

ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA V PLZNI

FAKULTA EKONOMICKÁ

Diplomová práce

**Náklady, produktivita a kvalita jako hlavní ukazatele
výkonnosti výrobního podniku**

**Costs, productivity and quality as the main indicators
of performance of a manufacturing plant**

Bc. Jana Juhová

Plzeň 2017

Zadání klasifikační práce (2 strany)

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že jsem diplomovou práci na téma

„Náklady, produktivita a kvalita jako hlavní ukazatele výkonnosti výrobního podniku“

vypracovala samostatně pod odborným dohledem vedoucí diplomové práce za použití pramenů uvedených v příložené bibliografii.

V Plzni, dne 20.4.2017

.....
podpis autorky

Poděkování

Ráda bych poděkovala paní prof. Ing. Liii Dvořákové, CSc., vedoucí mé diplomové práce, za cenné rady a vedení při jejím zpracování.

Dále bych chtěla poděkovat mé rodině za podporu během celé doby studia.

OBSAH

Úvod.....	8
Cíl diplomové práce a metodický postup řešení.....	10
1 Výrobní podnik a jeho specifika	11
1.1 Výrobní cíle	13
1.2 Řízení výrobních systémů.....	14
1.3 Výrobní kapacita.....	16
1.4 Plánování výroby	17
1.4.1 Plánování výrobního programu	18
1.4.2 Plánování výrobního procesu.....	19
2 Produktivita	20
2.1 Produktivita práce	21
3 Náklady	23
3.1 Pojetí nákladů	23
3.2 Klasifikace nákladů.....	23
3.2.1 Druhové třídění nákladů	24
3.2.2 Účelové třídění nákladů	24
3.2.3 Kalkulační členění nákladů.....	24
3.2.4 Třídění nákladů podle místa vzniku a odpovědnosti	25
3.3 Variabilní a fixní náklady	25
3.3.1 Variabilní náklady.....	25
3.3.2 Fixní náklady	25
3.4 Plánování nákladů a kontrola.....	26
3.4.1 Metody plánování nákladů.....	27
3.5 Kalkulace nákladů.....	28
3.5.1 Metody kalkulace.....	29
4 Kvalita	30
4.1 Jakost jako kritický faktor úspěšnosti organizací	31
4.2 Principy managementu jakosti.....	32
4.3 Koncepce managementu jakosti	33
4.3.1 Koncepce managementu jakosti na bázi odvětvových standardů.....	33
4.3.2 Koncepce managementu jakosti na bázi norem ISO	34
4.3.3 Koncepce managementu jakosti na bázi TQM.....	34

4.4	Dílčí shrnutí teoretické části práce.....	35
5	Představení společnosti KS-Europe s.r.o.	38
5.1	Základní informace o podniku.....	38
5.2	Předmět podnikání	38
5.3	Historie a vznik společnosti.....	38
5.4	Provozy společnosti a jejich činnosti.....	39
5.4.1	Provoz Werbeversand (Št'áhlavy).....	40
5.4.2	Provoz Marketing Logistics (Křimice).....	41
5.5	Počet zaměstnanců.....	43
5.6	Organizační struktura provozu Marketing Logistics (Křimice)	43
6	Finanční analýza podniku.....	45
6.1	Čistý pracovní kapitál	45
6.2	Ukazatele likvidity	46
6.3	Ukazatele aktivity	47
6.4	Ukazatele rentability	48
6.5	Ukazatele zadluženosti	49
6.6	Ukazatele produktivity.....	49
6.7	Vyhodnocení finanční analýzy podniku	50
7	Analýza plánování a řízení nákladů v podniku	51
7.1	Stanovení premis pro plánování	52
7.2	Stanovení plánu výměry výrobních ploch	54
7.3	Plánování personálních nákladů	55
7.4	Plánování obchodních nákladů	57
7.5	Monitoring nákladů.....	58
8	Monitoring a řízení produktivity práce	60
8.1	Plánování produktivity práce pro jednotlivá oddělení.....	60
8.2	Sledování a vyhodnocování produktivity práce.....	61
9	Vyhodnocení stavu v oblasti managementu kvality.....	65
9.1	Plánování kvality	65
9.2	Metody zabezpečení kvality	66
9.3	Preventivní opatření v oblasti zajištění kvality.....	69
9.4	Proces zlepšování kvality.....	70

10	Zhodnocení a návrhy na zlepšení	71
	Závěr	74
	Seznam tabulek	75
	Seznam obrázků	76
	Seznam použitých zkratk	77
	Seznam použité literatury	78
	Abstrakt.....	86
	Abstract.....	87

ÚVOD

Výrobní konkurenční boj je závod, který nemá konce. Podniky jsou součástí konkurenčního prostředí, kde je konkurence posilována rostoucí internacionalizací trhů a produktů, akcionáři jsou stále náročnější a ekonomické prostředí velmi proměnlivé. Mezinárodní konkurence se stala nedílnou součástí podnikání každého podniku v mnoha oborech, boří ochranné zdi domácích trhů a ukončuje jisté zisky.

Cíle podniků prošly významným vývojem a vedle hlavního cíle, kterým je tvorba finančních a nefinančních hodnot pro jednotlivé stakeholders, se dnes přidávají rovněž cíle ekologické, společenské, sociální a zaměřené na dlouhodobou budoucnost lidstva. Pro úspěch každého podniku je klíčová vzájemná vazba těchto hodnot a její poznání. Každý podnik je individuálním subjektem a tak je nutno také přistupovat k řízení tvorby hodnot v podniku.

Komplexní řízení podniku představuje řízení všech klíčových činností firmy. Úspěch moderní organizace nezáleží jen na míře dokonalosti práce jednotlivých útvarů, ale spíš na kvalitě celkové spolupráce.

Vytvářet trvale udržitelnou hodnotu znamená být důvěryhodným a silným partnerem, dodávat reálné hodnoty zákazníkům, vytvářet zisky a další hodnoty pro vlastníky, nabízet zaměstnancům možnosti profesního i osobního růstu a chovat se zodpovědně a eticky k okolí.

Trendem současnosti se stává růst produktivity práce a posun k produktivní ekonomice. Tato ekonomika představuje permanentní výzvu k rozvíjení nových forem podnikání, k transformaci od těžkopádných systémů k štíhlým a inovativním a k rozvoji procesního řízení, které je dnes považováno za nejpřirozenější a nejpřínosnější systém řízení podniku. Fenomén produktivity práce přináší přechod od klasických ke špičkovým technologiím a rovněž nástup forem virtuální reality (virtuálních firem, virtuálních trhů apod).

Globalizace dnes proniká i do oblasti zaměstnanosti, kde je třeba změnit tradiční přístupy k zaměstnancům a připravit se na nové výzvy, umět si poradit s rozdílností kultur a rozdílným přístupem k práci. Budoucí týmy budou tvořeny stále více zaměstnanci z různých zemí a kultur a tomu bude třeba uzpůsobit zažitý modely fungování firem. Firmy budou muset věnovat více času a prostředků integraci zaměstnanců z jiných států do svých týmů. Významnou roli zde hraje také stát, který

musí připravit odpovídající zákonné podmínky a podporu podnikání pro fungování těchto nových modelů.

CÍL DIPLOMOVÉ PRÁCE A METODICKÝ POSTUP ŘEŠENÍ

Jak již název práce „Náklady, produktivita a kvalita jako hlavní ukazatele výkonnosti výrobního podniku“ napovídá, cílem této diplomové práce je analýza a hodnocení vlivu jmenovaných ukazatelů na výkonnost v konkrétním výrobním podniku.

Práce je rozdělena na dvě části. Při zpracování první teoretické části bude použita metoda rešerše odborné literatury. Budou zde vymezeny pojmy týkající se problematiky výrobního podniku, zejména nákladů, produktivity a kvality ve výrobním procesu.

Druhá, praktická část práce, se zabývá analýzou vlivu těchto ukazatelů na výkonnost konkrétního podniku, identifikací nedostatků v řízení těchto faktorů a návrhem na jejich řešení.

1 VÝROBNÍ PODNIK A JEHO SPECIFIKA

Podnikáním se rozumí soustavná činnost prováděná samostatně podnikatelem vlastním jménem a na vlastní odpovědnost za účelem dosažení zisku. Podnikatelem se rozumí osoba právnická i osoba fyzická.

Nový občanský zákoník definuje **podnikatele** takto: "Kdo samostatně vykonává na vlastní účet a odpovědnost výdělečnou činnost živnostenským nebo obdobným způsobem se záměrem činit tak soustavně za účelem dosažení zisku, je považován se zřetelem k této činnosti za podnikatele". (Justice.cz, 2017)

Legislativa v České republice určuje, že podnikatelem je:

- 1) Každá fyzická nebo právnická osoba zapsaná do obchodního rejstříku;
- 2) Osoba, která podniká na základě živnostenského oprávnění;
- 3) Osoba, která podniká na základě jiného než živnostenského oprávnění podle zvláštních předpisů (například svobodná povolání, lékaři, veterináři, notáři, daňoví poradci apod.);
- 4) Fyzická osoba provozující zemědělskou výrobu zapsaná do evidence podle zvláštního předpisu. Jedná se o zemědělského podnikatele, pokud se zapsal do evidence obce. Pokud se do evidence nepřihlásí, nemá postavení podnikatele, i když zemědělskou výrobu může provozovat. (Justice.cz, 2017)

Základní jednotku, v níž je realizována výroba nebo jsou poskytovány služby, nazýváme **podnik** (Synek, 2011). Z ekonomického hlediska je podnik subjekt, ve kterém dochází k přeměně vstupů (zdrojů) ve výstupy (statky) z pohledu mikroekonomie.

Řízení podniku představuje komplex složitých a vzájemně propojených aktivit, které jsou podřízené vizi investorů a mají za cíl optimálně realizovat základní poslání podniku, za jehož účelem byl založen. (Nývtová & Marinič, 2010)

Do podniku vstupují **základní výrobní faktory**, kterými jsou dlouhodobý hmotný majetek, práce a materiál s cílem transformace v procesu výroby do měřitelných a ocenitelných výstupů, kterými jsou produkty.

V nejširším pojetí se **výrobou** rozumí každé spojení výrobních faktorů (práce, kapitálu, půdy) za účelem získání určitých výkonů (výrobků a služeb včetně služeb obchodních, dopravních, bankovních atd.). Do takto pojeté výroby se zahrnují všechny činnosti,

kteře podnik zajišťuje: pořízení výrobních faktorů, tj. hmotného majetku (investiční činnost), pracovníků (personální činnost, finančních prostředků (finanční činnost) aj., dopravu, skladování, zhotovení výrobků a poskytování služeb, odbyt, správu, kontrolu atd. (Synek, 2011)

Wöhe výrobou v užším pojetí rozumí vlastní výrobu (průmysl a řemesla), poskytování služeb (obchod, banky, pojišťovny, přeprava aj.), nákup, dopravu a skladování, dále správu a kontrolu těchto oblastí. K takto vymezenému pojmu „výroba“ nezařazuje odbyt a financování. (Wöhe, 1995)

Výroba rozhodující měrou ovlivňuje efektivnost podniku a konkurenční schopnost jeho výrobků. (Synek, 2011)

Ve **výrobním podniku** kromě základních výrobních procesů probíhá také řada pomocných procesů (např. údržba strojů) a obslužných procesů (např. doprava, skladování). Řízení nejen základních výrobních, ale i pomocných a obslužných procesů náleží výrobnímu managementu.

