

UNIVERZITA PARDUBICE  
FAKULTA EKONOMICKO-SPRÁVNÍ

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

2014

Lukáš Holeček

Univerzita Pardubice  
Fakulta ekonomicko-správní

Analýza extenzivního a intenzivního využívání aktiv, zejména  
dlouhodobého hmotného majetku, v průmyslovém podniku

Lukáš Holeček

Bakalářská práce

2014

## **ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE**

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Lukáš Holeček**  
Osobní číslo: **E11068**  
Studijní program: **B6208 Ekonomika a management**  
Studijní obor: **Ekonomika a provoz podniku**  
Název tématu: **Analýza extenzivního a intenzivního využívání aktiv, zejména dlouhodobého hmotného majetku, v průmyslovém podniku**  
Zadávací katedra: **Ústav podnikové ekonomiky a managementu**

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

Cílem bakalářské práce je analyzovat využívání aktiv ve vybraném podniku.

Zásady:

- Aktiva, pasiva, rozvaha.
  - Členění aktiv, dlouhodobý hmotný majetek.
  - Extenzivní, intenzivní a komplexní využívání aktiv.
  - Doporučení pro zlepšení stávajícího stavu.
-

Rozsah grafických prací:

Rozsah pracovní zprávy:

Forma zpracování bakalářské práce: **tištěná/elektronická**

Seznam odborné literatury:

**LUŇÁČEK, J. Optimalizace podnikových aktivit. Vyd. 1. Ostrava: Key Publishing, 2009. 118s. ISBN 978-80-7418-043-9.**

**SYNEK, M., KOPKÁNĚ, H., KUBÁLKOVÁ, M. Manažerské výpočty a ekonomická analýza. Vyd. 1. Praha: C. H. Beck, 2009. 301 s. ISBN 978-80-7400-154-3.**

**SYNEK, M. Manažerská ekonomika. 5. aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2011. 471 s. ISBN 978-80-247-3494-1.**

**SYNEK, M., KISLINGEROVÁ, E. Podniková ekonomika. 5. přeprac. a dopl. vyd. Praha: C. H. Beck, 2010. 445 s. ISBN 978-80-7400-336-3.**

**WÖHE, G. Úvod do podnikového hospodářství. 2. přeprac. a dopl. vyd. Praha: C. H. Beck, 2007. 928 s. ISBN 978-80-7179-897-2.**

Vedoucí bakalářské práce:

**PaedDr. Alexandr Šenec**

Ústav podnikové ekonomiky a managementu



Datum zadání bakalářské práce: **1. října 2013**

Termín odevzdání bakalářské práce: **30. dubna 2014**



doc. Ing. Renáta Myšková, Ph.D.  
děkanka

L.S.



doc. Ing. Marcela Kožená, Ph.D.  
vedoucí ústavu

V Pardubicích dne 1. října 2013

## **Prohlašuji:**

Tuto práci jsem vypracoval samostatně. Veškeré literární prameny a informace, které jsem v práci využil, jsou uvedeny v seznamu použité literatury.

Byl jsem seznámen s tím, že se na moji práci vztahují práva a povinnosti vyplývající ze zákona č. 121/2000 Sb., autorský zákon, zejména se skutečností, že Univerzita Pardubice má právo na uzavření licenční smlouvy o užití této práce jako školního díla podle § 60 odst. 1 autorského zákona, a s tím, že pokud dojde k užití této práce mnou nebo bude poskytnuta licence o užití jinému subjektu, je Univerzita Pardubice oprávněna ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které na vytvoření díla vynaložila, a to podle okolností až do jejich skutečné výše.

Souhlasím s prezenčním zpřístupněním své práce v Univerzitní knihovně.

V Pardubicích dne 11. 8. 2014

Lukáš Holeček

## **Poděkování**

Rád bych věnoval své poděkování PaedDr. Alexandru Šencovi za podporu při psaní této bakalářské práce a za jeho cenné rady. Dále děkuji firmě Amati-Denak s.r.o. za poskytnuté informace potřebné k vypracování této práce.

## **Anotace**

Tato bakalářská práce se věnuje analýze extenzivního a intenzivního využívání dlouhodobého hmotného majetku v průmyslovém podniku. Teoretická část je zaměřena na definování základních pojmů týkajících se rozvahy a jejích složek se zaměřením na aktiva, výrobní činnost podniku a jeho charakteristiky. V praktické části je popsána společnost Amati-Denak, s.r.o., provedena analýza extenzivního, intenzivního a komplexního využívání DHM v období od roku 2008 do roku 2012. Závěr práce se zabývá shrnutím analýzy využívání DHM a navržením zlepšení, která by napomohla jeho lepšímu využívání.

## **Klíčová slova**

rozvaha, extenzivní využití strojů, intenzivní využití strojů, dlouhodobý hmotný majetek, analýza

## **Title**

Analysis of extensive and intensive use of assets, especially tangible fixed assets, in an industrial company

## **Annotation**

This thesis is devoted to the analysis of extensive and intensive use of tangible assets in industry. The theoretical part is focused on defining the basic concepts relating to the balance sheet and its components, with a focus on asset production activities of the enterprise and its characteristics. The practical part describes Amati-Denak, s.r.o., an analysis of extensive, intensive and comprehensive utilization of tangible fixed assets in the period from 2008 to the year 2012. Conclusion of the thesis deals with a summary analysis of the use DHM and proposing improvements that would help to better use.

## **Keywords**

balance sheet, extensive use of machinery, intensive use of machinery, tangible fixed assets, analysis

# Obsah

Úvod .....	10
<b>1. Rozvaha .....</b>	<b>11</b>
1.1 Aktiva .....	12
1.2 Pasiva.....	12
<b>2. Členění aktiv.....</b>	<b>13</b>
2.1 Podle doby jejich upotřebitelnosti.....	13
2.1.1 Dlouhodobá (fixní) aktiva.....	13
2.1.2 Krátkodobá (oběžná) aktiva.....	14
2.1.3 Přechodná aktiva .....	15
2.2 Podle povahy.....	15
2.2.1 Reálná .....	15
2.2.2 Finanční .....	16
<b>3. Využívání aktiv.....</b>	<b>17</b>
3.1 Extenzivní využívání aktiv .....	17
3.2 Intenzivní využívání aktiv .....	17
3.3 Komplexní využívání aktiv.....	17
<b>4. Výrobní činnost .....</b>	<b>18</b>
4.1 Základní pojmy .....	18
4.2 Charakteristika podniku.....	24
4.2.1 Jednolíniová struktura .....	24
4.2.2 Společnost s ručením omezeným.....	24
<b>5. Kritéria pro posuzování cíle práce.....</b>	<b>25</b>
5.1 Extenzivní využití DHM.....	25
5.2 Intenzivní využití DHM.....	25
5.3 Komplexní využití DHM.....	25
<b>6. Seznámení s vybraným podnikem .....</b>	<b>26</b>
6.1 Informace z obchodního rejstříku .....	26
6.2 Hospodářské výsledky.....	26
6.3 Zaměstnanci .....	29

6.4	Organizační struktura .....	30
6.5	Výrobní program .....	32
<b>7.</b>	<b>Přehled aktiv v podniku .....</b>	<b>33</b>
7.1	Dlouhodobý hmotný majetek - Výrobna ozvučníků .....	35
7.2	Dlouhodobý hmotný majetek - Leštírna .....	37
<b>8.</b>	<b>Extenzivní využívání dlouhodobého hmotného majetku ve vybraném podniku .....</b>	<b>39</b>
8.1	Výrobna ozvučníků .....	40
8.2	Leštírna .....	44
<b>9.</b>	<b>Intenzivní využívání dlouhodobého hmotného majetku ve vybraném podniku .....</b>	<b>46</b>
9.1	Výrobna ozvučníků .....	46
9.2	Leštírna .....	51
<b>10.</b>	<b>Komplexní využívání dlouhodobého hmotného majetku ve vybraném podniku .....</b>	<b>52</b>
10.1	Výrobna ozvučníků .....	52
10.2	Leštírna .....	53
<b>11.</b>	<b>Hodnocení využití dlouhodobého hmotného majetku ve vybraném podniku .....</b>	<b>54</b>
11.1	Výrobna ozvučníků .....	54
11.1.1	Extenzivní využití .....	54
11.1.2	Intenzivní využití .....	54
11.1.3	Komplexní využití .....	55
11.2	Leštírna .....	55
11.2.1	Extenzivní využití .....	55
11.2.2	Intenzivní využití .....	55
11.2.3	Komplexní využití .....	55
11.3	Doporučení pro podnik .....	56
<b>12.</b>	<b>Závěr .....</b>	<b>57</b>

# Úvod

Efektivní využívání aktiv v průmyslovém podniku je klíčové pro úspěch a konkurenceschopnost podniku. S efektivním využíváním aktiv nepochybně souvisí i celková výše nákladů, které podnik musí vynaložit k vytvoření konečného výstupu. Na využívání aktiv je možné se dívat z hlediska jejich extenzivního či intenzivního využívání. Všechna dostupná aktiva podniku, která můžeme analyzovat pomocí různých komparativních a statistických metod, by se měla co nejlépe využívat, což povede k lepším finančním výsledkům celého podniku.

Cílem bakalářské práce je analyzovat využívání aktiv ve vybraném podniku. V teoretické části autor definuje základní pojmy související s analyzovaným tématem, popisuje rozvahu, členění a využívání aktiv v podniku a zmíní základní pojmy související s výrobní činností. V praktické části provede podrobnou analýzu dlouhodobého hmotného majetku podniku, měření jeho extenzivního, intenzivního a komplexního využívání. K provedení analýzy budou využita především data z interních materiálů podniku.

V závěru práce jsou shrnuty zjištěné výsledky a navržena možná doporučení pro zlepšení využívání dlouhodobého hmotného majetku.

# 1. Rozvaha

Rozvaha je jedním ze základních účetních výkazů. Rozvaha je přehled o stavu majetku a zdrojích jeho financování. Existují 3 typy rozvahy – počáteční, konečná (výroční) a mimořádná.

„Písemný přehled obvykle ve formě účtu, na jehož levé (debetní) straně je zachyceno konkrétní složení majetku podniku, tj. všechna jeho aktiva, a na pravé (kreditní) straně všechny kapitálové zdroje (prameny), tj. pasiva, se nazývá rozvaha (balance) podniku.“

„Konstrukce rozvahy by měla být taková, aby přehledně ukazovala, co podnik vlastní, tj. strukturu majetku podniku, z jakých zdrojů svůj majetek pořídil, tj. strukturu kapitálu, jaká je jeho finanční situace, stupeň jeho zadlužení a likvidity aj.“<sup>1</sup>

**Obrázek č. 1: Struktura rozvahy**

ROZVAHA			
AKTIVA		PASIVA	
A	Pohledávky za upsaný základní kapitál	A	Vlastní kapitál
B	Dlouhodobý majetek I. Dlouhodobý nehmotný majetek II. Dlouhodobý hmotný majetek III. Dlouhodobý finanční majetek	B	Cizí zdroje
C	Oběžná aktiva		
D	Časové rozlišení	D	Časové rozlišení
Celkem aktiva		Celkem pasiva	

*Zdroj: SEDLÁČEK, J. Účetnictví pro manažery. 1. vyd., Praha: Grada Publishing, 2005, ISBN 80-247-1195-8, s. 94.*

<sup>1</sup> SYNEK, Miloslav. *Manažerská ekonomika*. 5., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2011, ISBN 978-80-247-3494-1, s. 48, 62.

## **1.1 Aktiva**

Aktiva jsou obecně vše, co ekonomický subjekt vlastní a co mu přináší či v budoucnu přinese ekonomický výnos. V účetnictví se aktiva chápou jako všechny majetek účetní jednotky. Aktiva jsou součástí účetního výkazu – rozvahy, ve které je jejich seznam a hodnota. Součty všech aktiv vyjádřené v penězích se musejí rovnat součtu všech pasiv, protože se jedná o stejný majetek, na který se účetnictví dívá ze dvou pohledů (jako složku majetku a jako zdroj jeho financování). Aktiva jsou v rozvaze seřazena dle doby, kterou v podniku setrvávají.

## **1.2 Pasiva**

Pasiva jsou v účetnictví zdroje krytí aktiv účetní jednotky. Informují o tom, z jakých zdrojů byla aktiva pořízena. Pasiva jsou stejně jako aktiva součástí účetního výkazu – rozvahy, ve které se jejich hodnota vyjádřená v penězích musí rovnat. Pasiva se skládají z vlastního kapitálu a cizích zdrojů.

## 2. Členění aktiv

### 2.1 Podle doby jejich upotřebitelnosti

Aktiva se člení dle doby jejich upotřebitelnosti do tří skupin popsaných níže.

#### 2.1.1 Dlouhodobá (fixní) aktiva

Dlouhodobá resp. fixní aktiva v účetní jednotce zůstávají déle než 1 rok. Obvykle dochází k jejich postupnému opotřebovávání, což účetní jednotka vyjadřuje pomocí odpisů, jejichž výše a doba odpisování záleží na typu dlouhodobého aktiva. Mezi fixní aktiva patří zejména dlouhodobý hmotný majetek, dlouhodobý nehmotný majetek a dlouhodobý finanční majetek.

#### *Dlouhodobý hmotný majetek*

„Dlouhodobý hmotný majetek je takový majetek, který je fyzicky zhmotněn a většinou v podniku slouží dlouhou dobu a postupně se (až na výjimky) opotřebovává (znehodnocuje); pořizovací cena jeho položek je obvykle vyšší než 40 000 Kč. Jsou to budovy, stavby, stroje, výrobní zařízení, přístroje, inventář, dopravní prostředky aj., v zemědělství základní stádo, trvalé porosty. Tento majetek je odpisovaným majetkem. Některý dlouhodobý hmotný majetek se používá dlouhou dobu, aniž by se znehodnotil, např. pozemky, umělecká díla, zlato aj.; ten je majetkem neodpisovaným. V praxi se dlouhodobý majetek člení na movitý majetek, který lze přemísťovat (stroje, výrobní zařízení, dopravní prostředky), a nemovitý majetek (nemovitosti), který přemísťovat nelze (pozemky, trvalé budovy).

