

UNIVERZITA PARDUBICE
FAKULTA EKONOMICKO-SPRÁVNÍ

DIPLOMOVÁ PRÁCE

2008

Bc. Klára Macháčová

**Univerzita Pardubice
Fakulta ekonomicko-správní**

Analýza nákladů podniku

Bc. Klára Macháčová

**Diplomová práce
2008**

PODĚKOVÁNÍ

Na tomto místě bych chtěla poděkovat vedoucímu mé diplomové práce panu doc. Ing. Miroslavu Buchtovi, CSc., za vedení mé teze, za cenné rady a připomínky, které mi při zpracování poskytl. Dále bych chtěla poděkovat řediteli akciové společnosti panu Ing. Václavu Křepelovi za umožnění poskytování informací o firmě a vstřícnosti při zpracování diplomové práce a ekonomickému náměstkovi panu Ing. Petru Černému za pomoc při konzultaci otázek týkajících se analýzy nákladů podniku.

SOUHRN

Diplomová práce na téma *Analýza nákladů podniku Kovoplast Chlumec nad Cidlinou, a. s.* je zaměřena na vývoj daných nákladů v minulých letech (2003 – 2007).

Ve své práci teoreticky popisuji rozdělení nákladů dle jednotlivých kritérií a řešení, jak tyto náklady snižovat. Ve druhé části jsou informace o podniku, v další části je provedena analýza jednotlivých nákladů.

Cílem mojí diplomové práce je najít možné cesty ke snížení nákladů a tím i ke zvýšení zisku. U každé skupiny jsem sledovala především vývoj v čase. V závěru mojí práce přikládám též návrhy na opatření snižování nákladů a zlepšení prosperity akciové společnosti Kovoplast Chlumec nad Cidlinou.

KLÍČOVÁ SLOVA

Náklady, metoda ABC, bod zvratu, snižování nákladů, informace o podniku, analýza.

TITLE

Cost analysis in the firm

ABSTRACT

The topic of my thesis is Analysis of cost in the firm Kovoplast Chlumec nad Cidlinou, Plc. in my thesis when I analyse cost analyses in years 2003 – 2007.

In my work I describe the general characteristic of cost and their classification and their solutions, costs reductions. The second part of my thesis describe information on firm, in other part of thesis I analyse single costs.

And finally I also include improvement suggestions to enhance prosperity of the joint-stock company Kovoplast Chlumec nad Cidlinou.

KEYWORDS

Costs, ABC method, break-even point, costs reductions, information on firm, analysis.

OBSAH:

ÚVOD	9
1. TEORIE NÁKLADŮ.....	10
1.1 ZÁKLADNÍ POJMY	10
1.2 KLASIFIKACE NÁKLADŮ	11
1.2.1. Druhové členění.....	11
1.2.2. Účelové členění nákladů.....	12
1.2.3. Třídění nákladů ve vztahu k útvarům.....	14
1.2.4. Prvotní a druhotné náklady.....	15
1.2.5. Manažerské členění nákladů.....	16
1.3 NÁKLADOVÉ FUNKCE	16
1.3.1. Klasifikační analýza.....	17
1.3.2. Metoda dvou období.....	18
1.3.3. Grafická metoda.....	18
1.3.4. Metoda regresní a korelační analýzy.....	19
1.4 SNIŽOVÁNÍ NÁKLADŮ	19
1.4.1. Metoda ABC.....	19
1.4.2. Hodnotová analýza.....	20
1.4.3. Ukazatel rentability nákladů.....	20
1.4.4. Ukazatel rentability investice.....	20
1.4.5. Bod zvratu.....	21
2. INFORMACE O PODNIKU	24
2.1 HISTORIE	24
2.2 ORGANIZAČNÍ STRUKTURA A POČET PRACOVNÍKŮ	27
2.2.1. Statutární a dozorčí orgány a. s.....	27
2.2.2. Útvary a. s.....	28
2.3 VÝROBNÍ ÚSEK	29
2.3.1. Provoz 101.....	29
2.3.2. Provoz 102.....	30
2.3.3. Provoz 105.....	32
2.3.4. Provoz 106.....	32
2.4 OBCHODNÍ VZTAHY	33
2.4.1. Dodavatelé.....	33
2.4.2. Odběratelé.....	35
2.5 ZÁKLADNÍ EKONOMICKÉ ÚDAJE	37
2.5.1. Základní kapitál.....	37
2.5.2. Vývoj aktiv a pasiv za rok 2003-2007.....	38
3. ANALÝZA NÁKLADŮ.....	41
3.1 SPOTŘEBA MATERIÁLU A ENERGIE.....	42
3.1.1. Výrobní materiál.....	45
3.1.2. Spotřeba polotovarů.....	47
3.1.3. Spotřeba režijního materiálu.....	49
3.1.4. Spotřeba energie.....	50
3.2 MZDY	51
3.2.1. Vývoj počtu zaměstnanců.....	51
3.2.2. Vývoj mzdových nákladů.....	52
3.3 SLUŽBY	54
3.4 ANALÝZA INVESTIC	57
3.4.1. Ukazatel rentability investice.....	59
3.5 VÝVOJ HV ZA ROK 2003 – 2007.....	59
3.6 UKAZATEL RENTABILITY NÁKLADŮ.....	60
4. NÁVRHY NA OPATŘENÍ	62
5. ZÁVĚR	67
6. LITERATURA.....	69
7. PŘÍLOHY.....	71

ÚVOD

Svoji diplomovou práci na téma Analýza nákladů podniku Kovoplast Chlumeck nad Cidlinou a. s. jsem si vybrala z toho důvodu, protože sídlím v místě mého bydliště. Již dříve jsem se zabývala otázkou rozboru hospodaření podniku v bakalářské práci.

Úkolem analýzy nákladů daného podniku je porovnat změny ukazatelů v čase. Významné položky nákladů firmy tvoří hlavně spotřeba materiálů a energie a mzdové náklady. Sledování těchto nákladů v podniku patří k velmi významným činnostem, jelikož spolu s výnosy určují směr vývoje výsledku hospodaření podniku. Smyslem podnikání je dosažení zisku.

Cílem mojí diplomové práce bylo podrobně analyzovat náklady akciové společnosti. Na základě tohoto rozboru jsem posoudila vývoj jednotlivých nákladů a navrhla zlepšení situace pomocí snižování nákladů do budoucna. Při zpracování studie jsem brala na vědomí roky 2003 – 2007. Své poznatky jsem uplatnila na základě získaných studijních zkušeností na Univerzitě Pardubice.

Můj návrh předložím k rukám pana ředitele firmy Kovoplast Chlumeck nad Cidlinou a. s., kterému bude moci tato zpráva sloužit k odbourávání nárůstu některých nákladů ve firmě a společnost by tak mohla lépe prosperovat.

1. TEORIE NÁKLADŮ

1.1 Základní pojmy

Náklady představují peněžní vyjádření účelného a účelového využití zdrojů, či v penězích vyjádřenou spotřebu výrobních faktorů (výrobních činitelů). Obecně pak nákladem rozumíme cenu vstupů [2]. Jde tedy o obětované ekonomické zdroje, při jejichž vynaložení očekáváme ekonomický prospěch, jako je například spotřeba materiálu, energie, prací zaměstnanců, amortizace strojů aj. Náklady mají vždy svůj konkrétní objekt, se kterým se příčinně spojují. Může to být výrobek, služba, provedená práce, ale i útvar, segment trhu, zajištěný úvěr atd. V tomto směru pak hovoříme o nositelích nákladů.

Výnosy představují peněžní vyjádření výsledků plynoucích z provozování podniku [2]. Znamenají návrat vynaloženého majetku a možnost obnovy činností. Výnosy jsou příjmem za výrobky a služby, které podnik produkuje. Porovnáním nákladů a výnosů lze zjistit stupeň zhodnocování majetku v hospodářském procesu, tedy ekonomickou efektivnost tohoto procesu.

Pomocí nákladů a výnosů je definován **hospodářský výsledek podniku** jako jejich rozdíl, pro který platí:

$$HV = \text{výnosy} - \text{náklady}.$$

Jsou-li větší výnosy než náklady, je hospodářským výsledkem zisk, jsou-li větší náklady než výnosy, je hospodářským výsledkem ztráta. Hospodářský výsledek je nejdůležitějším ukazatelem, jímž se charakterizuje hospodaření podniku.

Náklady a výnosy je třeba odlišovat od **výdajů a příjmů**, které představují pouhé úbytky či přírůstky peněžních prostředků. Pomocí příjmů a výdajů je definován tok peněz – cash flow (CF), pro který platí:

$$CF = \text{příjmy} - \text{výdaje} [2].$$

Výdajem je například zaplacení faktury za materiál, spotřeba materiálu je nákladem. Vyúčtování faktury odběrateli představuje v současné metodice výnos, její zaplacení odběratelem představuje příjem. Příjmem je například zvýšení stavu hotovosti, peněz

v bance bez ohledu na účel jejich použití. Je sice pravda, že nákladům odpovídají příslušné výdaje, tj. úbytek majetku, a výnosům příjmy, tj. zhodnocení majetku. Jejich vznik nemusí být ve stejném časovém období.

V jednotlivých aktivitách podniku se prakticky vždy uskutečňuje transformace určitého množství a struktury ekonomických zdrojů v požadovaný hodnotový výstup. Spotřebované ekonomické zdroje se označují jako náklady, naproti tomu vyprodukovaný hodnotový výstup můžeme označit jako určitý ekonomický prospěch. Účelnost vyprodukovaného ekonomického prospěchu se samozřejmě hodnotí jako příspěvek dané aktivity, kterým se podílí na vytváření hospodářského výsledku podniku a na zvyšování jeho vlastního kapitálu [5]. Ve složité rozmanitosti jednotlivých aktivit se i prospěch projevuje v různých formách, např. výnosy, úspory nákladů, účinnost, zhodnocení vložených prostředků atd. Pro každou formu aktivity pak platí určitý relevantní ukazatel hodnotového výstupu.

1.2 Klasifikace nákladů

Řízení nákladů vyžaduje jejich podrobnější třídění. Každé členění je vhodné pro jiné řídicí pracovníky. Proto je třeba znát a chápat toto členění nákladů:

- druhové náklady,
- účelové náklady,
- náklady dle závislosti na objemu prováděných výkonů.

1.2.1. Druhové členění

Druhové členění můžeme zařadit mezi základní členění. Konkrétní náplň jednotlivých druhových položek je dána konkrétní úpravou systému účetnictví. Nákladový druh představuje určitý prvotní, externí a jednoduchý náklad, vycházející ze spotřeby výrobních faktorů, které mají podobné znaky. Jejich členění se provádí na vstupu. Dají se snadno zjistit a v závislosti na účetních dokladech je obtížné jimi manipulovat. Můžeme rozlišovat:

provozní náklady:

- spotřebovaný materiál,
- spotřebované energie,
- osobní náklady (mzdové náklady, sociální a zdravotní pojištění),
- daně a poplatky (silniční daň, daň z nemovitosti, správní poplatky),
- odpisy,

finanční:

- úroky z úvěrů,
- rezervy,

mimořádné náklady:

- manka,
- škody,
- ostatní mimořádné náklady,

daně z příjmů.**1.2.2. Účelové členění nákladů**

Účelovost je charakteristickým znakem nákladů ve vazbě na nositele nákladů. Při účelovém třídění vycházíme ze dvou hledisek. U tohoto členění se zjišťují náklady ve vztahu k výkonům a ve vztahu k útvarům (podle místa vzniku nákladů a odpovědnosti). Výrobky, služby určené pro odbyt, polotovary vlastní výroby, práce a služby poskytované cizím organizacím, ale též pro vlastní výrobu jsou výkonem podniku.

1.2.2.1 Členění nákladů ve vztahu k výkonům

Větší podniky se zpravidla nezabývají jedinou provozní činností, v níž by vznikl jeden druh výrobku, případně neposkytují pouze jeden druh služeb. Pokud podnik uskutečňuje více provozních činností a v jejich rámci vytváří více druhů výkonů, je důležité vědět, jaké náklady se těchto činností a výkonů týkají. V porovnání s výnosy v obdobném členění to umožňuje zjistit, jak je určitá činnost pro podnik zisková či ztrátová. Rozlišují se náklady přímé a nepřímé, resp. jednicové a režijní.

Zde rozlišujeme tyto základní pojmy:

Náklady přímé a nepřímé

Přímé náklady příčinně souvisí s objektem i daným výkonem. Dají se přímo a přesně zjistit na kalkulační jednici, např. spotřeba materiálu, ze které se vyrábí jeden výrobek nebo přímé mzdy. Tyto náklady je možné zjistit či stanovit na kalkulační jednici poměrně přesně pomocí dělení (výsledná kalkulace) nebo na základě norem (předběžná kalkulace). Přímost nákladů vyplývá ze specifického přiřazení takové skupiny, která je jednoznačně přiřaditelná druhu výkonu, nikoliv jeho jednici [5].

Nepřímé náklady, jsou společné náklady na zajištění procesu výroby a správy podniku, např. odpisy výrobních zařízení, oprava strojů, mzdy vedoucích pracovníků, náklady správy a odbytového střediska. Příčinou vzniku je spíše činnost konkrétního vnitropodnikového útvaru, který zajišťuje různé procesy či aktivity související s podnikáním v určitém oboru, a jejich výše není ve většině případů ovlivněna objemem a strukturou prováděných výkonů.

Náklady jednicové a režijní

Jednicové náklady jsou vykazovány v konkrétních položkách ve vztahu ke zvolené jednici výkonu. Jejich výši lze předem stanovit ve formě normovaných nákladů (normy spotřeby materiálu a práce). Jde o výpočetní postup, který by neměl být samoúčelný, ale měl by směřovat k co nejadresnějšímu přiřazení nákladů na jednotku výkonu (jednicové mzdy, jednicový materiál).

Režijní náklady jsou vykazovány v souhrnných položkách a podle účasti v transformačním procesu rozlišujeme zpravidla zásobovací režii, výrobní režii, správní režii a odbytovou režii [2]. Zásobovací režie souvisí s nákupem, skladováním a výdejem materiálu. Do výrobní režie přiřadíme náklady související s obsluhou a řízením bezprostředního výrobního procesu v jednotlivých výrobních útvarech. Správní režie obsahuje řízení a správu celého podniku. Odbytová režie vzniká v souvislosti s prodejem, skladováním hotových výrobků a zboží, jejich balení a expedice. Režijní náklady jsou vyvolávány především potřebami obsluhy a řízení „vzniku“ hmotného a nehmotného výkonu pro odběratele, tzn., jsou to náklady na zabezpečení podmínek prováděného výkonu.

1.2.3. Třídění nákladů ve vztahu k útvarům

Jde o členění podle místa vzniku odpovědnosti, proto je potřeba objasnit si pojmy hospodářské a nákladové středisko.

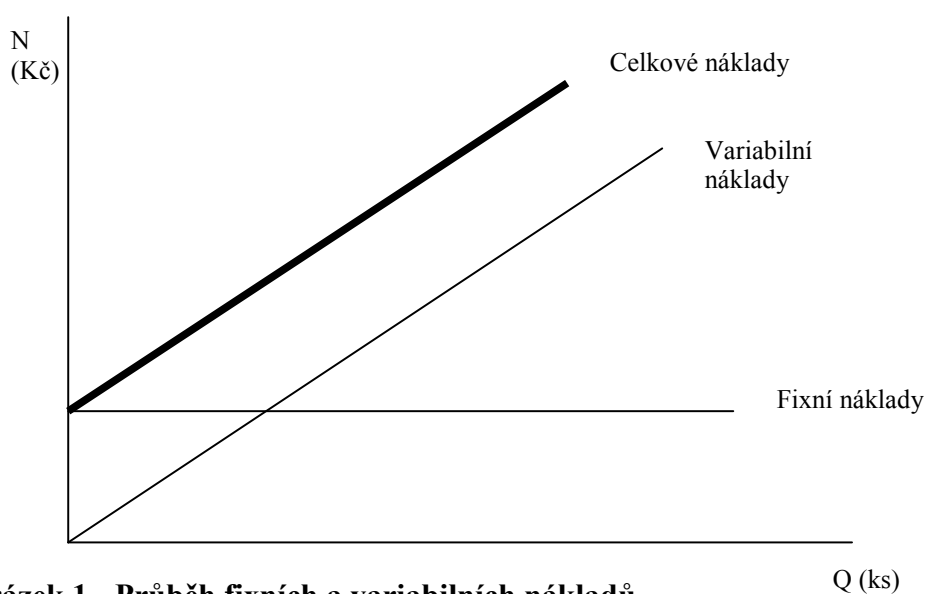
Hospodářské středisko (HS) je samostatně hospodařící útvar (odbor, provoz) s určitou pravidelnou a nepravidelnou činností, jehož ekonomická činnost se samostatně plánuje a vyhodnocuje. Jednotlivá HS mají své vlastní náklady a výnosy. Lze u nich stanovit zodpovědnost.

Nákladové středisko je organizační útvar nižšího stupně (dílna) v rámci hospodářského střediska, které je řízeno operativním plánem výroby a plánem režijních nákladů [2].

Rozdíl mezi hospodářským a nákladovým střediskem je v tom, že u hospodářského střediska se zjišťuje hospodářský výsledek, kdežto u nákladového střediska se nezjišťuje hospodářský výsledek, ale rozdíl mezi plánovanými a skutečnými náklady.

1.2.3.1 Členění nákladů z hlediska jejich závislosti na objemu výroby

Z tohoto hlediska rozlišujeme náklady **fixní** (stálé), které zůstávají v určitém relevantním rozmezí produkce relativně stálé, (např. nájemné budov) a **variabilní** (proměnné), které se mění v závislosti na objemu výroby, (např. spotřeba přímého materiálu). Průběh těchto nákladů je znázorněn na obrázku 1.

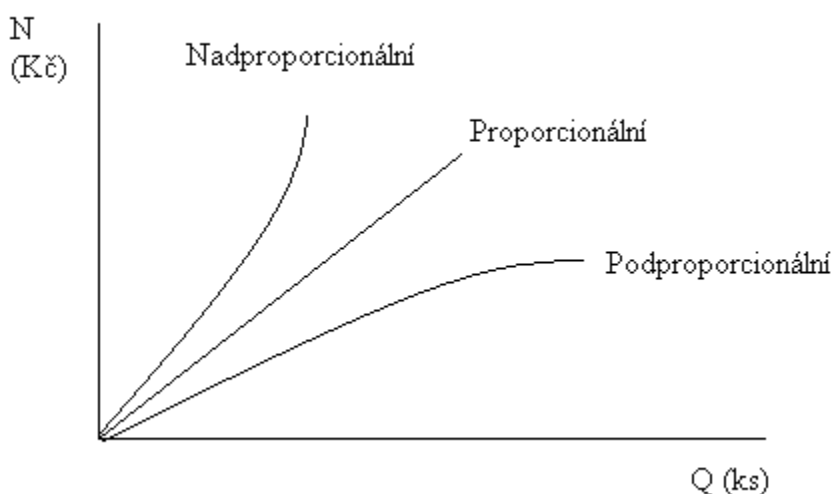


Obrázek 1 - Průběh fixních a variabilních nákladů

Q (ks)

Konkrétní zařazení nákladové položky do jedné z těchto skupin je ovlivněno i časovým hlediskem rozhodování (z velmi krátkodobého hlediska jsou všechny náklady fixní, z velmi dlouhodobého hlediska jsou všechny náklady variabilní). Členění nákladů do těchto dvou skupin umožňuje i jejich lepší plánování - fixní náklady zůstávají v určitém relevantním rozpětí stejné i při změně objemu výroby, v přepočtu na jednotku výroby klesají. Jejich relativního snížení lze tedy dosáhnout zvýšením výroby.

