroj	100%	516 994,62	<i>Fixní</i>
518400	Nájemné	100%	559 246,90	<i>Fixní</i>
<b>Celkem</b>			5 455 036,24	

Zdroj: práce autora

Tabulka č. 35 obsahuje výrobní náklady účtu 518 *Ostatní služby*. Do této kategorie spadá zejména leasing stavů, snovadla, soukacích strojů a dále účet 518400 *Nájemné*. Pod

tento účet se řadí pronájem plynových bomb na sváření do údržby. Všechny náklady uvedené v tabulce mají 100% podíl na výrobních nákladech.

**Tabulka č. 36: Výrobní náklady za rok 2014 – 4. část**

Výroba				
Účet	Název účtu	% Podíl	Částka (v Kč)	Fixní/Variabilní
521100	Přímé mzdy	100%	61 489 239,00	Variabilní
521200	Režijní mzdy	80%	37 571 677,00	Smíšený
521990	Mzd. nákl. - dotace ÚP	100%	79 105,00	Fixní
524100	Zák. soc. poj.	90%	24 272 042,00	Smíšený
524200	Zák. zdrav. poj.	90%	8 746 893,00	Smíšený
524990	Zák. poj. ke mzdám - dotace ÚP	90%	24 212,70	Smíšený
<b>Celkem</b>			132 183 168,70	

Zdroj: Práce autora

Tabulka č. 36 obsahuje výrobní náklady z kategorie *Mzdové náklady a Zákonné sociální pojištění*. Přímé mzdy tvoří 100% výrobních nákladů, protože se jedná o mzdy dělníků. Poměr režijních mezd pro výrobu tvoří 80%. Ty v sobě zahrnují mzdy THP (technickohospodářských pracovníků). Mezi THP společnost řadí pracovníky z personálního oddělení, účetní, jednatele společnosti, vedoucí výroby, normovače, vrchní mistry atd. Poměr byl na základě rozdělení profesí stanoven na 80% pro výrobu a 20% pro administrativu. Procentuální podíl analytických účtů *Zákonného a sociálního pojištění* je stanoven na 90% pro výrobu. Ten se odvíjí od stanoveného poměru mezd. Podíl byl vypočten následujícím způsobem:

V prvním kroku se provede součet hodnot účtů 521100, 521200 a 521990 z tabulky č. 36. Tento součet činí 99 140 021 Kč. Aby se mohl stanovit poměr, musí se dále provést součet účtů mzdových nákladů z kumulativní výsledovky za rok 2014. Hodnota součtu činí 108 748 557 Kč. Hodnota mzdových nákladů ve výrobě činí 90% z celkové hodnoty mzdových nákladů za rok 2014.

**Tabulka č. 37: Výrobní náklady za rok 2014 – 5. část**

Výroba				
Účet	Název účtu	% Podíl	Částka (v Kč)	Fixní/Variabilní
527	Zákonné sociální náklady	90%	2 616 273,00	Fixní
531	Daň silniční	50%	8 624,50	Fixní
532	Daň z nemovitostí	80%	207 209,60	Fixní
551921	Odpisy - stavby S	80%	4 755 252,00	Fixní
551922	Odpisy - sam. mov. věci S	100%	7 063 103,00	Fixní
<b>Celkem</b>			14 650 462,10	

Zdroj: Práce autora

Tabulka č. 37 obsahuje poslední výčet výrobních nákladů, které v sobě zahrnují účty 527 *Zákonné sociální náklady*, 531 *Daň silniční*, 532 *Daň z nemovitostí* a odpisy. Podíl zákonných sociálních nákladů je stanoven na 90% stejně tak jako u zákonného sociálního pojištění. Poměr daně silniční se odvíjí od stanoveného poměru rozdělení vozidel do jednotlivých kategorií. Daň z nemovitostí je rozdělena dle základního poměru, stejně tak jako účet 551921. Účet 551922 tvoří 100% výrobních nákladů, protože se jedná pouze o odpisy samostatných movitých věcí (např. tkalcovských stavů apod.).

Celková suma výrobních nákladů, která byla získána součtem nákladů z tabulek č. 33 - 37, činí **508 923 785,58 Kč**.

**Tabulka č. 38: Administrativní náklady za rok 2014 – 1. část**

Administrativa				
Účet	Název účtu	% Podíl	Částka (v Kč)	Fixní/Variabilní
501100	Spotř. materiálu	100%	5 538 793,29	Fixní
501200	Spotř. kanc. potřeb	100%	671 996,70	Fixní
501555	Spotř. paliv - propan	15%	1 289 715,65	Fixní
501600	Spotř. pohonných hmot	50%	375 322,73	Fixní
501950	Spotř. materiálu - drobný majetek	100%	16 313,00	Fixní
501999	Spotř. materiálu - nedaňová	100%	113 908,00	Fixní
<b>Celkem</b>			8 006 049,37	

Zdroj: Práce autora

Tabulka č. 38 obsahuje 1. část rozdělení nákladů v analytickém členění pro kategorii administrativy, a to pro účet *Spotřeba materiálu*. Účet 501100 spadá do této



kategorie, protože se jedná o spotřebu materiálu jiného, než je příze. Účtují se zde běžné nákupy materiálu přes pokladnu, náradí, toaletní papír, fólie, pásky atd. Podíl účtu 501555 je stanoven na základě již určeného poměru. Ten je vypočten na str. 84. Pro administrativu tento poměr činí 15%. Účet 501600 činí 50% administrativních nákladů a to proto, že 4 z 8 vozidel jsou používány jak jednatelem společnosti, tak vedením z mateřské společnosti.