Dlouhodobý hmotný majetek se nespotebovává najednou, nýbrž postupně se opotřebovává a znehodnocuje (kromě pozemků, uměleckých děl atd.) a úměrně tomuto postupnému opotřebovávání přenáší svou hodnotu ve formě odpisů do nákladů podniku.“<sup>2</sup>

#### *Odpisy*

Odpisy jsou finančním vyjádřením opotřebení (fyzickým či morálním) majetku účetní jednotky. „Jsou nákladovou položkou a jako takové jsou součástí ceny výrobků produkovaných těmito prostředky. Prodejem výrobků se částky odpisů vrací do podniku – odpisy tedy plní nejen funkci nákladovou, ale i strádací. Protože výše odpisů ovlivňuje výši

---

<sup>2</sup> SYNEK, Miloslav a Eva KISLINGEROVÁ. *Podniková ekonomika*. 5., přeprac. a dopl. vyd. Praha: C.H. Beck, 2010, ISBN 978-80-7400-336-3, s. 131.

zisku (za jinak stejných podmínek platí, že čím vyšší jsou odpisy, tím nižší je zisk), jsou pro daňové účely zákonem předepsány způsoby odpisování a odpisové sazby pro jednotlivé skupiny dlouhodobých aktiv.<sup>3</sup> S ohledem na zákon o daních z příjmu je vhodné, aby si účetní jednotka stanovila hranici, od které se jedná o daný druh majetku, a to 40 000 Kč u dlouhodobého hmotného majetku a 60 000Kč u dlouhodobého nehmotného majetku.

### ***Technická životnost***

Technická životnost je schopnost dlouhodobého majetku plnit svou funkci (účel) tzn. vyrábět bezvadné výrobky (bez technických závad).

### ***Ekonomická životnost***

Ekonomická životnost je schopnost dlouhodobého majetku vyrábět výrobky, na jejichž výrobu budou třeba takové náklady, aby byl výrobek schopný cenově konkurovat ostatním výrobkům na trhu. Dlouhodobému majetku postupem času klesá jeho užitná hodnota i jeho tržní hodnota, kterou majetek ztrácí svým provozem i technologickým pokrokem nových zařízení sloužících ke stejnému účelu.

## **2.1.2 Krátkodobá (oběžná) aktiva**

Krátkodobá resp. oběžná aktiva jsou aktiva, která v podniku zůstávají dobu kratší než 1 rok, protože se obvykle spotřebovávají jednorázově. Oběžná aktiva zahrnují zásoby, pohledávky (dlouhodobé, krátkodobé) a krátkodobý finanční majetek.

„Pro oběžný majetek je též typické, že neustále mění svou podobu. I z tohoto důvodu je často v literatuře popisován tzv. „koloběh oběžného majetku“. Tento koloběh zachycuje jednotlivé dílčí fáze, při kterých dochází k nákupu jednotlivých druhů zásob (z účetního hlediska se tedy jedná o materiál, výrobky, zboží, nedokončenou výrobu a polotovary) za určitou výši peněžních prostředků. Po hodnotě, která se přidá k těmto zásobám, se tyto vstupy tak stanou podnikovými výstupy, které se dále nabízí k prodeji. Z titulu jejich prodeje vznikají pohledávky z obchodních vztahů respektive tržby za výkony, které v konečné fázi opět generují peněžní prostředky (příjmy). Nově získané peněžní přírůstky se znovu vloží do pořízení potřebných zásob, které se opět změní ve výstupy. Tento koloběh oběžného majetku je za běžných podmínek neustále se opakujícím cyklem.

---

<sup>3</sup> SYNEK, Miloslav a Eva KISLINGEROVÁ. *Podniková ekonomika*. 5., přeprac. a dopl. vyd. Praha: C.H. Beck, 2010, ISBN 978-80-7400-336-3, s. 36.

Výpočty vztahující se k jednotlivým druhům oběžného majetku jsou mnohdy i nedílnou součástí podnikových finančních analýz a považují se tak za tzv. finanční ukazatele. Jedná se zejména o ukazatele aktivity, tj. konkrétně o „dobu obratu“ a o „obratovost“ oběžných aktiv. „Doba obratu“ představuje délku jedné obrátky vyjádřenou ve dnech, jinak řečeno, za jak dlouho se v daném období vložené peněžní prostředky přemění zpět na peněžní prostředky. „Obratovost“ naopak představuje počet obrátek, tj. kolikrát za dané období se vložené peněžní prostředky přemění zpět na peněžní prostředky (viz popsany „koloběh oběžného majetku“). Z výše uvedeného plyne, že je vždy preferována minimální doba obratu oběžných aktiv a na druhou stranu jejich maximální obratovost.“<sup>4</sup>

### 2.1.3 Přechodná aktiva

Přechodná aktiva resp. ostatní aktiva představují účty časového rozlišení – náklady příštích období, komplexní náklady příštích období a příjmy příštích období.

Náklady příštích období jsou současné výdaje běžného účetního období, které jsou nákladem až v následujícím účetním období. Příkladem může být nájemné placené dopředu.

Komplexní náklady příštích období jsou náklady, které se sledují souhrnně ve vztahu k danému účelu. Například to jsou náklady na výzkum, vývoj či výrobu.

Příjmy příštích období jsou dosud neinkasované částky, které jsou výnosy běžného období, ale nejsou přímo zaúčtovány na účtě pohledávek, např. provedené, ale nevyfakturované práce a služby.

## 2.2 Podle povahy

Aktiva se dle jejich povahy dělí do dvou následujících skupin.

### 2.2.1 Reálná

Reálná aktiva přinášejí účetní jednotce výnos tím, že jsou využívána v procesu výroby. Mezi reálná aktiva patří například stroje, budovy, dopravní prostředky, obchodní značky nebo patenty.

---

<sup>4</sup> Testy z účetnictví: Oběžná aktiva. In: *TESTYZUCETNICTVI.CZ* [online]. ParCon & Partner, v. o. s., 1.10.2013 [cit. 2014-07-25]. Dostupné z: <http://www.testyzucetnictvi.cz/slovnicek-ucetnich-pojmu.php?pojem=obezna-aktiva>

## 2.2.2 Finanční

„Finanční aktiva jsou ekonomická aktiva, u kterých institucionální jednotka může uplatnit svá vlastnická práva a která obsahují platební prostředky, finanční pohledávky a jiná ekonomická aktiva svou povahou blízká finančním pohledávkám.“<sup>5</sup>

---

<sup>5</sup> Česká národní banka: Slovník pojmů. *Česká národní banka* [online]. [cit. 2014-07-25]. Dostupné z: <https://www.cnb.cz/cs/obecne/slovník/f.html>

## 3. Využívání aktiv

### 3.1 Extenzivní využívání aktiv

Extenzivní využívání aktiv je jedno z hledisek, jak lze pohlížet na využívání aktiv daným podnikem. Koeficient extenzivního využívání aktiv nám udává, jak bylo reálně aktivum (zařízení, stroj) časově využito vzhledem k jeho časovým možnostem daných směrnicí. Extenzivní využití se vypočítá podílem skutečné doby činnosti aktiva a jeho využitelného časového fondu.

$$k_e = \frac{\textit{skutečná doba činnosti stroje v hodinách}}{\textit{využitelný časový fond zařízení v hodinách}}$$

### 3.2 Intenzivní využívání aktiv

Intenzivní využívání aktiv je druhé hledisko, jak lze zjistit využití stroje či zařízení podnikem. Koeficient intenzivního využití udává, jaký byl skutečný výkon zařízení za určitou dobu vzhledem k jeho technickým možnostem (normě). Intenzivní využití se vypočítá podílem skutečného výkonu daného zařízení a jeho kapacitní normy.

$$k_i = \frac{\textit{skutečný výkon daného zařízení za hodinu}}{\textit{kapacitní norma (výrobní kapacita za hodinu)}}$$

### 3.3 Komplexní využívání aktiv

Komplexní využívání aktiv je sloučení resp. součin dvou předchozích hledisek využití aktiv (strojů, zařízení) tj. extenzivního a intenzivního využívání. Koeficient komplexního využívání aktiv ukazuje, jak daný podnik využívá výrobní kapacitu a potenciál aktiva.

$$k_k = k_e \times k_i = \textit{využití výrobní kapacity}$$

## 4. Výrobní činnost

### 4.1 Základní pojmy

#### *Výroba*

„Výroba je přeměna elementárních výrobních faktorů (tj. vstupů) ve výrobky a služby (výstupy). Tato přeměna probíhá jako **výrobní proces**, který se skládá z **procesů pracovních** (s přímou účastí člověka), **automatických** (bez přímé účasti člověka), **přírodních** (působí přírodní síly v podmínkách připravených člověkem).

Výrobek vzniká určitým výrobním postupem, který se skládá ze sledu přesně stanovených operací.

#### **Základní výrobní procesy:**

- **hlavní výroba** (její výstupy tvoří hlavní náplň výroby podniku)
- **vedlejší výroba** (výroba polotovarů)
- **doplňková výroba**
- **přidružená výroba**<sup>6</sup>

#### *Plánování výroby*

„Plánování výroby navazuje na plán prodeje, který dává do souladu s kapacitními možnostmi podniku. Plán výroby zahrnuje plánování objemů a sortimentu podle jednotlivých výrobků, součástí apod., a nároky výroby těchto objemů na výrobní kapacity a smluvní zajištění zakázek, na strukturu a počet pracovníků, na surovinové zdroje.

Důležitou součástí výrobního plánování je zajištění výrobního plánu výrobními kapacitami. Hlavním nástrojem je operativní plánování výroby a výrobních kapacit. Součástí plánování výroby je i plánování obslužných a pomocných činností, které pomáhají zabezpečit výrobu a prodej. Významnou součástí plánování výroby je i oblast energetického hospodářství a podniková doprava.“<sup>7</sup>

---

<sup>6</sup> LUŇÁČEK, Jiří a Tomáš HERALECKÝ. *Optimalizace podnikových aktivit*. Vyd. 1. Ostrava: Key Publishing, 2009, ISBN 978-80-7418-043-9, s. 70.

<sup>7</sup> SYNEK, Miloslav a Eva KISLINGEROVÁ. *Podniková ekonomika*. 5., přeprac. a dopl. vyd. Praha: C.H. Beck, 2010, ISBN 978-80-7400-336-3, s. 174.

## ***Druhy výroby dle převažujícího výrobního faktoru***

„Podle převažujícího výrobního faktoru můžeme rozlišit výroby (podniky):

- **investičně (kapitálově) náročné**, např. elektrárenství a těžební průmysl, v jejichž nákladech představují významný podíl odpisy,
- **pracovně náročné**, např. průmysl skla, porcelánu a keramiky, optický průmysl, průmysl polygrafický, v jejichž nákladech významný podíl představují mzdové náklady,
- **materiálově náročné**, např. průmysl potravinářský, hutnictví neželezných kovů a průmysl chemický, v jejichž nákladech dominují náklady na spotřebu materiálu (je-li vysoký podíl nákladů na energii, hovoříme o výroбах **energeticky náročných**).

Toto zařazení podniků do určité skupiny převažujícího výrobního faktoru je důležité zejména pro orientaci managementu na hlavní zdroje snižování nákladů a tím i zvyšování efektivnosti.“<sup>8</sup>

## ***Rovnoměrnost výroby***

Obecným principem řízení výroby by měla být rovnoměrnost. Celý průběh výrobního procesu, jeho částí, ale i množství hotových výrobků by mělo být stále stejné. Znakem rovnoměrnosti výroby je například časový interval, ve kterém se vynakládá stejný rozsah práce, vyrábějí se stejná množství výrobků či probíhají výrobní operace, které se za určitý čas opakují.

„Rovnoměrná výroba má celou řadu kladných ekonomických důsledků (lepší využívání pracovní doby pracovníků a zařízení, úspora oběžných aktiv, nižší náklady atd.). Nerytmická výroba přináší výkyvy v objemech dokončené výroby v jednotlivých časových obdobích, znamená nevyužívání pracovní doby v jednom období a přesčasovou práci v druhém období, pokles kvality výrobků, růst jejich zmetkovosti, růst poruch zařízení, nerovnoměrné čerpání úvěru apod. Rovnoměrnost výroby má velký význam ve všech typech výroby, především však ve výrobě hromadné a sériové (měříme především rytmičnost

---

<sup>8</sup> SYNEK, Miloslav a Eva KISLINGEROVÁ. *Podniková ekonomika*. 5., přeprac. a dopl. vyd. Praha: C.H. Beck, 2010, ISBN 978-80-7400-336-3, s. 38.

odvádění výroby). V kusové výrobě se zaměřujeme na měření rytmičnosti práce. Známymi ukazateli jsou takt, rytmus a tempo výroby.“<sup>9</sup>

### **Výrobní program**

„**Výrobním programem** rozumíme druhovou (sortimentní) skladbu a objem výrobků, které se mají v určitém období vyrábět. Výrobní program se neustále mění v souvislosti se zařazováním nových a vyřazováním zastaralých výrobků. Tempo změn závisí především na příslušnosti podniku k určitému odvětví – ve spotřebním průmyslu je např. rychlejší než v hutnictví.“<sup>10</sup>

### **Výrobní faktory**

Základními výrobními faktory jsou práce, půda a kapitál. Zatímco práce a půda jsou výrobní faktory původní, třetí faktor – kapitál je odvozený. Kapitál jako základní výrobní faktor představuje pouze fyzický kapitál (budovy, stroje apod.), ne peněžní.

„Z hlediska podnikové ekonomiky je toto členění výrobních faktorů modifikováno a více konkretizováno. Například *Wöhe [12]* člení podnikové výrobní faktory takto:

1. dispoziční (řídící) práce (podnikové řízení),
2. výkonná práce,
3. dlouhodobý hmotný majetek (pozemky, budovy, stroje, nástroje aj.),
4. materiály (suroviny, pomocné a provozní látky aj.).

Výrobní faktor 1 označuje jako dispoziční výrobní faktor; výrobní faktory 2-4 jako elementární výrobní faktory.“<sup>11</sup>

### **Výrobní dávka**

„**Výrobní dávka** – množství výrobků, které jsou současně zadávány do výroby nebo odváděny z výroby. Jsou opracovávány v těsném časovém sledu nebo současně

---

<sup>9</sup> SYNEK, Miloslav, Heřman KOPKÁNĚ a Markéta KUBÁLKOVÁ. *Manažerské výpočty a ekonomická analýza*. Vyd. 1. V Praze: C.H. Beck, 2009, ISBN 978-80-7400-154-3, s. 235, 236.

<sup>10</sup> SYNEK, Miloslav. *Manažerská ekonomika*. 5., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2011, ISBN 978-80-247-3494-1, s. 254.

<sup>11</sup> SYNEK, Miloslav a Eva KISLINGEROVÁ. *Podniková ekonomika*. 5., přeprac. a dopl. vyd. Praha: C.H. Beck, 2010, ISBN 978-80-7400-336-3, s. 34.

s jednorázovým konstantním vynaložením nákladů na přípravu a zakončení operace. Je *jednotkou evidence* v rámci operativní evidence výroby, tzn., že na výrobní dávku je společně vydáván materiál nebo polotovary a je jako celek evidována v průběhu celého výrobního procesu.<sup>12</sup>

## **Zakázka**

Zakázka je smluvní vztah mezi dvěma stranami – objednavatelem a dodavatelem. Dodavatel se zavazuje, že splní dodávku dle podmínek stanovených ve smlouvě a objednavatel slibuje, že dodávku převezme a uhradí. Zakázka je základní smluvní vztah, na základě kterého podniky vyrábějí statky.