Náklady variabilní jsou v přepočtu na jednotku výroby konstantní, v celkovém vyjádření stoupají a klesají se změnou objemu výroby. Tyto úvahy jsou založeny na proporcionalním vývoji variabilních nákladů. Vývoj variabilních nákladů může však mít i jiný průběh, a to degresivní či progresivní. **Proporcionalní** se mění přímo úměrně s objemem výroby. **Degresivní** náklady se ve své absolutní výši se stoupajícím objemem zvyšují, ale pomaleji. Progresivní, které se při růstu objemu výkonů zvyšují rychleji, viz obrázek 2. Proto zpravidla nelze předvídat vývoj nákladů na bázi jejich členění na fixní a variabilní s přesností.



Obrázek 2 - Průběh variabilních nákladů

1.2.4. Prvotní a druhotné náklady

Prvotní náklady vznikají ve vztahu podniku k jeho okolí a jsou zpravidla externí povahy. Projevují se v podobě nákladových druhů, např. spotřeba materiálu, spotřeba energie dodané jiným podnikem. Vznikají v důsledku dodavatelsko-odběratelských vztahů. Druhotné náklady (vnitropodnikové) vznikají spotřebou vnitropodnikových výkonů odebraných od jiného střediska. Například provede-li středisko údržby opravu strojního

zařízení pro středisko hlavní výroby, je tento výkon pro středisko údržby střediskovým výnosem a pro středisko hlavní výroby druhotným nákladem.

1.2.5. Manažerské členění nákladů

Oportunitní (alternativní) jsou takové náklady, které jsou ztraceny, když zdroje nejsou využity na optimální úroveň (náklady obětované příležitosti). Náklady obětované příležitosti lze rozdělit na obětované příležitosti vlastních výrobních faktorů (vlastní obětovaná mzda) a na obětované příležitosti cizích výrobních faktorů (obětovaný nájem majitele nemovitosti apod.). Prvně zmíněné náklady nazývá ekonomie **implicitními** náklady, které nejsou reálné. Jsou to alternativní náklady výrobních nákladů ve vlastnictví firmy. Druhé náklady jsou tzv. **explicitní** náklady. Jsou to reálné náklady, které firma vynaloží v peněžní podobě na nákup nebo nájem výrobních faktorů.

1.3 Nákladové funkce

Nákladové funkce firmy nám ukazují závislost nákladů na objemu produkce. Jde o krátkodobou funkci, při které podnik plánuje na 1 – 2 roky do budoucna. Při sestavování nákladové funkce (křivky celkových nákladů) je třeba rozlišovat variabilní a fixní náklady. Obecný tvar nákladové křivky je:

$$N = f(VN, FN), \text{ resp. } N = f(Q)$$

kde:

N jsou celkové náklady [Kč],

VN - variabilní náklady [Kč/ks],

FN - fixní náklady [Kč],

Q - množství [ks],

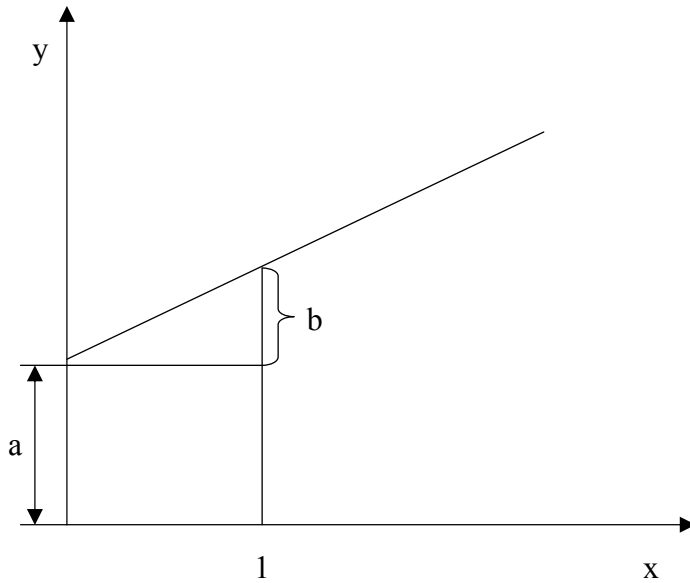
b, c - konstanty.

Nejčastěji se v praxi využívají tyto nákladové funkce, které mají tvar:

$N = FN + Qx$ lineární funkce pro proporcionální náklady, viz obr. 3,

$N = FN + bQ + cQ^2$ kvadratická funkce pro neproporcionální náklady,

$N = FN + bQ - cQ^2$ kvadratická funkce pro podproporcionální náklady.



Obrázek 3 - Lineární funkce

Existují různé metody pro určení konstant nákladové funkce, patří sem:

- klasifikační analýza,
- metoda dvou období,
- grafická metoda,
- regresní a korelační analýza.

Klasifikační analýza, metoda dvou období a grafická metoda či bodový diagram slouží k určení lineární nákladové funkce.

1.3.1. Klasifikační analýza

Obecný postup této metody spočívá v tom, že jednotlivé nákladové položky rozdělíme na fixní a variabilní náklady za určité období [2].

$$\sum \text{FN} = \mathbf{a}$$

$$\sum \text{VN} = \mathbf{bQ}$$

odtud

$$\mathbf{b} = \sum \text{VN}/\mathbf{Q}$$

1.3.2. Metoda dvou období

Nejčastěji používaná metoda, ale také nejméně spolehlivá, jelikož porovnáváme pouze dvě období. Může dojít například k odchýlení jednoho období z normálního vývoje a dostaneme zkreslené výsledky. Vybereme ty údaje, v nichž nalezneme minimální a maximální hodnotu objemu realizované produkce z něho vyloučíme nahodilé extrémny, jako například havárii stroje. Označíme-li index 1 období s největším objemem produkce a období s nejmenším objemem produkce přiřadíme index 2, potom platí:

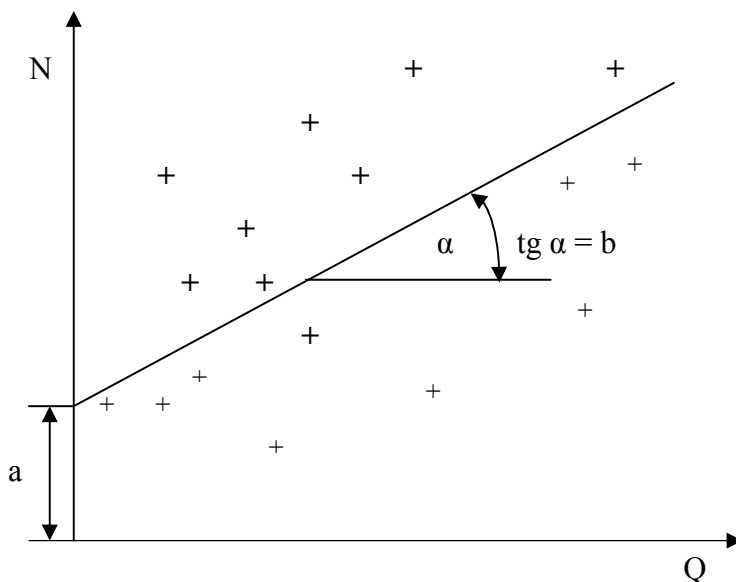
$$N_1 = a + bQ_1$$

$$N_2 = a + bQ_2$$

Máme tedy dvě rovnice o dvou neznámých, ze kterých jsme schopni vypočítat konstanty a, b.

1.3.3. Grafická metoda

Grafické metody ve statistické analýze dat jsou velmi rozšířené a často používané, protože jsou přehledné a snadno interpretovatelné. Vytvoříme souřadný systém N, Q do jehož 1. kvadrantu zakreslíme jednotlivé hodnoty nákladů pro jim odpovídající množství. Body proložíme přímkou metodou nejmenších čtverců a z grafu odečteme hodnoty konstant a, b, viz obrázek č. 4.



Obrázek 4 - Grafická metoda

1.3.4. Metoda regresní a korelační analýzy

Umožňuje vymežit i nelineární nákladové funkce, které jsou vhodné pro zkoumání nadproporcionálního či podproporcionálního vývoje nákladů a to v těch případech, kdy už nelze náklady vyjádřit pomocí lineární funkce.

1.4 Snižování nákladů

1.4.1. Metoda ABC

Metoda ABC (Activity Based Costing) je systém dávající výstižné informace o nákladech na jednotlivé produkty, služby, zákazníky, dodavatele, regiony a další distribuční kanály apod. Poskytuje manažerům lepší přehled o stavu nákladů v podniku. ABC je metodologie, která měří náklady a výkonnost nákladových objektů, aktivit i zdrojů. Nákladové objekty spotřebovávají aktivity a aktivity spotřebovávají zdroje. ABC jde po skutečných příčinách nákladů, hledá důvody, které způsobují vznik nákladů. ABC není žádná sada předpisů, procedur, regulací vymyšlených člověkem, ale je to pomůcka vyvinutá k popisu vlastních „zákonů“ chování nákladů. Metoda ABC nerozděluje zdroje nebo náklady jako jiné postupy na účetní střediska, ale na konkrétní činnosti, které je spotřebovávají. Náklady vztahuje na aktivity v podniku, na rozdíl od klasické metody, která alokuje náklady podle jednotlivých útvarů.

Metodu použití ABC lze krátce specifikovat v následujících pěti krocích:

1. úprava účetních dat,
2. návrh aktivit (rozdělení střediska na procesy a aktivity, které dělá),
3. ocenění těchto aktivit,
4. definování nákladových objektů (určení cílů kalkulací),
5. ocenění nákladových objektů.

Výhodou metody ABC je, že zlepšuje přehled o aktivitách v podniku, protože:

- umožňuje analýzu nákladové náročnosti,
- umožňuje eliminaci neefektivních aktivit,
- slouží jako podklad pro restrukturalizaci podnikových procesů,
- tlačí na snižování nestandardních aktivit.

Dalšími metodami jsou například ABC/M (Activity Based Cost Management), která využívá zaměření na aktivity a metoda ABM (Activity Based Management) využívající ABC

informace pro dosažení cílů organizace s méně zdroji, tedy např. k dosažení stejných výsledků při menších celkových nákladech [10].

1.4.2. Hodnotová analýza

Jako další nástroj ke snižování nákladů podniku a zvyšování užitné hodnoty výrobku, může být například pomocí hodnotové analýzy. Hodnotová analýza (Value Analysis) je systematické a kreativní prozkoumání všech položek nákladů výrobku či služby, s cílem snížit nebo odstranit ty, které nepřinášejí z hlediska zákazníka akceptovatelnou hodnotu, přitom však zachovává požadavky na kvalitu a výkon.

Hodnotová analýza se tedy odlišuje od jednoduchého snížení nákladů, protože při tomto postupu se zkoumají pouze náklady a existuje snaha je snížit, zatímco při hodnotové analýze se zkoumá funkce, kterou je potřeba uspokojit – až potom se stanoví, jak jí lze s co nejnižšími náklady docílit. Úspory vzniklé při použití hodnotové analýzy mohou významně přispět k ziskovosti podniku.

1.4.3. Ukazatel rentability nákladů

Return on costs (ROC) bývá považován za doplňkový ukazatel k ukazateli rentability tržeb. Ukazatel rentability nákladů udává, jaká část zisku (nebo ztráty) připadá na 1 korunu nákladů.

$$\text{ROC} = \text{čistý zisk} / \text{náklady}$$

Je však nutné si také uvědomit, že ke zvýšení absolutní částky zisku lze dojít nejen snižováním nákladů, ale také zvyšováním odbytu.

1.4.4. Ukazatel rentability investice

Za efekt investice se považuje zisk. Rentabilita investice se počítá podle vzorce:

$$r_i = Z_r / IN$$

kde:

r_i je rentabilita investice,

Z_r - průměrný čistý roční zisk plynoucí z investice [Kč],

IN - náklady na investici [Kč].

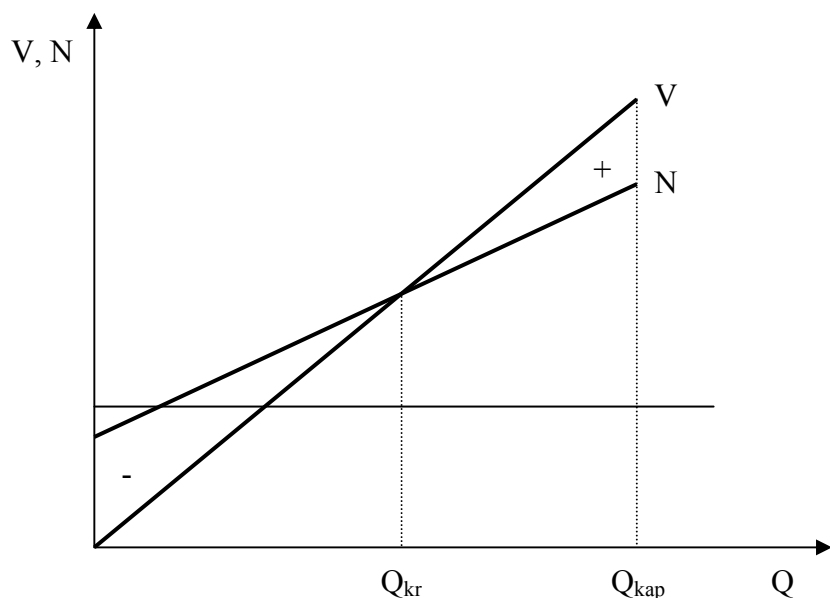
Rentabilita investice je dána jako podíl průměrného ročního čistého zisku k investičním (kapitálovým) výdajům. Rentabilitu investice porovnáváme buď s požadovanou výnosností investice, nebo s výnosností jiných investic. Investici bychom měli přijmout v případě, že rentabilita bude vyšší než úrok ze střednědobých vkladů.

1.4.5. Bod zvratu

Analýza bodu zvratu je všeobecně známa pod anglickým názvem Break Even Analysis (BEP). Jedná se o zkoumání rovnováhy mezi náklady a výnosy. Analýza bodu zvratu předpokládá, že se v podnikových výkazech sledují odděleně variabilní a fixní náklady. Pomocí analýzy bodu zvratu je možno určit bod zvratu, v němž se vyrovnávají celkové výnosy s celkovými náklady podniku. Analýza poskytuje vedení podniku a odpovědným pracovníkům koncentrované informace, které mu umožňují v budoucnu lépe rozhodovat. Pomocí této analýzy lze jednoduše přezkoumat různé alternativy jednání. Jednoduchým způsobem lze vypočítat, jaký vliv mají změny prodáváného množství, prodejní ceny jakož i variabilní a fixní náklady na výši dosahovaného zisku. Graficky je tato analýza zobrazena na obrázku 5.

Z rozdílného chování fixních a variabilních nákladů vyplývá i rozdílný způsob jejich návratnosti neboli úhrady prostřednictvím dosažených tržeb (výnosů z prodeje). Variabilní náklady výkonu jsou vyvolávány konkrétním výkonem a měly by být uhrazeny z ceny každého prodaného výkonu. Naopak fixní náklady jsou vynaloženy v určité výši v daném období a prodaný výkon pouze přispívá na jejich úhradu. Rozdíl mezi cenou výkonu a jeho variabilními náklady se nazývá marže výkonu neboli příspěvek na úhradu fixních nákladů a tvorbu zisku. Právě marže výkonu představuje přínos výkonu k úhradě celkových fixních nákladů (a poté k tvorbě zisku). Je proto důležitým kritériem pro hodnocení výkonů, rozhodování o jejich optimální struktuře atd.

Takový příspěvek je určen nejprve na postupnou úhradu fixních nákladů a teprve po jejím zajištění může vzniknout zisk [8].



Obrázek 5 - Bod zvratu

kde:

- Q je objem výroby [ks],
- C - cena [Kč],
- N - celkové náklady [Kč],
- V - výnosy [Kč],
- FN - fixní náklady [Kč],
- VN - variabilní náklady [Kč],
- Q_{kap} - maximální možný objem výroby = kapacita [ks],
- Q_{kr} - kritický objem výroby [ks],
- Q_{Zmin} - objem výroby při minimálním zisku [ks],
- Z_{min} - minimální zisk [ks].

Z obrázku je zřejmé, že plná úhrada všech nákladů bude zajištěna v bodě, kdy suma realizovaných jednotkových marží dosáhne výše jednorázově vynaložených fixních nákladů. Tento bod nazýváme jako **kritický bod objemu výkonů** nebo jako **bod zvratu**.

Budeme tedy vycházet z rovnice [2]:

Je-li	$N = V$
	$N = FN + VN * Q$
	$V = C * Q$
Pak	$FN + VN * Q = C * Q$

A odtud

$$Q_{kr} = \frac{FN}{C - VN}$$

Z uvedených rovnic lze dále určit:

- a) objem výroby v ks za dané období zabezpečující minimální požadovaný zisk:

$$Q_{Zmin} = \frac{FN + Z \min}{C - VN}$$

- b) limit variabilních nákladů na 1 ks výrobku:

$$VN = C - \frac{FN}{Q}$$

- c) limit variabilních nákladů na 1 ks výrobku při předpokladu určitého minimálního požadovaného zisku:

$$VN_{Zmin} = C - \left(\frac{FN + Z \min}{Q} \right)$$

2. INFORMACE O PODNIKU

2.1 Historie

Počátkem roku 1949 vznikl Okresní průmyslový podnik v Chlumci nad Cidlinou, který později nesl název PARK. Tento podnik měl své provozovny na území bývalého okresu Nový Bydžov a prováděl malosériovou výrobu na zakázku v oboru kovovýroby.

Později byly k tomuto podniku přičleněny další provozovny se stejným charakterem činnosti z bývalých okresů Jičín, Nová Paka, Dvůr Králové nad Labem, Hořice v Podkrkonoší, Vrchlabí a došlo i ke změně názvu na KOVOPARK, a to s ohledem na jednoúčelovost podnikání.

V roce 1957 došlo k reorganizaci podniku, při které byl podnik rozšířen na krajskou působnost v bývalém kraji Hradec Králové a došlo k další změně názvu podniku na podnik KOVOVÝROBA, krajský podnik místního průmyslu Hradec Králové, se sídlem nejprve v Hradci Králové a později v Chlumci nad Cidlinou.

V roce 1960 byly provedeny značné organizační změny v podnicích řízených národními výbory. Krajský podnik KOVOVÝROBA se sídlem v Chlumci nad Cidlinou byl dezintegrovan do jednotlivých okresů ve Východočeském kraji. V okrese Hradec Králové byl zřízen 1. července 1960 Okresní KOVO-DŘEVO podnik Hradec Králové se sídlem v Chlumci nad Cidlinou. Tento podnik zajišťoval v té době malosériovou zakázkovou výrobu na zakázky v oboru kovo a dřevovýroby a to na svých provozovnách, které se nacházely na území okresu Hradec Králové. Vzhledem k tomu, že činnost podniku byla v další době jeho působení velmi různorodá a v některých případech byla prováděna souběžně se stejnou činností v jiných podnicích, byly postupně z důvodu zajištění určité specializace vyčleněny některé činnosti a byla rozšířena výroba v oboru kovo a plastických hmot. Tím došlo i k další změně v názvu podniku. Z původního názvu KOVO-DŘEVO vznikl již současný podnik KOVOPLAST – okresní podnik Hradec Králové se sídlem v Chlumci nad Cidlinou, a to s účinností od 1. ledna 1966.