**Tabulka č. 39: Administrativní náklady za rok 2014 – 2. část**

<b>Administrativa</b>				
<b>Účet</b>	<b>Název účtu</b>	<b>% Podíl</b>	<b>Částka (v Kč)</b>	<b>Fixní/Variabilní</b>
502100	Spotř. el. energie	5%	1 137 214,56	<i>Smíšený</i>
503100	Spotř. vody	15%	71 268,48	<i>Fixní</i>
511100	Opravy a udržování - stavby	15%	64 514,55	<i>Fixní</i>
511300	Opravy a udržování - kancel.	100%	25 721,17	<i>Fixní</i>
511400	Opravy a udržování - dopr. prostř.	50%	201 124,80	<i>Variabilní</i>
511500	Stěhování a zprovoz. techniky	100%	732 508,87	<i>Fixní</i>
511900	Opravy a udržování - byty	100%	23 279,70	<i>Fixní</i>
512100	Cestovné - zahr.	100%	172 862,06	<i>Fixní</i>
512200	Cestovné - tuzemsko	100%	17 911,60	<i>Fixní</i>
513200	Náklady na reprezentaci - tuz.	100%	699 420,86	<i>Fixní</i>
<b>Celkem</b>			<b>3 145 826,65</b>	

Zdroj: Práce autora

V tabulce č. 39 jsou uvedeny další administrativní náklady. Patří sem *Spotřeba elektrické energie*, *Spotřeba vody*, analytika účtu *Opravy a udržování*, *Cestovné* a *Náklady na reprezentaci*. Účet 502100 tvoří 5% podíl administrativních nákladů. Účty 503100 a 511100 jsou rozděleny v základním poměru, který pro administrativu tvoří 15%. Účet 511400 tvoří 50% podíl administrativních nákladů na základě poměru rozdělení vozidel. Ostatní účty, které tabulka obsahuje, mají 100% podíl.

**Tabulka č. 40: Administrativní náklady za rok 2014 – 3. část**

Administrativa				
Účet	Název účtu	% Podíl	Částka (v Kč)	Fixní/Variabilní
518100	Výkony spojů - telefony	100%	354 671,45	Fixní
518110	Výkony spojů - poštovní	100%	17 619,00	Fixní
518203	Leasing - Š Superb	100%	142 074,36	Fixní
518204	Leasing - Š Fabia	100%	57 991,20	Fixní
518253	Leasing - akontace Š Superb	100%	40 498,80	Fixní
518254	Leasing - akontace Š Fabia	100%	14 469,96	Fixní
518350	Ost. sl. - přepr. zaměst.	100%	4 666 805,00	Fixní
518600	Ost. sl. - ostraha	100%	1 905 300,00	Fixní
518610	Ost. sl. - školení, BP	100%	155 744,00	Fixní
518620	Ost. sl. - úklid. práce	100%	1 285 057,00	Fixní
<b>Celkem</b>			<b>8 640 230,77</b>	

Zdroj: Práce autora

Tabulka č. 40 obsahuje výčet administrativních nákladů syntetického účtu 518 *Ostatní služby*. Patří sem např. výkony spojů, leasing aut používaných vedením společnosti, ostraha, úklidové práce atd. Všechny uvedené účty tvoří 100% administrativních nákladů.

**Tabulka č. 41: Administrativní náklady za rok 2014 – 4. část**

Administrativa				
Účet	Název účtu	% podíl	Částka (v Kč)	Fixní/Variabilní
518630	Ost. sl. - rozborů vod	100%	77 265,00	Fixní
518640	Ost. sl. - revize	100%	303 648,51	Fixní
518650	Ost. sl. - odvoz odpadu	100%	671 113,22	Fixní
518660	Ost. sl. - audit	100%	100 000,00	Fixní
518670	Ost. sl. - daň. poradenství	100%	70 000,00	Fixní
518680	Ost. sl. - právní	100%	325 133,80	Fixní
518690	Ostatní služby	100%	5 325 198,42	Fixní
518700	Ost. sl. - lékařské prohl.	100%	167 330,00	Fixní
518710	Ost. sl. - propagace	100%	8 500,00	Fixní
518950	Ost. sl. - drobný soft.	100%	100 574,50	Fixní
518990	Ost. sl. - dotace ÚP	100%	312 000,00	Fixní
518999	Ost. sl. - nedaňové	100%	172 292,08	Fixní
<b>Celkem</b>			<b>7 633 055,53</b>	

Zdroj: Práce autora

Další výčet administrativních nákladů syntetického účtu 518 Ostatní služby je uveden v tabulce č. 41. Mezi tyto náklady patří například rozbory vod, odvoz odpadu, audit, daňové poradenství, propagace atd. Všechny uvedené účty opět tvoří 100% administrativních nákladů.

**Tabulka č. 42: Administrativní náklady za rok 2014 – 5. část**

Administrativa				
Účet	Název účtu	% Podíl	Částka (v Kč)	Fixní/Variabilní
521200	Režijní mzdy	20%	9 392 919,00	<i>Smíšený</i>
521300	OOV	100%	215 617,00	<i>Fixní</i>
524100	Zák. soc. poj.	10%	2 696 894,00	<i>Smíšený</i>
524200	Zák. zdrav. poj.	10%	971 877,00	<i>Smíšený</i>
524990	Zák. poj. ke mzdám - dotace ÚP	10%	2 690,30	<i>Smíšený</i>
525100	Penzijní přípoj. - daň. účinné	100%	622 200,00	<i>Fixní</i>
525200	Životní pojištění	100%	848 700,00	<i>Fixní</i>
<b>Celkem</b>			14 750 897,30	

Zdroj: Práce autora

Tabulka č. 42 obsahuje výčet administrativních nákladů z kategorie *Mzdové náklady a Zákonné sociální pojištění a Ostatní sociální pojištění*. Režijní mzdy tvoří 20% administrativních nákladů. Zahrnují mzdy THP (technickohospodářských pracovníků). Mezi THP společnost řadí pracovníky z personálního oddělení, účetní, jednatele společnosti, vedoucí výroby, normovače, vrchní mistry atd. Poměr byl na základě rozdělení profesí stanoven na 80% pro výrobu a 20% pro administrativu. Procentní podíl analytických účtů *Zákonného a sociálního pojištění* je stanoven stejným způsobem, jako v případě výrobních nákladů. V prvním kroku se provede součet hodnot účtů 521100, 521200 z tabulky č. 42. Tento součet činí 9 608 536 Kč. Součet mzdových nákladů z kumulativní výsledovky za rok 2014 činí 108 748 557 Kč. Hodnota mzdových nákladů v administrativě činí cca 10% z celkové hodnoty mzdových nákladů za rok 2014. Penzijní a životní pojištění tvoří 100% administrativních nákladů.