## **Výrobní kapacita podniku**

„Výrobní kapacita podniku je maximální objem produkce, který lze vyrobit při dané technologické a organizační úrovni výroby za dané období.

Je dána:

- kvantitou, kvalitou a alokací vnitřních zdrojů systému výroby (pracovních prostředků a pracovních sil)
- strukturou výrobního programu
- technickou úrovní a náročností výrobků (složitost, členitost atd.)
- technologickou úrovní výroby
- kvalitou všech základních funkcí norem řízení<sup>13</sup>

## **Zdroje výrobní kapacity výrobního zařízení**

- „druh výrobního zařízení (profesní skladba, výkon, provozní stav)
- počet jednotek výrobního zařízení
- využitelný časový fond jednotek výrobního zařízení za určité časové období (nejčastěji kalendářní rok)

Nároky na zdroje výrobní kapacity určuje:

---

<sup>12</sup> LUŇÁČEK, Jiří a Tomáš HERALECKÝ. *Optimalizace podnikových aktivit*. Vyd. 1. Ostrava: Key Publishing, 2009, ISBN 978-80-7418-043-9, s. 71.

<sup>13</sup> LUŇÁČEK, Jiří a Tomáš HERALECKÝ. *Optimalizace podnikových aktivit*. Vyd. 1. Ostrava: Key Publishing, 2009, ISBN 978-80-7418-043-9, s. 75.

- výrobní program (druh a množství výrobků za časové období)
- normy času na provedení předepsaných technologických operací<sup>14</sup>

### ***Optimalizace výrobního procesu***

„Výrobní činnost tvoří v řetězci základních podnikových činností velmi důležitý článek, neboť právě v ní vzniká produkt určený k uspokojování určitých potřeb trhu. Výroba tedy představuje činnost, v níž z materiálu vzniká finální výrobek.

Vedle této technické a technologické stránky výroby má každá výrobní činnost i svoji stránku ekonomickou. Mezi touto technickou a ekonomickou stránkou výroby je velice úzký vzájemný vztah a vzájemná podmíněnost. Volba určité technologie a techniky výroby ovlivňuje do značné míry způsoby a metody řízení, obsah pracovní činnosti dělníků, výrobní náklady, jakost apod. Stejně podmínky platí i obráceně, ekonomické požadavky na určitou rentabilitu výroby ovlivňují volbu technologie dílčích technických řešení a zároveň i provozní parametry, v nichž je technologický proces veden.“<sup>15</sup>

Výrobní náklady jsou jedním ze základních kritérií pro hodnocení hospodárnosti výrobního procesu.

Pro optimální průběh výrobního procesu je důležitá údržba strojů jednak pravidelná a jednak mimořádná při poruchách. Důležité je minimalizovat poruchovost výrobních zařízení a zajistit tak jejich bezproblémový chod po celou dobu výroby.

### ***Časový fond***

„Časový fond výrobního zařízení je plánovaný počet dnů (hodin) jeho činnosti za rok. Je závislý na zvláštích jednotlivých odvětví a oborů (např. na přetržitosti doby a nepřetržitosti výrobních procesů), přírodních podmínkách (např. sezónnosti provozu) aj.

Rozlišujeme tyto časové fondy:

- **Kalendářní časový fond  $T_k$**  je dán počtem dní v roce (nepřestupném roce 365, v přestupném 366). Můžeme jej vyjádřit v hodinách. Kalendářní časový fond se používá při výpočtu výrobní kapacity v nepřetržitých výrobních procesech (hutích,

<sup>14</sup> LUŇÁČEK, Jiří a Tomáš HERALECKÝ. *Optimalizace podnikových aktivit*. Vyd. 1. Ostrava: Key Publishing, 2009, ISBN 978-80-7418-043-9, s. 76.

<sup>15</sup> LUŇÁČEK, Jiří a Tomáš HERALECKÝ. *Optimalizace podnikových aktivit*. Vyd. 1. Ostrava: Key Publishing, 2009, ISBN 978-80-7418-043-9, s. 69.

chemických výroбах). V ostatních výroбах je kalendářní časový fond základem pro výpočet nominálního časového fondu.

- **Nominální časový fond  $T_n$**  zjistíme z kalendářního časového fondu odečtením nepracovních dnů (nedělí, sobot a státních svátků). Je-li organizována celozávodní dovolená, odečteme i počet dnů jejího trvání.

Nominální časový fond v hodinách zjistíme násobením počtu dnů nominálního časového fondu počtem směn v jednom pracovním dni (tím se liší od nominálního časového fondu pracovníka) a počtem pracovních hodin v jedné směně. Počet směn v jenom pracovním dnu je závislý na přijatém režimu práce.

- **Využitelný (efektivní) časový fond  $T_p$**  vypočteme z nominálního časového fondu odečtením plánovaných prostojů. Plánovanými prostoji rozumíme čas pro plánované opravy a přemístění zařízení, které se provádějí v pracovní době; za plánované prostoje lze považovat i čas na výrobu technologicky nevyhnutelných zmetků.<sup>16</sup>

### ***Časový efektivní (využitelný) fond pracoviště***

„Časový fond strojů za určité období je čas pracoviště, využitelný pro výrobu.

$$F_{ef} = d \cdot h \cdot \sigma \cdot g \cdot \left(1 - \frac{z}{100}\right)$$

kde  $d$  - počet pracovních dní

$h$  - počet hodin jedné směny

$\sigma$  - směnnost

$g$  - počet vzájemně zaměnitelných pracovišť

$z$  - % nevyhnutelných ztrát (vztah v závorce se nazývá součinitel plánovaných prostojů = 0,90 / 0,95)<sup>17</sup>

---

<sup>16</sup> LUŇÁČEK, Jiří a Tomáš HERALECKÝ. *Optimalizace podnikových aktivit*. Vyd. 1. Ostrava: Key Publishing, 2009, ISBN 978-80-7418-043-9, s. 76.

<sup>17</sup> LUŇÁČEK, Jiří a Tomáš HERALECKÝ. *Optimalizace podnikových aktivit*. Vyd. 1. Ostrava: Key Publishing, 2009, ISBN 978-80-7418-043-9, s. 77.

## 4.2 Charakteristika podniku

### 4.2.1 Jednolíniová struktura

„Pracovní pozice v liniovém systému jsou začleněny do procesu řízení směřujícího od vedení podniku k výkonným pracovníkům. Pracovníci přijímají příkazy od nadřízených pracovníků a naopak jsou oprávněni dávat příkazy pracovníkům na podřízených pozicích“

„Výhodou jednolíniového systému jsou jasně vymezené kompetence. (...) Nevýhodou jsou pak dlouhé komunikační cesty.“<sup>18</sup>

### 4.2.2 Společnost s ručením omezeným

Společnost s ručením omezeným je jednou ze základních forem obchodních společností. V České republice patří k nejvíce využívaným formám podnikání. K založení společnosti s ručením omezeným stačí jediný člověk, minimální výše základního kapitálu je pak 1 Kč. Společnost vznikne zápisem do obchodního rejstříku, odpovídá celým svým majetkem za porušení svých závazků a společníci nerozdílně ručí za závazky s.r.o. až do výše, v jaké nesplnili vkladové povinnosti podle stavu zapsaného v obchodním rejstříku stanovený v den, kdy byli věřitelem vyzváni k plnění.

Nejvyšším orgánem společnosti je valná hromada, jejíž členy jsou všichni společníci. Valná hromada se schází nejméně jednou za rok dle výzvy od jednatele společnosti. Valná hromada rozhoduje o změnách společenské smlouvy, o volbě a odvolání jednatelů, o změně základního kapitálu, schvaluje rozdělení zisku nebo účetní závěrku.

Statutárním orgánem společnosti jsou jednatelé, kteří představují obchodní vedení společnosti.

Dozorčí rada je nepovinný orgán s.r.o., který sleduje a kontroluje práci jednatelů, účetní dokumentace a každý rok předkládá zprávu o své činnosti valné hromadě.

---

<sup>18</sup> WÖHE, Günter. *Úvod do podnikového hospodářství*. 2. přeprac. a dopl. vyd. Praha: C. H. Beck, 2007, ISBN 978-80-7179-897-2, s. 122, 125.

## **5. Kritéria pro posuzování cíle práce**

Cíl této bakalářské práce autor posuzuje dle tří kritérií využití dlouhodobého hmotného majetku.

### **5.1 Extenzivní využití DHM**

Extenzivní využití je poměr skutečného časového využití DHM ku jeho potenciálně možnému, využitelnému časovému fondu.

### **5.2 Intenzivní využití DHM**

Intenzivní využití je poměr skutečného výkonu daného DHM ku jeho výrobní kapacitě dané výrobní směrnici.

### **5.3 Komplexní využití DHM**

Komplexní využití DHM je součinem extenzivního a intenzivního využití. Komplexní využití udává, jak je schopen podnik využívat potenciál svého DHM.

## 6. Seznámení s vybraným podnikem

Společnost Amati-Denak, s.r.o. je českým výrobcem dechových hudebních nástrojů. Hlavní sídlo společnosti je v Kraslicích, menší výrobní středisko pak v Hradci Králové. Společnost Amati vyrábí nejen nástroje značky Amati Kraslice, ale i další (V. F. Červený & synové, Stowasser, Rott a Musica). Nástroje všech uvedených značek se vyrábějí ve stejných továrnách, při stejných technologiích výroby, ale jejich cena je rozdílná. Jedním z důvodů, proč je značek více, je jejich prestiž, například u nástrojů značky V. F. Červený & synové je deklarována vyšší kvalita než u nástrojů značky Amati Kraslice. Dalším důvodem je distribuce do více zemí, přičemž pro každou z nich jsou určeny jiné nástroje. Amati je, jak o sobě také sama uvádí na svých oficiálních internetových stránkách, silně pro-exportní společnost, která se významně zaměřuje na mezinárodní rozvoj.

### 6.1 Informace z obchodního rejstříku

Datum zápisu: 14. srpna 1991

Sídlo: Kraslice, Dukelská 44, okres Sokolov

Identifikační číslo: 182 48 586

Předmět činnosti: výroba a opravy hudebních nástrojů včetně dalšího příslušenství, koupě zboží za účelem jeho dalšího prodeje a prodej v režimu živnosti volné, silniční a motorová doprava nákladní, správa a údržba nemovitostí

Základní kapitál: 35 000 000,- Kč

### 6.2 Hospodářské výsledky

V následující tabulce jsou zobrazeny výsledky hospodaření včetně celkových výnosů Amati-Denak, s.r.o. od roku 2008 do roku 2012. Z výsledku hospodaření před zdaněním, který byl ve všech sledovaných obdobích záporný, lze usoudit, že byla Amati ve velké finanční krizi.

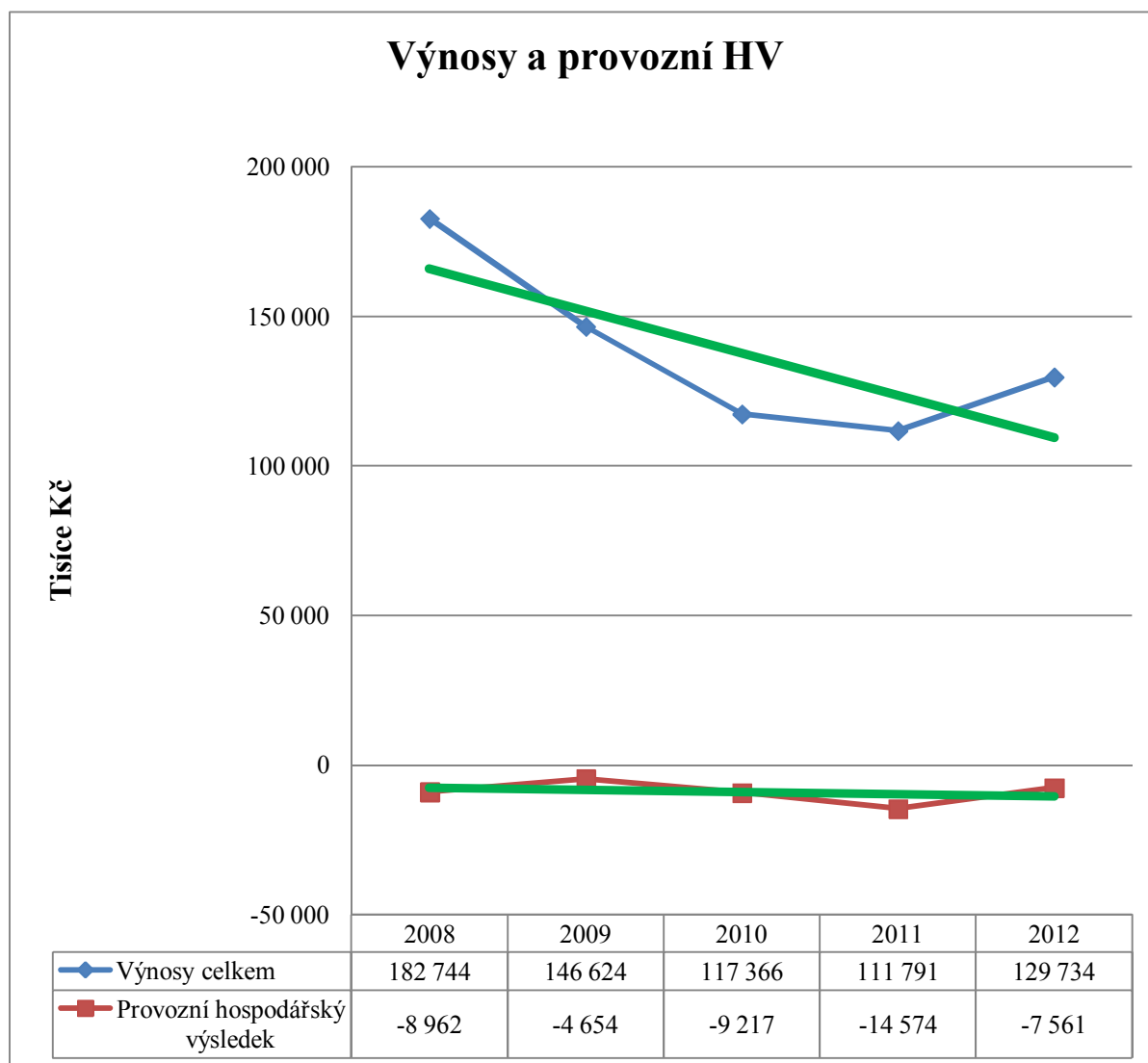
**Tabulka č. 1: Hospodářské výsledky (v tis. Kč)**

	<b>2008</b>	<b>2009</b>	<b>2010</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>
Výnosy celkem	182.744	146.624	117.366	111.791	129.734
Přidaná hodnota	93.790	83.711	72.485	54.916	61.812
Provozní hospodářský výsledek	-8.962	-4.654	-9.217	-14.574	-7.561
Hospodářský výsledek před zdaněním	-14.173	-7.172	-7.165	-20.035	-8.637

*Zdroj: zpracováno z interních materiálů podniku*

Z výše uvedené tabulky lze vyčíst, že v celém sledovaném období byla výše HV před zdaněním záporná, stejně tak i provozní HV byl záporný, což znamená, že Amati byla dlouhodobě ve ztrátě, i když výše ztráty ve sledovaném období kolísá, osciluje kolem průměrných -11 436,4 tis. Kč. Vzniklá ztráta, kterou se v průběhu sledovaného období nepodařilo přeměnit v zisk, vznikla v roce 2007, kdy byl zahájen proces restrukturalizace, firma ztratila nejdůležitějšího odběratele z USA, snížil se příjem z exportu (i kvůli poklesu měnového kurzu), celkově se snížila poptávka a Amati začala svou situaci řešit prodejem některých svých budov, pozemků a jiných hmotných aktiv. Výnosy v průběhu sledovaného období výrazněji klesly mezi roky 2008 a 2009, důvodem byl doznívající efekt restrukturalizace. Od roku 2009 se výše výnosů příliš neměnila, firmě se nedařilo výrazně obrátit hospodářský výsledek k lepšímu.