V této podobě pracoval podnik až do roku 1987. Od 1. ledna 1988 přešel podnik, stejně jako celá řada podniků místního hospodářství a služeb pod přímé řízení odborem místního

hospodářství Východočeského krajského národního výboru. To přineslo i úpravu názvu podniku a to na KOVOPLAST – podnik místního hospodářství Chlumec nad Cidlinou.

Od 1. ledna 1989 se KOVOPLAST stává v souladu s ustanovením zákona č. 88/1988 Sb. státním podnikem. Poslední změna proběhla po zániku Krajských národních výborů, kdy úloha zakladatele přešla na Městský úřad v Chlumci nad Cidlinou.

Dne 3. prosince 1993 byl založen zakladatelskou listinou Kovoplast Chlumec nad Cidlinou, a. s., a to podle privatizačního projektu č. 25574 schváleného Fondem národního majetku ČR dne 1. října 1993. Společnost byla zapsána do obchodního rejstříku dne 1. ledna 1994. Do roku 2004 byl Kovoplast Chlumec nad Cidlinou, a. s. ovládanou společností a INDUSTRIAL spol. s r. o. společností ovládající.

Společnost ovládaná:

Obchodní název	Kovoplast Chlumec nad Cidlinou, a. s.
Sídlo	Kozelkova 131/IV., Chlumec nad Cidlinou
Základní kapitál	91 182 000,- Kč
Hlavní činnost	výroba spotřebního zboží, nákup zboží a jeho další prodej

Společnost ovládající:

Obchodní název	INDUSTRIAL spol. s r. o.
Sídlo	Lom 1655, Lysá nad Labem
Základní kapitál	140 000,- Kč
Hlavní činnost	nákup zboží za účelem jeho prodeje a prodej

Mezi společnostmi Kovoplast Chlumec nad Cidlinou, a. s. a INDUSTRIAL spol. s r. o. je od roku 2005 pouze obchodní vztah.

Výše základního kapitálu ovládající společnosti, tj. společnosti INDUSTRIAL spol. s r. o., nesouvisí s výší jejího podílu ve společnosti ovládané. Akciová společnost nemá informace o fyzických a právnických osobách, které mají podstatný vliv. Akcie jsou emitovány v listinné podobě na majitele, z tohoto důvodu není struktura akcionářů prakticky zjistitelná, ani k rozvahovému dni, ani k okamžiku sestavení účetní závěrky.

Předmět činnosti akciové společnosti Kovoplast Chlumeč nad Cidlinou:

Předmětem činnosti podle obchodního rejstříku je:

- slévání železných i neželezných obecných kovů,
- výroba televizních a rozhlasových antén včetně jejich příslušenství,
- výroba čerpadel včetně náhradních dílů,
- výroba příslušenství silničních motorových vozidel – zpětných automobilových a motocyklových zrcátek,
- výroba zařízení topných a varných,
- výroba součástí výrobků drobných, kovových z hliníku,
- výroba nástrojů,
- koupě zboží za účelem jeho dalšího prodeje a prodej,
- silniční motorová doprava,
- výroba kovových obalů – příručních pokladen a trezorů,
- smaltování,
- pronájem nebytových prostor spojený s poskytováním i jiných než základních služeb a pronájem hmotného investičního majetku,
- realitní činnost.

Hlavní význam má však:

- výroba televizních a rozhlasových antén,
- výroba zpětných automobilových zrcátek pro nákladní automobily,
- výroba trezorů, sejfů, příručních pokladen a skříní na zbraně,
- výroba ručních čerpadel,
- výroba sporáků, krbových kamen a kamen na tuhá paliva a příslušenství ke kamnům.

Veškerý sortiment produktů akciové společnosti je uveden v příloze č. 1.

Podnik se nyní může pochlubit i novými a významnými výrobky a službami. Mezi ně patří:

- vývoj a výroba sestav zpětných zrcátek pro firmy TEDOM TRUCK a SOR,
- vývoj a výroba televizních antén vhodných pro digitální vysílání,
- vývoj a výroba kompletů vnějších a vnitřních zpětných zrcátek,
- výroba plechového dílenského nábytku pro export (Německo).

2.2 Organizační struktura a počet pracovníků

Akciová společnost Kovoplast Chlumeč nad Cidlinou zaměstnávala v roce 2007 celkem 108 osob, z toho 81 výrobních a režijních dělníků, 14 technickohospodářských pracovníků a 13 zaměstnanců top managementu. Tabulka č. 1 udává počet dělníků (čímž je rozuměno celkový počet výrobních i režijních dělníků), počet technicko-hospodářských pracovníků a z toho počet zaměstnanců v top managementu v letech 2003 - 2007.

Tabulka 1 - Počet zaměstnanců

	2003	2004	2005	2006	2007
Dělníci	106	97	87	82	81
THP	38	34	31	29	27
- z toho top management	15	16	14	14	13
CELKEM	144	131	118	111	108

2.2.1. Statutární a dozorčí orgány a. s.

Každá akciová společnost dle zákona č. 513/1991 Sb., obchodní zákoník musí mít stanovené statutární a dozorčí orgány společnosti. Mezi ně patří:

- valná hromada akcionářů,
- představenstvo akciové společnosti (členové jsou uvedeni v Tab. 2).

Tab. 2 - Představenstvo akciové společnosti

Jméno a příjmení	Hlavní činnost	Funkce
Ing. Jaroslav Souček	externí pracovník	předseda
Ing. Václav Křepela	ředitel akciové společnosti	místopředseda
Ing. Zdeněk Pustějovský	externí pracovník	člen

- Dozorčí rada akciové společnosti (členové jsou uvedeni v Tab. 3)

Tab. 3 - Dozorčí rada akciové společnosti

Jméno a příjmení	Hlavní činnost	Funkce
Josef Veselý	externí pracovník	předseda
František Nedvěd	externí pracovník	člen
Gabriel Moravčík	ekonomický úsek	člen

Externí pracovníci byli zvoleni do své funkce valnou hromadou. Jejich činnost v představenstvu či dozorčí radě je z toho důvodu, že jsou akcionáři firmy Kovoplast Chlumeč nad Cidlinou, a. s. Pan Gabriel Moravčík byl zvolen do dozorčí rady zaměstnanci akciové společnosti.

2.2.2. Útvary a. s.

1. Úsek ředitele a. s. (Ing. Václav Křepela) tvoří:

- kancelář ředitele,
- odbor řízení jakosti,
- odpady a ekologie,
- ostatní zaměstnanci.

2. Obchodní úsek (řídí obchodní náměstek pan Daniel Vak) a tvoří jej:

- oddělení prodeje (marketing, realizace prodeje),
 - podniková prodejna,
 - železářství,
- oddělení nákupu (kompletní agenda MTZ),
- doprava a servis (dovoz materiálu, odbyt výrobků v min. míře).

3. Ekonomický úsek (řídí ekonomický náměstek Ing. Petr Černý) a tvoří jej:

- odbor informací (účetnictví, finance, stanovení cen, kalkulace),
 - mzdová účtárna (mzdová agenda),
 - všeobecná účtárna (zpracovává účetnictví a agendu daní),
- plánování investic,
- počítačová síť.

4. Výrobní úsek (řídí výrobně technický náměstek pan Jiří Hladík) a kontroluje:

- provoz 101 (výroba ručních pump),
- provoz 102 (výroba antén a zpětných zrcátek),
- provoz 105 (výroba membránových čerpadel),
- provoz 106 (výroba zabezpečovací techniky, kamen na tuhá paliva a krbových kamen).

5. Technický úsek (řídí výrobně technický náměstek pan Jiří Hladík) a tvoří jej:

- technologie a konstrukce,
- nástrojárna.

Z důvodu odchodu do důchodu výrobního náměstka pana Jiřího Němce, byla provedena reorganizace firmy a technický náměstek zodpovídá i za výrobní úsek. Na následujícím obrázku č. 4 je znázorněna organizační struktura pomocí organizačního schématu.

2.3 Výrobní úsek

Produkce je zaměřena na ruční čerpadla, antény, zpětná zrcátka, trezory a zabezpečovací technika a kamna. Výroba probíhá na čtyřech provozech, které se nacházejí v Chlumci nad Cidlinou a Kladrubech. Podrobnější popis jednotlivých středisek je uveden v následujících podkapitolách. Každý výrobní provoz má své vlastní sklady, ve kterých uchovává materiál, výrobky, nedokončenou výrobu i zboží. V čele stojí vedoucí provozu.

2.3.1. Provoz 101

Zabývá se výrobou ručních stojanových čerpadel a jejich příslušenstvím. Tato čerpadla jsou vyráběna v několika velikostech a typech. Jako hlavní parametr ve výběru produktů je uváděna hloubka studny = hladina pod terénem, tzn. z jaké hloubky je voda vysávána. Dalšími kritérii je například množství vody v litrech za minutu, tzn. počet zdvihů pístu v litrech za minutu, průměr válce, zdvih pístu a hmotnost pumpy.

Vstupními materiály jsou litinové odlitky, hutní materiál, spojovací materiál a pryžové těsnění.

Provoz 101 využívá ke své výrobě tyto pracovní postupy: obrábění, montážní a kompletační práce, povrchové úpravy.

Toto výrobní středisko je vybaveno těmito strojními zařízeními: soustruhy a frézky, vrtačky, závitořezy, výstředníkové lisy, stříkací kabina pro rozpouštědlové barvy.

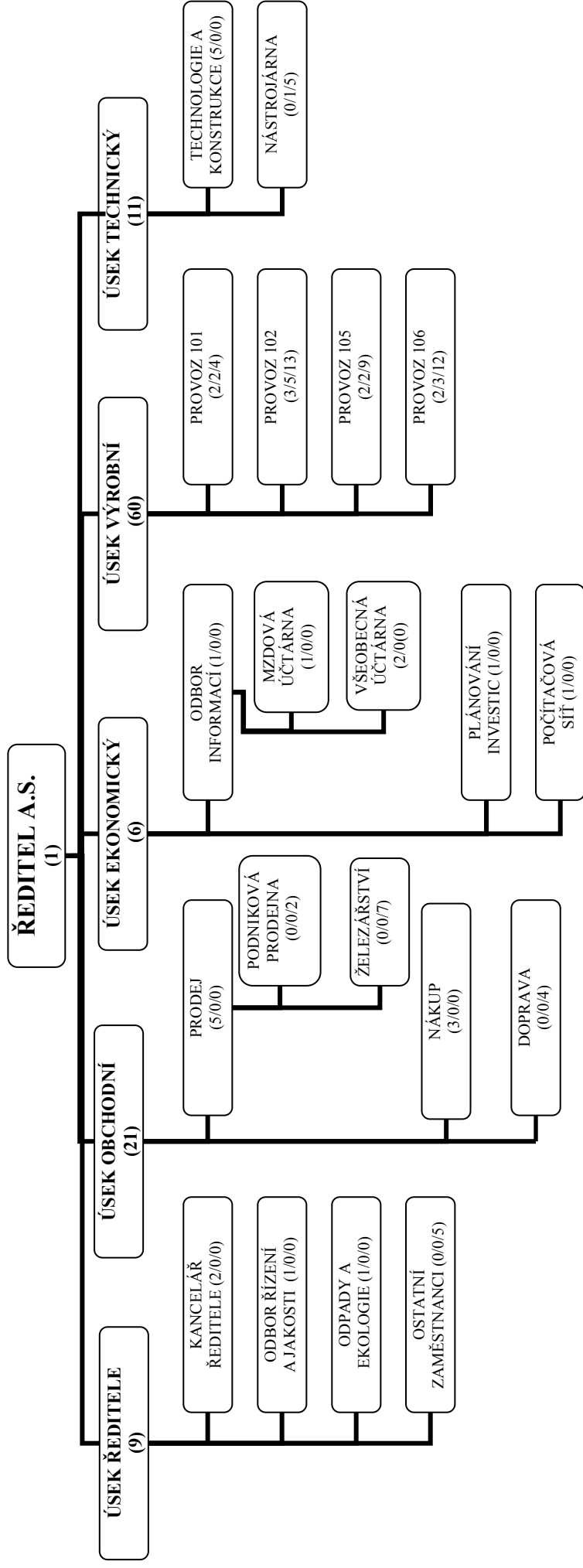
2.3.2. Provoz 102

Finálními výrobky tohoto provozu jsou rozhlasové a televizní přijímací antény různých typů a velikostí. Zpětná automobilová zrcátka pro nákladní a užitkové automobily jsou určena pro universální použití. Rozhodujícími parametry jsou velikost odrazové plochy, sféra odrazové plochy, průměr upevňovacího otvoru, ovládání (elektrické či ruční) a vyhřívání. Držáky zrcátek pro autobusy Karosa, Tedom, SOR, Solaris a pro nákladní automobily Avie, LIAZ, Tatra, Tedom, pro traktory Zetor a pro stavební stroje. Celý provoz je certifikován dle normy ČSN EN ISO 9001:2000. Dále vyrábí v kooperaci výlisky z plechu pro provoz 106.

Vstupními materiály jsou hliníkové odlitky, plastové výlisky, hliníkové profily, plechy, hutní materiál, spojovací materiál, skla zrcátek.

Mezi pracovní činnosti patří dělení materiálu (stříhání, řezání), obrábění (soustružení, frézování, vrtání, broušení), svařování (v ochranné atmosféře, odporové bodování), lisování, ohýbání, předpovrchová úprava, práškové lakování, montážní a kompletační práce, expedice.

Strojní vybavení provozu 102 zahrnuje soustruhy, frézky, závitořezy, výstředníkové lisy, tabulové nůžky, NC ohýbačka trubek, CO svářečky, bodové svářečky, fosfátovací kabina, práškovací kabina, vypalovací pece a manipulační technika.



Obrázek 6 - Organizační struktura

Obrázek zobrazuje organizační strukturu firmy Kovoplast Chlumec nad Cidlinou, a. s. a počet technickohospodářských zaměstnanců, režijních dělníků a výrobních dělníků v jednotlivých úsecích (THP/RD/VD).

2.3.3. Provoz 105

Tento provoz produkuje tyto finální výrobky: ruční membránové čerpadla pro čerpání silně znečištěných kapalin, křídlová čerpadla v několika velikostech určené především pro čerpání vody, benzínu a olejů. Sací koše dle velikosti a typu čerpané kapaliny a přípojovacího závitů. Plastové výlisky pro výrobní provoz 102, 106. Ocelové obrobky pro výrobní provoz 102, 106.

Vstupními materiály jsou litinové odlitky, plastová surovina, hutní materiál, spojovací materiál, pryžový materiál.

Pracovními činnostmi jsou obrábění (soustružení, frézování, vrtání, broušení), lisování plastických hmot, lakování rozpouštědlovými barvami, montážní a kompletační práce, expedice.

Strojními vybaveními jsou soustruhy, frézky, vrtačky závitořezy, vstřikolisy na plasty, stříkací kabina a manipulační technika.

2.3.4. Provoz 106

Hlavní náplní provozu 106 je výroba sporáků na tuhá paliva REKREANT ve dvou velikostech, v provedení podle vývodu kouřovodu levé a pravé, ve dvou velikostech R2 a R3 (dvouplátové a tříplátové kamna) a v různých barvách. Kamna na pevná paliva s varnou plotnou STYL 6 jsou určena pro lokální vytápění s výkonem 6 kW v různých barvách. Dalším typem kamen jsou STYL 4. Jsou na tuhá paliva o výkonu 4 kW. Krbová kamna UNI pro lokální vytápění na spalování dřeva a dřevěných briket jsou konstruovány ve dvojím provedení dle výkonu 5 kW a 8 kW. Čelní stěna je tvořena křemíkovým sklem. Příruční pokladničky určené ke krátkodobé úschově peněz a cenin a jsou vyráběny v 10 velikostech a různých barvách. Skříňový trezor BULDOK 35 splňuje požadavky ČSN (České státní normy) a NBÚ (Národní bezpečnostní úřad). Skříně na zbraně jsou určeny pro bezpečnou úschovu loveckých a sportovních zbraní v souladu s ČSN.

Při výrobě se využívají tyto materiály: plastové výlisky, plechy, hutní materiály, spojovací materiál, litinové odlitky, šamotové cihly, přizamykatelné a bezpečnostní zámky.

Provoz 106 využívá dělení materiálu (stříhání, řezání), svařování (v ochranné atmosféře, odporové bodování), obrábění, lisování, ohýbání, předpovrchovou úpravu - kytování, lakování, smaltování, montážní a kompletační práce, expedici.

Provoz ke své výrobě používá následující strojní vybavení: vrtačky, výstředníkové lisy, tabulové nůžky, hydraulický vystřihovací lis EUROMAC, NC ohraňovací lis, CO svářečky, bodové svářečky, mořící linky, stříkací kabiny, smaltovací pec, manipulační technika.

Firma Kovoplast Chlumeck nad Cidlinou, a. s. nakupuje materiál (plech, tyčovinu, pásovinu, skla do zrcátek, membrány, spojový materiál aj.) a polotovary (jednotlivé díly na křbová kamna, misky z plastické hmoty BRALEN k automobilovým zrcátkům). Ty slouží k dalšímu zpracování - ohýbání, profilování, vystřihování, kompletace a povrchová úprava. Samozřejmě záleží na produktu a provozu, který bude dané výrobky vyrábět, kompletovat a připravovat pro balení ke spotřebiteli.

2.4 Obchodní vztahy

2.4.1. Dodavatelé

Mezi největší dodavatelské firmy patří Slévárna Roučka Slatina s. r. o., která dodává odlitky litiny, dále AGC Flat Glass Czech a. s., člen AGC Group dodávající skla zrcadel a třetím největším dodavatel je firma TSS spol. s r. o., od které akciová společnost nakupuje odlitky z litiny. Následující tabulka 4 nám ukazuje další dodavatelské firmy Kovoplast Chlumeck nad Cidlinou, a. s. a jejich podíl nakoupeného materiálu či polotovarů.

Tabulka 4 – Dodavatelé

Název	Sídlo	Výrobní materiál	Podíl odběru (v %)
SLÉVÁRNA ROUČKA SLATINA, s. r. o.	Brno	odlitky litina	19,64
AGC Flat Glass Czech a. s., člen AGC Group	Teplice	skla zrcadel	17,11
TSS spol. s r. o.	Třebechovice pod Orebem	odlitky litina	7,19

Název	Sídlo	Výrobní materiál	Podíl odběru (v %)
HATO s. r. o.	Dobruška, okr. Mladá Boleslav	plechy	6,98
Ferona a. s.	Hradec Králové, Brno, Plzeň, Olomouc, Ostrava, Praha, Chomutov	spojovací a hutní materiál	5,41
Eaton Automotive B. V.	Montfoort (Nizozemí)	servomotory	3,40
Feramo s. r. o.	Brno	odlitky litina	3,39
MKZ a. s.	Blansko	šamotové cihly	1,45
Sigma a. s.	Lutín, okr. Olomouc	odlitky MS, Al	1,44
Metalis Nejdek s. r. o.	Nejdek, okr. Karlovy Vary	odlitky Al	1,15
Delphi Mechatronic Sp. z o. o.	Gdaňsk (Polsko)	ovladače	1,08
N. V. REMI	Velká Bíteš	Al profily	0,92
Strojplast a. s.	Tachov	výlisky plast. zrcadel	0,72
MEFRIT, spol. s r. o.	Mělník	smalty	0,66
METALCOM Kutná Hora a. s.	Kutná Hora	spojovací materiál	0,63
JIRY spol. s r. o.	Chlumecko nad Cidlinou	plechy	0,51
Festekipari Kutato Kft.	Budapešť (Maďarsko)	žárovzdorná barva	0,32
Alufinal a. s. (ZSNP)	(Slovensko)	Al profily, trubky	0,28
Vladislav Urban zámečnictví	Chlumecko nad Cidlinou	zámky/kouřovody	0,25
AL Invent Břidličná, a. s.	Břidličná, okr. Bruntál	Al svítky	0,25
Nátěrové hmoty spol. s r. o.	Hradec Králové	barvy	0,25
LABAR s. r. o.	Ústí nad Labem	základ. anticorózní barva	0,12

Pozn.: Podíl odběru znamená výši celkového množství dodaného materiálu a polotovarů v Kč k celkovému odebranému množství od vybraných firem

Výběr nového dodavatele je prováděn na základě rozeslání poptávek a vyhodnocení nabídek. Při vyhodnocování se přihlíží ke kvalitě, ceně, operativnosti a záruce, popř. poskytovaném servisu. Pracovník, který vyhodnocování provádí, vychází ze zkušeností, doporučení, výsledků zkoušek a měření. Po vyhodnocení poptávek a výběru dodavatele probíhá objednávání materiálu a další činnosti podle směrnic. Kvalita dodávek se posuzuje pomocí vizuální a kvalitativní kontroly. Vizuální kontrola ručí za správné množství a kompletnost dodávky. Kvalitativní kontrola znamená, že zboží bylo dodáno v požadované jakosti.