**Tabulka č. 43: Administrativní náklady za rok 2014 – 6. část**

Administrativa				
Účet	Název účtu	% Podíl	Částka (v Kč)	Fixní/Variabilní
527	Zákonné sociální náklady	10%	290 697,00	Fixní
531	Daň silniční	50%	8 624,50	Fixní
532	Daň z nemovitostí	15%	38 851,80	Fixní
538	Ost. daně a poplatky	100%	31 588,95	Fixní
543	Dary	100%	6 000,00	Fixní
545	Ostatní pokuty a penále	100%	8 952,00	Fixní
<b>Celkem</b>			384 714,25	

Zdroj: Práce autora

Další administrativní náklady uvedené v tabulce č. 43 jsou *Zákonné sociální náklady*, *Daň silniční*, *Daň z nemovitostí*, *Ostatní daně a poplatky*, *Dary* a *Ostatní pokuty a penále*. Podíl zákonných sociálních nákladů je stanoven na 10% stejně tak jako u zákonného sociálního pojištění. Poměr daně silniční se odvíjí od stanoveného poměru rozdělení vozidel do jednotlivých kategorií. Daň z nemovitostí je rozdělena dle základního poměru. V případě administrativy se jedná o 15%. Ostatní účty tvoří 100% administrativních nákladů.

**Tabulka č. 44: Administrativní náklady – 7. část**

Administrativa				
Účet	Název účtu	% Podíl	Částka (v Kč)	Fixní/Variabilní
548100	Účet hal. vyrovnání	100%	200,53	Fixní
548300	Pojistné majetku	100%	880 275,00	Fixní
548310	Pojistné odpov. za prac.	100%	447 964,35	Fixní
548320	Pojistné ostatní	100%	160 510,00	Fixní
548400	Ost. provozní náklady	100%	1 094 452,00	Fixní
551121	Odpisy - stavby	100%	1 424 460,00	Fixní
551122	Odpisy - sam. mov. věcí	100%	2 053 076,00	Fixní
551921	Odpisy - stavby S	15%	891 609,75	Fixní
<b>Celkem</b>			6 952 547,63	

Zdroj: Práce autora

Tabulka č. 44 obsahuje poslední výčet administrativních nákladů. Veškeré náklady syntetického účtu 548 *Ostatní provozní náklady* tvoří 100% administrativních nákladů. Dále jsou do administrativních nákladů zahrnuty odpisy. Účet 551921 je opět rozdělen dle

základního poměru, protože se jedná o odpisy staveb. Podíl pro administrativu je stanoven na 15%. V tabulce č. 44 jsou také zahrnuty odpisy staveb a samostatných movitých věcí závodu v Borovnici. Jedná se o účty 551121 a 551122. Tyto náklady jsou zahrnuty do administrativy, protože v tomto závodu již žádná výroba neprobíhá.

Celková suma administrativních nákladů, která byla získána součtem nákladů z tabulek č. 38 - 44, činí **508 923 785,58 Kč**.

**Tabulka č. 45: Odbytové náklady za rok 2014**

Odbyt				
Účet	Název účtu	% Podíl	Částka (v Kč)	Fixní/Variabilní
501555	Spotř. paliv - propan	5%	429 905,22	Fixní
502100	Spotř. el. energie	5%	1 137 214,56	Smišený
503100	Spotř. vody	5%	23 756,16	Fixní
511100	Opravy a udržování - stavby	5%	21 504,85	Fixní
518300	Přepravné	100%	4 683 769,95	Fixní
518500	Náklady na celní odbavení	100%	4 508,00	Fixní
532	Daň z nemovitostí	5%	12 950,60	Fixní
551921	Odpisy - stavby S	5%	297 203,25	Fixní
<b>Celkem</b>			<b>6 610 812,59</b>	

Zdroj: Práce autora

Tabulka č. 45 obsahuje seznam veškerých odbytových nákladů. Podíl účtu 501555 je stanoven na základě již určeného poměru. Pro kategorii odbytu činí tento poměr 5% (viz str. 84). Na stejném principu je rozdělen podíl účtů 502100, 503100, 532 a 551921. Nákladové položky, které tvoří 100% odbytových nákladů, jsou účty 518300 *Přepravné* a 518500 *Náklady na celní odbavení*. V rámci *Přepravného* se jedná o dopravení zhotovených výrobků do mateřské společnosti v Itálii.

Celková suma odbytových nákladů, která byla získána z tabulky č. 45, činí **6 610 812,59 Kč**.

Na základě zjištěných celkových sum výrobních, administrativních a odbytových nákladů je sestavena výsledovka v účelovém členění, na základě které, je následně

vypočten provozní výsledek hospodaření. Výsledná podoba účelové výsledovky je zachycena v následující tabulce.