Obvykle se rozlišují tyto **typy výrob**:

- **Kusová výroba** – vyrábí se jeden výrobek, pokud se vyrábí více výrobků, pak se tyto vzájemně liší; má vysoké nároky na kvalifikaci pracovní síly, výrobní zařízení jsou univerzální a přestavitelná;
- **Sériová výroba** je jednou z opakovaných výrob. Jedná se o výrobu na sklad, objednávky se realizují ze skladu a zákazník výrobu neovlivňuje;
- **Hromadná výroba** je masovou výrobou jednoho druhu výrobku po dlouhou dobu a ve velkém množství. Výrobní proces je vysoce automatizován, investiční náklady jsou vysoké, lidská práce tvoří malou část vstupů a velká část nákladů je fixní. Při tomto typu výroby je nutné co nejvyšší využití výrobní kapacity. Výroba je většinou organizována jako plynulá (proudová) výroba a nejvyšším typem je výroba pásová, kdy jsou výrobky mechanicky dopravovány z pracoviště na pracoviště. (Synek, 2011)

Samotná výroba se ve výrobním podniku člení obvykle na:

- Hlavní výrobu – její výrobky tvoří hlavní náplň činnosti podniku;
- Vedlejší výrobu – výroba polotovarů a náhradních dílů;
- Doplňkovou výrobu – využití a zpracování odpadu z hlavní a vedlejší výroby, jakož i využití volné výrobní kapacity;

- Přidruženou výrobu – bez přímého vztahu k hlavní, vedlejší či doplňkové výrobě.

Výrobní konkurenční boj je závod, který nemá konce. Uspěť v něm může jen ten, kdo dokáže převzít ověřené zkušenosti. Zkušenosti učí, že:

- Pružnost řízení výroby je nezbytným prostředkem dosažení úspěchu v prodeji na vyspělých trzích. Dnešní kontrakty nebývají objemné, ale časté, i když nepravidelné;
- Kvalita (důslednost) v zajišťování co nejlepších výkonů (všeho, co děláme) a růst produktivity je cílem každého podniku. (Kavan, 2002)

1.1 Výrobní cíle

Výrobní cíle lze rozlišit podle úrovně (priorit). Nejvyšší cíl se označuje jako „poslání výroby“, což je vlastně vyjádření vize (smyslu pro všechny zúčastněné). (Kavan, 2002)



Obrázek 1: Tři úrovně výrobních cílů

Zdroj: vlastní zpracování dle (Kavan, 2002)

Pojmem strategické výrobní cíle rozumíme určité stavy, jichž má být ve výrobě dosaženo v průběhu nebo na konci strategického období. Aby výroba dosáhla svých cílů

a naplnila tak smysl své existence, musí mít vypracovanou svou vlastní strategii dalšího rozvoje. Pod pojmem **výrobní strategie** pak rozumíme formulaci základních rozvojových procesů. (Kavan, 2002)

Strategickými cíli se mají zabývat především manažeři na vyšší úrovni řízení. Požadavky výroby musí být na této úrovni řízení rovněž zastoupeny. Mezi strategické cíle patří možné zvýšení obratu, zisku, zaměření na nové trhy, motivaci zaměstnanců atd.

Taktické cíle jsou konkrétnější a jsou účelově strukturovány. Úkolem výrobních manažerů je vhodné uspořádání taktických cílů tak, aby se zvýraznily vzájemné vazby výsledků výrobních činností.

Operativní cíle se stanovují jako konkrétní vyjádření taktických cílů v jednotlivých oblastech výroby. Jedná se o řešení konkrétních úkolů v oblasti: využití kapacit, uspořádání výrobního procesu, odměňování, kvality, oprav a seřízení zařízení apod. Operativní cíle jsou rozpracováním taktických cílů.

Výroba by měla sledovat plnění následujících **osmi hlavních činností**:

- 1) Pozice výrobků na trhu;
- 2) Inovační aktivita;
- 3) Produktivita;
- 4) Hmotné a finanční zdroje a jejich zajištěnost;
- 5) Rentabilita;
- 6) Způsob fungování a vývojové tendence řízení firmy;
- 7) Výkonnost pracovníků a jejich názory;
- 8) Vývoj vztahů mezi managementem a odbory. (Kavan, 2002)

1.2 Řízení výrobních systémů

V řízení výrobních systémů lze rozlišit činnosti směřující k jeho projektování nebo každodennímu operativnímu řízení.

Projektování výrobních systémů zahrnuje zásadní rozhodování o výrobních kapacitách, rozmístění provozů a zařízení, plánování průběžných dob výroby výrobků a služeb, investování do výrobního zařízení atd. Tato velká skupina důležitých rozhodnutí je součástí dlouhodobých záměrů podniku. Proto je součástí dlouhodobých záměrů podniku i podpora projekční činnosti výrobních manažerů. (Kavan, 2002)

Projektovat výrobní systémy znamená hledat odpovědi na zásadní otázky:

- Jak lze dál zlepšit vyráběné produkty a služby?
- Jaké související pokrokové výrobní procesy ve světě existují?
- Jaké jsou vlastně cíle projektu naší výroby?
- Za jakých podmínek bychom mohli tyto pokrokové výrobní procesy použít?
- Co se tedy musí změnit a kolik to bude podnik stát?
- Jak využíváme výrobní kapacitu?
- Jakou výrobní kapacitu budeme potřebovat příští rok a za pět let?
- Jak účelněji rozmístit stroje, sklady, dílny, pracoviště?
- Jak dál snížit výrobní náklady a zkrátit dobu obrátky oběžných aktiv?
- Jakým způsobem podstatně zvýšíme motivaci pracovníků výroby?
- Jak se přijatá opatření promítnou do zvýšení dosahované produktivity?
- Jak zlepšíme měření pracovního výkonu a jak zdokonalíme pracovní metody?
- Které činnosti celého projektu naší výroby tvoří kritická místa? (Kavan, 2002)

Operativní řízení výrobního systému zahrnuje řešení mnoha momentálních, každodenních situací jako: regulace práce operátorů a seřizovačů strojů, velikosti zásob, kvality atd. S každodenním operativním řízením souvisí hledání odpovědi na důležité otázky jako:

- Jak přispíváme ke zvýšení kvality výrobků a služeb?
- Jaké normy bychom měli dál používat a které se musí aktualizovat?
- Jaké přesně je využití lidí a zařízení?
- Skutečně probíhají naše výrobní procesy dle schválených postupů?
- Jak odstranit „úzká místa“ a zvýšit kapacitu?
- Kdy přesně objednávat jaké materiály a polotovary?
- Co vyrobit a co koupit?
- Které výrobní činnosti jsou kritické a proč?
- Jak skutečně efektivně rozvrhnout práci mezi jednotlivá pracoviště? (Kavan, 2002)

Výrobní systémy předních světových firem projektují všechny procesy, od přísunu materiálu do výroby po expedici hotových výrobků, do jednoho plynulého toku. Pro výrobní manažery je nezbytné vytvořit si větší časový prostor a podmínky k projektování výrobních systémů a nevěnovat se pouze operativnímu řízení. Je třeba se zbavit zúženého pohledu na pracovní procesy. Pokusit se věci vidět v jiném úhlu a světle. Produktivita je spíše otázkou projektování než operativního řízení.

Zaměstnanci a manažeři předních světových firem uplatňují dynamický pohled na výrobní systém. Učí se identifikovat a eliminovat všechny ztráty, které v hladkém výrobním toku objeví.

Na základě rozsáhlého výzkumu příčin úspěšnosti amerických podniků byl zformulován „**Systém sedmi S**“ (7-S Framework). Ten znamená, že při řízení výroby je třeba zvažovat tyto hlavní proměnné faktory úspěchu:

- 1) Strategy (podnikovou strategii);
- 2) Structure (organizační strukturu);
- 3) Staff (zaměstnance);
- 4) Skills (kvalifikaci, znalosti, dovednosti);
- 5) Style (způsob řízení);
- 6) Shared Values (sdílené hodnoty, podnikovou kulturu);
- 7) Systems (systémy a metody řízení) (Kavan, 2002).

Rozdíl mezi úspěšnými a neúspěšnými výrobními podniky není v tom, jak jejich vedoucí pracovníci ovládají teorii a praxi řízení, ale jaká produktivita je dosažena a jak dobré jsou výsledky jejich skutečné práce.

1.3 Výrobní kapacita

Výrobní kapacita je maximální objem produkce za období, který může vyrobit určitá výrobní jednotka (podnik, závod, dílna), a to efektivním využíváním výrobních faktorů a časového fondu.

Výrobní kapacita je spouřčena:

- Kapacitním výkonem;
- Využitelným časovým fondem.

Často se výrobní kapacita počítá podle vzorce:

$$Q_p = V_p * T_p, \tag{1}$$

kde: Q_p ... výrobní kapacita (obvykle v naturálních jednotkách);
 V_p ... výkon (obvykle v naturálních jednotkách za hodinu);
 T_p ... využitelný časový fond (v hodinách za období). (Hyršlová & Klečka, 2010)

Míru využití výrobních kapacit je třeba důsledně sledovat, analyzovat a řídit. Hodnota vázaného kapitálu totiž bývá značná a na straně jedné její nedostatečné využívání znamená zbytečné nákladné vázání kapitálu a na straně druhé její nedostatek může přinést ztráty ziskových příležitostí. (Hyršlová & Klečka, 2010)

S růstem využití výrobní kapacity je svázán pojem **degrese fixních nákladů**. K této relativní úspoře dochází, je-li stávající výrobní kapacitou vyprodukován větší objem produkce. Tehdy se sníží průměrné (tj. na jednotku výroby připadající) fixní náklady, a tím obvykle i průměrné náklady celkové.

Vysoká míra využití výrobních kapacit (a z toho vyplývající nízké průměrné fixní náklady a nižší vázání kapitálu) samozřejmě je v zájmu podniku a v zájmu plnění jeho cílů.

Kapacitní rezerva je rozdíl mezi výrobní kapacitou a skutečným objemem výroby; umožňuje rychlou reakci na neočekávaný vzrůst poptávky a výhodu a zisky oproti těm konkurenčním podnikům, které rychle reagovat nedokážou. (Hyršlová & Klečka, 2010)

1.4 Plánování výroby

Předmětem plánování samotné výroby je:

- Výrobní program, tj. druhová (sortimentní) skladba včetně specifikace objemů a jakosti výroby, které mají být v určitém období uskutečněny;
- Výrobní procesy;
- Zajištění výrobních procesů.

Smyslem výroby je uspokojování potřeb zákazníků. Proto proces plánování a chodu výroby musí vycházet z bezprostředních potřeb trhu.

Nezbytnou součástí řízení dneška je vytvořit celý systém dobře vzájemně provázaných plánů, jejichž těžištěm je skloubit různé potřeby společného záměru. (Kavan, 2002)

Plány obecně dělíme především podle časového horizontu, pro který jsou vypracovány.

Při plánování by měl platit vztah mezi velikostí výroby a rozsahem plánovaných operací. Velké podniky musí plánovat výrobu v delším časovém horizontu, rozsáhlý majetek těchto firem to vyžaduje. Plány jsou zde mnohem propracovanější. Naopak malé podnikatelské jednotky si mohou dovolit plánovat v kratších časových

horizontech, což jim umožňuje být pružnější – rychleji reagovat na změny trhu a rychleji se přizpůsobovat měnícím se přáním zákazníků.