Hodnocení dodavatele provádějí pracovníci oddělení zásobování na formuláři „Hodnocení kvality dodávky“, viz příloha č. 2. Hodnotí se každá první dodávka v měsíci a výsledky

hodnocení jednotlivých dodávek slouží jako podklad pro celkové hodnocení dodavatele, které se provádí 1x ročně. Pro potřeby celkového hodnocení se použije aritmetický průměr z jednotlivých hodnocení. Toto hodnocení se praktikuje hlavně u standardizovaných výrobků dle normy ČSN EN ISO 9001:2000, tj. veškeré výrobky provozu 102, tj. antény a zpětná zrcátka.

Veškeré faktury se platí včas, tj. aktivní krytí, čímž může firma argumentovat v případě, kdy chce dodavatel zvýšit například cenu.

Pokud se firma rozhodne pro výrobu nového výrobku a potřebuje i nového dodavatele, vybírá si jej na základě výběrového řízení. V roce 2003 se firma rozhodovala o výběru leasingové společnosti na nákup děrovacího lisu. Vybrala si pět potencionálních leasingových společností (ČSOB, ČS, CAC Leasing, Raiffeisen – Impuls – AUSTRIA, UNILEASING). Na základě výběrového řízení si poté vybrala leasingovou společnost Raiffeisen – Impuls – AUSTRIA s. r. o. Praha.

Pokud stávající dodavatel ukončí činnost, např. Strojtex, dodávající firmě litinu, musela ji poté nahradit např. firma Feron a. s. či AGC Flat Glass a. s., člen AGC Group aj. Problémy ale mohou nastat v případě, kdy by například firma Eaton Automotive B. V. ukončila výrobu. Jedná se totiž o společnost, která je jednou z mála evropských výroben. S těmito dodavateli Kovoplast Chlumec nad Cidlinou, a. s. spolupracuje již od roku 1994.

2.4.2. Odběratelé

Největším a tudíž i nejvýznamnějším odběratelem je firma Iveco Czech Republic a. s. z Vysokého Mýta s podílem 10,1 % z celkového objemu odběru zpětných zrcátek, skel a držáků. Druhým důležitým odběratelem je zahraniční firma Klaus Alpen G. M. G. H., která odebírá čerpací techniku ve výši 8,7 % z celkového objemu produkce. Tabulky 5 - 9 představují největší odběratelé firmy Kovoplast Chlumec nad Cidlinou, a. s. dle jednotlivých druhů sortimentu a velikosti odbytu v %.

Tabulka 5 - Zrcátka

Název firmy	Sídlo	Podíl odběru
Iveco Czech Republic, a. s.	Vysoké Mýto	10,1%
Zetor Trade, s. r. o.	Brno	7,9%
AVOSS s. r. o.	Voleč, okr. Pardubice	7,3%
Mirror s. r. o.	Zlín	4,1%
SOR Libchavy spol. s r. o.	Libchavy	3,1%
ŠKODA a. s.	Plzeň	2,2%
STAVOSTROJ - AMAN	Nové Město nad Metují	2,1%
MAKRO - ND spol. s r. o.	Moravany	1,8%
AGROZET České Budějovice, a. s.	České Budějovice	0,8%

Tabulka 6 - Čerpací technika

Název firmy	Sídlo	Podíl odběru
Klaus Alpen G. M. G. H.	Hamburg (Německo)	8,7%
AQUACENTRUM SK, s. r. o.	Piešťany (Slovensko)	4,4%
BELUMI PUMPY, s. r. o.	Nové Zámky (Slovensko)	3,1%
SIGMA PUMPY HRANICE, s. r. o.	Hranice	2,6%
PUMPA, a. s.	Brno	1,4%
VTP centrum - Zdražil	Kolín	1,3%
WOD-BUD S. C.	Warszawa (Polsko)	0,9%

Tabulka 7 - Sporáky a kouřovody

Název firmy	Sídlo	Podíl odběru
OBI Česká republika s. r. o.	Praha	5,2%
Globus ČR, k. s.	Praha	3,5%
VESKO Jičín, spol. s r. o.	Jičín	2,1%
S-TERM Sipták	Žilina (Slovensko)	1,8%
M. A. T., spol. s r. o.	Praha	1,7%
OLVET, spol. s r. o.	Olomouc	1,2%
GOMAC s. r. o.	Praha	1,0%
Mars Svratka, a. s.	Svratka	0,5%

Tabulka 8 – Antény

Název firmy	Sídlo	Podíl odběru
Vladislav Šedivý - sdružení SEPO	Nový Bydžov	1,6%
Montela s. r. o.	České Budějovice	0,9%
Záborec Ivo	Stružnice, okr. Česká Lípa	0,8%

Tabulka 9 – Trezory

Název firmy	Sídlo	Podíl odběru
EUROSAFE Slovakia s. r. o.	Bratislava (Slovensko)	0,4%
VAMA s. r. o.	Praha	0,2%

Pozn.: Podíl odběru znamená výši celkového množství dodaného materiálu a polotovarů v Kč k celkovému odebranému množství vybraných firem

Firma si potenciální odběratelé nevybírání. Snahou marketingu je, aby byl odběr výrobků co největší. Akciová společnost se účastní různých výstav, jak v tuzemsku, tak i v zahraničí a dává reklamy do místního tisku.

Velcí odběratelé, jako např. Klaus Alpen G. M. G. H. vždy uzavírají s firmou Kovoplast Chlumeck nad Cidlinou, a. s. objednávku. Cena výrobků je odvozena od zákaznických a množstevních slev.

Obchodní řetězce, jako např. OBI a Globus, si cenu stanovují téměř sami, je zde malý prostor pro vyjednávání. Je to tzv. „diktát pomocí síly“, tj. uplatnění bonusu za převzaté zboží, poplatky za zprostředkování propagační akce v letáčích (cca 1 – 2 % z ceny celkového objemu odebraného zboží) atd. Kupní smlouvy jsou rámcové a na základě nich poté odběratel posílá objednávku.

Jednorázoví odběratelé, kteří si koupí produkty přímo na provoz, platí buď v hotovosti, nebo na základě záloh v případě, pokud si zadají nějaký atypický výrobek.

2.5 Základní ekonomické údaje

2.5.1. Základní kapitál

Výše upsaného základního kapitálu činí 91 182 000 Kč a je zcela splacena. Základní kapitál je rozložen na 91 182 ks akcií o jmenovité hodnotě po 1 000 Kč/ks. Všechny akcie jsou emitovány na majitele, v listinné podobě a jsou neregistrované. Společnost nevydala žádné cenné papíry, které opravňují k uplatnění práva na výměnu za jiné účastnické cenné papíry nebo za přednostní úpis jiných účastnických cenných papírů.

2.5.2. Vývoj aktiv a pasiv za rok 2003-2007

Strana aktiv v rozvaze podává informace o výše majetku, který je v podniku používán. Souhrn veškerých aktiv je zahrnut v tabulce 10.

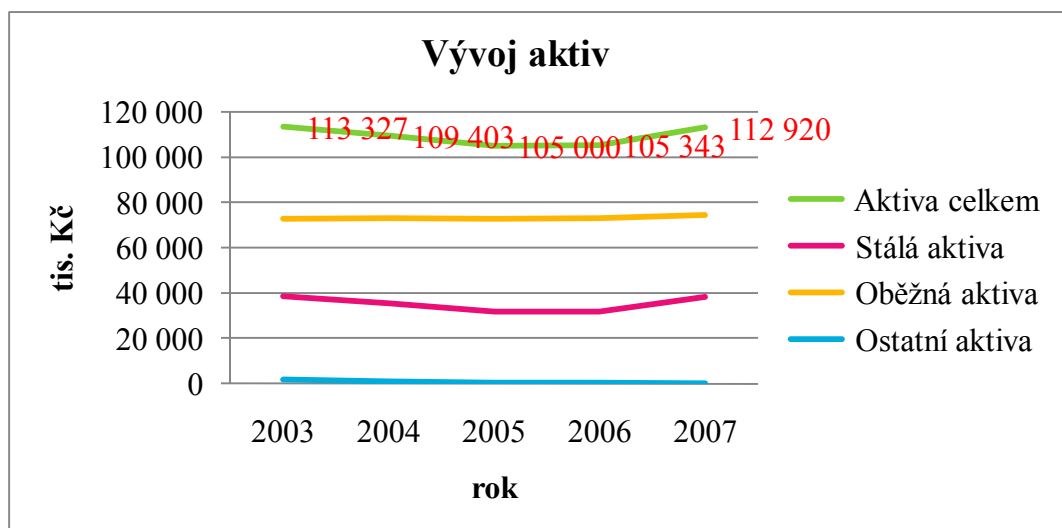
Tabulka 10 - Vývoj aktiv (v tis. Kč)

AKTIVA	2003	2004	2005	2006	2007
Aktiva celkem	113 327	109 403	105 000	105 343	112 920
Stálá aktiva	38 609	35 312	31 725	31 809	38 329
<i>dlouhodobý nehmotný majetek</i>	59	17	175	120	69
<i>dlouhodobý hmotný majetek</i>	38 550	35 295	31 550	31 689	38 260
<i>dlouhodobý finanční majetku</i>	0	0	0	0	0
Oběžná aktiva	72 776	73 115	72 900	73 164	74 463
Ostatní aktiva	1 942	976	375	370	128

Z rozboru stálých aktiv vyplývá jejich snižování, které je způsobeno nižší investiční aktivitou akciové společnosti v letech 2003 - 2005. Nejvýznamnější vliv na snížení stavu zásob má pokles stavu zásob hotové výroby, nedokončené výroby a polotovarů vlastní výroby. Položka ostatních aktiv se snížila vlivem pokračujícího splácení majetku pořízeného formou finančního pronájmu (hydraulický děrovací lis EUROMAC a dodávkový automobil PEUGEOT BOXER).

Hodnota oběžných aktiv se v roce 2007 zvýšila o 1 300 000 Kč, které je způsobeno předzásobením hlavními druhy výrobního materiálu na konci roku 2007 z důvodu očekávaného zdražení počátkem roku 2008. Z analýzy dlouhodobého majetku vyplývá jeho navýšení celkem o 6 520 000,- Kč, které je zapříčiněno obzvláště zahájením výstavby řadových rodinných domků v Chlumci nad Cidlinou. Tato výstavba je prováděna dodavatelským způsobem stavební firmou. Celkové pohledávky se meziročně zvýšily o 839 000 Kč z důvodu vyššího stavu fakturace na konci roku 2007. Stav finančního majetku zaznamenal meziroční nárůst celkem o 415 000 Kč.

Vývoj veškerých aktiv je graficky znázorněn na obrázku 7.



Obrázek 7 - Vývoj aktiv

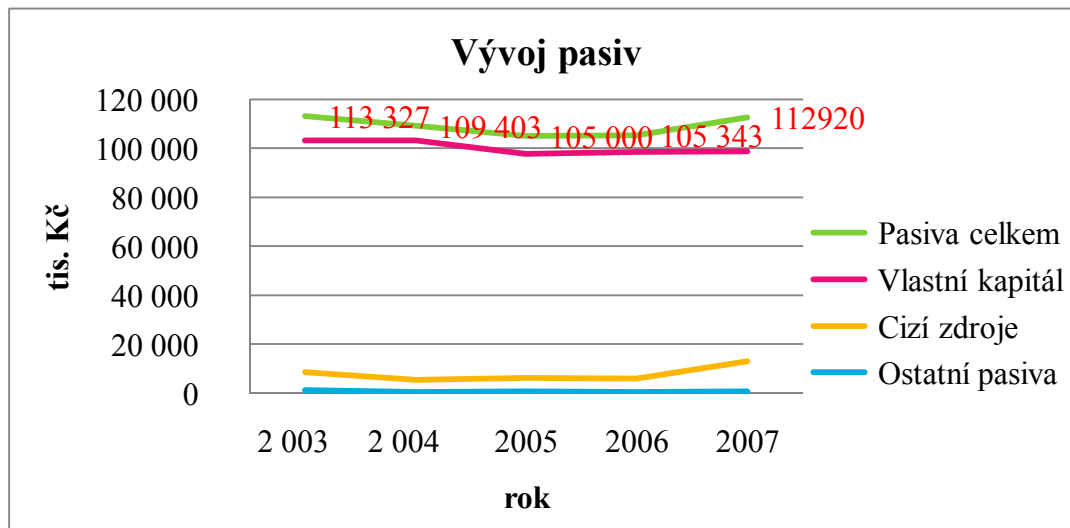
Druhá část rozvahy, a to celek pasiv za období 2003 – 2007 je podrobněji rozebrána a zobrazen v tabulce 11.

Tabulka 11 - Vývoj pasiv 2003 - 2007 (v tis. Kč)

PASIVA	2 003	2 004	2005	2006	2 007
Pasiva celkem	113 327	109 403	105 000	105 343	112 920
Vlastní kapitál	103 202	103 213	97 736	98 575	98 773
<i>základní kapitál</i>	91 182	91 182	91 182	91 182	91 182
<i>kapitálové fondy</i>	0	0	0	0	0
<i>rezervní fondy, nedělitelné fondy a ostatní fondy ze zisku</i>	4 976	5 189	5 307	5 325	5 605
<i>výsledek hospodaření minulých let</i>		6 550	6 303	847	1 424
<i>hospodářský výsledek běž. účet. roku</i>	6 571	192	-5 056	1 221	562
Cizí zdroje	8 831	5 542	6 429	6 037	13 241
<i>rezervy</i>	3 288	380	210	0	1 350
<i>krátkodobé závazky</i>	5 543	4 095	5 106	5 718	10 776
<i>dlouhodobé závazky</i>	0	1 167	1 113	319	1 115
Ostatní pasiva	1 294	648	835	731	906

Z pasivní části rozvahy vyplývá zvýšení cizích zdrojů krytí v celkové výši 7 240 000 Kč, které je způsobeno především složenými zálohami od zájemců o řadové rodinné domky (záloha ve výši 4 800 000 Kč), zúčtováním odložené daně v roce 2007 v hodnotě 1 100 000 Kč a tvorbou rezerv na opravu hmotného majetku ve výši 1 400 000 Kč. Krátkodobé závazky z obchodních vztahů pak vzrostly jen minimálně, o 287 000 Kč. Byly způsobeny vlivem předzásobení materiálu. Celková hodnota vlastního kapitálu akciové

společnosti k 31. 12. 2007 činila 98 773 000 Kč a jeho výše zaznamenala meziroční absolutní nárůst celkem o 0,2 %, tj. o 198 000 Kč. Změna výše vlastního kapitálu byla ovlivněna výsledkem hospodaření. Grafické zobrazení křivek pasiv je uvedeno na obrázku 8.



Obrázek 8 - Vývoj pasiv

3. ANALÝZA NÁKLADŮ

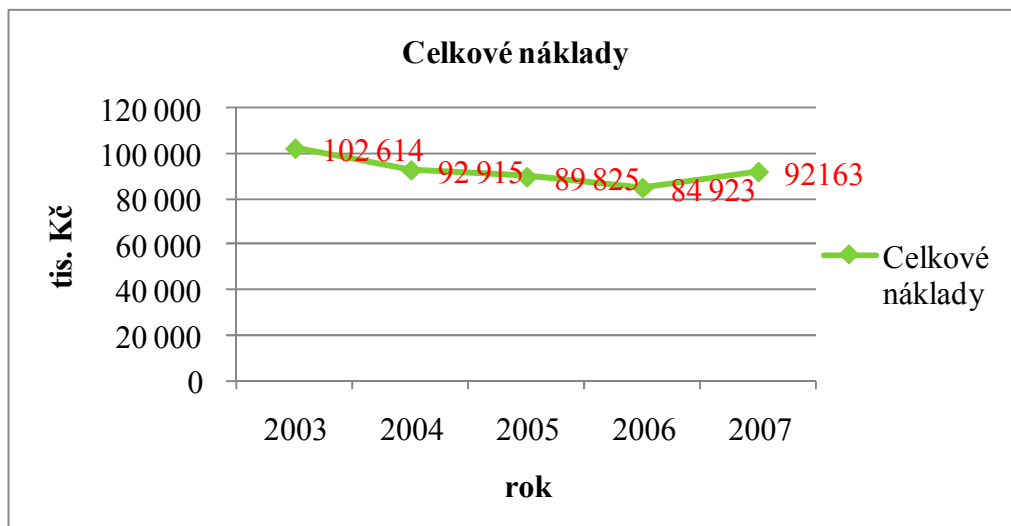
Pro sledování nákladů v letech 2003 - 2007 v podniku Kovoplast Chlumeck nad Cidlinou, a. s. budu používat rozdělení, které je zobrazeno v tabulce 12 a vychází z Výkazu zisku a ztrát akciové společnosti, viz příloha 3.

Tabulka 12 - Celkové náklady (v tis. Kč)

	2003	2004	2005	2006	2007
Náklady vynaložené na prodané zboží	6 987	6 180	6 179	6 808	7 285
Spotřeba materiálu a energie	52 897	46 355	44 389	40 393	45 583
Služby	6 733	6 163	6 620	5 288	4 521
Mzdové náklady	20 046	19 383	18 052	19 065	19 788
Odměny členům orgánů společnosti	816	862	1 398	1 202	1 677
Náklady na sociální a zdravotní pojištění	6 966	6 754	6 331	6 626	6 843
Sociální náklady	558	560	509	490	487
Daně a poplatky	272	235	212	192	186
Odpisy dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	4 210	4 452	4 151	2 640	2 805
Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku	272	322	0	2	27
Prodaný materiál	0	0	228	364	285
Změna stavu rezerv a opravných položek v provozní oblasti a komplexních nákladů příštích období	0	0	0	0	1 374
Ostatní provozní náklady	2 133	1 157	1 394	1 480	770
Ostatní finanční náklady	722	491	362	373	514
Mimořádné náklady	2	1	0	0	18
CELKEM	102 614	92 915	89 825	84 923	92 163

Degrese celkových nákladů v období 2004 – 2006 je převážně způsobena snížením spotřeby materiálu a energie, která činí oproti roku 2003 téměř 7 700 000 Kč. Další položka, která snižuje celkové náklady, jsou mzdy, jelikož v rámci podniku byla provedena personální restrukturalizace a počet zaměstnanců se každým rokem snižuje. Snížení mzdových nákladů samozřejmě ovlivnilo i výši nákladů na sociální a zdravotní pojištění.