**Tabulka č. 46: Výkaz zisku a ztráty v účelovém členění z provozní činnosti**

<b>Účelová výsledovka - provozní činnost</b>	
I. Tržby z prodeje výrobků, zboží a služeb	568 108 358,07 Kč
A. Náklady na prodané výrobky	514 613 602,80 Kč
* Hrubý zisk nebo ztráta	53 494 755,27 Kč
B. Odbytové náklady	6 610 812,59 Kč
C. Administrativní náklady	49 513 321,50 Kč
II. Jiné provozní výnosy	20 158 191,10 Kč
D. Jiné provozní náklady	4 997 812,29 Kč
* <b>Provozní výsledek hospodaření</b>	<b>12 531 000,00 Kč</b>

Zdroj: Práce autora na základě vypočtených údajů

Tržby z prodeje výrobků, zboží a služeb byly vypočteny součtem všech hodnot syntetických účtů 601 *Tržby za vlastní výrobky* a 602 *Tržby z prodeje služeb*. Hodnoty těchto účtů byly získány z kumulativní výsledovky za rok 2014. Hrubý zisk je vypočítán jako rozdíl tržeb z prodeje výrobků, zboží a služeb a nákladů na prodané výrobky. Suma odbytových nákladů je získána z tabulky č. 45 a administrativních nákladů z tabulek č. 38 – 44. Jiné provozní výnosy představují tržby z prodeje dlouhodobého majetku a materiálu. Tato hodnota je opět získána z kumulativní výsledovky za rok 2014, a to součtem účtů 641 a 642. Výsledná suma jiných provozních výnosů činí 20 158 191,10 Kč. Jiné provozní náklady v sobě zahrnují účet 541 *Zůstatková cena prodaného dl. nehm. a hm. m.* a 542 *Prodáný materiál*. Součet hodnot těchto dvou účtů činí 4 997 812,29 Kč. Na základě všech těchto zjištěných hodnot lze vypočítat provozní výsledek hospodaření. Ten se vypočte jako:

*hrubý zisk – odbytové nákl. – admin. nákl. + jiné provoz. výnosy – jiné provozní náklady*

Celková suma provozního výsledku hospodaření činí 12 531 000,00 Kč.

V rámci této kapitoly členění nákladů bylo provedeno rozdělení nákladů v účelovém členění na výrobní, administrativní a odbytové. Dále byla sestavena účelová

výsledovka z provozní činnosti a byl vypočten provozní výsledek hospodaření. Náklady byly také rozděleny na fixní a variabilní, případně smíšené.

V závěru bude provedeno zhodnocení nákladů z hlediska pravomocí v rámci střediska. Z tohoto rozdělení bude přesně jasné, které náklady má možnost společnost ovlivnit a které nikoliv. Hodnocena bude každá syntetická nákladová položka.

### **Zhodnocení nákladů:**

#### Spotřeba materiálu

Nákup materiálu středisko neovlivňuje. Materiál pro výrobu je direktivně řízen z mateřské společnosti. Středisko však ovlivňuje spotřebu materiálu v měrných jednotkách.

#### Spotřeba elektrické energie

Spotřebu elektrické energie jednotlivých stavů, osvětlení atd. středisko neovlivňuje. Smlouva o spotřebě el. energie se uzavírá se společností ČEZ. Jednání o cenách je plně v kompetenci jednatele společnosti.

#### Opravy a udržování

O částkách do 5 000 Kč rozhoduje vedoucí technik a o částkách nad 5 000 Kč rozhoduje jednatel společnosti.

#### Cestovné

O zahraničních cestách, účasti na veletrzích a dalších věcech spojených s cestovním rozhodují představitelé mateřské společnosti. Jednatel dceřiné společnosti rozhoduje o cestovním pouze v rámci České republiky.

#### Náklady na reprezentaci

Pravomoci z hlediska nákladů na reprezentaci jsou stejné jako u nákladů na cestovné. V rámci České republiky je rozhodování o nákladech na reprezentaci v kompetenci jednatele dceřiné společnosti. V ostatních případech v kompetenci představitelů mateřské společnosti.

#### Ostatní služby

O částkách do 5 000 Kč mohou rozhodovat vedoucí výroby, vrchní mistři a vedoucí technik. O částkách nad 5 000 Kč rozhoduje jednatel dceřiné společnosti.

### Mzdové náklady

Fixní část mzdy pracovníků je daná. O prémiech rozhoduje pouze jednatel dceřiné společnosti. Některé prémie jsou automatické, ale mimořádné prémie musí přijít ke schválení jednatelem společnosti.

### Zákonné sociální pojištění

Jedná se o zákonné sociální pojištění a o zákonné zdravotní pojištění. To středisko neovlivňuje.

### Penzijní připojištění

Jedná se o penzijní připojištění a životní pojištění. O tom rozhoduje jednatel dceřiné společnosti.

### Zákonné sociální náklady

V rámci zákonných sociálních nákladů se jedná např. o stravenky, o čemž rozhoduje pouze jednatel dceřiné společnosti.

### Daň z nemovitostí

Středisko neovlivňuje.

### Ostatní daně a poplatky

Středisko neovlivňuje.

### Prodaný materiál

O tom, zda se materiál prodá, či nikoliv, rozhoduje výlučně jednatel dceřiné společnosti.

### Dary

Dary jsou výhradně v kompetenci jednatele dceřiné společnosti. Společnost v poslední době poskytla např. dar ve formě finančního příspěvku na maškarní ples.

### Ostatní pokuty a penále

Pokuty a penále společnost platí např. v případě pozdního placení výplat zaměstnancům.

### Ostatní provozní náklady

Jedná se o pojistné majetku, pojistné odpov. za prac. atd., což středisko neovlivňuje.



### Odpisy dl. nehm. a hm. majetku

O nákupu nové technologie rozhoduje pouze vedení mateřské společnosti. Jednatel dceřiné společnosti nemá pravomoc podílet se na spolurozhodování o výběru nové technologie. Sazbu odpisů středisko neovlivňuje.

### Úroky

Jedná se o úroky kontokorent, úroky z úvěru vozidla atd. Stanovené úroky středisko neovlivňuje.