**Obrázek č. 2: Vývoj výnosů a provozního HV v letech 2008 až 2012 (v tis. Kč)**



*Zdroj: zpracováno z interních materiálů podniku*

Graf vývoje výnosů a provozního HV ve sledovaném období zobrazuje nejprve od roku 2008 do roku 2011 pokles výnosů z počátku strmě, poté se pokles zpomalil a nakonec se v posledním roce 2012 zvýšil. Provozní HV zůstal po celou dobu v záporných hodnotách s mírnými odchylkami. Větší výkyvy se neobjevily, protože k největšímu propadu z kladných hodnot do záporných došlo v roce 2007 kvůli restrukturalizaci popsané v předchozím odstavci. Pokles výnosů v prvních třech letech byl způsoben především poklesem počtu zakázek. Celkově je trend vývoje výnosů (v grafu vyznačený zeleně) ve sledovaném období klesající. Trend vývoje provozního hospodářského výsledku (v grafu též vyznačený zeleně) je konstantní.

## 6.3 Zaměstnanci

V následující tabulce jsou zapsány počty zaměstnanců firmy Amati-Denak, s.r.o. V prvním řádku je počet zaměstnanců celé společnosti a v druhém pak počet zaměstnanců výrobního střediska 150 v Hradci Králové, kterého se týká analýza extenzivního, intenzivního a komplexního využívání DHM v této bakalářské práci. Počet zaměstnanců celé firmy od roku 2008 až do roku 2012 klesal, což souviselo s restrukturalizací firmy. Ve výrobním středisku 150 v Hradci Králové se ale počet zaměstnanců ve sledovaném období výrazně neměnil a osciloval kolem počtu 25.

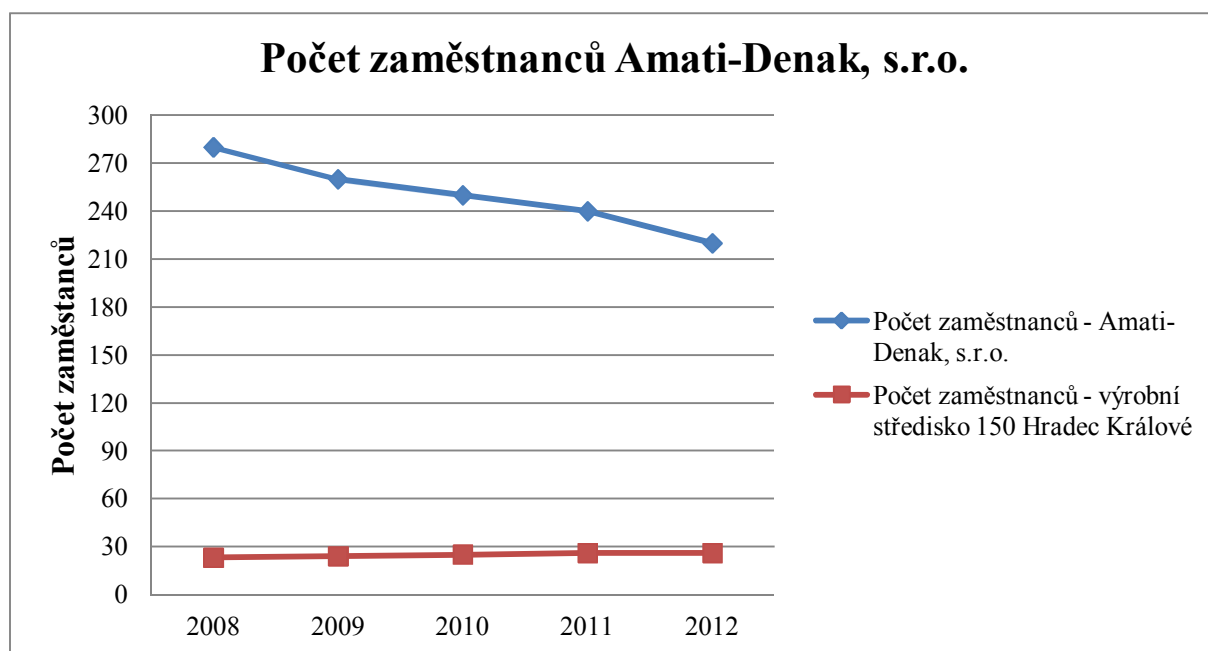
**Tabulka č. 2: Počet zaměstnanců**

	2008	2009	2010	2011	2012
Amati-Denak, s.r.o.	280	260	250	240	220
Výrobní středisko 150 Hradec Králové	23	24	25	26	26

*Zdroj: zpracováno z interních materiálů podniku*

Tento graf zobrazuje vývoj počtu zaměstnanců ve firmě Amati, kdy je patrný mírný pokles v celé firmě a mírně rostoucí počet zaměstnanců ve středisku 150 v Hradci Králové, kde je ale počet zaměstnanců výrazně nižší, než v hlavním sídle firmy v Kraslicích.

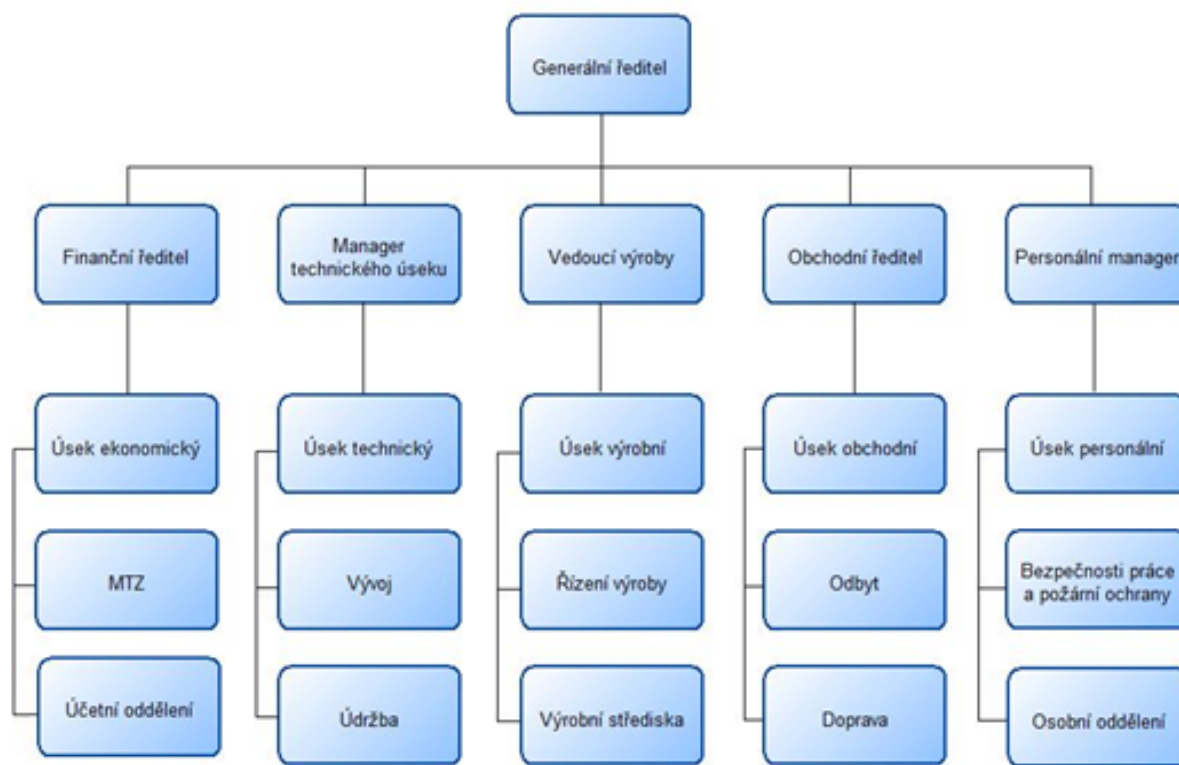
**Obrázek č 3: Vývoj počtu zaměstnanců v letech 2008 až 2012**



*Zdroj: zpracováno z interních materiálů podniku*

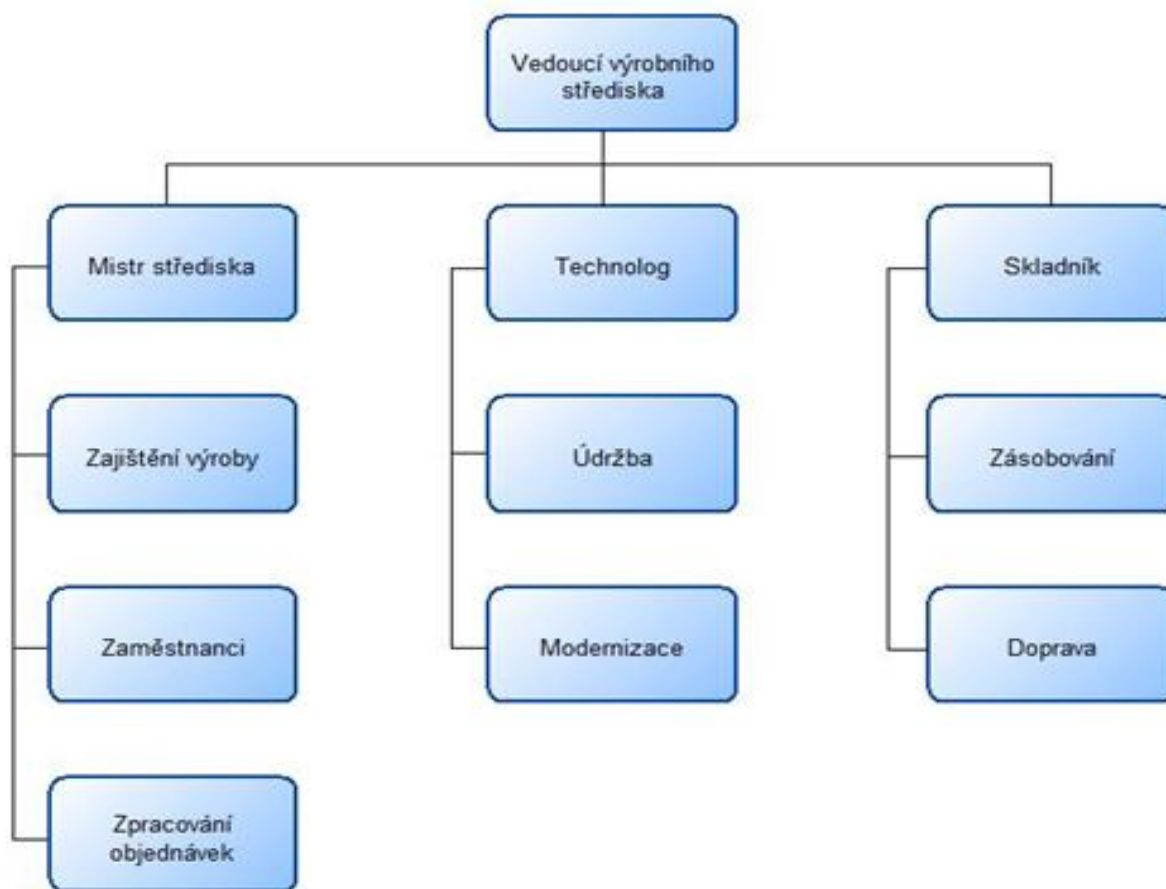
## 6.4 Organizační struktura

Obrázek č. 4: Organizační struktura Amati-Denak, s.r.o.



*Zdroj: zpracováno z interních materiálů podniku*

**Obrázek č. 5: Organizační struktura výrobního střediska 150 v Hradci Králové**



*Zdroj: zpracováno z interních materiálů podniku*

Na výše uvedených strukturách je zobrazena vnitřní organizace firmy Amati-Denak, s.r.o. První struktura (viz obrázek č. 4) představuje celopodnikovou organizaci, druhá (viz obrázek č. 5) zobrazuje uspořádání výrobního střediska 150 v Hradci Králové. Organizační struktura firmy Amati je liniová, funkcionální, kdy jednotlivé linie jsou vytvořeny dle procesů, které ve firmě probíhají.

Nejvyšším orgánem firmy je valná hromada. Generální ředitel je zároveň spolumajitel firmy. Ten má zodpovědnost za úspěch celé firmy, pod ním se nachází finanční ředitel, manager technického úseku, vedoucí výroby, obchodní ředitel a personální manager. Jednotliví vedoucí úseků vedou další zaměstnance patřící do příslušných oddělení.

V této bakalářské práci autor analyzuje využívání aktiv na dvou pracovištích – výrobně ozvučnicků a leštírň, která se nacházejí ve výrobním středisku 150 v Hradci Králové, proto se v následujícím popisu organizační struktury zaměří na toto středisko. Do dvou zmíněných pracovišť je rozdělena část zaměstnanců střediska, která je přímo podřízena

mistrovi střediska. Mistr střediska má na starosti kontrolu zaměstnanců, zajištění výroby a zpracování objednávek. Dalším členem managementu výrobního střediska 150 je technolog a skladník. Technolog zajišťuje údržbu celého střediska, modernizaci a optimalizaci všech procesů, které ve středisku probíhají. Skladník má pak na starosti především zásobování a dopravu, aby byla zajištěna plynulá výroba i odbyt.

## **6.5 Výrobní program**

V portfoliu firmy Amati najdeme nástroje dřevěné, mezi které patří klarinety, flétny, fagoty, kontrafagoty a saxofony. Saxofony se řadí do dřevěných nástrojů, i když jsou vyrobené z kovu a to proto, že původní saxofony byly dřevěné. Dále podnik vyrábí nástroje žesťové a to trubky, křídlovky, alta, tenory, barytony, melafony, trombony, pozouny, lesní rohy, tuby, suzafony. Amati vyrábí i signální nástroje. Kromě výroby a prodeje hudebních nástrojů nabízí Amati i pouzdra a povlaky na tyto nástroje.