Celkové náklady za akciovou společnost v roce 2007 dosáhly úrovně 92 163 000 Kč, což oproti roku 2006 představuje zvýšení o 7 240 000 Kč. Nárůst celkových nákladů byl způsoben zvýšením produkce zpětných zrcátek, držáků, čerpací techniky a trezorů. Podrobnější analýza jednotlivých nákladů je uvedena v dalších podkapitolách. Na obrázku 9 je uveden vývoj celkových nákladů ve sledovaném období 2003 – 2007.



Obrázek 9- Vývoj celkových nákladů

V dalších podkapitolách se zaměřím na rozbor nákladů týkajících se spotřeby materiálu a energie, investic, mezd a služeb.

3.1 Spotřeba materiálu a energie

Spotřeba materiálu a energie tvoří nejdůležitější složku nákladových druhů. Vzhledem k tomu, že Kovoplast Chlumec nad Cidlinou, a. s. je výrobní podnik, budou tyto náklady tedy tvořit největší podíl z celkových nákladů. Z tabulky č. 13 je patrné, jak se snižuje procentní podíl spotřeby materiálu a energie na celkových nákladech v letech 2003 - 2007, což je způsobeno především snižováním výkonů akciové společnosti. Z tabulky je zřejmé, že v roce 2007 opět vzrostla spotřeba materiálu a energie, což bylo způsobeno zvýšením produkce.

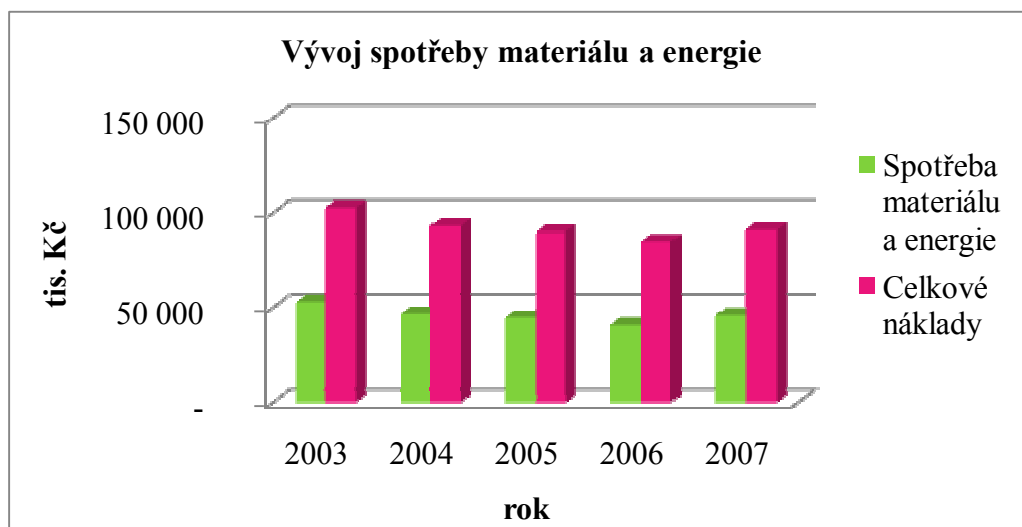
Tabulka 13 - Podíl spotřeby materiálu a energie na celkových nákladech (v tis. Kč)

	2003	2004	2005	2006	2007
Spotřeba materiálu a energie	52 897	46 355	44 389	40 393	45 583
Celkové náklady	102 614	92 915	89 825	84 923	92 163
Podíl na celk. N (v %)	51,55	49,89	49,42	47,56	49,46

Na obrázku č. 10 je uveden vývoj spotřeby materiálu a energie v závislosti na celkových nákladech. Z grafu i tabulky je patrné, že spotřeba materiálu a energie tvoří podstatnou část celkových nákladů, tj. spotřeba materiálu a energie má téměř 50 % účast na celkových nákladech.

Pokles spotřeby materiálu a energie byl způsoben v letech 2003 – 2006 především snížením výkonů, který se rovnal v roce 2005 téměř 1 000 000 Kč. Ten byl způsoben obzvláště meziročním razantním snížením tržeb za prodej vlastních výrobků, který byl o 8 946 000 Kč nižší než v předešlém roce, a proto v roce 2005 nabyl hospodářský výsledek záporné hodnoty.

Další snížení nákladů zapříčinila snaha růstu cen materiálu, tzn. že firma věnovala pozornost inovacím a novým výrobkům, které mají menší zátěž na materiálovou náročnost. To znamená, že Kovoplast Chlumeck nad Cidlinou, a. s. začal například vyrábět kamna STYL 4, která jsou obdobou kamen STYL 6. Liší se pouze ve velikosti, neboť kamna STYL 4 jsou menší, z čehož vyplývá i nižší spotřeba materiálu. V příloze číslo 5 je uveden výpočet bodu zvratu a plán produkce kamen STYL 4 na rok 2007. Dalším impulsem ke snížení nákladů byl i děrovací lis, který přispěl k úspoře materiálu, času i normohodin. V roce 2007 zaznamenala akciová společnost opět nárůst spotřeby materiálu a energie, který byl způsoben produkcí zpětných zrcátek, držáků pro firmy Iveco Czech Republic, a. s., Zetor Trade, s. r. o. a SOR Libchavy spol. s r. o., dále zvýšenou výrobou čerpací techniky a trezorů.



Obrázek 10 - Vývoj spotřeby materiálu a energie

Následující tabulka 14 udává vývoj spotřeby materiálu a energie v letech 2003 – 2007, který je rozdělen na výrobní materiál, polotovary, režijní materiál a spotřebu energie akciové společnosti.

Tabulka 14 - Spotřeba materiálu a energie (v tis. Kč)

	2003	2004	2005	2006	2007
Výrobní materiál	42 633	36 584	34 468	30 645	35 639
Polotovary	3 638	3 379	3 595	3 266	3 617
Energie	3 095	2 856	3 309	3 741	3 342
Režijní materiál	3 531	3 536	3 017	2 741	2 985
Celkem spotřeba mat. a energie	52 897	46 355	44 389	40 393	45 583
Celkové náklady	102 614	92 915	89 825	84 923	92 163
Podíl na celk. N (v %)	51,55	49,89	49,42	47,56	49,46

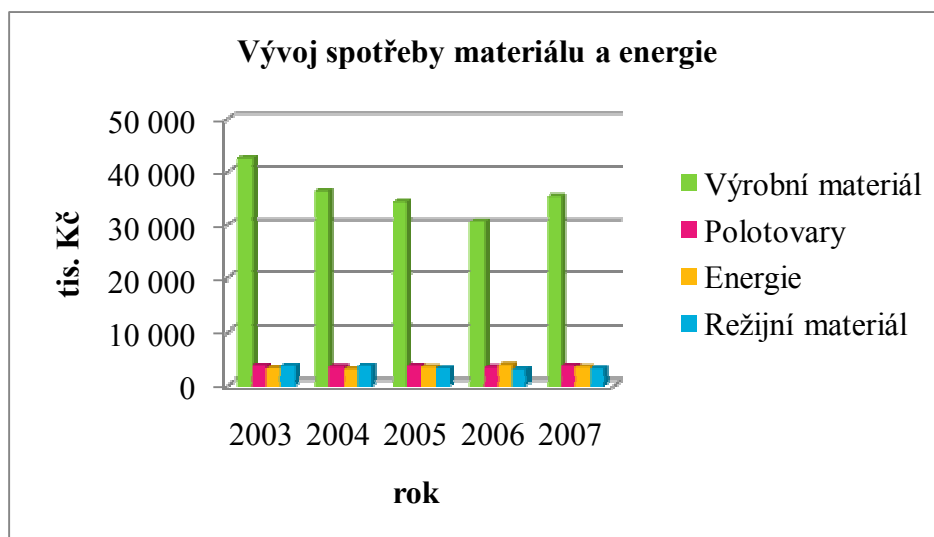
Snížení spotřeby materiálu a energie bylo způsobeno úbytkem kapacity výroby akciové společnosti v letech 2003 - 2006, nižším odbytem výrobků a snahou poklesu výrobků, nedokončené výroby a zboží na skladech v uplynulých letech 2003 - 2006. V roce 2007 se opět firma dostala do svého rozvoje, čemuž přispěl větší odběr zrcátek firem Iveco Czech Republic, a. s., Zetor Trade s. r. o., SOR Libchavy s. r. o., čerpačské techniky a trezorů. Proto také dochází v roce 2007 k nárůstu výroby a tím i zvýšením položek polotovarů a výrobního materiálu. Detailnější rozbor spotřeby materiálu a energie uveřejněn v podkapitole 3.1.1.

Degrese polotovarů byla zapříčiněna snížením produkce, jelikož společnost vyrábí méně produktů, nepotřebuje takovéto množství komponentů. Opět se jedná o roky 2003 – 2006, viz podkapitola 3.1.2.

Pokles režijního materiálu v letech 2003 – 2006 byl způsoben především úspornými opatřeními. Podrobnější analýza uvedena v podkapitole 3.1.3.

Spotřeba energie je ve sledovaných letech téměř stejná. V porovnání s výší celkových nákladů vývoje spotřeby materiálu a energie, je vidět výkyv ve výši 9,26 % v roce 2006, který byl způsoben zdražením elektrické energie, plynu, vodného a stočného. Podrobnější analýza je uvedena v podkapitole 3.1.4.

Zvýšení celkových nákladů bylo též způsobeno růstem cen základních materiálových vstupů, především navyšováním cen pohonných hmot a energií v roce 2007. Obrázek 11 graficky ilustruje vývoj spotřeby materiálu, polotovarů, režijních materiálů a energie v jednotlivých letech.



Obrázek 11 - Spotřeba materiálu a energie

3.1.1. Výrobní materiál

Výrobní materiál tvoří nejdůležitější složku nákladů spotřeby materiálu a energie. V roce 2003 činil výrobní materiál 80,6 %, tj. 42 633 000 Kč, z nákladů spotřeby materiálu a energie, 78,92 % v roce 2004, což činilo 36 584 000 Kč. 77,65 % z celkové spotřeby materiálu a energie tvořil výrobní materiál v roce 2005, tj. 34 468 000 Kč. Rok 2006 zaznamenal pokles výrobního materiálu ve výši 30 645 000, tj. 75,87 % z nákladů spotřeby materiálu a energie. V roce 2007 byl zaznamenán nárůst podílu výrobního materiálu k celkovým nákladům spotřeby materiálu a energie ve výši 78,18 %, což činilo 35 639 000 Kč.

Důležitým výrobním materiálem pro akciovou společnost je zejména litina, kterou firma používá k výrobě ručních pump a čerpadel, skla na výrobu zrcátek, hliník se spotřebovává při montáži antén, plechy se využívají k produkci kamen na tuhá paliva, křbových kamen, trezorů, sejfů, pokladniček aj. Do ostatního výrobního materiálu patří úchytky, držadla, spojovací materiál, kožené membrány do čerpadel, mosaz, smalt, šamotové cihly atd. V tabulce 15 jsou uvedeny spotřeby těchto druhů materiálu v letech 2003 – 2007.

Tabulka 15 - Spotřeba výrobního materiálu

	2003	2004	2005	2006	2007
Litina	17 941	16 843	12 925	12 085	15 894
- odlitky - kamna	2 701	2 846	2 878	2 135	2 087
- odlitky - čerpací techniky	15 240	13 997	10 047	9 950	13 807
Zrcátka	7 650	5 713	6 873	6 321	7 825
Hliník	6 949	4 664	5 049	4 287	3 728
- hliníkové profily	4 382	2 579	2 836	2 578	2 218
- hliníkové díly - antény	2 116	1 721	1 814	1 317	1 026
- ovladače a servopohony na zpětná zrcátka	451	364	399	392	484
Kovové trubky	4 343	3 569	4 617	4 420	4 594
- držáky zpětných zrcátek	3 678	2 920	4 020	3 862	4 069
- čerpací techniku	218	231	171	192	227
- kovové na ráhna televizních antén	447	418	426	366	298
Plechý	4 400	4 350	3 941	2 597	2 464
- kamna, kouřovody, příslušenství	1 876	2 119	2 155	1 437	1 730
- zabezpečovací technika	2 524	2 231	1 786	1 160	734
Barvy	602	571	417	388	498
Ostatní výrobní materiál	748	874	646	547	636
Celkem výrobní náklady	42 633	36 584	34 468	30 645	35 639
CELKEM SPOTŘ. MAT. A ENERGIE	52 897	46 355	44 389	40 393	45 583
Podíl nákladů (v %)	80,60	78,92	77,65	75,87	78,18

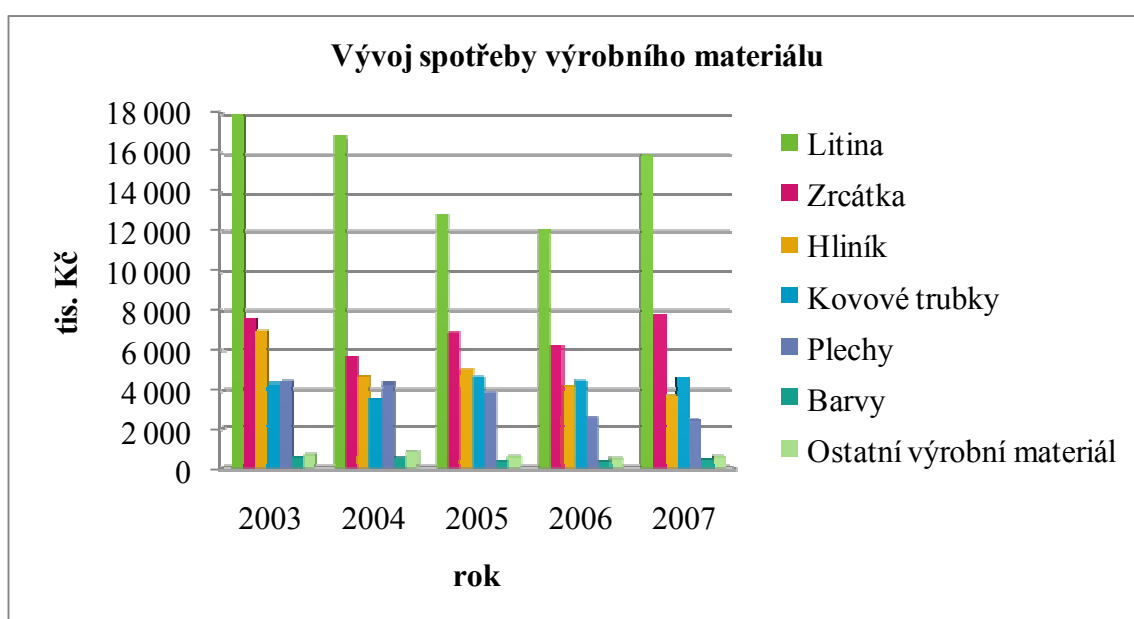
Z tabulky je patrné snižování spotřeby výrobního materiálu, které je především způsobeno redukcí nedokončené výroby, zboží a výrobků na skladech. V roce 2004 byla spotřeba materiálu oproti roku 2003 snížena o 14,2 %. Rok 2005 zaznamenal pokles výrobního materiálu o 5,8 % a v roce 2006 bylo snížení materiálu o 11,1 % oproti předešlému roku. V roce 2007 vykázala firma zvýšení výrobního materiálu o 12,8 %.

Degrese spotřeby litiny v letech 2003 – 2006 byla způsobena snížením produkce ručních pump a čerpadel. Realizace nových inovací a výrobků při firmu Iveco Czech Republic, a. s. zapříčinila zvýšení výroby zrcátek v roce 2005. Velký pokles zaznamenala i spotřeba plechů z důvodu nižší produkce trezorů. Záměrem bylo snížit tento sortiment a vyprodávat staré typy trezorů, sejfů a pokladniček, které nesplňují bezpečnostní třídu a podmínky homologace. Dalším důvodem je i pokles poptávky po tomto zboží.

Hlavním důvodem přírůstku výrobního materiálu bylo výrazné zvýšení prodeje zpětných zrcátek, držáků a skel v celkové hodnotě 6 600 000 Kč především pro firmy Iveco Czech Republic, a. s., Zetor Trade, s. r. o. a firmu SOR Libchavy spol. s r. o. a dále zvýšení odbytu trezorů a zabezpečovací techniky. V roce 2007 zaznamenal naopak vyšší pokles kamen

na tuhá paliva oproti roku 2006 a obor televizních antén, který souvisel s oddalováním digitalizace televizního vysílání v rámci České republiky, na níž je akciová společnost připravena vývojem a výrobou nových typů antén vhodných pro toto vysílání. Dalším přínosem bylo i zvýšení exportu zrcátek celkem o 5 300 000 Kč do Maďarska, Francie a Slovenska. Situaci vývoje výrobního materiálu vidíme na obrázku č. 12.

Cílem akciové společnosti je držení zásob a hotové výroby na hranici 15 mil. Kč a samozřejmě i sestavení vhodného výrobního programu. Nesmí se ovšem opomenout výrobky, které jdou na odbyt.



Obrázek 12 - Vývoj spotřeby výrobního materiálu

3.1.2. Spotřeba polotovarů

Do této kategorie firma řadí výrobky, které slouží k dalšímu opracování a jsou později součástí finálního výrobku. Patří sem například nastříhané, ohnuté plechy, které jsou při další operaci svařované a smaltované. Plastové díly na zpětná zrcátka či lisované díly na kamna, jako např. přední díly kamen, boky, kryty, rámy, jsou uvedeny v tabulce 16 za sledované období. Akciová společnost si některé polotovary vyrábí sama, jiné jsou opracovávány například ve firmě Galko, s. r. o., které povrchově ošetřuje součástky do trezorů pro provoz 106 a k montáži antén pro středisko 102.

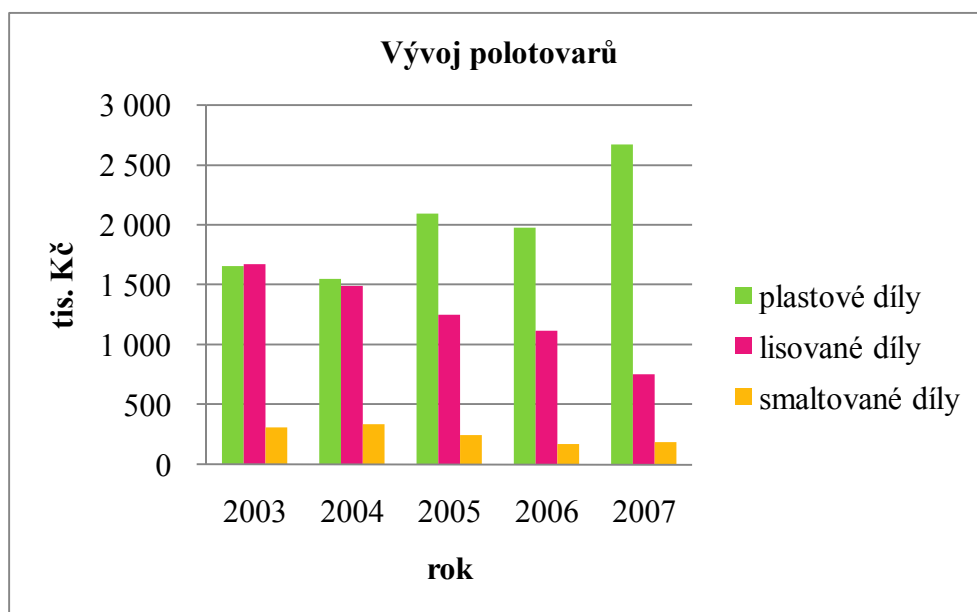
Tabulka 16 - Spotřeba polotovarů (v tis. Kč)

	2003	2004	2005	2006	2007
Plastové díly na zpětná zrcátka	1 656	1 552	2 098	1 980	2 674
Lisované díly na kamna	1 674	1 490	1 251	1 115	754
Smaltované díly na čerpací techniku	308	337	246	171	189
Celkem polotovary	3 638	3 379	3 595	3 266	3 617
CELKEM SPOTŘ. MAT. A ENERGIE	52 897	46 355	44 389	40 393	45 583
Podíl nákladů (v %)	6,88	7,29	8,10	8,09	7,93

Pozn.: Procentní podíl určuje velikost polotovarů k celkovým nákladům na spotřebu a energii

V roce 2003 činil podíl polotovarů na celkových nákladech spotřeby materiálu a energie 6,88 %. V dalším roce se zvýšil o 0,41 % oproti roku 2003. V letech 2005 a 2006 byl podíl téměř vyrovnaný, rovnal se 8,10 % z celkových nákladů na spotřebu a energii. Snížení podílu polotovarů k celkovým nákladům spotřeby materiálu a energie byl zaznamenán v roce 2007 na úroveň 7,93 % z celkové spotřeby materiálu a energie v důsledku zvýšení ceny polotovarů.