### Kurzové ztráty

Při vedení veškerých faktur v eurech, mohou vzniknout kurzové rozdíly, a to kurzový zisk nebo ztráta. Středisko nemá možnost kurzové ztráty nějakým způsobem ovlivnit.

### Ostatní finanční náklady

Jedná se zejména o bankovní poplatky, což středisko neovlivňuje.

Jednotlivé nákladové položky byly zhodnoceny z hlediska pravomocí daného střediska. Za středisko je považován výrobní závod ve Studenci, jelikož téměř všechny náklady vznikají v tomto místě. Patrné je, že téměř o všech nákladech rozhoduje jednatel společnosti. Obecně je dáno, že o částkách (ať už za opravy nebo jiné služby) do 5 000 Kč rozhodují vedoucí výroby, vrchní mistři nebo vedoucí technik. Návrhy, které vyžadují vyšší finanční obnos než je 5 000 Kč, se musí předat ke schválení jednatelem společnosti. Jsou i náklady, které středisko nemůže ovlivnit, jako je např. daň z nemovitostí, úroky, kurzové ztráty atd.

Největší vliv a rozhodovací pravomoc má na tuto firmu mateřská společnost. Ta provádí zásadní rozhodování. Zajišťuje nákup základních surovin pro výrobu i jejich počáteční financování. V tomto ohledu nemá dceřiná společnost žádnou pravomoc podílet se na spolurozhodování o výběru např. dodavatele apod. V případě, že mateřská společnost pošle do dceřiné společnosti materiál, který má nějakou vadu jako například, že je neprobarvený nebo obsahuje polypropylen, musí tento materiál ponechat na skladě. Na vadný materiál nemůže dceřiná společnost uplatnit reklamaci, protože mateřská společnost v současné době nemá žádný útvar, který by se reklamacemi zabýval. Tím vznikají přebytečné zásoby a náklady s tím spojené. Nákup materiálu od mateřské společnosti by měl fungovat na bázi obchodních vztahů s možností reklamace. Pro snížení takto zbytečně

vynaložených nákladů by se měl v mateřské společnosti zavést útvar pro reklamace a kontrolu jakosti materiálu od dodavatelů.

Dceřiná společnost nemá žádnou pravomoc ani možnost podílet se na řešení otázek týkajících se marketingu a odbytu. Vše je v plné kompetenci marketingového oddělení v mateřské společnosti. Mateřská společnost v Itálii je zároveň jediným odběratelem vyrobených výrobků v České republice. S tím jsou však spojena určitá rizika. Výsledky hospodaření mateřské firmy se odrážejí v případném jednání s bankami, které při žádosti o úvěr kontrolují nejen výsledek hospodaření českého podniku, ale jsou pro ni důležité především výsledky mateřské společnosti. Velkým rizikem provázanosti mateřské společnosti s hodnocenou dceřinou společností jsou případné problémy mateřské firmy, které se mohou promítnout do hodnoceného podniku. Může dojít ke snížení zakázek, k finančním problémům, v nejhorším případě i k bankrotu.

Největším problémem ve fungování mezi mateřskou společností a dceřinou je časté nekoordinované a chaotické řízení. Mateřská společnost také poskytuje pouze částečné či žádné informace o budoucím vývoji a plánech firmy. V takovém případě dochází k neefektivnímu řízení chodu celého podniku v České republice. Mateřská společnost by měla alespoň částečně umožnit vedení dceřiné společnosti více se podílet na rozhodování a rozšířit pravomoci v rámci řízení celého podniku a zároveň zvýšit úroveň informační komunikace.

## 6 Závěr

Cílem této diplomové práce bylo zpracovat teoretická východiska problematiky manažerského účetnictví jako zdroje informací, aplikovat tyto poznatky na poměry konkrétního podniku, a to analýzou současného stavu a provést následné zhodnocení problémových oblastí a navrhnout jejich řešení. Pro účely této diplomové práce byla vybrána společnost Tessitura Monti Cekia, s. r. o. Jedná se o výrobní podnik zabývající se výrobou textilních vláken a tkanin. Zároveň se jedná o dceřinou společnost, jejíž mateřská společnost sídlí v Itálii.

Teoretická část práce byla zaměřena především na charakteristiku a vztah manažerského, nákladového a finančního účetnictví. Dále byly uvedeny různé způsoby sledování nákladů a jejich členění. Následovala charakteristika středisek odpovědnosti podniku a výčet jednotlivých druhů. Další kapitolou v teoretické části byl systém kalkulací. Byly popsány jednotlivé metody kalkulace a jejich členění. V závěru teoretické části byla charakterizována problematika rozpočetnictví.

V praktické části byly aplikovány teoretické poznatky na poměry konkrétního podniku. Zpočátku byla provedena charakteristika účetní jednotky. Byl uveden vývoj společnosti v jednotlivých letech, popis její výroby, organizační struktura, popis výrobního programu a vybrané položky účetních výkazů. Dále byly vypočteny některé ukazatele finanční analýzy pro znázornění finanční situace daného podniku. V kapitole současného stavu řešené problematiky byl podrobně popsán účetní software. Jedná se o systém s názvem Úpa. Jde o poměrně starý účetní program, který společnost využívá už od počátku svého založení. Program rozlišuje 9 modulů, které jsou vzájemně propojeny. V rámci sledování nákladů společnost klasifikuje náklady pouze podle místa vzniku, druhového členění a v návaznosti na vykazování výsledku hospodaření. Za místo vzniku jsou považovány oba výrobní závody. Jednotlivé náklady v analytickém členění byly následně charakterizovány. Kalkulaci provádí společnost jednou za rok, a to v prosinci daného roku. Předběžná kalkulace se v podniku nesestavuje. Vychází ze skutečných nákladů a jako rozvrhová základna se používají přímé mzdy. V podniku slouží kalkulace k ocenění nedokončené výroby. V práci byl popsán celkový postup výpočtu kalkulace. Dále byl charakterizován systém rozpočetnictví společnosti. Plán nákladů je sestavován vždy na jeden rok, a to pouze na úrovni celého podniku. Sestavován je na základě

předpokladu a odhadu podle minulé skutečnosti. Následně bylo provedeno zhodnocení plánu na rok 2015 a porovnání se skutečně dosaženými hodnotami.