České podniky používají jako základní plánovací dokument **roční plán**. To souvisí s požadavky zákona o účetnictví, obchodního zákoníku a stanov většiny akciových společností. Roční plán podniku je ucelený dokument, zabývající se všemi oblastmi podniku, především výroby. Roční plán podniku se většinou zpracovává v několika postupných krocích ke konci roku, kdy marketing hlásí své požadavky a ty se výrobou optimalizují. (Kavan, 2002)

Roční plán je složen z dílčích plánů, které do oblasti výroby zasahují:

- Plán investic – pojednává o vybavenosti hmotným i nehmotným majetkem, tj. budovami, stroji a zařízením, dopravními prostředky, ale i patenty, licencemi apod.;
- Plán zásobování – obstarávání materiálů, energie a všech ostatních dodávek zvenčí;
- Plán výroby – agregovaný plán výroby výrobků a poskytovaných služeb;
- Plán prodeje a servisu;
- Plán práce (včetně plánu sociálního) – týká se zaměstnanců podniku;
- Plán technického rozvoje a inovací – výzkum a vývoj nových výrobků a služeb nebo nových výrobních technologií;
- Plán finanční – pojednává o finančních prostředcích a finančním majetku podniku;
- Plán rozvoje řízení – rozvoj řízení (např. v oblasti kvality) a organizační struktury;
- Plán rozvoje vztahů k veřejnosti;
- Plán ekologický – vztah k životnímu prostředí, hospodaření s odpady atd. (Kavan, 2002).

1.4.1 Plánování výrobního programu

Hlavní informace pro plánování výrobního programu poskytuje plán odbytu. Jeho požadavky jsou následně konfrontovány s výrobními kapacitami (s počtem a strukturou strojů a pracovníků, s finančními a materiálovými zdroji). Obvykle se sestavuje dlouhodobý, resp. střednědobý a krátkodobý plán. Maximálně možné celkové množství výrobků, které lze v daném podniku vyrobit, je určeno výrobní kapacitou. Podnik však obvykle nevyrábí maximálně možné množství výrobků, ale pouze takové, které co nejvíce přispívá ke splnění stanovených cílů, obvykle k maximalizaci zisku. Vyrábí-li podnik jeden druh výrobku, potom jeho optimálním množstvím je takový

objem výroby, při kterém se marginální tržby rovnají marginálním nákladům. Vyrábí-li se větší počet výrobků, pak je určení optimálního množství složitější v tom, že je nutno rozhodnout, v jakém množství se bude ten který druh výrobku vyrábět. Omezujícími podmínkami jsou požadavky trhu a výrobní kapacity. (Synek, 2011)

1.4.2 Plánování výrobního procesu

Plánování výrobního procesu zahrnuje určení výrobních postupů, času výroby (období) a místa, kde se plánované výrobky budou vyrábět. Vybavení podniku stroji a výrobním zařízením se zajišťuje v rámci dlouhodobého plánu. V krátkodobém pohledu jde o výběr strojů a výrobního zařízení, rozhodnutí, zda komponenty výroby nakoupit či vyrobit a v neposlední řadě stanovení optimální výrobní dávky.

Pro stanovení optimální výrobní dávky, při které budou náklady minimální, lze použít tzv. Adlerův vzorec velikosti výrobní dávky:

$$m(\text{opt}) = \sqrt{\frac{2 \times B \times Nf}{Q}} \quad (2)$$

kde: $m(\text{opt})$... optimální velikost výrobní dávky,
B ... plánovaný roční počet výrobků,
Nf ... fixní náklady na dávku,
Q ... souhrnná sazba nákladů na skladování a úroky.

2 PRODUKTIVITA

Produktivita je **míra efektivnosti**, se kterou podnik využívá své zdroje při výrobě výrobků a služeb. (Kavan, 2002)

Úroveň produktivity je určena poměrem množství produkce k objemu užitých vstupů za určité období: čím více se vyrobí užitečných věcí za použití méně zdrojů, tím více produktivita roste. (Synek, 2011)

Míra efektivnosti využití zdrojů je důležitá, protože vypovídá o míře konkurenční schopnosti firmy. Produktivita také úzce souvisí s dosaženou životní úrovní, protože růst platů bez odpovídajícího růstu produktivity vede k inflačním tlakům.

Zvyšování produktivity je úkolem všech manažerů. Vyšší produktivita přináší růst zisku, resp. přidané hodnoty, což je potenciálně využitelné ke zvýšenému upokojení vlastníků, zaměstnanců, rozvojových plánů podniku, státu atd.

Důležitými podmínkami pro zvyšování produktivity a tím i zabezpečení prosperity firmy jsou angažovanost managementu, vůle dovádět projekty do úspěšného konce a zajištění vzdělaných a motivovaných pracovníků.

Produktivita je úzce spojena také s kvalitou. Výrobní podniky se proto musí zaměřovat jak na produktivitu, tak na kvalitu, neboť nízká kvalita snižuje konkurenční schopnost a ceny výrobků. Vysoká produktivita naopak snižuje náklady a umožňuje snížit ceny výrobků nebo zvýšit zisk z každého výrobku.

Dalšími faktory, které ovlivňují produktivitu, jsou pracovní metody, kapitál, technologie výroby a styl řízení.

Podle rozsahu uvažovaných vstupů se rozlišuje **produktivita parciální**, tj. produktivita určitého výrobního faktoru a **produktivita celková** (souhrnná). Ta je pro podnik rozhodující, avšak při řízení podniku a jeho jednotlivých útvarů má významnou úlohu také sledování a řízení produktivit parciálních, zejména produktivity práce.

2.1 Produktivita práce

Z parciálních produktivit hraje pro podnik významnou úlohu také produktivita práce.

Produktivita práce je velmi sledovaným ukazatelem. Prací se v tomto ukazateli rozumí pouze živá práce. Produktivita práce se tradičně sleduje a vyhodnocuje nejen na podnikové a vnitropodnikové úrovni, ale i na úrovni národního hospodářství.

Obvykle se jako ukazatele produktivity práce podniku užívá ukazatel:

- **přidaná hodnota / pracovníci** (jejich počet či počet odpracovaných hodin či osobní náklady),

případně:

- **čistá produkce, tj. přidaná hodnota bez odpisů / pracovníci** (jejich počet či počet odpracovaných hodin či osobní náklady). (Hyršlová & Klečka, 2010)

Při tom přidanou hodnotou rozumíme:

Hodnota produkce – (minus) mezipotřeba,

kde:

- hodnota produkce jsou výnosy za produkci (tržby);
- mezipotřeba jsou náklady za veškeré nakupované suroviny, materiály a služby;
- přidaná hodnota je součtem mezd, sociálních dávek a operačního přebytku, tvořeného odpisy a (+/-) ziskem před zaplacením úroků, daní apod.) či ztrátou. (Synek, 2011)

Produktivita práce, její sledování a řízení za účelem růstu má pro podnik zásadní význam.

Mezi **předpoklady zvyšování produktivity výroby** patří:

- Zdokonalení způsobu měření produktivity všech prováděných operací. Měření výrobních parametrů je vůbec prvním krokem k výrobnímu řízení a kontrole každé operace;
- Systematická analýza celého výrobního systému, odhalení úzkých míst výrobního toku, které jsou příčinou vzniku tolik škodlivých prodlev. Zvyšování produktivity na jiném místě nevede ke zvýšení produktivity systému;

- Rozvoj metod směřujících ke zvýšení produktivity. Sběrem racionalizačních nápadů dělníků. Vytvořením týmové spolupráce (z dělníků, techniků a manažerů). Přejímáním cizích zkušeností ve zvyšování produktivity;
- Stanovení rozumných cílů zlepšení;
- Zajištění skutečné podpory, včetně odměn ze strany vedení;
- Zveřejňování změřených výsledků;
- Rozlišování produktivity a efektivnosti. (Kavan, 2002)

3 NÁKLADY

Získávání maximální hodnoty z podnikových zdrojů současně s minimalizací nákladů na její dosažení bude stále aktuální jako jeden z klíčových strategických prvků, kterému budou vystaveni manažeři po následující generace. Důvody, proč je tato skutečnost tak důležitá, jsou následující: stále náročnější akcionáři, podnikatelské prostředí, kde je konkurence posilována rostoucí internacionalizací trhů a proměnlivé ekonomické prostředí. (Doyle, 2006)

Náklady se v tradičním podnikohospodářském a účetním pojetí vymezují jako peněžně (hodnotově) vyjádřená spotřeba výrobních faktorů (vstupů) za určité období za účelem dosažení výnosů. (Hyršlová & Klečka, 2010)

Ekonomická teorie definuje náklady podniku jako peněžně oceněnou spotřebu výrobních faktorů včetně veřejných výdajů, která je vyvolána tvorbou podnikových výnosů.

3.1 Pojetí nákladů

Náklady se používají ve dvojm pojetí:

- Jedno ve **finančním účetnictví**, které je určené pro externí uživatele;
- Druhé ve **vnitropodnikovém (manažerském) účetnictví**, kterého využívají manažeři v řízení.

Manažerské pojetí nákladů oproti běžnému účetnímu:

- Pracuje s ekonomickými náklady, zahrnujícími též oportunitní náklady, zejména náklady kapitálu;
- Rozlišuje náklady na relevantní (neboli ovlivnitelné) a utopené (irelevantní);
- Rozlišuje různou délku pohledu na náklady – s rostoucí délkou časového horizontu se původní fixnost jednotlivých výrobních činitelů mění v jejich variabilitu. (Hyršlová & Klečka, 2010)

3.2 Klasifikace nákladů

Náklady jsou jedním z důležitých ukazatelů kvality činnosti podniku. Úkolem managementu je proto usměrňovat je a řídit. Pro správné řízení nákladů je nutné jejich podrobné třídění.

3.2.1 Druhové třídění nákladů

Druhové třídění nákladů je jejich soustředování do stejnorodých skupin podle činností jednotlivých výrobních faktorů. Toto třídění odpovídá na otázku, co bylo spotřebováno.

Základními **nákladovými druhy** jsou:

- Spotřeba surovin a materiálu;
- Odpisy budov, strojů, výrobního zařízení, nehmotného investičního majetku;
- Mzdové a ostatní osobní náklady (mzdy, platy, sociální a zdravotní pojištění);
- Finanční náklady (pojistné, poplatky, placené úroky);
- Náklady na externí služby (opravy a údržby, nájemné, dopravné, cestovné).

Vstupující nákladové druhy jsou charakteristické **třemi základními vlastnostmi**:

- Jsou to náklady **prvotní**, které vznikají stykem podniku s jeho okolím nebo s jeho zaměstnanci;
- Jsou to náklady **externí**, které vznikají spotřebou výrobků, prací nebo služeb jiných subjektů;
- Jsou to **jednoduché** náklady, které nelze dále členit.

Základní význam druhového členění nákladů z pohledu podniku je informační a odpovídá na otázky:

- Od koho má podnik zajistit materiál?
- Od koho suroviny a energii?
- Od koho ostatní externí služby?

3.2.2 Účelové třídění nákladů

Účelové třídění nákladů je založeno na jednom ze dvou základních hledisek:

- Náklady třídíme podle místa vzniku a odpovědností, tj. podle vnitropodnikových útvarů (středisek);
- Náklady třídíme podle výkonů, tj. kalkulační třídění nákladů. (Synek, 2011)

3.2.3 Kalkulační členění nákladů

Kalkulační členění nám říká, na které výrobky nebo služby byly náklady vynaloženy. Jde o důležité hledisko, neboť umožňuje podniku zjistit rentabilitu jednotlivých výrobků (či služeb) a řídit tak jejich strukturu. Přesně vymezený výkon je **kalkulační jednicí**.

Podle způsobu přiřazení nákladů na kalkulační jednici se rozlišují dvě skupiny nákladů:

- **Přímé**, které přímo souvisejí s určitým druhem výkonu;
- **Nepřímé**, které souvisejí s více druhy výkonů a zabezpečují výrobu jako celek.

3.2.4 Třídění nákladů podle místa vzniku a odpovědnosti

Toto třídění odpovídá na otázku, kde náklady vznikly a kdo je odpovědný za jejich vznik. V podstatě se jedná o třídění nákladů podle vnitropodnikových útvarů.