I když se spotřeba materiálu v podniku v letech 2003 – 2006 snižovala, množství polotovarů se naopak zvyšovalo. Progrese byla zapříčiněna vyššími náklady výrobního materiálu či zvýšením ceny polotovarů. V roce 2007 byl nárůst opět způsoben zvýšením produkce zpětných zrcátek a trezorů. Vývojový graf je uveden na obrázku 13.



Obrázek 13 - Vývoj polotovarů

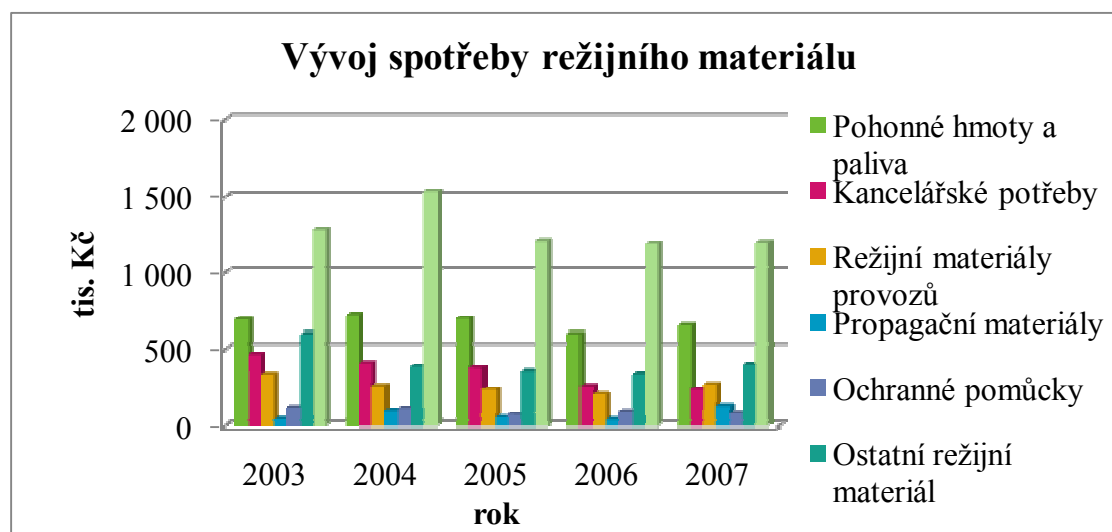
3.1.3. Spotřeba režijního materiálu

Do režijního materiálu firma zahrnuje pomůcky či nástroje, které potřebuje k produkci svých statků. Následující tabulka 17 ukazuje vývoj spotřeby režijního materiálu v daných letech.

Tabulka 17 - Spotřeba režijního materiálu

	2003	2004	2005	2006	2007
Pohonné hmoty a paliva	695	723	700	604	654
Kancelářské potřeby	467	409	376	265	245
Režijní materiály provozů	330	265	245	210	275
Propagační materiály	42	100	54	40	130
Ochranné pomůcky	119	116	76	93	81
Ostatní režijní materiál	603	386	352	333	398
Vedlejší náklady na pořízení materiálu	1 275	1 537	1 214	1 196	1 202
Celkem režijní materiál	3 531	3 536	3 017	2 741	2 985
CELKEM SPOTŘ. MAT. A ENERGIE	52 897	46 355	44 389	40 393	45 583
Podíl nákladů (v %)	6,68	7,63	6,80	6,79	6,55

Pokles režijního materiálů byl způsoben především úspornými opatřeními. Například zjednodušením oběhu interních dokladů a zmenšení výkonů vnitrodopravy, kdy klesla spotřeba pohonných hmot. Pokud se snižuje výroba, není zapotřebí tolik režijního materiálu, kterými jsou například brusné kotouče, ochranné pomůcky (chrániče sluchu, rukavice), ruční nářadí, ředidla aj. Vyšší podíl režijního materiálu byl zaznamenán pouze v roce 2004, který byl způsoben předzásobením k zavádění nové výroby, např. odmašťovacích prostředků (kyselina solná, louh sodný šupinkový) ke smaltování kouřovodů. V ostatních letech je podíl spotřeby režijního materiálu k celkovým nákladům spotřeby materiálu a energie vyrovnaný. Obrázek 14 nám znázorňuje vývoj spotřeby režijního materiálu v letech 2003 – 2007.



Obrázek 14 - Vývoj režijního materiálu

3.1.4. Spotřeba energie

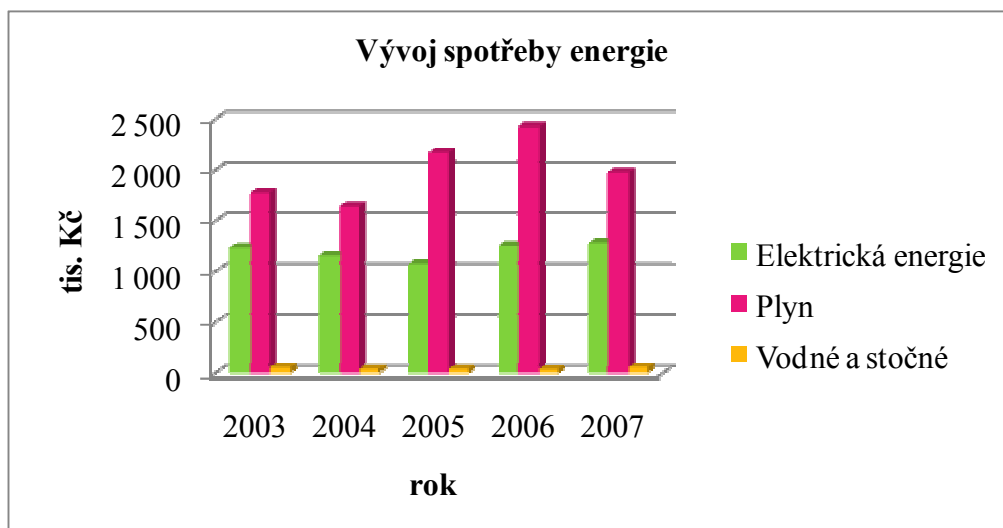
Tato skupina zahrnuje spotřebu elektrické energie, plynu, vody včetně stočného. Jak je patrné z tabulky 18, spotřeba energie se naopak zvyšovala. V roce 2003 činil podíl 5,85 % z celkových nákladů spotřeby a energie, tj. 3 095 000 Kč. Rok 2004 zaznamenal podíl spotřeby energie ve výši 6,16 %, což činilo 2 856 000 Kč. V roce 2005 představovala spotřeba energie 7,45 % (3 309 000 Kč) a rok 2006 zaznamenal nárůst podílu na úroveň 9,26 %, tj. 3 741 000 Kč. V roce 2007 byl vykázán pokles spotřeby energie ve výši 7,33 %, tj. 3 342 000 Kč.

Tabulka 18 - Spotřeba energie (v tis. Kč)

	2003	2004	2005	2006	2007
Elektrická energie	1 246	1 164	1 084	1 268	1 296
Plyn	1 790	1 647	2 179	2 431	1 979
Vodné a stočné	59	45	46	42	67
Celkem energie	3 095	2 856	3 309	3 741	3 342
CELKEM SPOTŘ. MAT. A ENERGIE	52 897	46 355	44 389	40 393	45 583
Podíl nákladů (v %)	5,85	6,16	7,45	9,26	7,33

Snížení energie pouze v roce 2004 bylo způsobeno razantním snížením výroby. V roce 2005 firma začala vyrábět nové produkty a inovovat výrobky pro firmu Iveco Czech Republic, a. s. V dalších letech následovalo zvýšení téměř o 15 %, které bylo zapříčiněno hlavně zdražováním plynu a firma je už zcela plynofikována. V roce 2005 se zaváděla výroba smaltovaných kouřovodů a smaltových podložek pod kamna. Další příčinou degrese spotřeby plynu bylo špatné zimní počasí, tzn., pokud je dlouhá zima, je potřeba delší topná sezóna a tím se spotřebovává více plynu. Firma vlastní pouze plynové kotle.

I když výroba klesá, z tabulky 18 je vidět, že se v roce 2006 zvýšila elektrická energie o 184 000 Kč oproti roku 2005. Degrese byla způsobena zvýšením ceny za elektrickou energii. Spotřeba vody minimálně klesala, což též vyvolala nižší výroba produktů. V roce 2007 byla opět spotřeba energie snížena. Pokles byl způsoben opatřením akciové společnosti snižovat spotřebu energie tím, že na víkend a svátky vypíná provoz 106 vypalovací pec a snižuje se teplota topení na všech provozech na minimum. Vývoj nákladů graficky ilustruje obrázek číslo 15.



Obrázek 15 - Vývoj spotřeby energie

3.2 Mzdy

3.2.1. Vývoj počtu zaměstnanců

Průměrný evidenční počet zaměstnanců akciové společnosti se snížil k 31. prosinci 2007 proti roku 2006 celkem o tři zaměstnance, tj. na úroveň 97,3 % ze 111 zaměstnanců na 108 pracovníků. V roce 2006 byl opět pokles zaměstnanců o sedm oproti roku 2005, tj. na úroveň 94,1 %, ze 118 zaměstnanců na 111 zaměstnanců. V roce 2004 došlo ke snížení o 13 zaměstnanců, tj. na úroveň 90,1 %, ze 131 na 118 pracovníků. Průměrný evidenční počet zaměstnanců se snížil proti roku 2003 na 91 % ze 144 na 131 zaměstnanců.

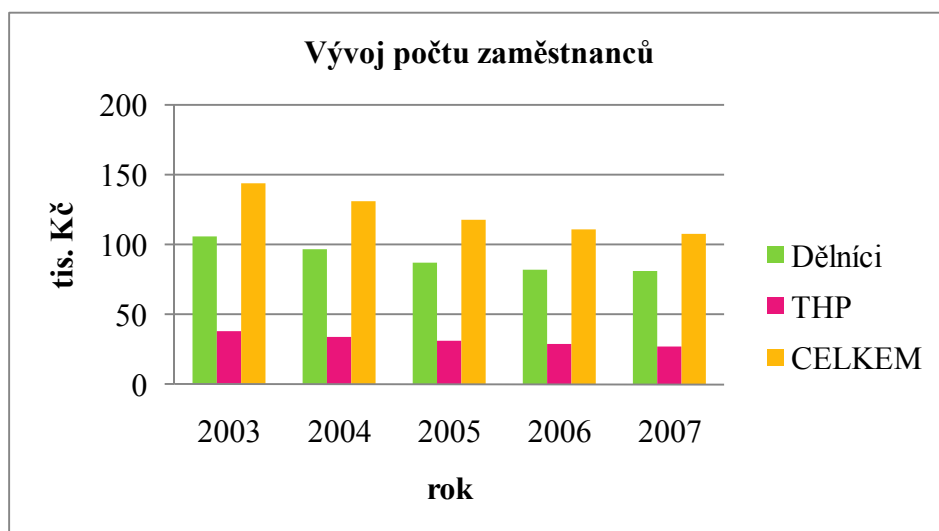
Snížení počtu zaměstnanců bylo způsobeno především odchodem lidí do důchodu a personální restrukturalizací - snižováním stavu zaměstnanců na úroveň potřeby firmy. Degrese počtu pracovníků je zřetelná v tabulce č. 19.

Tabulka 19 - Počet zaměstnanců

	2003	2004	2005	2006	2007
Dělníci	106	97	87	82	81
THP	38	34	31	29	27
- z toho top management	15	16	14	14	13
CELKEM	144	131	118	111	108

Zvýšení počtu osob v top managementu v roce 2004 bylo způsobeno ustanovením vedoucího konstruktora, který byl jmenován jako zaměstnanec top managementu. Do této skupiny patří

všichni řídicí pracovníci, tj. ředitel akciové společnosti, náměstci, vedoucí provozů a další vedoucí středisek, jako například vedoucí PVJ (představitel vedení pro jakost). Obrázek 16 graficky zobrazuje vývoj počtu zaměstnanců jednotlivých skupin k počtu celkových pracovníků v akciové společnosti v letech 2003 – 2007.



Obrázek 16 - Vývoj počtu zaměstnanců

Největší pokles zaznamenala hlavně skupina dělníků, kdy se snížil především počet režijních dělníků, tj. údržbáři, seřizovací technici a skladníci. Snižování či zvyšování počtu technicko-hospodářských pracovníků je na základě rozhodnutí ředitele akciové společnosti. Počty zaměstnanců jsou regulovány ve vztahu k výrobě, kterou je potřeba zabezpečit. Stavy zaměstnanců v jednotlivých střediscích jsou v současné době na minimální hranici. Není tedy možné tento počet pracovníků snižovat, aby nedošlo k ohrožení realizace výkonů.

3.2.2. Vývoj mzdových nákladů

Průměrná měsíční mzda se zvýšila z 14 134 Kč v roce 2006 na 15 085 Kč. Meziroční nárůst průměrné mzdy tedy činil 6,7 %. Hlavním parametrem je sledování vzájemného vztahu, který firma měří z přidané hodnoty. Tempo růstu produktivity práce by mělo být vyšší než průměrné mzdy. V tabulce 20 jsou znázorněny průměrné mzdy daných skupin akciové společnosti rozdělných do skupin dělníků, technicko-hospodářských pracovníků a top managementu za sledované období 2003 – 2007.

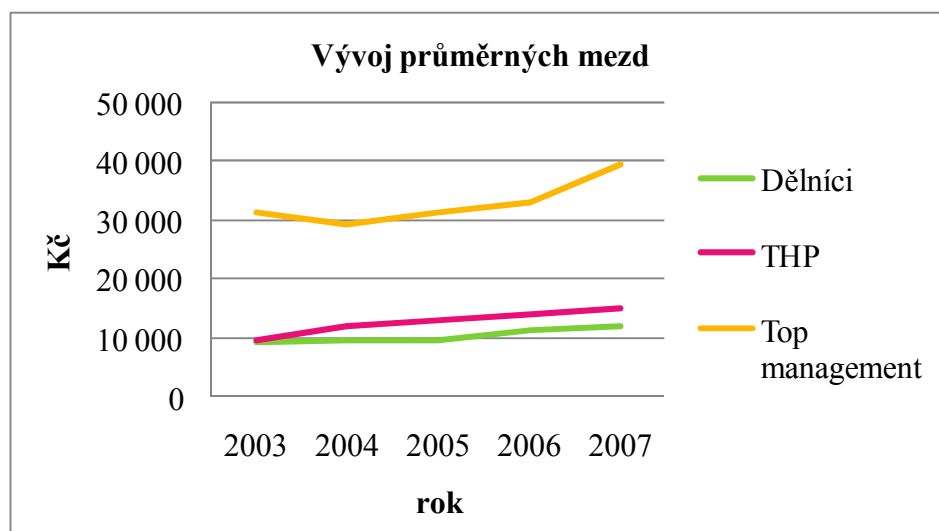
Tabulka 20 - Mzdy pracovníků (v tis. Kč)

	2003	2004	2005	2006	2007
Dělníci	9 262	9 643	9 747	11 192	11 945
THP	9 641	11 810	12 971	13 989	14 930
Top management	31 131	29 208	31 131	32 940	39 397
Průměrné mzdy	11 575	12 303	12 737	14 134	15 085

Průměrné mzdy v roce 2003 činily 11 575 Kč, v roce 2004 se pohybovaly v částce 12 303 Kč, tj. zvýšení průměrné mzdy o 6,2 %. Rok 2005 přinesl též zvýšení průměrné mzdy na 12 737 Kč, což bylo zvýšení o 3,5 % oproti předešlému roku. V roce 2006 zaznamenala firma nárůst průměrných mezd na 14 134 Kč, tj. o 10,9 % a v roce 2007 ve výši 15 085 Kč, tj. zvýšení o 6,7 % proti roku 2006.

Mzdový vývoj je podmíněn ekonomickými možnostmi akciové společnosti a situací, která existuje na trhu práce. Možnosti zvyšování mzdy závisí na podílu ve struktuře nákladů a potřebě zajišťovat trvalou, tj. nejen současnou, ale také budoucí prosperitu a. s. Zvyšovat mzdy lze v závislosti na produktivitě práce z přidané hodnoty.

Obrázek 17 graficky znázorňuje vývoj průměrných mezd ve firmě Kovoplast Chlumec nad Cidlinou, a. s. v letech 2003 – 2007.



Obrázek 17 - Vývoj průměrných mezd zaměstnanců

Rozdíl průměrných mezd pracovníků oproti výši stanovené ve výroční zprávě akciové společnosti je způsoben časovým rozlišením. Celoroční prémie jsou vypláceny až při zjištění hospodářského výsledku. Tento výsledek je znám až v únoru, z tohoto důvodu jsou odměny

za předcházející rok vypláceny v roce současném. Proto je potřeba tyto náklady časově rozlišit, čímž vzniká rozdíl v průměrných mzdách.

Firma Kovoplast Chlumeck nad Cidlinou, a. s. má průměrné mzdy pod celostátním průměrem, který koncem roku 2007 činil 23 435 Kč. S ohledem na mzdy v regionu a s porovnáním na průměrnou celostátní mzdu, není prostor pro její snižování, ba naopak. Vzhledem k tomu, že výrobní podniky nacházející se v Chlumci nad Cidlinou a jeho blízkém okolí, mají přibližně stejné hrubé mzdy, není potřeba zvyšovat mzdové náklady zaměstnanců. Na druhou stranu by si měla firma uvědomit, že v případě stagnace mezd by mohlo dojít k odchodu zaměstnanců či nekonkurenceschopnosti firmy.

K porovnání vezmeme např. firmu VPS Chlumeck, spol. s r. o., která se zabývá výrobou nerezových strojů a zařízení pro potravinářský, chemický a farmaceutický průmysl a má více než 50ti letu tradici. Průměrné mzdy jsou uvedeny v tabulce 21, kde jsou porovnány průměrné mzdy firmy Kovoplast Chlumeck nad Cidlinou, a. s. a výrobního podniku VPS Chlumeck, spol. s r. o. Z tohoto je patrné, že mzdové náklady firmy VPS Chlumeck, spol. s r. o. se v posledním roce rapidně zvýšily o 4 415 Kč. Jedná se však o průměrné mzdy, kam patří dělníci, THP i top management, avšak průměrné mzdy obou výrobních podniků se v letech 2003 – 2006 lišily průměrně o 1 350 Kč.