V rámci praktické části bylo také provedeno zhodnocení problémových oblastí a navržena konkrétní řešení. První takovou oblastí jsou následky sloučení obou výrobních závodů v České republice. Bylo zjištěno, že na základě tohoto sloučení došlo k úspoře pouze 20 pracovních míst. Hlavním plánem však byl prodej výrobního závodu v Borovnici. To však nelze uskutečnit. Návrhem řešení této situace byl pronájem nevyužívaných prostor v tomto závodu. Tím by společnost alespoň z části pokryla fixní náklady, které na provoz závodu vynakládá. Další zjištěnou problémovou oblastí společnosti jsou zásoby. Ty tvoří značné množství. Jedná se o zbytky příze, která je v dalším výrobním procesu nevyužitelná. V roce 2015 činila hodnota příze téměř 89,5 mil. Kč. V množství se jedná přibližně o 200 t. Navrhnutým řešením byla výroba zcela nové kolekce tkaniny z těchto zbytků příze. Jednotlivými výpočty bylo zjištěno, že pokud by se tato tkanina následně prodala, společnost by tím získala tržby v hodnotě 15 000 000 EUR. Dalším řešením jak zmenšit množství podnikových zásob bylo snížení druhů barevných odstínů a jemností příze. Další návrh se týkal nákupu nového soukacího stroje, díky kterému by došlo k zefektivnění výroby. Úspora by se týkala odpadu příze, která je již nevyužitelná v dalším výrobním procesu. Na základě výpočtů bylo zjištěno, že by došlo k ušetření 80% odpadu v ceně necelých 3 mil. Kč. Společnost používá dva velice propracované systémy, které pomáhají k optimalizaci a kontrole výroby. Jedná se o systémy AS400 a LOOMDATA. Nevýhodou těchto systémů je však jejich vzájemné propojení se systémy v mateřské společnosti. Tím dochází k častým výpadkům, které mohou být odstraněny pouze v mateřské společnosti. To bývá pro společnost neefektivní, protože některé výstupy jsou potřeba okamžitě. Navrhnutým řešením bylo proškolení IT specialisty o fungování těchto dvou programů a umožnit mu přístup do této databáze. To je však možné pouze se souhlasem vedení v mateřské společnosti. V závěru bylo navrženo nové členění nákladů. Náklady byly rozděleny v rámci účelového členění na výrobní, administrativní a odbytové a zároveň na fixní a variabilní. Byl vypočten výkaz zisku a ztráty v účelovém členění z provozní činnosti a to pro rok 2014. V rámci členění nákladů byly také náklady zhodnoceny podle pravomocí a odpovědnosti střediska. Celkově by měly navrhované změny přinést přehlednější systém manažerského účetnictví, zlepšení finanční situace a zefektivnění výroby vybrané společnosti.

## 7 Seznam použitých zdrojů

- DUCHOŇ, Bedřich. *Inženýrská ekonomika*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2007. 288 s. ISBN 978-80-7179-763-0.
- FIBÍROVÁ, Jana; ŠOLJAKOVÁ, Libuše. *Reporting*. 3. rozšířené a aktualizované vyd. Praha: Grada Publishing, a. s., 2010. 224 s. ISBN 978-80-247-2759-2.
- HINKE, Jana; BÁRKOVÁ, Dana. *Účetnictví 1 – Aplikace principů a technik*. 2. aktualizované a doplněné vyd. Praha: Grada Publishing, a. s., 2011. 144 s. ISBN 978-80-247-3953-3.
- HRADECKÝ, Mojmír; LANČA, Jiří; ŠIŠKA, Ladislav. *Manažerské účetnictví*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a. s., 2008. 264 s. ISBN 978-80-247-2471-3.
- KADLEC, Jiří; CHALUPA, Rostislav. a kol. *Abeceda účetnictví pro podnikatele 2014*. 12. aktualizované vyd. Olomouc: ANAG, spol. s. r. o., 2014. 425 s. ISBN 978-80-7263-862-8.
- KEŘKOVSKÝ, Miloslav. *Ekonomie pro strategické řízení. Teorie pro praxi*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2004. 184 s. ISBN 80-7179-885-1.
- KNÁPKOVÁ, Adriana; PAVELKOVÁ, Drahomíra; ŠTEKER, Karel. *Finanční analýza: Komplexní průvodce s příklady*. 2. rozšířené. vyd. Praha: Grada Publishing, a. s., 2013. 240 s. ISBN 978-80-247-4456-8.
- KRAFTOVÁ, Ivana. *Finanční analýza municipální firmy*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2002. 206 s. ISBN 80-7179-778-2.
- LANG, Helmut. *Manažerské účetnictví – Teorie a praxe*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2005. 216 s. ISBN 80-7179-419-8.
- LAZAR, Jaromír. *Manažerské účetnictví a controlling*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a. s., 2012. 280 s. ISBN 978-80-247-4133-8.
- MÁČE, Miroslav. *Účetnictví a finanční řízení*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a. s., 2013. 552 s. ISBN 978-80-247-4574-9.
- MARINIČ, Pavel. *Hodnotový management ve finančním řízení. Hodnota versus finance*. 1. vyd. Praha: Wolters Kluwer, 2014. 260 s. ISBN 978-80-7478-405-7.
- MARTINOVIČOVÁ, Dana; KONEČNÝ, Miloš; VAVŘINA, Jan. *Úvod do podnikové ekonomiky*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a. s., 2014. 208 s. ISBN 978-80-247-5316-4.