Ve výrobě se obvykle tyto náklady člení na **technologické náklady** a **náklady na obsluhu a řízení**. Technologické náklady, které souvisejí přímo s určitým výkonem, se označují jako **jednicové náklady**, ostatní technologické náklady a náklady na obsluhu a řízení, které souvisejí s výrobou jako celkem, se označují jako **náklady režijní**. (Synek, 2011)

Řízení a kontrola režijních nákladů je obtížnější než nákladů jednicových. Sledují se podle vnitropodnikových středisek a nástrojem jejich řízení jsou rozpočty režijních nákladů.

3.3 Variabilní a fixní náklady

Třídění nákladů podle jejich závislosti na změnách objemu výroby rozlišuje náklady na **náklady fixní** a **náklady variabilní**.

3.3.1 Variabilní náklady

Variabilní náklady se mění v závislosti na změnách objemu výroby. Pokud se vyvíjí stejně rychle jako objem výroby, pak se jedná o náklady **proporcionální**, pokud se vyvíjejí rychleji než objem výroby, pak jde o náklady **nadproporcionální** a pokud pomaleji než objem výroby, pak jde o **podproporcionální** náklady.

Do variabilních nákladů patří náklady jednicové a část nákladů režijních.

3.3.2 Fixní náklady

Druhá část nákladů je na změnách objemu výroby nezávislá, nazýváme ji **fixní náklady**. Tyto náklady jsou vyvolány nutností zabezpečit chod podniku. Jejich neměnnost je však relativní – i fixní náklady se mohou měnit např. při změnách výrobní kapacity nebo při významné změně výrobního programu.

Existence fixních nákladů má zásadní vliv na vztahy mezi základními ekonomickými veličinami podniku, jako jsou objem výroby, náklady a zisk. S růstem objemu výroby klesají totiž průměrné fixní náklady na jednotku produkce. Tomuto jevu se říká **degrese nákladů**. (Synek, 2011)

Důležitou skutečností je fakt, že s růstem výše fixních nákladů a jejich podílu na celkových nákladech roste i provozní riziko.

3.4 Plánování nákladů a kontrola

V centru pozornosti plánovacího procesu by měly být cíle organizace a způsoby, jakými chce organizace těchto cílů dosáhnout. Zdroje firmy by měly být alokovány v souladu s prioritami firmy jako celku. (Doyle, 2006)

Finanční plán (rozpočet) je pro manažery často jediným nástrojem, který mají k dispozici pro řízení a kontrolu podnikových financí. Pokud se s ním zachází rozumně, je rozpočet tím nejvhodnějším výchozím bodem v oblasti plánování a oceňování různých činností s cílem řídit jejich náklady. Rozhodnutí, která při sestavování rozpočtu padnou, pak manažery zavazují na dalších dvanáct měsíců – a někdy i déle. (Doyle, 2006)

Ve většině podniků je plán nákladů součástí finančního plánu. Ten obsahuje plán výnosů, nákladů a zisku, plán rozdělení zisku, popř. další plány.

Cílem plánování nákladů je dosáhnout jejich snížení. Proto plánování nákladů není jen pasivním odrazem skutečnosti, ale snaží se aktivně vyvíjet tlak na snižování nákladů ve všech oblastech podnikové činnosti.

V posledních letech se k tomu využívá i nových metod, které jsou některými autory označovány za **optimalizační nákladové metody**. Jedná se o:

- **Outsourcing** – vyčlenění některých činností mimo podnik s cílem dosáhnout úspory nákladů nebo zvýšení kvality. Cílem je především redukce fixních nákladů;
- **Offshoring** – vyčlenění činností z podniku a jejich delegování na dceřinné společnosti v zemích s nižšími náklady;
- **Inourcing** – využití volných kapacit k převzetí externích zakázek; cílem je vyšší využití fixních nákladů a zvýšení hospodárnosti;

- **Franchising** – zvláštní forma outsourcingu v oblasti odbytu; poskytovatel franchisy uzavírá smlouvu s příjemcem franchisy, že za určitý vstupní poplatek a další průběžné platby poskytne své jméno, obchodní ideu a komplexní servis.

3.4.1 Metody plánování nákladů

Náklady můžeme plánovat v podstatě pomocí dvou skupin plánovacích metod:

- 1) Metod globálních;
- 2) Metod podrobných. (Synek, 2011)

Globální metody vycházejí ze základních vztahů v ekonomice podniku, které zachycují například nákladovými modely.

Podrobné metody vycházejí z detailních plánovacích podkladů, jako jsou operativní plán výroby, normy spotřeby, limity apod. Typickými představiteli těchto metod jsou rozpočty a kalkulace.

Při plánování nákladů se postupuje zpravidla takto:

- **V první fázi** (při sestavování návrhu plánu) se nejprve vypracují rozpočty hospodářských středisek pomocné a obslužné výroby, potom hospodářských středisek hlavní výroby a režijních hospodářských středisek. Zjištěné rozpočtové náklady v členění na přímé a režijní se transformují do položek prvotních nákladových druhů, ve kterých je pak sestavován plán výnosů, nákladů a zisku.
- **Ve druhé fázi**, tj. po vypracování podnikového plánu a jeho schválení vedením podniku, nastává obrácený proces – transformace ve střediscích prvotních nákladových druhů do nákladů jednicových a režijních a doplnění prvotních nákladů o náklady druhotné. (Synek, 2011)

Jednicové a režijní náklady mají rozdílný charakter a ten vyvolává i rozdílný způsob jejich plánování.

Při **plánování jednicových nákladů** se vychází z plánovaného objemu a struktury výkonů, norem spotřeby výrobních činitelů a jejich cen a tarifů.

Plánování režijních nákladů je složitější. Pokud to je možné, použijí se technicky zdůvodněné normy nebo ukazatele spotřeby.

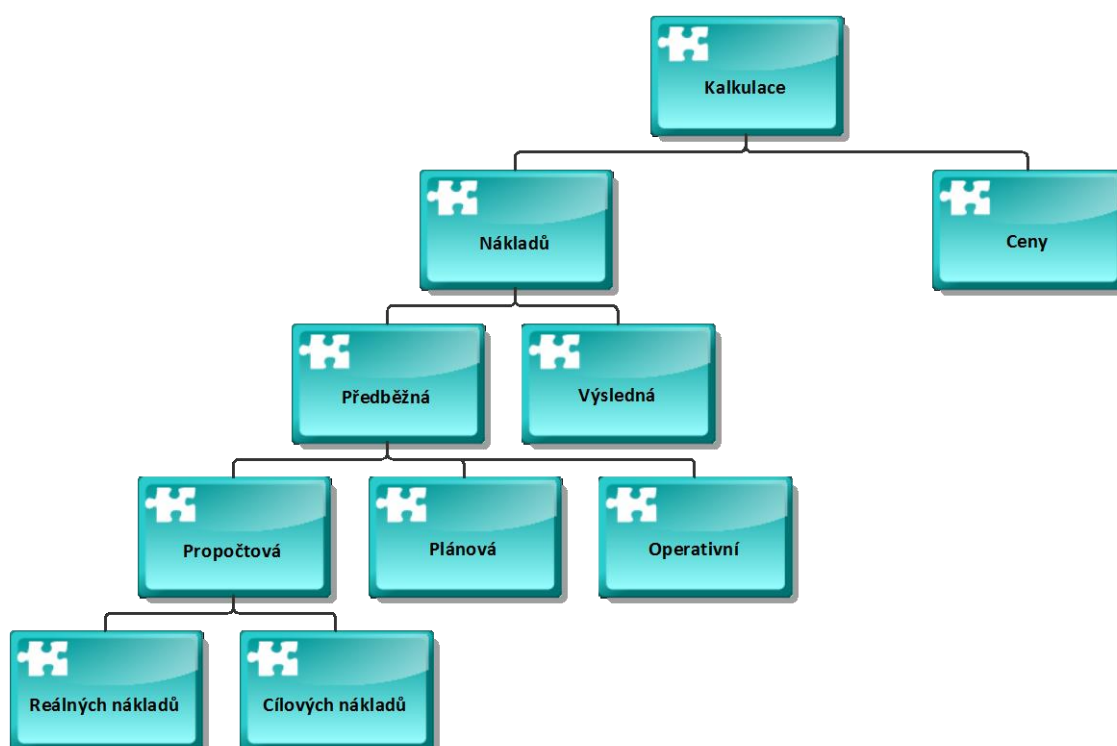
V plánování a kontrole nákladů se v praxi používá tzv. **metoda standardních (normovaných) nákladů**. Tato metoda vychází z toho, že každá standardní nákladová

položka vzniká jako součin naturální normy spotřeby výrobního činitele (např. standardního množství spotřeby materiálu) a předem stanovených nákladů za jednotku při plánovaném objemu výkonů. Součtem standardních nákladů kalkulačních položek (obvykle přímých mezd, přímého materiálu, ostatních přímých nákladů a variabilních režijních nákladů) se stanoví **standardní náklady na jednotku výkonu**. (Synek, 2011)

3.5 Kalkulace nákladů

Úkolem **kalkulací vlastních nákladů** je sledování nákladů z hlediska věcného, tj. podle výkonů (výrobků a služeb). Kalkulace vlastních nákladů v podniku slouží ke stanovení vnitropodnikových cen výkonů, k sestavování rozpočtů, ke kontrole a rozboru hospodárnosti výroby a rentability výkonů apod.

Kalkulace nákladů je písemný přehled jednotlivých složek nákladů a jejich úhrn na kalkulační jednici. **Kalkulační jednice** je určitý výkon (výrobek, polotovár) vymezený měřicí jednotkou, např. jednotkou množství (kusy), hmotnosti (kg) apod.



Obrázek 2: Kalkulační systém a jeho členění z hlediska vztahu kalkulací k časovému horizontu zpracování a využití.

Zdroj: vlastní zpracování dle (Synek, 2011)

Všeobecný kalkulační vzorec

- 1) přímý materiál;
- 2) přímé mzdy;
- 3) ostatní přímé náklady;
- 4) výrobní (provozní) režie;
vlastní náklady výroby – položky 1 až 4;
- 5) správní režie;
vlastní náklady výkonu – položky 1 až 5;
- 6) odbytové náklady;
úplné vlastní náklady výkonu – položky 1 až 6;
- 7) zisk (ztráta);
ceny výkonu.

Uvedený vzorec je vlastně vzorcem kalkulací ceny, kdy cena vzniká podle principu „náklady + zisk = cena“. Jde o **tzv. nákladovou cenu**. (Synek, 2011)

3.5.1 Metody kalkulace

Metodou kalkulace se rozumí způsob stanovení jednotlivých složek nákladů na kalkulační jednici.

Tradičně se kalkulační metody člení takto:

1) Kalkulace dělením

- Prostá kalkulace dělením;
- Stupňovitá kalkulace dělením;
- Kalkulace dělením s poměrovými čísly.

2) Kalkulace přírážkové

3) Kalkulace ve sdružené výrobě

- Zůstatková (odečítací) metoda;
- Rozčítací metoda;
- Metoda kvantitativní zátěže.

4) Kalkulace rozdílové

- Metoda standardních nákladů, metoda normová.