Firma Amati má pro různé státy specifické značky nástrojů, jak již psal autor v úvodu 7. kapitoly této bakalářské práce. Jde o značky Amati Kraslice, V. F. Červený a synové, Stowasser pro Německo, Rott pro Španělsko a Musica pro Rakousko.

## 7. Přehled aktiv v podniku

Tabulka č. 3: Aktiva podniku (v tis. Kč)

<b>AKTIVA</b>	<b>2008</b>	<b>2009</b>	<b>2010</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>
Stálá aktiva	107 975	95 941	85 366	77 524	66 215
z toho - dlouhodobý hmotný majetek	107 526	95 851	85 293	77 448	66 174
- dlouhodobý nehmotný majetek	11	88	71	74	39
- dlouhodobý finanční majetek	436	2	2	2	2
Oběžná aktiva	115 808	109 094	106 624	99 547	91 189
z toho - zásoby	66 239	67 241	60 573	60 628	57 832
- pohledávky	41 717	37 610	38 915	35 470	30 581
- finanční prostředky	7 850	4 243	9 133	3 449	2 776
<b>Celkem aktiva</b>	<b>223 783</b>	<b>205 035</b>	<b>191 990</b>	<b>177 071</b>	<b>157 404</b>

*Zdroj: zpracováno z interních materiálů podniku*

Tabulka č. 4: Dlouhodobý hmotný majetek (v tis. Kč)

<b>Dlouhodobý hmotný majetek</b>	<b>2008</b>	<b>2009</b>	<b>2010</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>
Pozemky	2 255	2 242	2 110	1 997	1 227
Stavby	90 433	84 048	76 375	70 055	61 215
Samostatné movité věci a soubory movitých věcí	14 308	9 561	6 808	5 134	3 470
Nedokončený dlouhodobý hmotný majetek	470	0	0	262	262
Poskytnuté zálohy na dlouhodobý hmotný majetek	60	0	0	0	0
<b>Dlouhodobý majetek celkem</b>	<b>107 526</b>	<b>95 851</b>	<b>85 293</b>	<b>77 448</b>	<b>66 174</b>

*Zdroj: zpracováno z interních materiálů podniku*

Na základě údajů v tabulce, kde je uvedený vývoj zůstatkových hodnot aktiv od roku 2008 do roku 2012 v podniku Amati-Denak, s.r.o., se dá pozorovat, že docházelo k postupnému snižování hodnoty celkových aktiv v jednotlivých letech průměrně o 16 604 tis. Kč. Nejvíce se na poklesu projevil úbytek dlouhodobého hmotného majetku, který byl způsobený hospodářskou krizí započatou roku 2007. Firma byla nucena k restrukturalizaci, jejíž následkem byl prodej řady budov, uzavření jedné ze tří poboček podniku ve Stříbře, prodej celé továrny v Hradci Králové a přestěhování výroby do pronájmu. Hlavní pobočka v Kraslicích také prodala část budov továrny a přestěhovala veškerou svou výrobu do centrální budovy. Dlouhodobý nehmotný a finanční majetek tvoří zanedbatelnou část stálých aktiv.

Druhá tabulka, ve které je detailně rozepsána každá položka dlouhodobého hmotného majetku, ukazuje, že největší podíl DHM patří stavbám, jejichž hodnota ale během pozorovaných let také výrazně klesala.

Amati-Denak s.r.o., která měla v roce 2007 úvěry od bank ve výši 185 milionů korun, se díky jejich pomoci nakonec vzchopila a nemusela ukončit výrobu.

Převážná většina strojů, které jsou v Amati využívány k výrobě dechových hudebních nástrojů, je již odepsána a tudíž nezatěžuje rozpočet firmy. V posledních letech došlo k nákupu nových strojů např. automatického tlakového lisovače sloužícího k výrobě ozvučníků, což se projevilo v nárůstu DHM v rozvaze, nicméně od roku 2008 hodnota samostatných movitých věcí tedy i strojů klesala.

Protože stroje a zařízení tvoří druhou největší část dlouhodobého hmotného majetku, soustředil se autor na analýzu extenzivního, intenzivního a komplexního využívání této části stálého majetku.

**Při hodnocení využívání stálých aktiv, kromě dlouhodobého hmotného majetku, lze konstatovat, že s poklesem objemu zakázek a tedy s poklesem výkonů klesá potřeba staveb. Management firmy postupuje hospodárně a, jak je uvedeno výše, řeší situaci prodejem méně využívaných budov spolu se sestěhováním výrobních i nevýrobních prostor. To vede ke snížení objemu stálého majetku (staveb) a ke snížení úrovně odpisů a jiných souvisejících nákladů – na vytápění a osvětlení, na opravy a udržování apod. Je možné konstatovat, že využívání stálých aktiv, mimo dlouhodobý hmotný majetek, jehož využívání bude posouzeno podrobně v následujících částech bakalářské práce, se**

zlepšuje, i když je obtížné to hodnotit kvantitativně. V tomto směru se hodnocení autora shoduje s hodnocením managementu.

## 7.1 Dlouhodobý hmotný majetek - Výrobní ozvučnicků

Tabulka č. 5: Stroje ve výrobně ozvučnicků

Stroj	Počet na pracovišti	Pořízení (rok)	Stáří	Odepsán
Bruska	1	1969	43	ANO
Buchar	1	1960	52	ANO
Frézka	1	1962	50	ANO
Kovotlačitelský soustruh	1	1952	60	ANO
Kovotlačitelský soustruh na nejmenší ozvučnický	1	1952	60	ANO
Kovotlačitelský soustruh na střední ozvučnický	1	1952	60	ANO
Kovotlačitelský stroj na největší ozvučnický	1	1953	59	ANO
Pentlovačka	1	1951	61	ANO
Válcovačka	1	1951	61	ANO
<b>Součet/Průměr</b>	<b>9</b>	<b>1956</b>	<b>56</b>	

*Zdroj: zpracováno z interních materiálů podniku*

Stroje na pracovišti, kde se vyrábějí ozvučnický k dechovým hudebním nástrojům, jsou zobrazeny ve výše uvedené tabulce, jejich stáří se pohybuje mezi 45 až 63 lety (k roku 2012), jsou tedy již odepsané a v rozvaze se neobjevují.

Nyní autor popíše podrobněji jednotlivé stroje, které se na tomto pracovišti nacházejí.

**Bruska** se používá k broušení speciálního ručního náradí (škrabáku neboli šábru tříhranného) a dále k broušení hran plechu před letováním mosaznou pájkou.

**Buchar** slouží k rozklepání a vytvarování konce nástavku při přípravě spoje s talířem.

**Frézka** se využívá se ke speciální úpravě ozvučníků, především k frézování talířů.

**Kovotlačitelský soustruh** - jedná se o nejvyužívanější stroj na pracovišti. Používá se pro tlačené plechy na formy jednotlivých ozvučníků a pro jejich tlačené na talíře.

**Kovotlačitelský soustruh na nejmenší ozvučníky** se používá pro tlačené plechy na formy jednotlivých ozvučníků, kde točný průměr je od 200 mm až do 260 mm a délka ozvučnicku až 600 mm a pro jejich tlačené na talíře.

**Kovotlačitelský soustruh na střední ozvučníky** plní svou funkci při tlačené plechů na formy jednotlivých ozvučníků, kde točný průměr je od 240 mm až do 320 mm a délka ozvučnicku až 600 mm a pro jejich tlačené na talíře.

**Kovotlačitelský stroj na největší ozvučníky** byl pořízen pro tlačené plechů na formy jednotlivých ozvučníků s točným průměrem od 360 mm do 500 mm a s délkou až do 800 mm a pro jejich tlačené na talíře.

**Pentlovačka** slouží k vytváření kruhových obrub na plech. Tento stroj se ve firmě Amati nedá nahradit, protože nikdo jiný stejnou činnost nedělá.

**Válcovačka** se používá pro rozválcování neboli lisování letovaného spoje do potřebné tloušťky tak, aby byla v celém těle ozvučnicku stejná tloušťka plechu.

Součástí výroby ozvučníků jsou také ruční práce, při kterých se stroje vůbec nevyužívají.

Ozvučníky jsou pro hudební nástroje velmi důležité, určují totiž jejich zvuk, a proto si firma Amati dává velmi záležet na této části nástroje, kterou si vyrábí sama. Kvůli jedinečnosti a důležitosti ozvučníků se jeho výroba nedá nahradit automatickou strojovou výrobou a nedá se ani nahradit jiným ozvučníkem vyrobeným externí firmou.

Na pracovišti pracují 2 zkušení zaměstnanci, kteří se na strojích nepravidelně střídají po celou dobu pracovní směny. Časový fond pracoviště je 15h za den, protože na něm pracují 2 pracovníci, jejichž pracovní doba je 7,5h (0,5h polední přestávka). Oba dělají ty samé činnosti, ve kterých se dle momentální potřeby střídají na všech níže uvedených strojích. Pracovníci mají na starosti zejména přípravu strojů, práci na strojích a v neposlední řadě ruční práce.

Všechny stroje na pracovišti kromě kovotlačitelského soustruhu jsou jednoúčelové, tedy slouží pouze pro jednu určitou výrobní operaci a nedají se upravit pro jinou. Z tohoto pohledu se nabízí otázka, zda by pro firmu nebylo lepší pořídit si jeden víceúčelový stroj,

kteřý by zvládl práci všech v současné době využívaných jednoúčelových strojů. Odpověď na tuto otázku od vedení firmy byla velmi jasná: „Na trhu v současné době neexistuje žádný takový stroj.“ Důvody jsou především historické. Pobočka firmy v Hradci Králové je přímým pokračovatelem výrobce hudebních nástrojů V. F. Červeného, který v tomto městě založil svou továrnu již v roce 1842. Orientoval se především na nástroje s cylindrovým typem strojíva, které v roce 1846 sám vynalezl. S tím vším souviselo i jedinečné přizpůsobení výroby a nástrojů strojům, které byly v té době k dispozici. Nyní se nástroje vyrábějí v téměř nezměněné podobě stejnou technikou, formy pro ozvučníky jsou odlity přesně dle předepsaných rozměrů a všechny stroje, z převážné většiny pořízené mezi roky 1950 a 1970, jsou přizpůsobeny pro tyto formy.

Současná finanční situace firmě nedovolí změnit celý koncept a přizpůsobení výroby i všech výrobních procesů novým strojům, s čímž by se pojilo i značné riziko, že by nástroje po změně techniky výroby nebyly takovými, s jakými jsou hudebníci spokojeni již téměř 170 let.

## 7.2 Dlouhodobý hmotný majetek - Leštírna

Tabulka č. 6: Stroje v leštírně

Stroj	Počet na pracovišti	Pořízení (rok)	Stáří	Odepsán
Kotoučová stojanová leštička	5	1989	23	ANO
Odsávací stojanová jednotka	5	1990	22	ANO
Výkonná centrální odsávací jednotka	1	2001	11	ANO
<b>Součet/Průměr</b>	<b>11</b>	<b>1993</b>	<b>19</b>	

*Zdroj: zpracováno z interních materiálů podniku*

Stroje na druhém pracovišti – leštírně jsou již také odepsané a nezatažují tak finančně podnik. Jejich stáří se pohybuje od 11 do 23 let (k roku 2012). Kotoučové stojanové lešticí stroje, jejichž stáří je 23 let, byly vyrobeny přímo firmou Amati ve speciální úpravě vhodné pro leštění nástrojů. Součástí těchto strojů jsou dlouhé hřídele, které pro Amati vyrobila firma ZVU strojírna Hradec Králové, ostatní doplňkové díly si Amati vyrobila taktéž sama v bývalé nástrojárně výrobního střediska sídlícího na Pouchově v Hradci Králové. Nezbytným

doplňkem každé z pěti leštiček je odsávací stojanová jednotka pořízená ve stejném roce jako leštičky, která slouží k odsávání nebezpečných zplodin vznikajících při tření povrchu kovového nástroje a leštícího kotouče. Odsávání zbytkové znečištěného vzduchu v prostoru leštírny, který nestihly vysát odsávací jednotky přímo u leštiček, zajišťuje poměrně nová centrální výkonná odsávací jednotka, která byla pořízena v rámci zlepšení bezpečnosti a kvality práce na pracovišti roku 2001.

Leštírna, která je, stejně jako výroba ozvučnicků, nezbytnou součástí výrobního řetězce dechových hudebních nástrojů v Amati, musí být vhodně umístěna, protože se v ní všechny nástroje leští několikrát, v různých fázích výroby. Poprvé se nástroj dostane do leštírny k rozleštění povrchu po jeho předchozím chemickém čištění. Po smontování zbylých částí nástroje přijde nástroj do leštírny podruhé, kdy dochází k delšímu a důkladnějšímu leštění, zároveň je potřeba s nástrojem zacházet opatrně, aby se nijak nepoškodil. Finální fáze leštění nástroje tzv. leštění pod lak je nejdelsí a zároveň nejpečlivější fází leštění, neboť nástroj poté putuje rovnou na výstupní kontrolu, a pokud je vše v pořádku, může se prodat koncovému zákazníkovi.

Pracovníků – leštičů je na pracovišti 5, tedy na každém stroji pracuje jeden. Čistá pracovní doba, kdy leštiči leští na běžících strojích je 7 hodin, neboť z osmihodinové pracovní směny mají pracovníci 30 minut pauzu na oběd a dalších 30 minut jsou v součtu 5 minutové pauzy, které následují po každé odpracované hodině, aby si pracovníci odpočinuli.

## 8. Extenzivní využívání dlouhodobého hmotného majetku ve vybraném podniku

V této části bakalářské práce je analyzováno časové využití strojů a zařízení dvou pracovišť střediska 150 v Hradci Králové. Analyzováno bude pracoviště, kde se vyrábějí ozvučnický a leštírna. Firma Amati-Denak, s.r.o. extenzivní využívání DHM podrobně nesleduje. Po dohodě s hlavním vedoucím výrobního střediska, bylo zvoleno kritérium, které nejvíce odpovídá časovému využití strojů a to plnění plánu výroby. Časový fond strojů odpovídá časovému efektivnímu (využitelnému) fondu daného pracoviště, který byl dle vzorce

$$F_{ef} = d \cdot h \cdot \sigma \cdot g \cdot \left(1 - \frac{z}{100}\right)$$

(viz kapitola 4.1 – str. 23) průměrně za sledované období ve výrobně ozvučnicků 3391,5h za rok a v leštírně 7913,5h za rok. Ve výsledných využitelných časových fondech jsou započítány i 5 % plánované prostoje.