Tabulka 21 - Průměrné mzdy výrobních podniků (v Kč)

	2003	2004	2005	2006	2007
Kovoplast Chlumeck nad Cidlinou, a. s.	11 575	12 303	12 737	14 134	15 085
nárůst (v %)		5,92	3,41	9,88	6,30
VPS Chlumeck, spol. s r. o.	13 410	13 440	13 710	15 590	19 500
nárůst (v %)		0,22	1,97	12,06	20,05
rozdíl	-1 835	-1 137	-973	-1 456	-4 415

Snižování mezd v této situaci není téměř možné, jelikož je zde vynakládán tlak na minimální mzdu ze zákona. A také vývoj mezd v našem regionu.

3.3 Služby

Služby jsou pátou největší položkou nákladů po spotřebě materiálu a energie, mzdových nákladech, nákladech vynaložených na prodané zboží a nákladech na zdravotní a sociální pojištění.

Do této skupiny patří například opravy a udržování, cestovné, přepravné, telefony, nájemné leasing, reklama a inzerce, školení, audit a další položky, viz tabulka 22. Rozbor těchto položek firmy Kovoplast Chlumeck nad Cidlinou, a. s. za období roku 2003 – 2007.

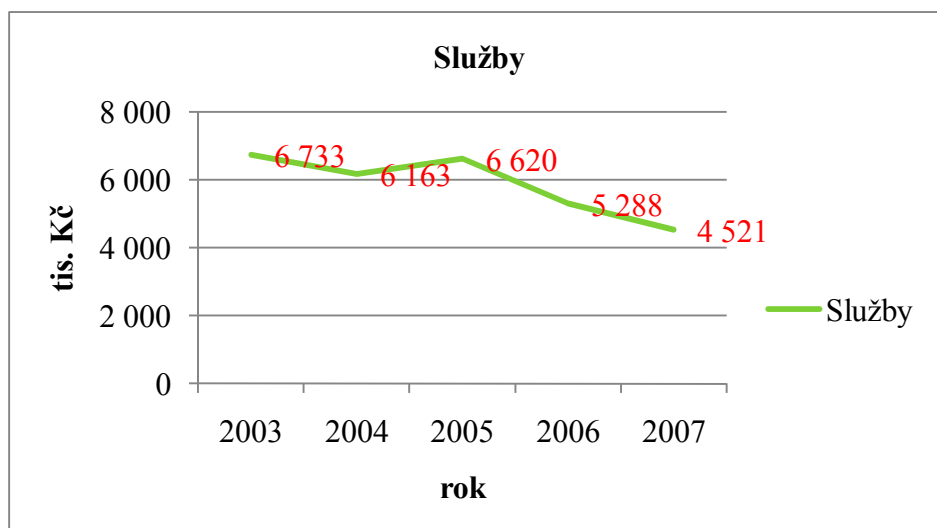
Tabulka 22 – Služby (v tis. Kč)

	2003	2004	2005	2006	2007
Opravy a udržování	1 171	1 190	1 571	869	1 027
Cestovné	88	86	72	52	113
Reprezentace	48	47	52	45	53
Přepravné	372	197	135	327	271
Telefony a výkony spojů	579	588	567	501	506
Leasing	1 396	1 547	1 547	151	138
Nájemné	631	619	571	510	504
Stočné	319	328	335	360	327
Inzerce, reklama, propagace	596	508	600	718	548
Externí kooperace	0	0	2	307	7
Odpady	302	314	264	399	225
Záruční opravy	35	63	144	65	68
Homologace výrobků	278	246	343	345	221
Překladatelství a právní zprostředkovatelství	323	55	33	18	35
Střežení objektů	35	35	35	35	35
Není TZ	15	26	28	104	123
Školení	63	114	99	115	78
Audit a daňové poradenství	38	3	39	46	41
ISO	41	79	79	39	58
Ostatní služby	403	118	104	282	143
CELKEM	6 733	6 163	6 620	5 288	4 521

V roce 2007 došlo k razantnějšímu snížení položky služeb, které bylo způsobeno především tím, že firma snížila náklady na odpady, které byly způsobeny nižší výrobou smaltování, nižšími náklady na inzerce či homologaci výrobků. Graf 18 znázorňuje vývoj služeb v letech 2003 – 2007.

Opravy a udržování

Výše oprav a údržby se pohybuje dlouhodobě kolem 1 mil. Kč. Tato částka souvisí především s investicemi a nutností oprav. Pokud se investuje více, potom položka oprav a udržování je nižší. Firma sestavuje vždy plán na celý rok, kde jsou jednotlivé opravy rozebrány. Plán sestavuje výrobně-technický náměstek a poté ho schvaluje ředitel a. s.



Obrázek 18 - Vývoj služeb

Přepravné

Firma rozděljuje přepravné na zahraniční a tuzemské. Kovoplast Chlumec nad Cidlinou a. s. si sjedná externí firmu pro přepravu výrobků, např. firma PPL CZ s. r. o. či SBĚRNÁ SLUŽBA s. r. o. Většinou se tato doprava uskutečňuje i do zahraničí, pokud firma není schopna přepravit výrobky sama.

Telefony a výkony spojů

Tato položka má klesající tendenci v důsledku častějšího používání mobilních telefonů, kdy využití pevných linek klesá.

Nájemné

Devadesát procent této částky tvoří nájemné z nebytových prostor, tj. prodejna železářství a podniková prodejna. Pokles nájemného byl způsoben dohodou s pronajímatelem o snížení ceny u podnikové prodejny. Další položky tvoří nájem reklamních ploch, nájem kyslíkových a argonových lahví. Firma nakupuje pouze náplň, ale lahve jsou pronajaty od firmy Linde Gas a. s., Praha.

Inzerce, reklama, propagace

Firma sem zahrnuje náklady na výstavy, inzerce, reklamu, letáky. Růst je způsoben především zvýšením počtu výstav, kterých se firma účastní. V rámci jednotlivých výstav sestavuje obchodní oddělení zprávu o průběhu akcí. Účast na těchto akcích schvaluje ředitel a. s. V roce 2006 nárůst vyvolala především inovační aktivita.

Odpady

Náklady související s výrobou smaltovny, kdy provoz musí likvidovat odpad dle zákona o odpadech. Výše položky je dána především množstvím produkce a cenou. Akciová společnost se hlavně snaží o levné odvozy jímek, ale důležitost je především kladena na součinnost se zákonem. Patří sem i náklady na praní prádla.

Homologace výrobků

Jedná se o přezkoušení výrobků, které podle norem musí procházet novou homologací, např. trezory, kde se zjišťuje bezpečností třída či kamna. Zákon určuje, jak často je potřeba produkty homologovat či stačí pouze jedna homologace, která je bez omezení, pokud výrobek splňuje výrobní a technické parametry v den zkoušek homologace. Většinou se tato činnost provádí při zavádění nových výrobků na trhu. V roce 2005 firma homologovala zrcátka a v roce 2006 firma nechala testovat kamna STYL 4. Plán předkládá výrobně - technický náměstek.

Certifikace ISO

Společnost RWTÜV Systems GmbH provádí audit, zda se dodržují normy ČSN EN ISO 9001:2000, viz příloha č. 4. Certifikát se vydává na 3 roky a tyto náklady jsou časově rozlišeny. Kovoplast Chlumeč nad Cidlinou, a. s. absolvuje každý rok reaudit systému řízení jakosti, který není povinný, ale firma jej využívá ke kontrolní činnosti o průběhu dodržování těchto norem.

3.4 Analýza investic

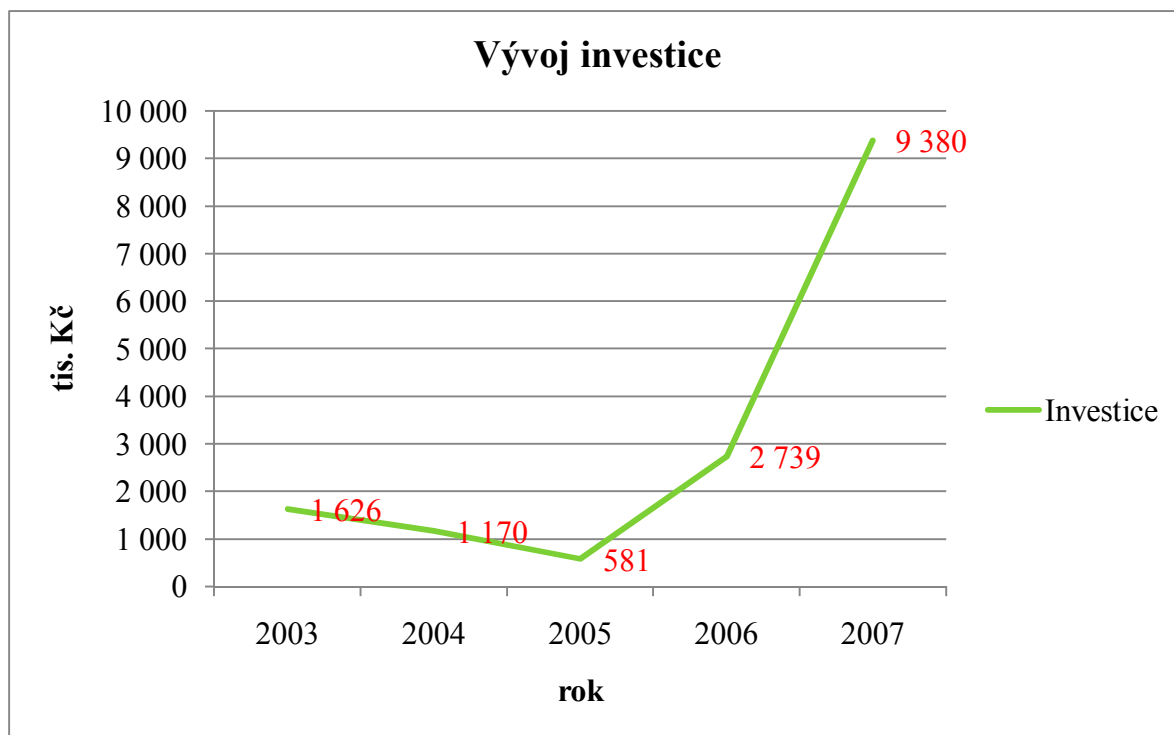
Analýza jednotlivých druhů investic (pozemků, nehmotného a hmotného majetku, akcií a dluhopisů) v letech 2003 – 2007 je vyobrazena v následující tabulce 23.

Tabulka 23 - Analýza investic (v tis. Kč)

	2003	2004	2005	2006	2007
Pozemky	0	0	0	22	80
Nehmotný majetek	12	3	213	0	5
Hmotný majetek	1 614	1 167	368	2 717	9 295
CELKEM	1 626	1 170	581	2 739	9 380

Investice v roce 2003 dosáhly hodnoty 1 626 000 Kč. Konkrétní investice směřovaly především na pořízení forem, nástrojů a přípravků pro zajištění výroby čerpací techniky,

zpětných zrcátek a kamen na tuhá paliva. Dále nákup nástrojů potřebných pro vybavení nově pořízeného hydraulického děrovacího lisu. V roce 2004 činily investice 1 170 000 Kč, které se orientovaly především na pořízení nástrojů pro zajištění výroby kompletů zpětných zrcátek pro firmu SOR Libchavy a dále nástrojů na výrobu trezorů a čerpací techniky (svářečí automat, soustruh). Investice v roce 2005 dosáhly hodnoty 581 000 Kč připadající na pořízení softwaru pro oddělení konstrukce, na obnovu a zdokonalení počítačové sítě a do drobného dlouhodobého majetku. V roce 2006 hodnota investic byla 2 739 000 Kč. Konkrétní investice byly především na pořízení výrobních nástrojů na zpětná zrcátka a držáky, na přípravu bytové výstavby v Říhově ulici aj. Prudký nárůst investic v roce 2007 ve výši 9 380 000 Kč byl zapříčiněn především bytovou výstavbou v částce 7 977 000 Kč, nákupem automobilu Škoda Octavia ve výši 559 000 Kč a formami na zpětná zrcátka a univerzálními rámy na vstříkolis. Vývoj v jednotlivých letech je graficky zobrazen na obrázku č. 19.



Obrázek 19 - Vývoj investic

3.4.1. Ukazatel rentability investice

Celková investice na výstavbu řadových domků v Říhově ulici byla stanovena ve výši 9 425 000 Kč. Plánovaný zisk z investice činil 2 475 000 Kč. Můžeme tedy vypočítat rentabilitu této investice podle následujícího vzorce:

$$r_i = Z_r / IN$$

$$r_i = 2\,475\,000 / 9\,425\,000$$

$$r_i = 26,26 \%$$

Tato investici je velice rentabilní, jelikož ukazatel je mnohonásobně vyšší než úrok ze střednědobých vkladů.

3.5 Vývoj HV za rok 2003 – 2007

Vývoj hospodářského výsledku akciové společnosti v letech 2003 – 2007 je zobrazen v tabulce 24.

Tabulka 24 - Hospodářský výsledek (v tis. Kč)

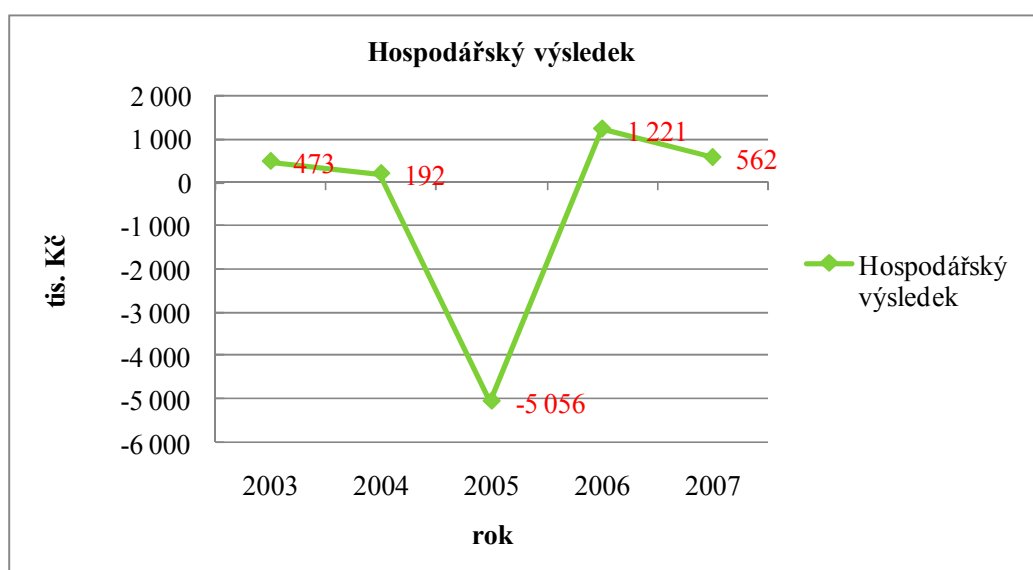
	2003	2004	2005	2006	2007
Hospodářský výsledek	473	192	-5 056	1 221	562

V roce 2005 hospodařila akciová společnost Kovoplast Chlumeč nad Cidlinou se ztrátou ve výši 5 102 000,- Kč, po zúčtování daňového vyrovnání a odložené daně pak se záporným hospodářským výsledkem ve výši 5 056 000,- Kč. Hlavním důvodem úbytku tržeb za výrobky na domácím trhu byl propad v prodeji televizních antén, kamen na tuhá paliva a zpětných zrcátek. Růst prodeje již druhým rokem zaznamenal naopak sortiment kouřovodů a plechů pod kamna. Dalším významným vlivem byl vyšší nárůst zahraniční konkurence na tuzemském trhu a pokračující stagnace realizačních cen výrobků pro velké obchodní řetězce. Na snížení hospodářského výsledku se také podílí export, v největší míře vývoj čerpací techniky a také posilování kurzu Kč vůči EURu v průběhu roku 2005, které mělo za následek zdražování výrobků a tím i snížení poptávky na zahraničních trzích.

Akciová společnost Kovoplast Chlumeč nad Cidlinou hospodařila v roce 2006 se ziskem ve výši 430 tisíc Kč, po zúčtování daňového vyrovnání a odložené daně pak se ziskem ve výši 1 221 000 Kč. Výkony meziročně vzrostly celkem o 630 000 Kč především vlivem zvýšením

tržeb za výrobky, služby a zboží. Hlavním důvodem přírůstku tržeb za výrobky na domácím trhu bylo enormní zvýšení prodeje zpětných zrcátek dodávaných především firmám Zetor Trade s. r. o., SOR Libchavy spol. s r. o., Iveco Czech Republic, a. s. a dále zvýšení realizace dodávek kamen na tuhá paliva pro obchodní řetězce OBI a Globus. Odbyt byl dále podpořen ziskovou realizací dovezených maďarských kamen. Naopak výrazný pokles zaznamenal prodej televizních antén. Jedním z důvodů tohoto poklesu byla mimo jiné oddalovaná digitalizace televizního vysílání v rámci České republiky, na kterou se akciová společnost připravuje vývojem nových typů televizních antén vhodných pro toto vysílání.

V roce 2007 hospodařila akciová společnost Kovoplast Chlumeč nad Cidlinou se ziskem ve výši 1 710 000 Kč, po zúčtování daně z příjmů právnických osob a odložené daně pak se ziskem ve výši 562 000 Kč. V porovnání s rokem 2006 došlo tedy ke zvýšení vytvořeného výsledku hospodaření před zdaněním celkem o 1 280 000 Kč. Graficky je vývoj hospodářského výsledku v jednotlivých letech znázorněn na obrázku 20.



Obrázek 20 - Vývoj hospodářského výsledku

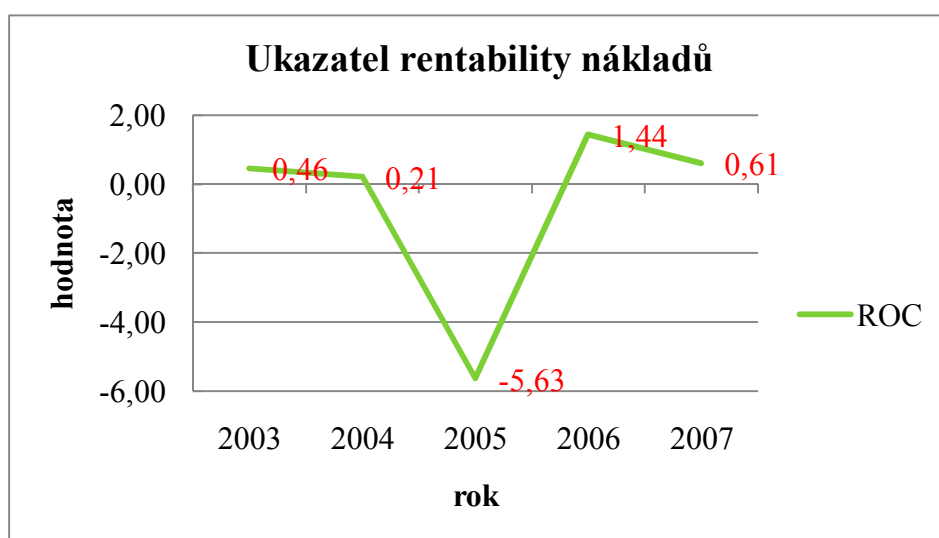
3.6 Ukazatel rentability nákladů

Vývoj hodnoty ukazatele rentability nákladů (ROC) za období 2003 – 2007 je zobrazen v tabulce 25. K výpočtu jsem použila vzoreček uvedený v kapitole 1.4.3.