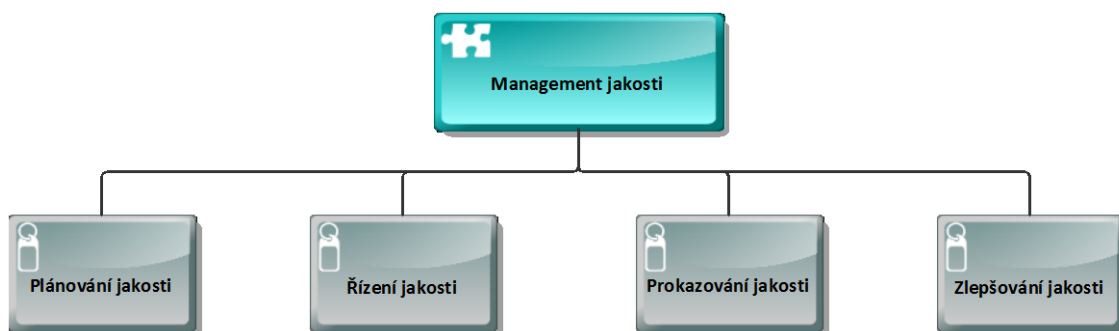
4 KVALITA

Kvalita (jakost) je v posledních deseti letech velmi diskutovaným tématem a je považována za klíčový faktor úspěšnosti v mnoha oblastech života.

Jakost představuje komplexní vlastnost výrobků, služeb, informací, lidí i systémů, projevující se určitou mírou schopnosti plnit požadavky, které jsou na ně kladeny. A také je vlastností, která umožňuje různé produkty podobného charakteru rozlišovat a přiřazovat jim rozdílnou hodnotu. (Nenadál, 2011)

V posledních letech je jakost často chápána jako určitý stav nadprůměrné výkonnosti v oblasti řízení organizací a jimi dosahovaných výsledků, která je nabízena všem zainteresovaným stranám.

Organizace dnes rozvíjejí subsystémy řízení jakosti, pro které se vžilo označení „systémy managementu jakosti“.



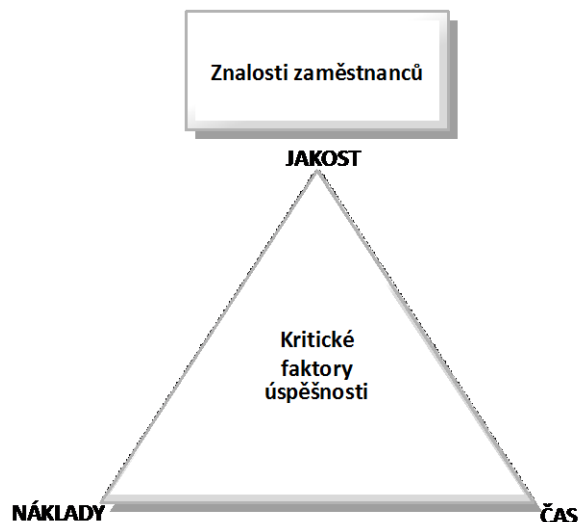
Obrázek 3: Soubory procesů managementu jakosti

Zdroj: vlastní zpracování dle (Nenadál, 2011)

Systém managementu jakosti je soubor vzájemně souvisejících prvků, který je nedílnou součástí celkového systému řízení organizací a který má garantovat maximalizaci spokojenosti a loajality zainteresovaných stran při minimální spotřebě zdrojů. Mezi prvky systému patří procesy, lidé, materiály, zařízení i informace, kterých v rámci organizace hospodárně využíváme, aniž bychom ohrozili schopnost produktů plnit požadavky. (Nenadál, 2011)

4.1 Jakost jako kritický faktor úspěšnosti organizací

Manažeři mnoha organizací světa se shodují v pohledu na to, co jsou tzv. **kritické faktory úspěšnosti**. V této souvislosti jsou uváděny: jakost, náklady, čas a znalosti.



Obrázek 4: Kritické faktory úspěšnosti organizací

Zdroj: vlastní zpracování dle (Nenadál, 2011)

Současný význam efektivního a účinného managementu jakosti spočívá v následujících tezí:

- **Jakost je rozhodujícím faktorem stabilní ekonomické výkonnosti podniků;**

Důkazem toho je, že firmy s moderními systémy managementu jakosti dosahují dlouhodobě podstatně lepších výsledků než firmy s orientací na prokazování jakost prostřednictvím technické kontroly;

- **Management jakosti je nejdůležitějším ochranným faktorem před ztrátami trhů;**

Výzkumy realizované v minulých letech v zemích Evropské unie ukázaly, že více než 60% všech příčin ztrát trhů padá na vrub nízké jakosti výrobků a služeb;

- **Jakost je významným zdrojem úspor materiálů a energií;**
- **Jakost ovlivňuje i makroekonomické ukazatele;**

Příkladem těchto makroekonomických ukazatelů je například tvorba domácího produktu, devizové bilance apod.;

- **Jakost je limitujícím faktorem tzv. trvale udržitelného rozvoje;**
- **Jakost a ochrana spotřebitele jsou spjité nádoby. (Nenadál, 2011)**

V následující tabulce jsou uvedeny očekávané přínosy ze zavedení managementu jakosti pro zainteresované strany.

Tabulka 1: Přínosy zavedení managementu jakosti

Zainteresaná strana	Očekávané přínosy
Zákazníci	-zlepšená včasnost dodávek, -zvýšená důvěra v dodavatele, -snížení nákladů na životní cyklus, -snížení objemu stížností a reklamací.
Vlastníci/vrcholové vedení organizace	-jasné vymezení odpovědností a pravomocí, -vyšší spokojenost s dosahovanou výkonností organizace, -lepší perspektivy na trzích.
Zaměstnanci	-zlepšené pracovní prostředí, -jasné vymezení odpovědností a pravomocí, -vyšší sociální jistoty a rozsáhlejší sociální programy, -zlepšená úroveň interní komunikace.
Dodavatelé	-dlouhodobé partnerské vztahy s odběrateli, -zlepšená komunikace o požadavcích odběratelů, -sdílení nejlepší praxe v oblasti managementu jakosti.
Společnost	-snižování nezaměstnanosti, -vyšší objem odvedených daní, -respektování legislativních požadavků, -snazší orientace při výběrových řízení.

Zdroj: vlastní zpracování dle (Nenadál, 2011)

4.2 Principy managementu jakosti

Aby byl systém managementu jakosti pro organizaci přínosem, musí být postaven na pevných základech. Těmito základy jsou principy, na kterých moderní management jakosti staví. Jedná se o následujících **jedenáct základních principů**:

- 1) Zaměření na zákazníka;
- 2) Vůdcovství;
- 3) Zapojení zaměstnanců;
- 4) Učení se;
- 5) Flexibilita;
- 6) Procesní přístup;
- 7) Systémový přístup k managementu;
- 8) Neustále zlepšování;
- 9) Management na základě faktů;
- 10) Vzájemně prospěšné vztahy s dodavateli;
- 11) Společenská odpovědnost (Nenadál, 2011)

4.3 Koncepce managementu jakosti

V současné době se ve světovém měřítku vykrytalizovaly **tři základní koncepce** rozvoje systémů managementu jakosti:

- Koncepce odvětvových standardů;
- Koncepce ISO;
- Koncepce TQM.

Tyto koncepce se vzájemně liší tím, že jsou různě náročné na zdroje a znalosti lidí, a také tím, na jaké zainteresované strany se orientují.

4.3.1 Koncepce managementu jakosti na bázi odvětvových standardů

Tato koncepce je historicky nejstarší, byť dnes z hlediska své náročnosti leží mezi koncepcí ISO a TQM.

Současné odvětvové standardy respektují platnou strukturu požadavků normy ISO 9001, obohacují ji však o mnohé další požadavky moderního managementu. Odvětvové standardy rovněž vymezují speciální požadavky, které jsou typické pro dané odvětví (například přejímání produktů přímo u dodavatelů). Na rozdíl od norem ISO nemají odvětvové standardy univerzální platnost pro všechna odvětví a vyžadují speciální postupy certifikace systému managementu, které jsou mnohem náročnější než certifikace normy ISO 9001. Některé odvětvové standardy už v sobě zahrnují i požadavky na ochranu životního prostředí a bezpečnost svých zaměstnanců. (Sihn, 2016)

4.3.2 Koncepce managementu jakosti na bázi norem ISO

Vytvoření a používání norem, jakými jsou ISO standardy řady 9000, si vynutila globalizace tržního prostředí.

Charakteristickým rysem této koncepce je, že normy ISO řady 9000 mají univerzální charakter, tzn. že jejich aplikace nezávisí ani na charakteru procesů, ani na povaze výrobků. Dají se použít jak ve výrobních organizacích, tak i v podnicích služeb, ve veřejném sektoru apod., a to bez ohledu na jejich velikost.

Normy ISO řady 9000 nejsou závazné, ale pouze doporučující. Až v okamžiku, kdy se dodavatel zaváže odběrateli, že u sebe aplikuje systém managementu jakosti podle těchto norem, stává se tato norma pro daného výrobce závazným předpisem. (Nenadál, 2011)

4.3.3 Koncepce managementu jakosti na bázi TQM

Koncepce Total Quality Management neboli systému komplexního řízení kvality existuje už poměrně dlouho. Byla formulována během druhé poloviny dvacátého století v Japonsku, následně v USA a Evropě.

Koncepce Total Quality Management požaduje, aby vedoucí každého odpovědnostního útvaru byl zainteresován na celém řetězci tvorby hodnoty pro zákazníka, tj. aby každý útvar v rámci firmy neustále zkoumal, jakým způsobem může být jeho činnost zlepšena, a aby o toto zlepšení usiloval. (Doyle, 2006)

Deset zásad komplexního řízení jakosti (TQM) dle Kavana:

- 1) Jakost je to, co za jakost prohlásí zákazník;
- 2) Jakost je systematický, se zákazníky související proces;
- 3) Jakost a náklady tvoří jeden celek;
- 4) Jakost musí být vhodně organizovaná řádem;
- 5) Jakost je tvůrčí, nikdy nekončící způsob řízení;
- 6) Důraz je kladen na služby i na výrobky;
- 7) Jakost je otázkou motivace;
- 8) Kvalita je aplikací nejen nových, ale i dosavadních technologií jakosti;
- 9) TQC je nákladově nejefektivnější cestou k produktivitě;

10) Lidé musí systému zajištění úplného řízení jakosti skutečně rozumět a věřit mu a vedení musí zajistit, aby se mohli stát jeho aktivní součástí. (Kavan, 2002)

4.4 Dílčí shrnutí teoretické části práce

Podniky jsou důležitou součástí ekonomického systému každého státu. Plní nejen funkci společenskou, kdy se účastní na uspokojování potřeb v celospolečenském měřítku, ale také funkci individuální, kdy zhodnocují kapitál vložený zakladatelem. Každý podnik sleduje určité cíle a těmito cíli je poté předurčena veškerá činnost v podniku. Cíle závisí na účelu, který je důvodem jeho existence. Proto neexistuje univerzální cíl, ale cíle se u jednotlivých podniků liší.

U velkých podniků, které jsou obvykle řízeny manažery, nikoliv vlastníky, jsou cíli maximalizace zisku či hodnoty pro vlastníky a současné uspokojení zájmových skupin. U malých podniků, které jsou obvykle řízeny samotnými vlastníky, jsou cíli růst podniku, udržení rodinné tradici a také pocit sebeuspokojení. Většina autorů se shoduje v názoru, že společným cílem velkých i malých podniků je kvalita v zajišťování co nejlepších výkonů a růst produktivity.

Každý podnik má kromě primárních funkcí, mezi které patří funkce výrobní, zásobovací a prodejní, také funkce podpůrné, jako například funkce personální, investiční, finanční, vědeckotechnická, správní a jiné.

Výrobní podniky se soustřeďují na výrobu, čímž se rozumí spojení výrobních faktorů (práce, kapitálu, půdy) za účelem získání určitých výkonů. Mezi základní výrobní cíle patří cíle strategické, taktické a operativní.

Rozdíl mezi úspěšnými a neúspěšnými výrobními podniky je v dosahované produktivitě, nákladové efektivitě a kvalitě odvedené práce.