**Tabulka č. 7: Počet pracovních dnů ve sledovaném období**

	2008	2009	2010	2011	2012	Sledované období
Česká republika	253	251	253	253	252	252
Amati-Denak, s.r.o.	239	237	239	239	238	238

*Zdroj: vlastní zpracování*

Ve výše uvedené tabulce jsou zobrazeny počty pracovních dnů za jednotlivé roky sledovaného období. Rozdíl mezi počtem pracovních dnů celé ČR a firmou Amati-Denak, s.r.o. tvořila povinná 14-ti denní celozávodní dovolená. Po odečtení celozávodní dovolené vznikl nominální časový fond, ze kterého autor vycházel pro posuzování extenzivního využití aktiv.

## 8.1 Výrobní ozvučnicků

Na pracovišti, kde se vyrábějí ozvučnicků, je časový fond dvou pracovníků rozdělen mezi 9 strojů.

**Tabulka č. 8: Extenzivní využití DHM ve výrobně ozvučnicků (v %)**

Stroj	2008	2009	2010	2011	2012	Sledované období
Bruska	5	5	4	3	4	4
Buchar	6	6	5	4	5	5
Frézka	5	5	4	4	4	4
Kovotlačitelský soustruh	19	16	15	15	15	16
Kovotlačitelský soustruh na nejmenší ozvučnicků	14	13	13	12	13	13
Kovotlačitelský soustruh na střední ozvučnicků	18	15	15	10	13	14
Kovotlačitelský stroj na největší ozvučnicků	6	6	8	10	12	8
Pentlovačka	4	4	3	2	4	3
Válcovačka	8	7	6	5	6	6
<i>Ruční práce</i>	15	10	9	11	13	12
<b>Celkem (časový fond pracoviště)</b>	<b>100</b>	<b>87</b>	<b>82</b>	<b>76</b>	<b>89</b>	<b>87</b>

*Zdroj: zpracováno z interních materiálů podniku*

Výše uvedená tabulka zobrazuje vývoj extenzivního využití strojů a zařízení ve výrobně ozvučnicků od roku 2008 do roku 2012. Kromě využití strojů je v tabulce uveden i řádek s využitím ruční práce.

Na pracovišti se výrobou koncových částí dechových hudebních nástrojů - ozvučnicků ve sledovaném období zabývali dva lidé, kteří při své práci využívali 9 strojů. Kromě práce se stroji zahrnuje jejich pracovní náplň také pracovní úkony, při kterých se stroje nevyužívají vůbec a pro které je nutná manuální zručnost i dlouhodobé zkušenosti v oboru.

V tabulce je v posledním sloupci uvedeno extenzivní využití průměrné za sledované období pro každý ze strojů. **Analýzou průměrných hodnot lze konstatovat, že extenzivní využití je u 6 strojů velmi nízké, u zbývajících 3 strojů pak nízké.** Způsobeno je to především nedostatečným počtem zakázek, na jejichž splnění je takové využití strojů ve sledovaném období dostačující. Vedoucí výrobního střediska 150 v Hradci Králové si je nízkého extenzivního využití strojů na pracovišti vědom, ale vzhledem k počtu zakázek, není možné zvýšit počet pracovníků na pracovišti ani zvýšit počet směn. Z tabulky je patrné, že ani pro 2 pracovníky nebylo od roku 2009 do roku 2012 dostatek práce a využití jejich časového fondu se pohybovalo od 76 % do 89 %, a tak se o dalších pracovnících uvažovat nedá.

V prvním sledovaném roce 2008 byl časový fond pracoviště využit na 100%, hlavním důvodem pro 100 % využití časového fondu byl dostatečný počet zakázek. V celém roce 2008 byl plněn plán výroby a ještě se stačila vyrobit zásoba ozvučnicků do následujících let, což byl jeden z důvodů, proč v dalším roce kleslo využití časového fondu pracoviště na 87 %. Další příčinou poklesu byl úbytek počtu zakázek, který se projevil i v celkových výnosech v roce 2009, které klesly oproti minulému roku o 36 120 tis. Kč. V roce 2010 a 2011 počet zakázek resp. výnosů dále klesal, a tak kleslo i využití časového fondu pracoviště. V posledním roce 2012 sledovaného období se oproti roku 2011 využití časového fondu zvýšilo o 13 %. Důvodem bylo nejen zvýšení počtu zakázek resp. tržeb, ale i nulové zásoby, které byly spotřebovány v předchozích třech letech.

Pohledem na tabulku využití jednotlivých strojů lze vidět, že se procento jejich využití značně liší. Například kovotlačitelský soustruh byl po celé sledované období využíván nejvíce, průměrně 16 % z celkového časového fondu. Hlavní důvod je univerzální použití tohoto stroje pro vícero výrobních operací a vícero typů ozvučnicků. Oproti tomu pentlovačka, která se používá k menším časově nenáročným operacím, má využití jen 3%. Během sledovaného období se procento extenzivního využití u jednotlivých strojů výrazně nezměnilo, odchylky mezi jednotlivými roky se u jednotlivých strojů pohybují od 1 % do 8 %, což značí jejich rovnoměrné využití vzhledem k celkovému množství vyráběných ozvučnicků.

Extenzivní využití jednotlivých strojů je popsáno v následujícím textu.

### **Bruska**

Extenzivní využití brusky bylo průměrně za sledované období 4 %, což je velmi nízká hodnota. Během sledovaného období 5 let se její využití výrazně neměnilo, maximální

odchylka byla 2 %. Důvodem nízkého extenzivního využití brusky je její jednoúčelové využití při výrobě ozvučníků, navíc operace, které jsou s bruskou prováděny, jsou krátké.

### **Buchar**

Buchar byl v daném období extenzivně využit velmi málo, pouze na 5 %. Důvody jsou obdobné jako u brusky. Je to jednoúčelový stroj, který slouží pouze k jedné výrobní operaci trvající cca 14 minut, proto je jeho využití tak nízké.

### **Frézka**

Dle výše uvedené tabulky se extenzivní využití frézky téměř neliší od brusky a bucharu. Její využití má od roku 2008 do roku 2012 konstantní trend 4 %. Příčinou velmi nízkého extenzivního využití je jednoúčelovost stroje a krátký čas výrobní operace. Do hlavního sídla podniku v Kraslicích či do jiné externí firmy se frézku pro zvýšení jejího extenzivního využití půjčit za sledované období nepodařilo. V Kraslicích totiž mají svou frézku a žádná externí firma neměla o tento stroj zájem.

### **Kovotlačitelský soustruh**

Kovotlačitelský soustruh, který je jediným víceúčelovým strojem na tomto pracovišti, dosáhl největšího průměrného extenzivního využití v daném období a to 16 %. Využíval se k soustružení ozvučníků a dalších částí nástrojů. V prvním sledovaném roce 2008 dosáhlo využití stroje 19 %, v dalších dvou letech jeho extenzivní využití klesalo kvůli poklesu počtu zakázek a zastavilo se v roce 2010 na hodnotě 15 %, která byla konstantní až do konce sledovaného období. Nejen, že se tento stroj používá při více výrobních operacích, ale také průměrný čas 43 minut výrobní operace na něm prováděné je nejdelší ze všech časů na pracovišti. Díky tomu dosáhl největšího extenzivního využití na pracovišti, které je ovšem také nízké. Extenzivní využití stroje snižuje jeho nastavování a příprava pro daný typ operace. Pro zvýšení využití kapacity stroje nebyl zvýšen objem výroby opět kvůli počtu zakázek.

### **Kovotlačitelský soustruh na nejmenší ozvučnky**

V letech 2008-2012 dosáhlo využití stroje průměrně nízkých 13 %. V průběhu sledovaného období bylo jeho extenzivní využití téměř konstantní, odchylka mezi jednotlivými roky se pohybovala od 0 % do 2 %. Kovotlačitelský soustruh na nejmenší ozvučnky je jednoúčelový a využívá se pouze při výrobě nejmenších ozvučníků. Jeho využití je nízké, ačkoli čas výroby 1 kusu je dle směrnic téměř 36 minut, což je třetí nejvyšší čas ze všech 9-ti strojů na pracovišti.

### **Kovotlačitelský soustruh na střední ozvučnický**

Dle výše uvedené tabulky bylo extenzivní využití kovotlačitelského soustruhu na střední ozvučnický v letech 2008-2012 nízkých 14 %, což ale byla druhá nejvyšší naměřená hodnota. Bylo to způsobeno nejen dlouhým časem výrobní operace, která se s pomocí stroje provádí, ale také velkým množstvím vyráběných středních ozvučnicků. Vývoj využití v jednotlivých letech byl podobný soustruhu na nejmenší ozvučnický, ale rozdíly v jednotlivých letech byly větší kvůli většímu poklesu zakázek u středních ozvučnicků. Stejně jako soustruh na nejmenší ozvučnický je i tento jednoúčelový, vyrobený na míru jedné výrobní operaci, proto ho nemůže využít jiné pracoviště výrobního střediska či jiná firma, čímž by se zvýšilo extenzivní využití stroje.

### **Kovotlačitelský stroj na největší ozvučnický**

Extenzivní využití tohoto stroje bylo za sledované pětileté období průměrně 8 %, ale odchylka mezi roky 2008 a 2012 dosáhla 6 %. Poměrně velká odchylka při tak velmi nízkém využití byla způsobena zvýšením množství zakázek na největší ozvučnický, které středisko 150 v Hradci Králové jako jediné výrobní středisko Amati vyrábí. Tento stroj je jednoúčelový a navíc se využívá pouze k výrobě největších ozvučnicků, čímž se možnosti jeho extenzivního využití značně snižují.

### **Pentlovačka**

Pentlovačka dosáhla za sledované období extenzivního využití průměrně 3 % a konstantního trendu s maximální odchylkou 2 % mezi roky 2011 a 2012. Pentlovačka se dá zařadit do stejné kategorie jako bruska, frézka či buchar, u kterých je rovněž velmi nízké extenzivní využití, jsou jednoúčelové a výrobní operace u nich trvají dle směrnic poměrně krátkou dobu.

### **Válcovačka**

Extenzivní využití válcovačky bylo také velmi nízké, dosáhlo 6 %. Vývoj jejího využití byl od 8 % v roce 2008 do 6 % v roce 2012. Její extenzivní využití odráželo množství zakázek, které v daný rok Amati mělo. Válcovačka je jednoúčelový stroj, jehož výrobní operace sice trvají déle než u brusky, bucharu, frézky a pentlovačky, ale celkové využití je s nimi srovnatelné, neboť se využívá pouze u výrobních operací některých typů ozvučnicků.

## Ruční práce

Ruční práce jsou na tomto pracovišti velmi důležitou součástí procesu výroby ozvučnicků, proto jim patří extenzivní využití průměrně 12 % z časového fondu pracovníků.

Poměr mezi využitím strojů a ručními pracemi je v procentním vyjádření průměrně za sledované období 75:12. Průměrně se tedy na pracovišti využívali stroje 75 % časového fondu pracoviště, 12 % patřilo ručním pracím a zbývajících 13 % byl nevyužitý časový fond pracovníků, který byl způsobený nedostatkem zakázek a nerovnoměrností výroby v jednotlivých obdobích.

## 8.2 Leštírna

Tabulka č. 9: Extenzivní využití DHM v leštírně (v %)

Stroj	2008	2009	2010	2011	2012	Sledované období
Kotoučová stojanová leštička	100	94	90	85	95	93
Odsávací stojanová jednotka	100	94	90	85	95	93
Výkonná centrální odsávací jednotka	100	100	100	100	100	100

*Zdroj: zpracováno z interních materiálů podniku*

Ve výše uvedené tabulce jsou procenta extenzivního využití DHM v leštírně ve sledovaném pětiletém období od roku 2008 do roku 2012. Na rozdíl od výroby ozvučnicků, každý z 5 strojů obsluhuje 1 pracovník, čímž je zajištěna možnost potenciálního využití plné výrobní kapacity strojů. Extenzivní využití strojů na pracovišti odráželo aktuální počet zakázek.

Za celé sledované období dosáhlo extenzivní využití kotoučové stojanové leštičky a odsávací stojanové jednotky shodně 93 %. V roce 2008 bylo extenzivní využití u všech strojů v leštírně 100 %, protože byl dostatečný počet zakázek. V leštírně se každý nástroj leští během procesu výroby 3krát (podrobný popis v podkapitole 7.2). V roce 2009 sice poklesl počet zakázek, nicméně na rozdíl od výroby ozvučnicků si leštírna nemůže vytvořit dopředu žádné zásoby, a tak pokleslo extenzivní využití kotoučové stojanové leštičky a odsávací stojanové jednotky méně a to o 6 % oproti předchozímu roku. Mírnější pokles extenzivního využití platil i v následujících dvou letech, kdy využití kotoučové leštičky a odsávací

stojanové jednotky kleslo na 90 % hranici v roce 2010 a 85 % dosáhlo v roce 2011, protože firma dosahovala minimálních celkových výnosů za celé analyzované období a také se vyráběly časově náročnější nástroje, což způsobilo občasné prostoje na dobu, než se nástroje na ostatních pracovištích vyrobí. V roce 2012 extenzivní využití kotoučové leštičky a odsávací stojanové jednotky vlivem zvýšení počtu zakázek vystoupalo na 95 %.

Extenzivní využití výkonné centrální odsávací jednotky bylo v každém roce sledovaného období 100 %, jelikož zařízení běží po celou směnu a k jeho obsluze není potřeba žádný pracovník. Zařízení slouží k filtraci znečištěného vzduchu, který vzniká při leštění. Je to jediný stroj na tomto pracovišti, který je plně automatický.

## 9. Intenzivní využívání dlouhodobého hmotného majetku ve vybraném podniku

### 9.1 Výrobna ozvučníků

Tabulka č. 10: Intenzivní využití DHM ve výrobě ozvučníků

Stroj	Počet vyrobených kusů za 1 směnu (dle směrnice)	2008	2009	2010	2011	2012	Sledované období
Bruska	84,0	82,5	79,5	82,5	82,5	78,0	96,43 %
Buchar	63,0	60,0	57,0	58,5	55,5	57,0	91,43 %
Frézka	84,0	75,0	73,5	76,5	70,5	79,5	89,29 %
Kovotlačitelský soustruh	21,0	22,5	19,5	21,0	21,0	19,5	98,57 %
Kovotlačitelský soustruh na nejmenší ozvučníky	25,2	22,5	24,0	22,5	24,0	25,5	94,05 %
Kovotlačitelský soustruh na střední ozvučníky	22,9	19,5	19,5	22,5	19,5	18,0	86,43 %
Kovotlačitelský stroj na největší ozvučníky	63,0	58,5	55,5	60,0	58,5	57,0	91,90 %
Pentlovačka	84,0	70,5	67,5	73,5	67,5	66,0	82,14 %
Válcovačka	42,0	37,5	33,0	31,5	34,5	33,0	80,71 %
<i>Ruční práce</i>	18,0	16,5	16,5	15,0	18,0	15,0	90,00 %

*Zdroj: zpracováno z interních materiálů podniku*

Počet vyrobených kusů za směnu za jednotlivé roky je vypočten jako aritmetický průměr jednotlivých směn a je zaokrouhlen na jedno desetinné místo, procenta intenzivního využití za sledované období pak na dvě desetinná místa.