Tabulka 25 - Vývoj rentability nákladů

	2003	2004	2005	2006	2007
čistý zisk	473	192	-5 056	1 221	562
náklady	102 614	92 915	89 825	84 923	92 163
ROC	0,46	0,21	-5,63	1,44	0,61

Z tabulky 25 je patrné, že za sledované období let 2003 – 2007 firma vykázala nejlepších výsledků v roce 2006. Jelikož na jednu korunu nákladů připadá 1,44 Kč zisku. Nejhorší byl rok 2005, což bylo způsobeno ztrátou v tomto roce. Vývoj rentability nákladů je graficky znázorněn na obr. 21.

**Obrázek 21 - Vývoj rentability nákladů**

4. NÁVRHY NA OPATŘENÍ

Vzhledem k tomu, že jsem si vybrala v mojí diplomové práci výrobní strojírenský podnik Kovoplast Chlumeck nad Cidlinou, a. s. je pochopitelné, že nejdůležitější náklady firmy tvoří spotřeba materiálu a energie, mzdové náklady a s nimi spojené náklady na sociální a zdravotní pojištění, služby aj. Správná dimenze a spolehlivost systému zásobování je důležitým faktorem optimalizace nákladů v procesu výroby. Analýza a vyhodnocení statistických údajů pro optimalizaci nákladů a zvyšování profitability společnosti je důležitým podkladem pro hospodaření podniku. Na základě analýzy nákladů a propočtu rentability nákladů v kapitole 3 jsem došla k těmto výsledkům a navrhuji tato opatření:

Pomocí vhodných materiálů a polotovarů je třeba zvyšovat produktivitu práce. Cílem by mělo být přehodnocení pracovních postupů a používání vhodných pracovních přípravků. Firma by také měla usilovat o to, aby snižovala spotřebu lidské práce nebo provedla automatizaci či robotizaci pracovišť s ohledem na sériovost a opakovatelnost výroby. Shodnou výrobu slučovat do maximálních dávek a odstranit nebo minimalizovat neproduktivní činnosti. Dle analýzy výrobního materiálu, viz bod 3.1.1, bych akciové společnosti doporučila dbát na kvalitní odlitky, které používá k výrobě a redukci zmetkovosti. Je třeba provést prověrku výrobního materiálu, obzvláště spotřeby. Vhodnost použití materiálu na výrobu různých druhů produktů je ve vazbě na technologický postup, např. rozměry plechů s využitím nejmenších odpadů.

Zodpovídá: technický náměstek

Termín: 6 měsíců

Bylo by vhodné zamyslet se nad uvažováním přehodnocení vztahů k dodavatelům, viz bod 2.4.1. V současné době se nachází na tuzemské i zahraničním trhu dostatek výrobců a díky silné koruně by bylo možné i některé komponenty dovážet ze zahraničí. Podnik by měl na základě analýzy trhu dodavatelů zjistit, zda neexistují levnější dodavatelé. Je zapotřebí se patřičně domluvit na ceně za jednotku, popřípadě či za celou dodávku. Zjistit, zda má dodavatelská firma certifikaci ISO. Důležité je, aby výsledná cena dodávky nepřesáhla současnou výši u stávajícího dodavatele. Doporučovala bych obchodnímu oddělení usilovat i nadále o snížení pořizovací ceny materiálu či polotovarů. Podstatným faktorem stále zůstává kvalita materiálu, která by neměla být zanedbávána na úkor ceny pořízeného materiálu, polotovarů či služeb, dodacích podmínek a spolehlivosti dodavatele.

Toto opatření by se nemělo týkat pouze nákupu materiálu, ale i služeb, např. oprava a udržování strojů a zařízení.

Zodpovídá: obchodní náměstek

Termín: 6 měsíců

Dle rozboru bodu 3.3, náklady na služby, bych doporučila akciové společnosti zjistit si výši dopravného, pojištění, balení a dalších nákladů spojených s nákupem materiálu či prodejem zboží u jiných přepravních firem. Je třeba popřemýšlet o tom, zda není levnější si přepravní službu objednat. Firma by se vyhnula tak výdajům na leasing automobilu, plat řidiče, povinné ručení, pojištění, amortizaci auta, dálniční známku atd. V případě uzavření kontraktu na delší dobu se domnívám, že by náklady byly nižší než současné akciové společnosti.

Zodpovídá: ekonomický náměstek

Termín: 4 měsíců

Dále bych navrhovala firmě, aby nevyužitá místa na halách pronajala externí firmě, která vyrábí polotovary firmě Kovoplast Chlumeč nad Cidlinou a. s., tzv. joint venture. Jedná se například o zámky k pokladnám a trezorům. Firma ušetří náklady na dopravu, mzdu řidiče a čas, který je potřeba k dodání režijního materiálu či polotovarů. Může profitovat na pronájmu za prostory.

Zodpovídá: technický náměstek

Termín: 6 měsíců

Další možností, jak snižovat náklady firmy je využití outsourcingu. Jedná se o proces, při kterém firma deleguje vedlejší činnosti a práci ze své interní struktury na externí entitu specializovanou na provádění daných operací. Akciová společnost jej nyní využívá již při stravování. Tento proces by se dal například využít zrušením pracovních míst, např. počítačového technika a místa právníka, které by v případě nutnosti zastoupila externí firma.

Zodpovídá: ekonomický náměstek

Termín: 4 měsíce

Podnik by měl mít zájem o identifikaci a popis činností, které přináší hodnotu, maximálně je eliminovat a zkrátit délku činností, které hodnotu nepřinášejí. Cílem by mělo být odstranění plýtvání. Proto bych doporučila přestavbu výroby v závislosti na materiálovém toku, tzv. layout – minimální přepravní vzdálenosti mezi jednotlivými operacemi a snížení nákladů. Akciovou společnost může revitalizovat celý výrobní proces. Měla by ji zajímat alokace

nákladů, které vznikají na jednotlivých výrobních operacích. Na základě analýzy bodu 3.4 – Analýza investic bych doporučila udělat technologický layout strojů, což znamená vhodnější uspořádání strojů a zařízení i manuálních pracovišť. To je podmíněno především realizací takového fyzického uspořádání výroby, které umožní uskutečnění plynulého bezztrátového výrobního toku, tedy co nejplynulejší návaznost operací, které přidávají hodnotu na daném produktu. Je orientovaný na maximalizaci časového využití strojů a minimálních přímých pracovních nákladů. Jedná se o dlouhodobou investici, z čehož plyne snížení nákladů na více let.

Zodpovídá: technický náměstek

Termín: 1 rok

Z vhodného rozmístění strojů, tzv. layoutu strojů, vyplývá, že bych firmě navrhla, stoprocentní využití strojů. V tomto případě bych akciové společnosti doporučila, aby akciová společnost obleslala nabídky firmám a poskytla jim k dispozici služby na strojích, které je schopna zrealizovat. Například služby na vystřihovacím či ohýbacím stroji.

Zodpovídá: obchodní náměstek

Termín: 3 měsíce

Dalším návrhem na snížení nákladů bych doporučila optimalizovat spotřebu energie. Její analýza byla provedena v bodě 3.1.2. U energeticky náročných strojů a technologií zvážit jejich nutnost hledat náhradu, např. u jiných firem či dokonce konkurence. Zvolit vhodný zdroj vytápění a regulovat topení. Akciová společnost by se měla snažit vybrat vhodný tarif nebo změnit dodavatele (např. firma ARMEX ENERGY, a. s.) pro odběr energie. Omezení spotřeby energie je nezbytně nutné tzn. nesvítit, netopit na halách, kde se zrovna nevyrábí či nepohybují lidé. Pořízení prodlužovacích kabelů se zásuvkami a vypínačem (vypínání 10 spotřebičů ušetří 4 000 Kč/rok). Úsporné žárovky mají pětinou spotřebu než klasické.

Zodpovídá: technický náměstek

Termín: 3 měsíce

Návrhem na zlepšení činnosti podniku je také snaha o vytvoření nových výrobků nebo inovace stávajících produktů. Firma by se měla zamyslet nad otázkou, jak je možné, že konkurenční firmy vyrábí stejné výrobky, ale za podstatně nižší ceny. I když Kovoplast Chlumec nad Cidlinou a. s. produkuje výrobky, které jsou certifikovány ČSN či NBÚ, není to na výrobcích nikde vyzdvíženo. Doporučila bych například vkládáním kopie certifikátu do výrobků, kde si zákazníci mohou přečíst v obchodních řetězcích, že tyto

výrobky jsou homologovány. Další nevýhodu některých produktů akciové společnosti vidím v tom, že nemají na výrobcích podnikové logo. Tím kupující nezjistí, že tento výrobek je zkonstruován v této firmě. Tato příčina může mít za důsledek snižování prodeje výrobků, kdy zákazníci nejsou o těchto výrobcích informováni. Doporučovala bych se na tuto propagaci zaměřit v dohledné době a vyzdvihnout přípravu digitalizace televizních rozhlasů. Akciová společnost totiž tyto antény vyrábí, ale chybí ji reklama.

Zodpovídá: výrobní, obchodní náměstek

Termín: 4 měsíce

Firmě bych doporučila také popřemýšlet o vhodné rámcové smlouvě na mobilní telefony a zrušení části pevných linek. Nyní již existují na trhu programy, se kterými lze volat i přes internet a to zcela zdarma. V současné době je snaha o zřizování komunikace pomocí elektronické pošty či mobilního telefonu. Tak je možné šetřit náklady na poštovné a za telefonní hovory.

Zodpovídá: ekonomický náměstek

Termín: 2 měsíce

Bylo by dobré, kdyby se vedení akciové společnosti zamyslelo nad tím, zda by nezřídila nějaká pracovní místa pro tělesně či zdravotně postižené osoby. Z těchto lidí plynou jak daňové výhody, tak i dotace z EU. Další pomoc by firma mohla hledat ve formě neplacené spolupráce s vysokými školami, například v oblasti vědy a výzkumu. Zde je možnost čerpání peněz ze strukturálních fondů EU.

Zodpovídá: ředitel

Termín: 12 měsíců

Mzdové náklady byly rozebírány v bodě 3.2 a tvoří velkou položku celkových nákladů, tj. 22 %. I když průměrná mzda v akciové společnosti činí 15 085 Kč v roce 2007. Částka je hluboko pod celostátním průměrem, jehož částka v roce 2007 činila 20 211 Kč. Ve srovnání i s chlumeckou firmou VPS je tento rozdíl 4 415 Kč. V tomto případě by bylo vhodné zamyslet se nad současnou situací a porovnání mzdových částek. Tato mzda by mohla vést k odchodu kvalifikovaných pracovníků z podniku. Druhou příčinou může být demotivace zaměstnanců dopadající na výrobu a pokles výnosů podniku, což by mohlo vést k zápornému hospodářskému výsledku. Zaměstnanci proto musí být řízeni tak, aby pracovali efektivněji. Převážnou většinu totiž tvoří dělníci, kteří jsou ohodnocováni dle úkolové mzdy.

Doporučovala bych ekonomickému náměstkovi zvýšit mzdové tarify od následujícího čtvrtletí, které by vedly k větší motivaci pracovníků.

Zodpovídá: ekonomický náměstek

Termín: do IV. Q 2008

Podle mého názoru by si firma měla i nadále kalkulace propočítávat způsobem, které má stanovené ve vnitřní směrnici. Domnívám se, že metoda ABC je velice náročná. V první řadě by bylo nutné koupit software, který by podporoval propočet kalkulace jednotlivých výrobků pomocí metody ABC. Dále by bylo potřeba najmout lidi, kteří by zpracovávali data k jednotlivým výrobkům, tj. propočítávání nákladů na spotřebu materiálu, energie, personálu, odpisy strojů, zmetkovosti, obalů, dopravy atd. Tato činnost může trvat cca 1 rok. Problém v akciové společnosti spočívá v tom, že nemá pouze jeden výrobní závod, ale čtyři. Jde o to, že zde také fungují vnější kooperace mezi danými výrobními provozy. V takovém případě bych tuto metodu doporučila firmě, která postavila továrnu na „zelené louce“ a zahájila provoz. Firmě Kovoplast Chlumec nad Cidlinou, a. s. bych navrhla, aby o této variantě popřemýšlela. V případě schválení této možnosti propočtu kalkulace by měla začít plánovat tuto investici a přizpůsobovat tím i chod akciové společnosti.

5. ZÁVĚR

Cílem mojí diplomové práce bylo teoretické poznatky z hospodaření podniku aplikovat na konkrétní firmu. V daném případě to byla výrobní firma Kovoplast Chlumec nad Cidlinou a. s. V první části jsem se zaměřila na obecné a teoretické rozdělování nákladů do různých skupin, nákladovou funkci a jak tyto náklady snižovat. Seznámila jsem s historií podniku, se sortimentem výroby, dále jsem informovala o základních ekonomických údajích a o hospodaření podniku. Následující celek se zaměřoval na analýzu nákladů v daném podniku v letech 2003 – 2007. Ve své tezi jsem vyšla z teorie, kterou jsem se snažila aplikovat na daný výrobní podnik. Domnívám se, že tyto zkušenosti budu moci použít i v budoucnu a doufám, že práce přinese i prospěch akciové společnosti snížit náklady v podniku.

Náklady jsou velmi důležitým ukazatelem kvality činnosti většiny podniků. Pro jejich sledování je potřeba zvolit vhodné třídění. V diplomové práci jsem používala rozdělení nákladů do skupin, které používá akciová společnost. Zaměřila jsem se hlavně na ty skupiny, které nejvíce ovlivňují výši celkových nákladů a navrhla opatření, jak nejlépe snižovat tyto položky nákladů. Činitelé, kteří nejvíce ovlivňují náklady, jsou především: výrobní program, úroveň technologie, užívané suroviny, materiál a energie, objem produkce a velikost podniku, používané pracovní prostředky a v poslední řadě je to zlepšení produktivity práce a efektivity řízení.

Růst nákladů by samozřejmě neměl překračovat tempo růstu výkonů, jelikož by docházelo k snižování hospodářského výsledku podniku, což opravdu není pro společnost žádoucím jevem. Avšak tato situace nastala v roce 2005, kdy firma hospodařila se ztrátou, která byla způsobena především úbytkem tržeb za výrobky. Firma by se měla nadále snažit o zvyšování prodeje výrobků, jejichž návrhy na zlepšení jsem uvedla v kapitole 4. V současné době jsou více aktuální požadavky na zvýšení výkonů používaných výrobků za současného snížení jeho nákladů na logistickou podporu. Při navrhování a vývoji výrobků jsou stanoveny dva základní požadavky: snížení nákladů a zvýšení provozní spolehlivosti. Dosažení těchto požadavků je možné s využitím nástrojů pro jejich optimalizaci.

Optimalizace v oblasti spotřeby materiálu a energie je neoddelitelnou součástí snižování provozních nákladů. Ve firmě tvoří položka spotřeba materiálu a energie téměř 50 % z celkových nákladů. Co se týká spotřeby materiálu, je zřejmé, že firma se snaží ušetřit

plánované náklady nákupem levnějšího materiálu či polotovarů. Vyšší spotřeba může být způsobena nekvalifikovanými dělníky či špatným plánem.

Většina doporučovaných metod ke snížení nákladů, zejména publikovaných jako „ideálních“ či „optimálních“ hodnot pro srovnávací účely vychází z podmínek rozvinutého tržního hospodářství. Podmínky transformující se na české firmy se vyznačují specifickými, kvalitativně odlišnými rysy. Při interpretaci výsledků je nutno mít tuto skutečnosti neustále na zřeteli, nepodlehnout mechanickému srovnání pouhých číselných údajů, ale hodnotit je a vyvozovat konečné soudy až na základě kvalitativního rozboru. Je také zapotřebí si uvědomit velikost dané firmy, v tomto případě se jedná o firmu se 100 zaměstnanci.

Společnost je hospodářsky stabilizovaná. V roce 2007 se podařilo naplnit a překročit zisk předpokládaný ve „Finančním plánu 2007“ celkem o 1 425 000 Kč a došlo k navýšení vlastního kapitálu společnosti. Cílem akciové společnosti je nadále při udržení dosavadní platební schopnosti zvyšování vlastních zdrojů krytí a vytvoření nových zdrojů na budoucí investice, především do technologického vybavení, inovací výrobků a nových produktů za účelem zvýšení ekonomického potenciálu a stability firmy.

6. LITERATURA

1. Atkinson, A. A., Kaplan, R. S., Zouby S. M., Management accounting, 4th ed., Upper Saddle River: Pearson Education, 2004
2. Buchta, M. a kol., Manažerská ekonomika, 3. vyd. Pardubice: Univerzita Pardubice, 2005
3. Doyle, D. P., Cost Control and strategic guide, 1. vyd., Praha: ASPI, a. s., 2006
4. Fibírová, J., Nákladové účetnictví (Manažerské účetnictví I), 2. vyd. Praha: Vysoká škola ekonomická, 2001
5. Garrison, R. H., Horšen, E. W., Brewer, P. C., Managerial accounting, 11th ed., New York: McGraw-Hill/Irwin, 2006
6. Hradecký, M., Konečný, M., Kalkulace pro podnikatele, 1. vyd. Brno: Prosperktrum, 2003
7. Konečný, M., Finanční analýza a plánování, 9. vyd. Brno: Zdeněk Novotný, 2004
8. Král, B. a spol., Nákladové a manažerské účetnictví, 2. vyd. Praha: Prospektrum, 2001
9. Máče, M., Finanční analýza a plánování, 9. vyd. Brno: Zdeněk Novotný, 2004
10. Staněk, V., Zvyšování výkonnosti procesním řízením nákladů, 1. vyd. Praha: Grada, 2003
11. Synek, M. a kol., Manažerská ekonomika, 3. přeprac. a aktualiz. vyd. Praha: Grada Publishing, 2003
12. Zlámal, J., Podnikové finance, 1. vyd. Olomouc: Univerzita Palackého, 2002
13. Časopis Ekonom
14. Časopis Euro

15. Časopis Týden

16. Ročenka HN 2007

17. Podnikové materiály

7. PŘÍLOHY

1. Příloha 1 - Sortiment výrobků akciové společnosti
2. Příloha 2 - Hodnocení kvality dodávky
3. Příloha 3 - Výkaz zisků a ztrát
4. Příloha 4 - Certifikát ISO
5. Příloha 5 – Výpočet bodu zvratu

Příloha č. 5

Výpočet bodu zvratu – kamna STYL 4

Akciová společnost začala zvažovat úsporu výrobního materiálu, tzn., začala vyrábět kamna STYL 4, která jsou obdobou kamen STYL 6. Liší se pouze ve velikosti, neboť kamna STYL 4 jsou menší, z čehož vyplývá i nižší spotřeba materiálu. Podle předběžných propočtů nákladové náročnosti činí variabilní náklady na výrobu a prodej 1 ks kamen jsou 2 443 Kč, viz tabulka 1. Provedený průzkum trhu zjistil reálnost prodeje kamen v rozsahu cca 1000 ks za prodejní cenu 4 875 Kč. Fixní náklady jsou uvedeny v tabulce.

Tabulka 1 - Fixní náklady

režijní materiál	138 450
režijní mzdy	174 340
energie	595 200
služby, opravy	373 190
daně, poplatky	14 820
odpisy HIM	162 000
úroky placené	54 000
vnitronáklady	187 000
fixní náklady	1 699 000

$$Q_{kr} = \frac{FN}{C - VN}$$

$$Q_{kr} = 1\,699\,000 / (4\,875 - 2\,443)$$

$$Q_{kr} = 699 \text{ ks}$$

Počet vyrobených kamen STYL 4 v roce 2007 činil 1198 ks, tzn. o 499 ks více, než je kritický bod zvratu. Z toho vyplývá, že akciová společnost při této produkci hospodařila se ziskem.

Tabulka 2 - Variabilní náklady

přímý materiál	2 200
přímé mzdy	180
SZ pojištění	63
variabilní náklady	2 443