Produktivita je míra efektivnosti, se kterou podnik využívá své zdroje při výrobě výrobků a služeb. Míra efektivnosti využití zdrojů je důležitá, protože vypovídá o míře konkurenceschopnosti firmy. Většina autorů se shoduje, že vyšší produktivita přináší růst zisku, resp. přidané hodnoty, což vede k uspokojení vlastníků, zaměstnanců a dalších zainteresovaných stran.

U výrobních podniků je sledovaným ukazatelem produktivita práce, jejíž monitorování a řízení za účelem růstu má pro podnik zásadní význam. Velmi důležitou podmínkou

pro zvyšování produktivity je také angažovanost managementu a zajištění motivovaných pracovníků.

Produktivita je úzce spojena také s kvalitou. Výrobní podniky se proto musí zaměřovat jak na produktivitu, tak na kvalitu, neboť nízká kvalita snižuje konkurenční schopnost a ceny výrobků. Vysoká produktivita naopak snižuje náklady a umožňuje snížit ceny výrobků nebo zvýšit zisk z každého výrobku.

Jedním z důležitých ukazatelů kvality činnosti podniku jsou náklady. Úkolem managementu je proto usměrňovat je a řídit. Získávání maximální hodnoty z podnikových zdrojů současně s minimalizací nákladů na její dosažení bude dle Doylea stále aktuální jako jeden z klíčových strategických prvků, kterému budou vystaveni manažeři po následující generace.

Citovaní autoři se shodují, že pro správné řízení nákladů je nutná jejich klasifikace. Náklady třídíme na druhové, účelové, kalkulační a dle místa vzniku a odpovědnosti. Podle závislosti na objemu výroby se náklady celosvětově také dělí na fixní a variabilní.

Náklady podniku je nutné rovněž plánovat, přičemž cílem je dosáhnout jejich snížení. Ve většině podniků je potom plán nákladů součástí finančního plánu. Plánování nákladů není jen pasivním odrazem skutečnosti, ale snaží se aktivně vyvíjet tlak na snižování nákladů ve všech oblastech podnikové činnosti. V posledních letech se k tomu využívá i nových metod, které někteří autoři označují za optimalizační nákladové metody.

Nedílnou součástí řízení nákladů je rovněž jejich průběžná kontrola, která je jedním ze základních úkolů managementu podniku.

Za další klíčový faktor úspěšnosti výrobního podniku je považována kvalita. Dle Nenadála představuje kvalita komplexní vlastnost výrobků, služeb, informací, lidí i systémů, projevující se určitou mírou schopnosti plnit požadavky, které jsou na ně kladeny. Podniky dnes proto intenzivně rozvíjejí systémy managementu jakosti. Mezi prvky tohoto systému patří procesy, lidé, materiály, zařízení i informace, které se podniky snaží hospodárně využívat.

Dle Nenadála i dalších autorů jsou dnes tzv. kritickými faktory úspěšnosti jakost, náklady, čas a znalosti.

Autoři Nenadál i Sihm se shodují, že ve světovém měřítku dnes existují tři základní koncepce rozvoje systémů managementu jakosti, a to koncepce odvětvových standardů,

koncepce ISO a koncepce TQM. Tyto koncepce se vzájemně liší tím, že jsou různě náročné na zdroje a znalosti lidí, a také tím, na jaké zainteresované strany se orientují.

Většina autorů se v otázce kvality shoduje v názoru, že se dnes stala jedním z rozhodujících faktorů stabilní ekonomické výkonnosti podniků.

5 PŘEDSTAVENÍ SPOLEČNOSTI KS-EUROPE S.R.O.

V této diplomové práci představím společnost KS-Europe s.r.o., která patří mezi významné firmy Plzeňského kraje.

5.1 Základní informace o podniku

Obchodní jméno: KS-Europe s.r.o.

Sídlo společnosti: Štřáhlavy, Komenského 598, okres Plzeň-jih, PSČ 332 03

Právní forma: Společnost s ručením omezeným

Základní kapitál: 52 000 000 Kč

Identifikační číslo: 639 90 474

Datum zahájení činnosti: 20. července 1995

Jednatelé společnosti: Friedbert Weisenburger, Peter Ziegler

Vlastnická struktura: Heinrich Heine Beteiligungs GmbH, Windeckstr. 15, 76135 Karlsruhe, Spolková republika Německo

5.2 Předmět podnikání

Předmětem podnikání firmy jsou následující činnosti:

- Koupě zboží za účelem jeho dalšího prodeje a prodej;
- Provoz skladu;
- Automatizované zpracování dat;
- Zprostředkovatelská činnost v oblasti obchodu a služeb;
- Reklamní činnost;
- Balení zásilek;
- Vázání a konečné zpracování knih;
- Výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona.

5.3 Historie a vznik společnosti

Společnost KS-Europe s.r.o. je členem skupiny OTTO GROUP, jež je s 12,1 miliardami euro obratu a 50.000 zaměstnanci druhým největším zasilatelstvím na světě.

OTTO GROUP má více jak 60-ti letou firemní historii a dceřiné firmy ve více jak dvaceti zemích.

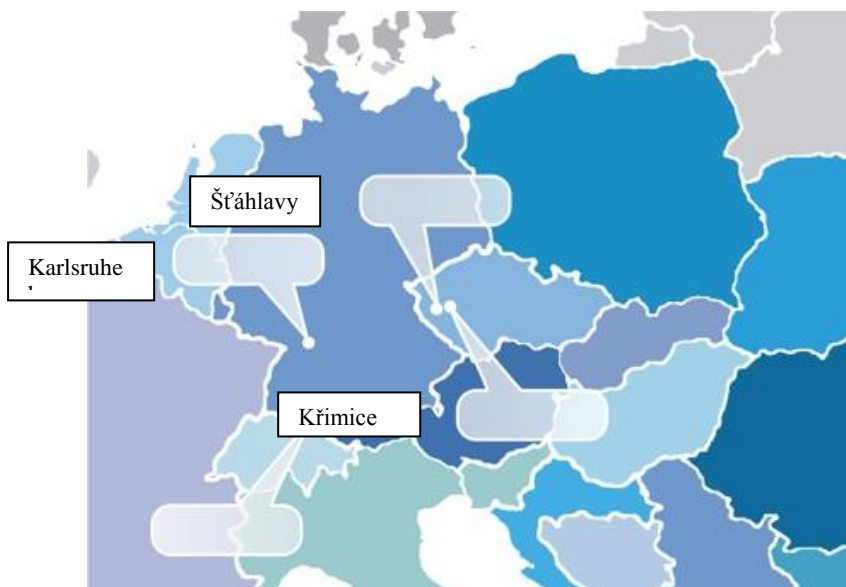
Společnost KS-Europe s.r.o. byla založena v roce 1995 jako 100% dceřiná společnost firmy Heinrich Heine GmbH, jež má sídlo v Karlsruhe v Německé spolkové republice. Společnost se do dnešního dne rozvinula ve specialistu působícího po celé Evropě s rozmanitými odvětvími služeb a s více než 830 zaměstnanci, z toho 380 osob pracuje v provozu Štřáhlavy, 430 osob v provozu Křimice a v Karlsruhe pracuje ca. 20 osob.

Data a fakta z historie

- 1995 Založení společnosti KS Katalog-Servis s.r.o.;
- 1996 Přesun společnosti do Štřáhlav nedaleko Plzně, začátek tamních aktivit v oblasti Lettershopu;
- 1998 Zahájení činnosti výrobního provozu ve Štřáhlavech, rozšíření služeb o oblast Printshopu;
- 2001 Zahájení služeb v oblasti zpracování vráceného zboží ve výrobním provozu v Plzni – Křimicích;
- 2005 Zahájení služeb v oblasti Heftshopu;
- 2006 Zahájení služeb v oblasti zpracování visící konfekce;
- 2007 Zahájení služeb v oblasti zpracování dat;
- 2008 Uvedení do provozu nové výrobní haly společnosti ve Štřáhlavech;
- 2010 Přejmenování společnosti na KS-Europe s.r.o.;
- Certifikace podle normy ISO 14001;
- 2011 Zahájení služeb v oblasti Fulfillment;
- 2015 Další rozšíření výrobních ploch provozu Marketing Logistics.

5.4 Provozy společnosti a jejich činnosti

Společnost KS-Europe s.r.o. má k dispozici užitnou plochu 40.000 m². Své služby poskytuje ve dvou výrobních provozech – Marketing Logistics v Plzni-Křimicích a Werbeversand ve Štřáhlavech, centrála společnosti spolu s prodejním oddělením, zákaznickým servisem a controllingem sídlí v Karlsruhe (Německo).



Obrázek 5: Mapa provozů

Zdroj: vlastní zpracování dle (KS-Europe s.r.o.)

5.4.1 Provoz Werbeversand (Štáhlavy)

Tento provoz nabízí své služby ve třech hlavních odděleních, a to v:

- Lettershopu;
- Heftshopu;
- Printshopu.

Lettershop zpracovává za pomoci nejmodernějších falcovacích, kompletovacích a obálovacích strojů i rozsáhlé a komplexní reklamní zásilkové akce a katalogy v nejkratší výrobní době. Jednotlivé součásti zásilek se podle potřeby personalizují, kompletují, balí a připravují k odeslání. Lettershop se svými 500 milióny zkompletovaných a zabalených reklamních zásilek patří k největším a nejvýkonnějším v Evropě a má kompetenci k podávání poštovních zásilek pro více než 30 evropských zemí.

Heftshop provádí šití personalizovaných nebo nepersonalizovaných katalogů, brožur a zákaznických časopisů nezávisle na druhu nebo formátu, přičemž spolupracuje s mezinárodní sítí tiskáren a subdodavatelů.

V **Printshopu** se tiskoviny potiskují, opatřují adresou a personalizují. Používá se technologie laserového a injektového tisku.

5.4.2 Provoz Marketing Logistics (Křimice)

Tento provoz má čtyři hlavní oddělení, a to:

- 1) Oddělení zpracování vráceného zboží;
- 2) Oddělení zpracování visící konfekce;
- 3) Oddělení zpracování dat;
- 4) Oddělení fulfillment.

Vzhledem k tomu, že se tato diplomová práce zaměřuje na **výrobní ukazatele provozu Marketing Logistics**, budou rovněž detailněji popsány hlavní činnosti tohoto závodu.

Popis činností jednotlivých výrobních oddělení:

1) Oddělení zpracování vráceného zboží

Oddělení zpracování vráceného zboží je největším oddělením provozu v Křimicích. Jeho výkony tvoří 80% obrátu celého provozu a nejvyšší měrou tedy ovlivňuje náklady a výnosy celého provozu. Toto oddělení zpracuje ročně kolem 26-29 miliónu kusů vráceného zboží.

Zpracování vrácených zásilek je jedním z faktorů úspěchů zásilkového a internetového obchodu. Přijetím a vybalením vrácených zásilek od zákazníka začíná celý procesní řetězec počínaje kontrolou úplnosti a funkčnosti, vyrovnáním zákaznických účtů, přes balení až po opětovné naskladnění zboží. Důležité je, aby příští zákazník obdržel produkt „jako nový“ bez jakýchkoli známek toho, že si produkt vyzkoušel již někdo jiný.

V oblasti zpracování vráceného zboží je závod Křimice druhým největším v Evropě a zpracovává zásilky zákazníků z Německa a Rakouska. Denní kapacita zpracování je 125.000 ks zboží ve dvousměnném provozu.