Data z uvedené tabulky, kde je podrobně rozepsáno intenzivní využití jednotlivých strojů, ukazují, že odchylky u jednotlivých strojů za jednotlivé roky nejsou oproti normě výrazné, což je způsobené především dlouholetou praxí, kterou oba pracovníci mají. U všech strojů na pracovišti je velmi důležitý podíl ruční práce zaměstnanců, kteří dosáhli takového intenzivního využití díky své zručnosti a rychlosti při práci.

## **Bruska**

Dle výše uvedené tabulky je intenzivní využití brusky, která je nejnovějším strojem na pracovišti, za sledované období průměrně 96,43 %, což je velmi vysoké procento. Intenzivní využití brusky dosáhlo druhé nejvyšší hodnoty mezi stroji ve výrobě ozvučníků. Trend počtu obroušených kusů byl za sledované období mírně klesající, nicméně stále zůstalo intenzivní využití na vysoké úrovni. Hlavním důvodem takto vysokého intenzivního využití byla schopnost zaměstnanců udržet rychlost broušení na vynikající úrovni. Drobné odchylky jednotlivých let byly způsobeny především rozdílnými vlastnostmi zpracovávaných kusů plechu, který je hlavním výrobním materiálem a který má často odlišné fyzikální vlastnosti (např. tuhost), což vede k rozdílné době jeho zpracování, a to se projeví individuálními odchylkami pracovního výkonu zaměstnanců.

## **Buchar**

Intenzivní využití bucharu bylo za sledované období průměrně velmi vysokých 91,43 %. Buchar je velmi starý stroj, který je již značně opotřebovaný, díky čemuž se s ním nedá dosahovat takového výkonu, jaký je uveden ve výrobní směrnici. I přes jeho stáří s ním pracovníci výroby ozvučníků pracují výborně a dosahují vysokého intenzivního využití, které se během jednotlivých let sledovaného období příliš neměnilo, za jednu směnu bylo rozklepáno průměrně od 55,5 kusů plechu v roce 2011 do 60 kusů v roce 2008 oproti 63 kusům daných směrnicí.

## **Frézka**

Frézka byla z hlediska intenzivního využití za sledované období využita průměrně na 89,29 %, tedy opět vysoké procento. Frézka je starý stroj, kterým se frézují talíře, jež jsou součástí ozvučníků, a přesto schopnost zaměstnanců využít její výrobní potenciál byla na výborné úrovni. V roce 2011 se vyfrézovalo pomocí frézky 70,5 talířů oproti 75 uvedeným ve směrnici, nicméně v ostatních letech byla situace lepší a trend ve sledovaném období byl víceméně konstantní. Při frézování talířů stejně jako u brusky a dalších strojů záleží na fyzikálních vlastnostech daného kusu plechu, který může značně ovlivnit délku frézování, což se následně promítne do intenzivního využití.

## **Kovotlačitelský soustruh**

Kovotlačitelský soustruh, který je jediným víceúčelovým strojem na pracovišti, byl intenzivně využit průměrně od roku 2008 do roku 2012 na velmi vysokých 98,57 %. Kromě

prvního roku 2008, kdy bylo průměrně vytlačeno na formu za 1 směnu průměrně více kusů plechu, než je dáno směrnici resp. 22,5 kusů oproti 21 kusům, se v ostatních letech vytlačilo stejně či méně kusů, ale rozdíl byl minimální ve výši maximálně 1,5 kusu. Vysoké procento využití bylo způsobeno především schopností pracovníků pracovat s tímto strojem, který při své práci využívají nejvíce a výrobní operace na něm prováděné znají dokonale.

#### **Kovotlačitelský soustruh na nejmenší ozvučníky**

Intenzivní využití kovotlačitelského soustruhu na nejmenší ozvučníky bylo za sledované období velmi vysoké, v průměru 94,05 %, což bylo třetí nejvyšší procento využití na tomto pracovišti, vytlačeno na formu bylo za jednu směnu od 22,5 do 25,5 kusů oproti 25,2 daných směrnici.

#### **Kovotlačitelský soustruh na střední ozvučníky**

Kovotlačitelský soustruh na střední ozvučníky dosáhl průměrného intenzivního využití za sledované období vysokých 86,43 %. Vytlačených kusů na formu bylo nejvíce v roce 2010, průměrně 22,5 za směnu, v ostatních letech se počet kusů pohyboval níže, nicméně odchylky nebyly velké, dosáhly maximálně 4,5 kusu výrobku oproti maximu v roce 2010. Vysoký standard rychlosti tlačení i jeho kvality je opět zásluhou dvou zkušených pracovníků. Drobné odchylky mezi jednotlivými roky jsou způsobeny fyzikálními vlastnostmi zpracovávaného plechu.

#### **Kovotlačitelský stroj na největší ozvučníky**

Dle výše uvedené tabulky bylo ve sledovaném období intenzivní využití tohoto stroje průměrně velmi vysokých 91,9 % při tlačení na formu od 55,5 kusů za směnu v roce 2009 do 60 kusů v roce 2010 oproti standardu daném směrnici ve výši 63 kusů. Trend ve sledovaném období byl konstantní bez větších odchylek.

#### **Pentlovačka**

Intenzivní využití pentlovačky bylo ve sledovaném období průměrně 82,14 %, což je vysoké procento. Pentlovačka slouží k vytváření kruhových obrub na plech, kterých by se mělo vyrobit 84 kusů za směnu, nicméně kvůli jejímu technickému stavu se již nedá dosahovat takového počtu vyrobených kusů. Dle výše uvedené tabulky se dá konstatovat, že pentlovačku zaměstnanci intenzivně využívali od roku 2008 do roku 2012 podobně. Byli schopni vyrobit od minima 66 kusů v roce 2012 do maxima 73,5 kusů v roce 2010.

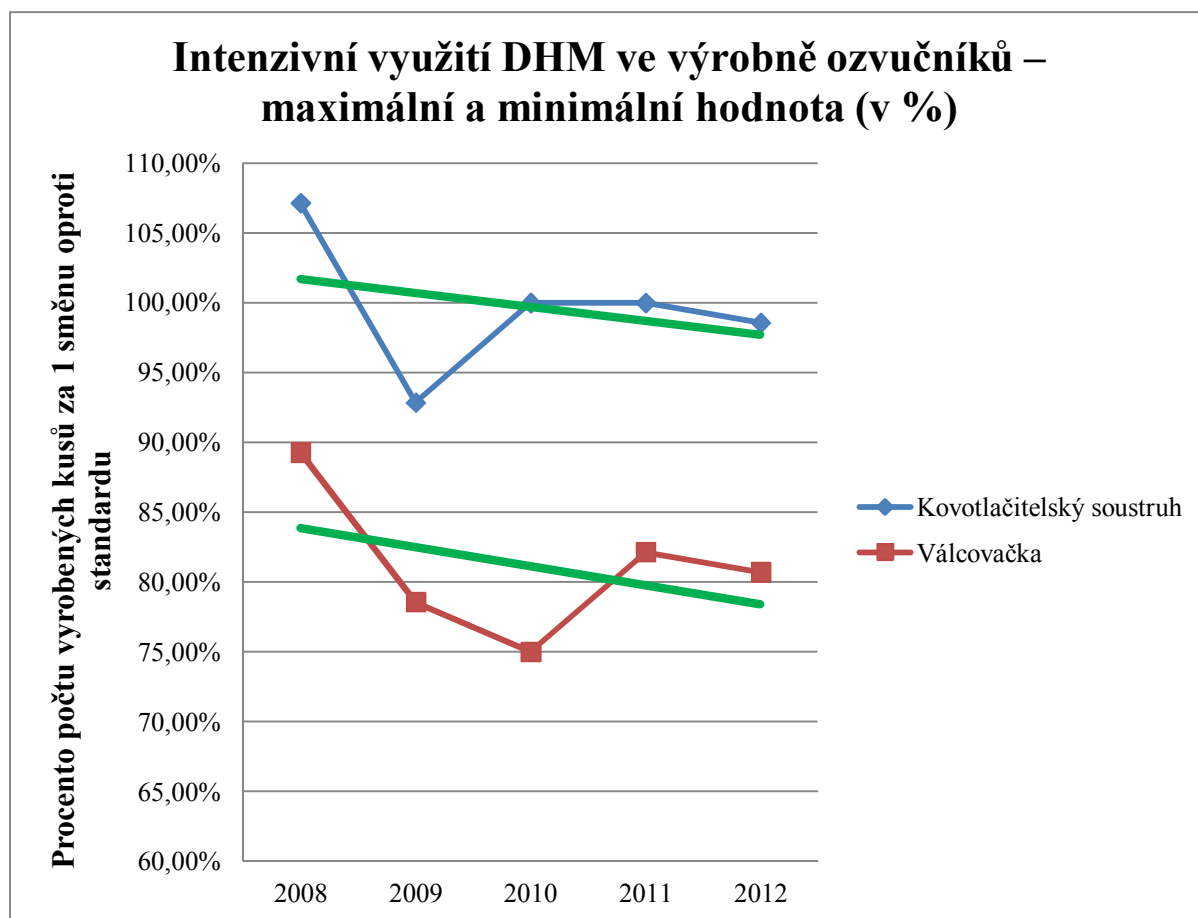
## **Válcovačka**

Válcovačka byla mezi roky 2008 a 2012 intenzivně využita na 80,71 %, což byla sice nejnižší naměřená hodnota intenzivního využití, nicméně i tak je vysoká, což značí výborné intenzivní využití všech strojů na tomto pracovišti. U válcovačky, která je jedním z nejstarších strojů na pracovišti (61 let), se ve sledovaném období kvůli stáří stroje resp. jeho technickému stavu nedosahovalo standardu rozválcování 42 kusů za směnu, nicméně i přes to se pracovníkům podařilo vyrábět podobný počet výrobků v každém roce, což svědčí o jejich vysokých kvalitách. Vedení výrobního střediska autorovi potvrdilo, že se s válcovačkou v současném technickém stavu nedá rozválcovat tolik kusů daných výrobní směrnici.

## **Ruční práce**

Ruční práce, u kterých se stroje na pracovišti nevyužívají, ale které mají velký podíl na celkové výrobě ozvučnicků, byly průměrně intenzivně využity za sledované období na velmi vysokých 90 %. Ruční práce nejlépe ukazují, jak jsou zaměstnanci ve výrobě ozvučnicků zkušení a schopní udržovat vysoký standard rychlosti při čistě ručních pracích, které záleží především na nich samotných.

**Obrázek č. 6: Intenzivní využití DHM ve výrobně ozvučnicků (v %) – maximální a minimální hodnota (s trendem)**



*Zdroj: zpracováno z interních materiálů podniku*

Výše uvedený graf zobrazuje intenzivní využití dvou strojů za sledované období, jeden s maximálním využitím a jeden s minimálním. Graf je doplněn dvěma trendy vývoje využití od roku 2008 do roku 2012 (v grafu vyznačených zeleně). Z grafu je patrný klesající trend u obou strojů, což je případ i většiny ostatních strojů.

## 9.2 Leštírna

Tabulka č. 11: Intenzivní využití DHM v leštírně

Stroj	Počet kusů za směnu (dle směrnice)	2008 (ks)	2009 (ks)	2010 (ks)	2011 (ks)	2012 (ks)	Sledované období
Kotoučová stojanová leštička	8,2	7,2	7,5	7,4	7,8	7,4	90,7 %
Odsávací stojanová jednotka	8,2	7,2	7,5	7,4	7,8	7,4	90,7 %
Výkonná centrální odsávací jednotka	8,2	7,2	7,5	7,4	7,8	7,4	90,7 %

*Zdroj: zpracováno z interních materiálů podniku*

Výše uvedená tabulka zobrazuje intenzivní využití strojů v leštírně, které je ve sledovaném období v průměru 90,7. Intenzivní využití strojů v leštírně záleží především na schopnostech pracovníků, na výrobním procesu a na technickém stavu strojů. Čím více nástrojů musí během své 7 hodinové směny pracovníci leštit, tím klesá jejich celková výkonnost. Z počátku je jejich výkonnost nejvyšší, postupem času, kdy začínají být unavenější, jejich výkonnost klesá, čímž se zvyšuje doba leštění nástroje. Intenzivní využití strojů v leštírně autor analyzoval na základě údajů především o využití kotoučové stojanové leštičky. Odsávací stojanová jednotka i výkonná centrální odsávací jednotka nemají na množství vyleštěných nástrojů velký vliv, jejich funkcí je spoluvytváření bezpečných pracovních podmínek, tj. odsávání a filtrování znečištěného vzduchu vznikajícího při leštění. Intenzivní využití těchto dvou strojů je proto stejné jako u kotoučové stojanové leštičky.

Doba leštění nástroje záleží na fázi leštění i na velikosti nástroje. Pro výpočet intenzivního využití se autor rozhodl použít průměrné časy jednotlivých fází leštění dle směrnice. První fází je rozleštění, které trvá průměrně 47,5 minut, druhá fáze leštění trvá 77,5 minut a třetí fáze leštění pod lak trvá nejdéle a to 130 minut. Součtem jednotlivých fází vznikne celkový čas leštění jednoho nástroje tj. 255 minut.

V roce 2012 je využití přibližně stejné jako v roce 2010, ačkoliv v roce 2012 bylo vyšší množství zakázek. Důvodem je náhrada dvou pracovníků, kteří dali na konci roku 2010 výpověď. Nově přijatí zaměstnanci byli výkonnější, než jejich předchůdci a tudíž si s větším množstvím leštěných nástrojů udržela leštírna stejnou výkonnost jako v roce 2010.

## 10. Komplexní využívání dlouhodobého hmotného majetku ve vybraném podniku

Komplexní využívání dlouhodobého hmotného majetku vychází z dat extenzivního a intenzivního využívání DHM z předchozích kapitol této bakalářské práce. Autor vypočítal komplexní využití dlouhodobého hmotného majetku dle vzorce  $k_v = k_e \times k_i$ . Výsledky udávají následující dvě tabulky, ve kterých jsou mezi sebou vynásobena procenta extenzivního a intenzivního využití jednotlivých strojů v každém roce samostatně a z nich poté vytvořen průměr komplexního využití.