- MCWATTERS, Cheryl S.; ZIMMERMAN, Jerold L.; MORSE, Dale C. *Management Accounting: Analysis and Interpretation*. 1. vyd. Edinburgh Gate: Pearson Education Limited, 2008. 607 s. ISBN 978-0-273-71247-3.
- PETŘÍK, Tomáš. *Ekonomické a finanční řízení firmy: Manažerské účetnictví v praxi*. 2. vyd. Praha: Grada Publishing, a. s., 2009. 736 s. ISBN 978-80-247-3024-0.
- PIZZEY, Alan. *Cost and Management Accounting*. 3. vyd. London: Paul Chapman Publishing Ltd, 1989. 416 s. ISBN 1-85396-049-7.
- POLÁCH, Jiří; DRÁBEK, Josef. a kol. *Reálné a finanční investice*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2012. 264 s. ISBN 978-80-7400-436-0.
- POPESKO, Boris. *Moderní metody řízení nákladů*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a. s., 2009. 240 s. ISBN 978-80-247-2974-9.
- RŮČKOVÁ, Petra. *Finanční analýza: metody, ukazatele, využití v praxi*. 4. aktualizované vyd. Praha: Grada Publishing, a. s., 2011. 144 s. ISBN 978-80-247-3916-8.
- SCHOLLEOVÁ, Hana. *Ekonomické a finanční řízení pro neekonomy*. 2. aktualizované a rozšířené vyd. Praha: Grada Publishing, a. s., 2012. 272 s. ISBN 978-80-247-4004-1.
- SLAVÍK, Jakub. *Finanční průvodce nefinančního manažera. Jak se rychle zorientovat v podnikových a projektových financích*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a. s., 2013. 176 s. ISBN 978-80-247-4593-0.
- SKÁLOVÁ, Jana. a kol. *Podvojně účetnictví 2015*. 21. vyd. Praha: Grada Publishing, a. s., 2015. 192 s. ISBN 978-80-247-5418-5.
- SYNEK, Miloslav. a kol. *Manažerská ekonomika*. 5. aktualizované a doplněné vyd. Praha: Grada Publishing, a. s., 2011. 480 s. ISBN 978-80-247-3494-1.
- ŠTEKER, Karel; OTRUSINOVÁ, Milana. *Jak číst účetní výkazy. Základy českého účetnictví a výkaznictví*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a. s., 2013. 264 s. ISBN 978-80-247-4702-6.
- VOCHOZKA, Marek. *Metody komplexního hodnocení podniku*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a. s., 2011. 248 s. ISBN 978-80-247-3647-1.
- VOCHOZKA, Marek; MULAČ, Petr. a kol. *Podniková ekonomika*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a. s., 2012. 576 s. ISBN 978-80-247-4372-1.
- ŽŮRKOVÁ, Hana. *Plánování a kontrola – klíč k úspěchu*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a. s., 2007. 135 s. ISBN 978-80-247-1844-6.

## **8 Přílohy**

Příloha č. 1 – Vzorce pro výpočet ukazatelů finanční analýzy

Příloha č. 2 – Kumulativní výsledovka společnosti za rok 2014

**Příloha č. 1 – Vzorce pro výpočet ukazatelů finanční analýzy**

ROA <sup>44</sup>	$\frac{EAT}{\text{celková aktiva}} * 100$
ROE <sup>45</sup>	$\frac{EAT}{\text{vlastní kapitál}} * 100$
ROS <sup>46</sup>	$\frac{EAT}{\text{tržby za prodej vlast. výrobků a služeb}} * 100$
Obrat celkových aktiv <sup>47</sup>	$\frac{\text{tržby}}{\text{aktiva celkem}}$
Obrat zásob <sup>48</sup>	$\frac{\text{tržby}}{\text{zásoby}}$
Okamžitá likvidita <sup>49</sup>	$\frac{\text{krátkodobý finanční majetek}}{\text{krátkodobé závazky}}$
Celková zadluženost <sup>50</sup>	$\frac{\text{cizí zdroje}}{\text{celková aktiva}} * 100$
Úrokové krytí <sup>51</sup>	$\frac{EBIT}{\text{nákladové úroky}}$

<sup>44</sup> VOCHOZKA, M., *Metody komplexního hodnocení podniku*, s. 23

<sup>45</sup> Tamtéž, s. 23

<sup>46</sup> Tamtéž, s. 23

<sup>47</sup> MARINIČ, P., *Hodnotový management ve finančním řízení*, s. 207

<sup>48</sup> SCHOLLEOVÁ, H., *Ekonomické a finanční řízení pro neekonomy*, s. 180