Zpracování začíná rozbalením zásilky, kontrolou dat a roztříděním dle sortimentů. Následně se zboží dostane prostřednictvím dopravníků na jednotlivá pracoviště, která jsou vybavena počítačem, monitorem, scannerem a tiskárnou. Zde pracovníci kontrolují, zda zákazník skutečně vrací zboží, které obdržel. Dále se kontroluje, zda zboží není poškozené, nošené či vyprané. Podle těchto zjištění je rozhodnuto, zda je zboží znovu uskladnitelné či nikoliv. Pokud je zboží uskladnitelné, pak dojde k jeho zabalení prostřednictvím balicího stroje či u některých sortimentů (např. boty) manuálně. Zákazník, který zboží vrátil, zároveň obdrží automaticky dobropis.

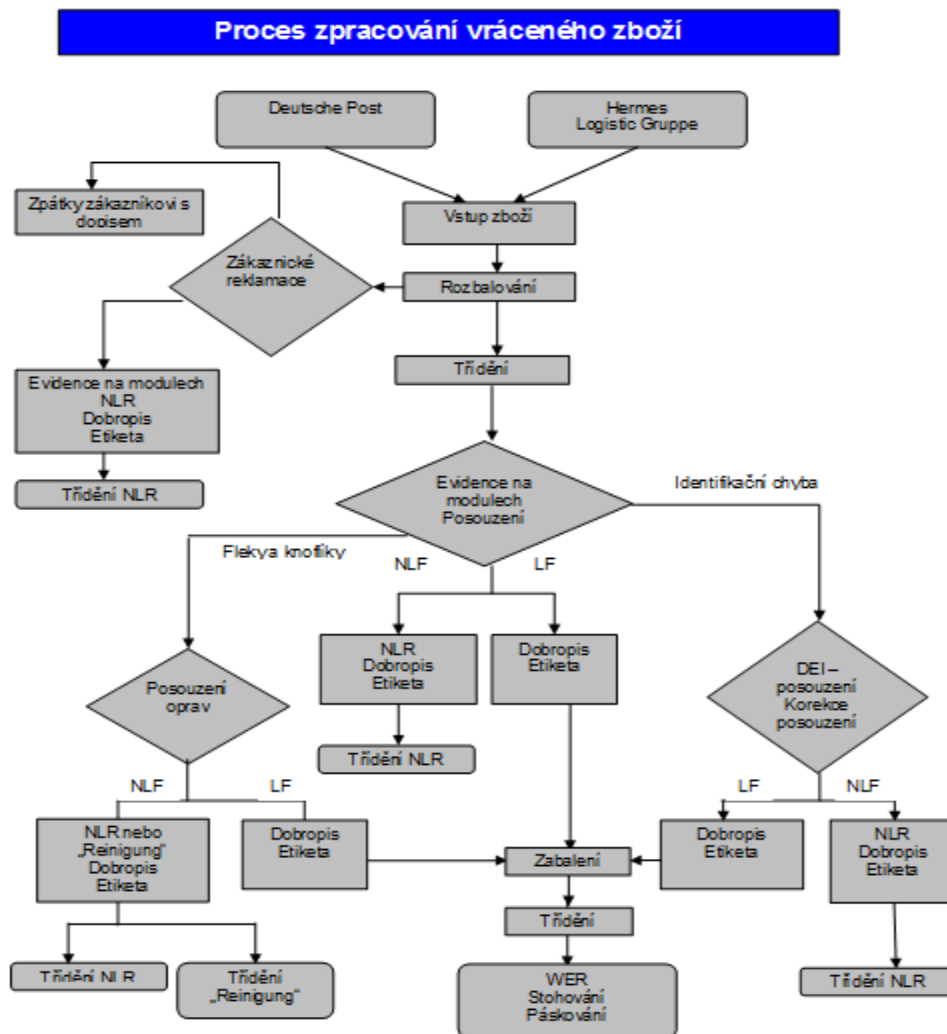
Zabalené zboží je následně roztríděno, naloženo a odesláno do cílových skladů.

Poškozené či neuskadnitelné zboží již není zasíláno zpět na sklad, ale je tříděno podle požadavků zákaznických firem a odesíláno k dalšímu případnému zpracování. Totálně poškozené zboží je likvidováno.

V průběhu celého procesu zpracování vráceného zboží se sleduje výkonnost a kvalita. Oba tyto parametry patří vedle rychlosti zpracování a dodržování nákladovosti k zásadním ekonomickým ukazatelům hodnocení této činnosti.

V tomto oddělení pracuje v současné době více než 370 pracovníků.

Proces zpracování vráceného zboží je klíčovým procesem, proto dále uvádím diagram tohoto procesu.



Obrázek 6: Diagram klíčového procesu

Zdroj: vlastní zpracování dle (Juhová, 2014)

2) Oddělení zpracování visící konfekce

Do oddělení zpracování visící konfekce přichází nové zboží přímo od výrobců a toto se zde připravuje pro následný prodej. Zboží se kontroluje z hlediska kvality, věší se na ramínka a prochází procesem napařování a žehlení. Výsledný produkt se v podobě visící konfekce zabalí a pošle přímo do skladu, odkud putuje ke koncovému zákazníkovi.

3) Oddělení zpracování dat

Oddělení zpracování dat zpracovává data ve velkých objemech – ročně se jedná o více než 1,5 milióny datových záznamů. Jde převážně o objednávky zákazníků jednotlivých zásilkových domů, které přicházejí v písemné či faxové podobě. Toto oddělení se však věnuje také celnímu tarifování a dalším odborným činnostem.

4) Oddělení fulfillment

Oddělení fulfillment poskytuje zákazníkům komplexní logistické služby. Jedná se o služby počínaje příjmem zboží, kontrolou kvality, dále skladováním, vyskladňováním zboží dle přicházejících objednávek a odesíláním zásilek koncovým zákazníkům. Samozřejmostí je rovněž zpracování vrácených zásilek.

5.5 Počet zaměstnanců

Společnost KS-Europe, s.r.o. zaměstnává v současné době přibližně 830 zaměstnanců, z toho 380 osob v provozu Štáhlavy a 430 osob v provozu Křimice. V Karlsruhe pracuje přibližně 20 osob.

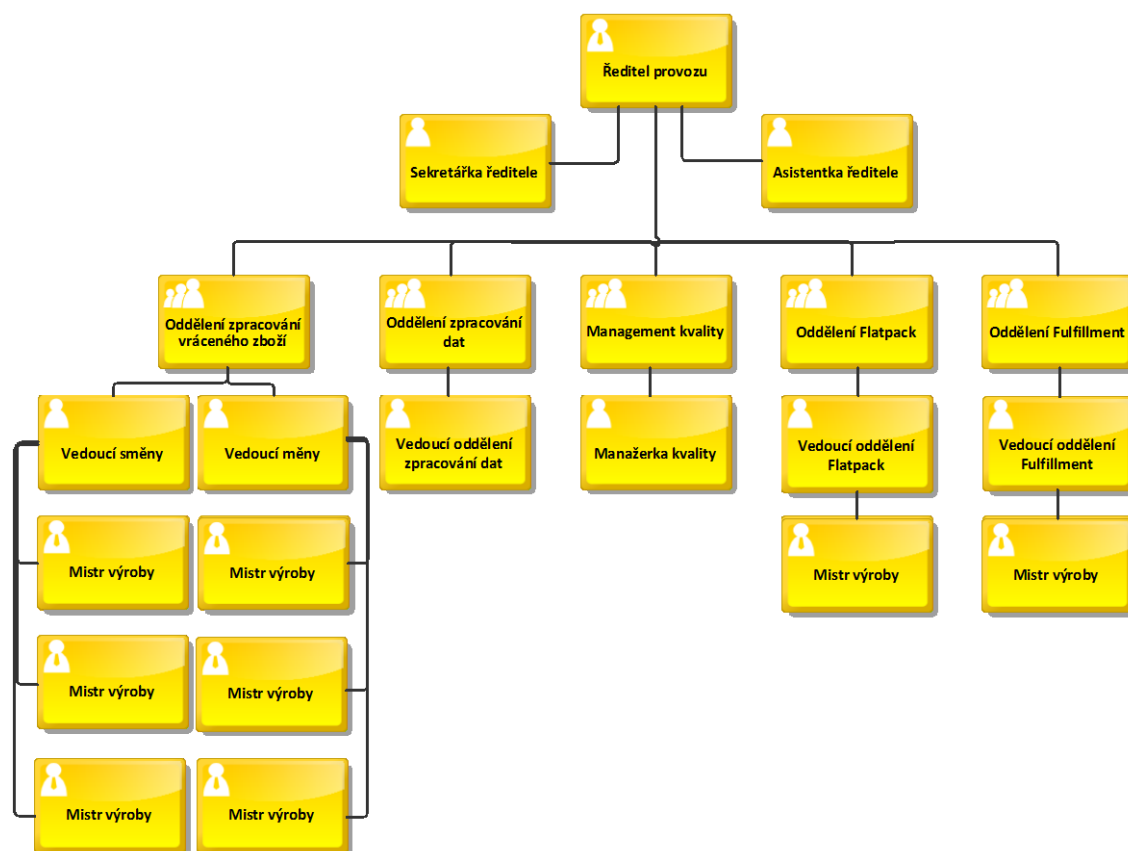
Společnost KS-Europe, s.r.o. však také spolupracuje s personálními agenturami a ve špičkách zaměstnává rovněž nemalý počet agenturních pracovníků.

5.6 Organizační struktura provozu Marketing Logistics (Křimice)

Následující obrázek vystihuje organizační strukturu provozu Marketing Logistics, na jehož výrobní ukazatele se tato práce zaměřuje.

Provoz Marketing Logistics, stejně jako druhý provoz Werbeversand, fungují jako samostatné výrobní závody. Každý má vlastní výrobní program a vlastní strategické, taktické i operativní cíle. Součástí firmy KS-Europe s.r.o. je také organizační jednotka Správa společnosti, která zastřešuje administrativní složky jako je Personální a mzdové

oddělení, IT oddělení, Nákup a Finance. Správa společnosti je poskytovatelem služeb oběma provozům.



Obrázek 7: Organizační struktura provozu Marketing Logistics

Zdroj: vlastní zpracování pomocí programu ARIS Express, 2017

6 FINANČNÍ ANALÝZA PODNIKU

Níže provedená finanční analýza je jasným a vypovídajícím měřítkem pro posouzení finančního zdraví společnosti KS-Europe s.r.o. Je provedena v čase – bylo srovnáno období obchodních let 2013/14 až 2015/2016. Výchozími zdroji pro výpočet jednotlivých ukazatelů finanční analýzy společnosti KS-Europe s.r.o. jsou účetní výkazy – rozvaha a výkaz zisku a ztráty za uvedené období.

Tabulka 2: Vstupní data pro finanční analýzu (v tis. Kč)

Položka	OR 2013/14	OR 2014/15	OR 2015/16
Oběžná aktiva	323 201	255 933	199 535
Krátkodobé závazky	152 705	124 101	95 069
Zásoby	14 135	13 989	20 868
Krátkodobý finanční majetek	6 105	12 843	8 073
Tržby (T)	789 678	789 289	790 836
Celková aktiva (A)	668 388	605 122	538 288
Pohledávky (POHL)	295 610	226 177	165 600
Závazky (KZ)	97 999	72 608	49 642
Zisk před zdaněním a úroky (EBIT)	177 816	160 548	115 406
Čistý zisk (EAT)	113 802	110 280	93 496
Vlastní kapitál (VK)	292 387	404 426	390 641
Cizí zdroje (CZ)	276 001	200 696	147 647
Nákladové úroky	7 540	6 595	5 085
Počet zaměstnanců	895	871	766
Přidaná hodnota	519 282	513 335	485 071
Osobní náklady	294 068	280 493	295 402
Mzdové náklady	215 503	205 248	216 452

Zdroj: vlastní zpracování, 2017

6.1 Čistý pracovní kapitál

ČPK je rozdílem oběžných aktiv a krátkodobých závazků. Kladný rozdíl je považován za finanční polštář pro pokrytí krátkodobých závazků. Je to indikátor platební

schopnosti podniku. Ve všech třech letech jsou hodnoty ČPK kladné, což naznačuje příznivý vývoj.