### 10.1 Výrobní ozvučnicků

Tabulka č. 12: Komplexní využití DHM ve výrobně ozvučnicků (v %)

Stroj	2008	2009	2010	2011	2012	Sledované období
Bruska	4,91	4,73	3,93	2,95	3,71	<b>4,05</b>
Buchar	5,71	5,43	4,64	3,52	4,52	<b>4,77</b>
Frézka	4,46	4,38	3,64	3,36	3,79	<b>3,93</b>
Kovotlačitelský soustruh	20,36	14,86	15,00	15,00	13,93	<b>15,83</b>
Kovotlačitelský soustruh na nejmenší ozvučnický	12,50	12,38	11,61	11,43	13,15	<b>12,21</b>
Kovotlačitelský soustruh na střední ozvučnický	15,32	12,77	14,73	8,51	10,21	<b>12,31</b>
Kovotlačitelský stroj na největší ozvučnický	5,57	5,29	7,62	9,29	10,86	<b>7,72</b>
Pentlovačka	3,36	3,21	2,63	1,61	3,14	<b>2,79</b>
Válcovačka	7,14	5,50	4,50	4,11	4,71	<b>5,19</b>
<i>Ruční práce</i>	<i>13,75</i>	<i>9,17</i>	<i>7,50</i>	<i>11,00</i>	<i>10,83</i>	<b><i>10,45</i></b>

*Zdroj: zpracováno z interních materiálů podniku*

U všech strojů bylo komplexní využití nízké kvůli malému extenzivnímu využití. Hlavním důvodem byl nízký počet zakázek, kvůli kterému byly stroje extenzivně využity velmi málo, což autorovi potvrdil i vedoucí střediska 150 v Hradci Králové. Dalším důvodem byla neschopnost firmy sehnat pro stroje jiné využití především kvůli jejich stáří. Ve výrobně

ozvučnicků byly využity zároveň maximálně 2 stroje (limitem byl počet pracovníků), ostatní stroje nebyly v provozu, což se velmi výrazně projevilo v nízkém komplexním využití

Ve výrobě ozvučnicků je nejlépe komplexně využit kovotlačitelský soustruh, který byl extenzivně i intenzivně využit nejlépe, proto i jeho součin dosáhl nejvyšší hodnoty 15,83 %.

## 10.2 Leštírna

**Tabulka č. 13: Komplexní využití DHM na pracovišti – leštírna (v %)**

Stroj	2008	2009	2010	2011	2012	Sledované období
Kotoučová stojanová leštička	87,4	85,6	80,9	80,5	85,7	<b>84,0</b>
Odsávací stojanová jednotka	87,4	85,6	80,9	80,5	85,7	<b>84,0</b>
Výkonná centrální odsávací jednotka	87,4	91,1	89,9	94,7	90,2	<b>90,7</b>

*Zdroj: zpracováno z interních materiálů podniku*

Komplexní využití v leštírně je dle výše uvedené tabulky 84 % u kotoučové stojanové leštičky a odsávací stojanové jednotky, což je vysoké procento využití. Takto vysoké procento je dáno především pracovitostí zkušených zaměstnanců a také tím, že každý stroj na pracovišti obsluhuje jeden pracovník, na rozdíl od výroby ozvučnicků, což má za následek zvýšení jejich extenzivního využití. Výkonná centrální odsávací jednotka, jejíž komplexní využití bylo dle tabulky za sledované období průměrně také velmi vysokých 90,7 % je rovna intenzivnímu využití, neboť extenzivně byla využita v každém roce na 100 %.

## **11. Hodnocení využití dlouhodobého hmotného majetku ve vybraném podniku**

Dle výsledků měření extenzivního, intenzivního a následně komplexního využití dlouhodobého hmotného majetku v Amati-Denak, s.r.o. ve středisku 150 v Hradci Králové na dvou pracovištích – výrobně ozvučnicků a leštírně, autor této bakalářské práce hodnotí využití dlouhodobého hmotného majetku resp. strojů v následujícím textu.

### **11.1 Výrobna ozvučnicků**

#### **11.1.1 Extenzivní využití**

Extenzivní využití aktiv ve sledovaném období 2008 – 2012 bylo u 6 strojů velmi nízké a u zbývajících 3 nízké. To bylo způsobeno malým počtem zakázek, díky nimž na pracovišti pracovali pouze 2 zaměstnanci. Dle výsledků v jednotlivých letech a především v roce 2011 by se dalo říci, že s klesajícím počtem zakázek resp. množstvím vyráběných ozvučnicků, na pracovišti klesá využití časového fondu pracovníků.

Ve výrobním středisku 150 se pracovalo na jednu směnu, díky čemuž nebyla aktiva extenzivně využita tak, jak by mohla být. Zábranou v zavedení vícesměnného systému je ale nedostatečný počet zakázek. Velkým pozitivem, kterého si autor ve výrobním středisku 150 v Hradci Králové všiml, bylo dodržování pracovní doby všech pracovníků, kteří chodili do práce včas a dodržovali dobu přestávek, čímž také napomáhali ke zvyšování extenzivního využití aktiv.

Možností, jak zlepšit extenzivní využití aktiv by mohlo být snížení počtu strojů na pracovišti. Bohužel tento postup nelze v Amati využít, neboť všechny stroje na pracovišti jsou jednoúčelové a pro danou výrobu nenahraditelné.

#### **11.1.2 Intenzivní využití**

Intenzivní využití, které bylo v průměru za sledované období u jednotlivých strojů od maxima 98,57 % po minimum 80,71 %, hodnotí autor jako výborné. Za sledované období nemělo intenzivní využití velké výkyvy, což svědčí o stálém vysokém pracovním výkonu zaměstnanců, kteří vyrábějí ozvučnický. Bohužel dle slov vedoucího střediska 150 v Hradci Králové není možné standardizovat dodávaný materiál (plech), protože i přes garanci stálosti

dodávaných kusů plechu dodavatelem, má každý plech vždy trochu jiné vlastnosti, především pak tuhost, která se projevuje v jeho tvarování do požadované podoby.

### **11.1.3 Komplexní využití**

Komplexní využití dlouhodobého hmotného majetku je nízké a pohybuje se od velmi nízkých 2,79 % po nízkých 15,83 % patřících kovotlačitelskému soustruhu.

## **11.2 Leštírna**

### **11.2.1 Extenzivní využití**

V leštírně je extenzivní využití vysokých 93 % bez započítání centrální výkonné odsávací jednotky, která běží 100 % pracovní doby. Důvodem pro ne stoprocentní extenzivní využití strojů bylo většinou čekání na nástroje k leštění z ostatních pracovišť.

### **11.2.2 Intenzivní využití**

Intenzivní využití strojů v leštírně bylo za celé sledované období 2008-2012 velmi vysokých 90,7 %, což je výborné využití.

### **11.2.3 Komplexní využití**

Vzhledem k vysokému procentu extenzivního i intenzivního využití strojů v leštírně je vysoké i jejich komplexní využití. Ještě vyššímu využití brání stejná hlavní příčina jako v případě výroby ozvučníků a to nedostatek zakázek

### 11.3 Doporučení pro podnik

Autor práce managementu Amati doporučuje, aby provedla podrobnou analýzu zaměřenou jednak na zvýšení výkonů a výnosů, díky čemuž by došlo nejen ke zvýšení extenzivního využití strojů, ale zejména ke zlepšení hospodářských výsledků firmy, jednak na zdokonalení vlastních činností, díky čemuž by došlo k úsporám nákladů a zlepšení fungování firmy, tedy konkrétně na:

- možnost získání nových zákazníků resp. odběratelů nejen hotových nástrojů, ale i polotovarů (náhrada za ztraceného významného zahraničního zákazníka),
- možnost nabídky práce ve mzdě pro jiné výrobce hudebních nástrojů,
- možnost vyšších dodávek pro dosavadní zákazníky,
- možnost optimalizace výrobního portfolia,
- možnost změny cenové politiky firmy,
- možnost zdokonalení dosavadních výrobních postupů a jejich vzájemné návaznosti (soustředění na firemní procesy),
- možnost zdokonalení dosavadní personální práce (školení zaměstnanců ke zvýšení spolehlivosti, zajištění multifunkčnosti zaměstnanců, motivace k vysokým a stabilním výkonům, výcvik k provádění oprav a seřízení strojů apod.).

## 12. Závěr

Cílem bakalářské práce byla analýza aktiv se zaměřením na analýzu extenzivního a intenzivního využití dlouhodobého hmotného majetku v podniku Amati-Denak, s.r.o. Analýza byla provedena na dvou pracovištích výrobního střediska 150 v Hradci Králové – výrobně ozvučnicků a leštírně. Ve výrobním středisku byla vybrána 2 pracoviště s největším počtem strojů, kterých ovšem nebylo mnoho. Zkoumáno bylo 12 strojů, které byly podrobeny detailní analýze extenzivního, intenzivního a komplexního využívání každého z nich a dle výsledků analýzy byla zhodnocena obě pracoviště. K analýze využívání strojů byla použita interní data společnosti Amati-Denak, s.r.o. poskytnutá vedením střediska 150.

V teoretické části byla popsána rozvaha a její základní dvě složky – aktiva a pasiva, členění aktiv se zaměřením na dlouhodobý hmotný majetek a typy využívání aktiv. Součástí teorie byla i kapitola věnovaná výrobní činnosti podniku a kapitola o charakteristice podniku.

V praktické části byla nejprve charakterizována společnost Amati-Denak, s.r.o. a další kapitoly se již věnovali samotné analýze extenzivního, intenzivního a komplexního využívání strojů.

Přehled aktiv podniku ukázal, že se ve sledovaném období 2008-2012 postupně snižovala jejich hodnota. Hlavním důvodem byl úbytek dlouhodobého hmotného majetku způsobený hospodářskou krizí roku 2007, díky čemuž společnost Amati prodala celou svou továrnu v Hradci Králové a další budovy. Všechny analyzované stroje byly již odepsány a nevytvářely tak Amati žádné náklady v podobě odpisů.

Analýza extenzivního a intenzivního využívání strojů byla zaměřena na dvě pracoviště – výrobu ozvučnicků a leštírnu. Ve výrobně ozvučnicků došlo ke zjištění, že u 6 strojů bylo extenzivní využití velmi nízké a u 3 strojů nízké v rozmezí od 3 % do 16 %, což bylo způsobeno především nedostatečným počtem zakázek. Procento intenzivní využití bylo naopak vysoké od minima 80,71 % po maximum 98,57 % a to díky zručnosti a rychlosti pracovníků, kteří se stroji pracovali. Komplexní využití díky velmi nízkému extenzivnímu využití dosáhlo na hodnotu od minima 3 % po maximum 16 %. Extenzivní využití strojů na druhém pracovišti – leštírně bylo od 93 % po rovných 100 %, velký podíl na velmi vysokém procentu extenzivního využití měl dostatek zakázek. Intenzivní využití strojů se rovnalo 90,7 % u všech tří strojů, což je velmi vysoká hodnota. Výsledek intenzivního využití by mohl být lepší, pokud by leštiči dokázali udržet stejnou výkonnost, neboť byli většinou v druhé části

směny unavenější a leštili pomaleji. Komplexní využití strojů bylo v leštírně 84 %-90,7 %, tedy vysoké procento.

Z výsledků analýzy této bakalářské práce je možné vyvodit doporučení, která by mohla pomoci společnosti nejen ke zvýšení extenzivního využití strojů, ale především ke zlepšení jejich hospodářských výsledků a ke zlepšení fungování celé firmy.

## Použitá literatura

1. SEDLÁČEK, Jaroslav. *Účetnictví pro manažery*. 1. vyd. Praha: Grada, 2005, 226 s. ISBN 80-247-1195-8.
2. LUŇÁČEK, J. *Optimalizace podnikových aktivit*. Vyd. 1. Ostrava: Key Publishing, 2009. 118 s. ISBN 978-80-7418-043-9.
3. SYNEK, M., KOPKÁNĚ, H., KUBÁLKOVÁ, M. *Manažerské výpočty a ekonomická analýza*. Vyd. 1. Praha: C. H. Beck, 2009. 301 s. ISBN 978-80-7400-154-3.
4. SYNEK, M. *Manažerská ekonomika*. 5. aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2011. 471 s. ISBN 978-80-247-3494-1.
5. SYNEK, M., KISLINGEROVÁ, E. *Podniková ekonomika*. 5. přeprac. a dopl. vyd. Praha: C. H. Beck, 2010. 445 s. ISBN 978-80-7400-336-3.
6. WÖHE, G. *Úvod do podnikového hospodářství*. 2. přeprac. a dopl. vyd. Praha: C. H. Beck, 2007. 928 s. ISBN 978-80-7179-897-2.
7. Testy z účetnictví: Oběžná aktiva. In: *TESTYZUCETNICTVI.CZ* [online]. ParCon & Partner, v. o. s., 1.10.2013 [cit. 2014-07-25]. Dostupné z: <http://www.testyzucetnictvi.cz/slovnicek-ucetnich-pojmu.php?pojem=obezna-aktiva>
8. Česká národní banka: Slovník pojmů. *Česká národní banka* [online]. [cit. 2014-07-25]. Dostupné z: <https://www.cnb.cz/cs/obecne/slovník/f.html>

## Seznam tabulek

<b>Tabulka č. 1:</b> Hospodářské výsledky (v tis. Kč) .....	27
<b>Tabulka č. 2:</b> Počet zaměstnanců .....	29
<b>Tabulka č. 3:</b> Aktiva podniku (v tis. Kč).....	33
<b>Tabulka č. 4:</b> Dlouhodobý hmotný majetek (v tis. Kč).....	33
<b>Tabulka č. 5:</b> Stroje ve výrobně ozvučníků.....	35
<b>Tabulka č. 6:</b> Stroje v leštárně.....	37
<b>Tabulka č. 7:</b> Počet pracovních dnů .....	39
<b>Tabulka č. 8:</b> Extenzivní využití DHM ve výrobně ozvučníků (v %) .....	40
<b>Tabulka č. 9:</b> Extenzivní využití DHM v leštárně (v %) .....	44
<b>Tabulka č. 10:</b> Intenzivní využití DHM ve výrobně ozvučníků .....	46
<b>Tabulka č. 11:</b> Intenzivní využití DHM v leštárně.....	51
<b>Tabulka č. 12:</b> Komplexní využití DHM ve výrobně ozvučníků (v %).....	52
<b>Tabulka č. 13:</b> Komplexní využití DHM na pracovišti – leštárna (v %).....	53

## Seznam obrázků

<b>Obrázek č. 1:</b> Struktura rozvahy .....	11
<b>Obrázek č. 2:</b> Vývoj výnosů a provozního HV v letech 2008 až 2012 (v tis. Kč) .....	28
<b>Obrázek č. 3:</b> Vývoj počtu zaměstnanců v letech 2008 až 2012 .....	29
<b>Obrázek č. 4:</b> Organizační struktura Amati-Denak, s.r.o.....	30
<b>Obrázek č. 5:</b> Organizační struktura výrobního střediska 150 v Hradci Králové.....	31
<b>Obrázek č. 6:</b> Intenzivní využití DHM ve výrobně ozvučníků (v %) – maximální a minimální hodnota (s trendem).....	50