<sup>49</sup> Tamtéž, s. 177

<sup>50</sup> Tamtéž, s. 182

<sup>51</sup> RŮČKOVÁ, P., *Finanční analýza*, s. 59



## Příloha č. 2 - Kumulativní výsledovka společnosti za rok 2014

Tessitura Monti Cekia s.r.o.		Datum: 19.03.2015 Strana: 1	
UCT04:Kumulativní výsledovka účetní		Období:201412	
Účet	Název účtu	Náklady	Výnosy
501100	Spotřeba materiálu	5 538 793,29	
501110	Spotřeba příze	310 097 219,42	
501120	Spotř.přísluš.ke str.-tkalc.	1 138 699,00	
501180	Spotř.šlicht.prostř.	3 521 616,42	
501200	Spotřeba kanc. potřeb	671 996,70	
501400	Spotřeba náhr.dílů-tkalc.	6 030 830,28	
501410	Spotř.náhr.dílů-přípr.	3 376 551,16	
501420	Spotřeba náhr.dílů-ost.	469 782,48	
501555	Spotřeba paliv-propan	8 598 104,30	
501600	Spotřeba pohonných hmot	750 645,46	
501650	Spotřeba olejů	300 844,77	
501700	Spotřeba os. ochranných pomůcek	348 085,89	
501800	Spotřeba-mzd.práce	72 046,11	
501950	Spotř.materiálu-drobný majetek	16 313,00	
501999	Spotřeba materiálu-nedaňová	113 908,00	
502100	Spotřeba el. energie	22 744 291,23	
503100	Spotř.vody	475 123,20	
511100	Opravy a udržování-stavby	430 097,00	
511200	Opravy a udržování-stroje a zař.	2 630 473,77	
511300	Opravy a udržování-kancel.	25 721,17	
511400	Opravy a udržování-dopr.prostř.	402 249,60	
511500	Stěhování a zprovoz.techniky	732 508,87	
511900	Opravy a udržování-byty	23 279,70	
512100	Cestovné-zahr.	172 862,06	
512200	Cestovné-tuzemsko	17 911,60	
513200	NÁKLADY NA REPREZENTACI-tuz.	699 420,86	
518100	Výkony spojů-telefony	354 671,45	
518110	Výkony spojů-poštovné	17 619,00	
518203	Leasing - Š Superb	142 074,36	
518204	Leasing - Š Fabia	57 991,20	
518205	Leasing - snov.GOM	2 156 081,16	
518206	Leasing - stavby	1 722 726,36	
518207	Leasing - civečnice	499 987,20	
518208	Leasing - souk.stroj	516 994,62	
518253	Leasing-akontace Š Superb	40 498,80	
518254	Leasing-akontace Š Fabia	14 469,96	
518300	Přepravné	4 683 769,95	
518350	Ost.sl.-přepr.zaměst.	4 666 805,00	
518400	Nájemné	559 246,90	
518500	Náklady na celní odbavení	4 508,00	
518600	Ost.sl.-ostraha	1 905 300,00	
518610	Ost.sl.-školení,BP	155 744,00	
518620	Ost.sl.-úklid.práce	1 285 057,00	
518630	Ost.sl.-rozbory vod	77 265,00	
518640	Ost.sl.-revize	303 648,51	
518650	Ost.sl.-odvoz odpadu	671 113,22	
518660	Ost.sl.-audit	100 000,00	
518670	Ost.sl.-daň.poradenství	70 000,00	
518680	Ost.sl.-právní	325 133,80	
518690	Ostatní služby	5 325 198,42	
518700	Ost.sl.-lékařské prohl.	167 330,00	
518710	Ost.sl.-propagace	8 500,00	
518950	Ostatní služby-drobný softw.	100 574,50	
518990	Ost.sl.-dotace ÚP	312 000,00	
518999	Ostatní služby - nedaňové	172 292,08	
521100	Přímé mzdy	61 489 239,00	
521200	Režijní mzdy	46 964 596,00	
521300	OOV	215 617,00	

Účet	Název účtu	Náklady	Výnosy
521990	Mzd.nákl.-dotace ÚP	79 105,00	
524100	Zák.soc.poj.	26 968 935,00	
524200	Zák.zdrav.poj.	9 718 770,00	
524990	Zák.poj.ke mzdám-dotace ÚP	26 903,00	
525100	Penzijní přípoj.-daň.účinné	622 200,00	
525200	Životní pojištění	848 700,00	
527	Zákonné sociální náklady	2 906 970,00	
531	Daň silniční	17 249,00	
532	Daň z nemovitostí	259 012,00	
538	Ost. daně a poplatky	31 588,95	
541	Zúst.cena prodaného dl.nehm.a hm.m	198 438,00	
542	Prodaný materiál	4 799 374,29	
543	DARY	6 000,00	
545	Ostatní pokuty a penále	8 952,00	
548100	Účet hal. vyrovnání	200,53	
548300	Pojistné majetku	880 275,00	
548310	Pojistné odpov.za prac.	447 964,35	
548320	Pojistné ostatní	160 510,00	
548400	Ost.provozní náklady	1 094 452,00	
551121	Odpisy - stavby	1 424 460,00	
551122	Odpisy - sam.mov.věci	2 053 076,00	
551921	Odpisy - stavby S	5 944 065,00	
551922	Odpisy - sam.mov.věci S	7 063 103,00	
562100	Úroky-kontokorent	621 075,00	
562200	Úroky-úvěry vozidla	54 844,21	
562400	Úroky-půjčky IT	1 925 813,28	
563100	Kurzové ztráty	2 227 982,24	
563200	Kurz.ztráty-rok	1 803 686,86	
568100	Bankovní poplatky	269 485,11	
601100	Tržby - tkanina zahr.		499 151 197,00
601110	Tržby - příprava zahr.		63 723 015,00
601200	Tržby-výr.činnost tuz.		354 175,00
602100	Tržby - nájemné byty		248 144,35
602200	Tržby - nájemné ostatní		3 800 054,00
602300	Tržby - jízdné od zaměst.		831 772,72
611100	Změna st.ned.výr.-B		-5 197 149,45
611900	Změna st.ned.výr.-S		- 968 044,96
641	Tržby z prodeje nehmotného a hmotn		19 214 627,00
642100	Tržby z prod.mat.-příze		743 540,10
642200	Tržby z prod.mat.-ost.zahr.		2 906,00
642300	Tržby z prod.mat.-tuzemsko		197 118,00
648100	Účet hal. vyrovnání		4,04
648200	Ost.provozní výnosy		57 092,00
648990	Ost.výnosy-přij.dotace ÚP		418 008,00
662	Úroky		380,85
663100	Kursově zisky		1 318 960,95
663200	Kurs.zisky-rok		853 778,12
668	Ost.finanční výnosy		7 490,00
Celkové hodnoty:		576 948 617,65	584 757 068,72

Hospodářský výsledek: 7 808 451,07