Tabulka 3: Čistý pracovní kapitál (v tis. Kč)

Ukazatel	OR 2013/14	OR 2014/15	OR 2015/16
ČPK	170 496	131 832	104 466

Zdroj: vlastní zpracování, 2017

6.2 Ukazatele likvidity

Tyto ukazatele navazují na ČPK, jelikož zkoumají platební schopnost podniku hradit své platební závazky.

Tabulka 4: Ukazatele likvidity

Ukazatel	OR 2016/14	OR 2014/15	OR 2015/16
Běžná likvidita	2,12	2,06	2,10
Pohotová likvidita	2,02	1,95	1,88
Okamžitá likvidita	0,04	0,10	0,08

Zdroj: vlastní zpracování, 2017

Běžná likvidita se používá k měření krátkodobé platební schopnosti. Ukazatel udává, kolikrát pokrývají oběžná aktiva krátkodobé cizí zdroje podniku – kolikrát je schopna společnost uspokojit své věřitele. Doporučené hodnoty jsou 1,5 – 2,5, což společnost ve sledovaném období splňuje.

Pohotová likvidita vylučuje z výpočtu zásoby a nedokončenou výrobu, je tedy přesnější. Doporučené rozmezí hodnot je 0,8 – 1. Zde se společnost nachází nad doporučenými hodnotami.

Okamžitá likvidita měří schopnost společnosti hradit své právě splatné závazky, za přijatelnou hodnotu se považuje okamžitá likvidita vyšší než 0,2. Ve všech sledovaných letech je okamžitá likvidita společnosti KS-Europe s.r.o. vyšší, což naznačuje, že je schopna hradit své právě splatné závazky.

6.3 Ukazatele aktivity

Ukazatele aktivity pomáhají sledovat, jak je daný podnik efektivní při využití svých zdrojů.

Tabulka 5: Ukazatele aktivity

Ukazatel	OR 2013/14	OR 2014/15	OR 2015/16
Obrat aktiv	1,18	1,30	1,47
Obrat zásob	55,87	56,42	37,90
Obrat pohledávek	2,67	3,49	4,78
Obrat závazků	8,06	10,87	15,93
Doba obratu zásob (ve dnech)	6,44	6,38	9,50
Doba inkasa pohledávek (ve dnech)	134,76	103,16	75,38
Doba úhrady krátkodobých závazků	69,62	56,60	43,28

Zdroj: vlastní zpracování, 2017

Obrat aktiv vyjadřuje kolik prostředků je firma ročně schopna vygenerovat ze zdrojů, které má k dispozici, respektive kolik korun tržeb připadá na jednu korunu aktiv (zdrojů). Neboli vyjadřuje efektivnost využívání především budov, strojů a zařízení. Hodnoty společnosti KS-Europe s.r.o. stoupají, tedy efektivnost vložených prostředků se zvyšuje.

Obrat zásob vyjadřuje, kolikrát za rok se obmění zásoby, respektive kolikrát za rok je společnost schopna přeměnit zásoby na tržby.

Doba obratu zásob je vyjádřena ve dnech. Čím nižší hodnota je, tím efektivněji dokáže firma řídit svůj sklad. Hodnota udává průměrný počet dnů, po který jsou zásoby vázány v podniku. Doba obratu zásob se mění společně s obrátkou zásob opačným směrem. V období let 2013/14 až 2014/15 se u společnosti KS-Europe s.r.o. průměrný počet dnů snižuje, tedy trend je pozitivní. V roce 2015/16 bohužel dochází ke zvýšení průměrného počtu dnů a je tedy nutné se na tento ukazatel zaměřit.

Doba inkasa pohledávek označuje, kolik dní trvá, než jsou pohledávky převedeny na peníze (inkasovány). Počet dnů se ve sledovaných letech snižuje, což je velmi pozitivní trend.

Doba úhrady krátkodobých závazků měří rychlost, tedy dobu ve dnech, s jakou společnost průměrně hraří své závazky z obchodního styku. Počet dnů se ve sledovaných letech snižuje a společnost tedy hraří své závazky z obchodního styku čím dál rychleji.

6.4 Ukazatele rentability

Ukazatele rentability jsou měřítkem pro schopnost podniku vytvářet nové zdroje a dosahovat zisku s použitím investovaného kapitálu.

Tabulka 6: Ukazatele rentability

Ukazatel	OR 2013/14	OR 2014/15	OR 2015/16
ROA-Rentabilita celkových aktiv	26,60%	26,53%	21,44%
ROE-Rentabilita vlastního kapitálu	38,92%	27,27%	23,93%
ROS-Rentabilita tržeb	14,40%	13,97%	11,82%

Zdroj: vlastní zpracování, 2017

ROA – Rentabilita celkových aktiv vyjadřuje celkovou efektivnost podniku, respektive jeho výdělkovou schopnost. Ukazatel hodnotí výkonnost veškerého vloženého kapitálu bez ohledu na zdroj financování. ROA vyjadřuje z pohledu aktiv jejich výnosnost, tj. jaká část zisku byla vygenerována z investovaného kapitálu, respektive z celkových aktiv. Čím vyšší je hodnota ROA, tím lepší pro hodnocení rentability firmy.

Ve společnosti KS-Europe s.r.o. bohužel hodnota ROA v OR 2015/16 oproti předešlým rokům klesla.

ROE – Rentabilita vlastního kapitálu vyjadřuje výnosnost vlastního kapitálu a je sledován zejména vlastníky firem. ROE nezahrnuje informaci o rizikovosti návratnosti vlastního kapitálu a paradoxně vysoká zadluženost (nízký podíl vlastního kapitálu) vede někdy k lepší hodnotě. Ve společnosti KS-Europe s.r.o. rentabilita vlastního kapitálu v posuzovaném období klesá, ale její výše se drží nad 23%.

ROS – Rentabilita tržeb (zisková marže) vyjadřuje procentuální podíl výsledku hospodaření na tržbách za prodej zboží, výrobků a služeb. Rentabilita tržeb dosahuje ve společnosti KS-Europe s.r.o. ve sledovaném období stabilní hodnoty mezi 12-14%.

6.5 Ukazatele zadluženosti

Sledují vztah mezi cizími a vlastními zdroji, tedy k posouzení finanční struktury podniku. Poměr vlastního kapitálu k cizímu by měl být nižší než kapitál cizí.

Tabulka 7: Ukazatele zadluženosti a úrokového krytí

Ukazatel	OR 2013/14	OR 2014/15	OR 2015/16
Celková zadluženost – věřitelské riziko	0,41	0,33	0,27
Míra zadluženosti vlastního kapitálu	0,94	0,50	0,38
Úrokové krytí	23,58	24,44	22,70

Zdroj: vlastní zpracování, 2017

Celková zadluženost charakterizuje finanční úroveň firmy. Ukazuje míru krytí firemního majetku cizími zdroji. Vyšší hodnoty jsou rizikem pro věřitele. Čím je hodnota vyšší, tím je vyšší i finanční riziko. Hodnota ukazatele by měla být menší než 0,5, což společnost splňuje.

Míra zadluženosti vlastního kapitálu je poměrně významným ukazatelem pro banku jako věřitele z hlediska pokrytí úvěru. Dle zlatého pravidla vyrovnaní rizika by cizí zdroje neměly převyšovat vlastní zdroje, v krajním případě by se poměry měly rovnat. I toto pravidlo společnost splňuje.

Ukazatel úrokového krytí vyjadřuje, kolikrát se může snížit zisk, než se podnik stane neschopným platit náklady na cizí kapitál. Doporučená hodnota je více než 5. Ukazatel se ve společnosti KS-Europe s.r.o. pohybuje mezi 23-25, což je velmi dobrá hodnota.

6.6 Ukazatele produktivity

Tato skupina ukazatelů sleduje výkonnost podniku ve vztahu k nákladům na své zaměstnance.

Tabulka 8: Ukazatele produktivity práce

Ukazatel	OR 2013/14	OR 2014/15	OR 2015/16
Osobní náklady ku přidané hodnotě	0,57	0,55	0,61
Produktivita práce z přidané hodnoty	580,20	589,36	633,25
Produktivita práce z tržeb	882,32	906,19	1032,42
Průměrná mzda-roční	240,79	235,65	282,57
Průměrná mzda-měsíční	20,07	19,64	23,55

Zdroj: vlastní zpracování, 2017

Ukazatel **osobních nákladů ku přidané hodnotě** sleduje poměr nákladů na zaměstnance k přidané hodnotě. Čím je poměr menší, tím lepší je výkonnost firmy na jednu korunu vyplacenou zaměstnancům. Společnost KS-Europe s.r.o. dosahuje ve sledovaném období hodnoty 0,55-0,61, výkonnost firmy na jednu korunu vyplacenou zaměstnancům je tedy velmi dobrá.

Ukazatel **produktivity práce z přidané hodnoty** sleduje přidanou hodnotu na jednoho pracovníka. Tento ukazatel ve sledované firmě stoupá, což je pozitivní trend.

6.7 Vyhodnocení finanční analýzy podniku

Na základě provedené finanční analýzy lze konstatovat, že společnost KS-Europe s.r.o. je ve velmi dobré finanční kondici. Dobré finanční zdraví je dáno schopností tvořit přidanou hodnotu, tedy ziskovostí celkové podnikové činnosti, výnosností vloženého kapitálu a rentabilitou vložených vstupů. Dobrá finanční výkonnost je dána rovněž adekvátní zadlužeností a optimální kapitálovou strukturou.

7 ANALÝZA PLÁNOVÁNÍ A ŘÍZENÍ NÁKLADŮ V PODNIKU

Společnost KS-Europe s.r.o. si jako účetní a zdaňovací období zvolila hospodářský rok, který začíná 1. březnem a končí 28., příp. 29. únorem.

Proces plánování příštího obchodního roku začíná již v srpnu předešlého roku tak, aby začátkem října mohl být celý proces ukončen a plány mohly být předloženy jednatelům společnosti ke schválení.

Za koordinaci procesu plánování nákladů odpovídá controlling společnosti.

Ve společnosti KS-Europe s.r.o. probíhá plánování v každém závodě zvlášť a teprve na konci celého procesu, po odsouhlasení plánů obou závodů jednateli společnosti, se naplňuje výsledek za celou firmu.

Tato diplomová práce se zaměřuje na provoz Marketing Logistics, proto i proces plánování bude popsán v tomto závodě.

Celý proces začíná **návrhem časového harmonogramu** jednotlivých kroků a stanovením zodpovědných osob. Na celém procesu se podílí mnoho osob z různých oddělení firmy, proto musí být vše velmi pečlivě naplánováno.

Tabulka 9: Časový harmonogram plánování nákladů pro obchodní rok 2016/17

Datum	Úkol	Zodpovědná osoba
23.08.2015	Odsouhlasení premis pro plánování ředitelem provozu.	Ředitel provozu
31.08.2015	Odsouhlasení premis pro plánování jednatelem společnosti.	Jednatel společnosti
02.09.2015	Setkání s controllingem společnosti nad plánovacími modely.	Ředitel provozu Controlling
16.09.2015	Předložení obchodního plánu řediteli provozu.	Obchodní oddělení
16.09.2015	Odevzdání plánu výměry výrobních ploch.	Ředitel provozu
20.09.2015	Odevzdání personálního plánu.	Ředitel provozu
22.09.2015	Odevzdání plánu obchodních nákladů provozu.	Ředitel provozu

23.09.2015	Schůzka vedení personálního oddělení s ředitelem provozu nad personálními náklady.	Vedoucí personálního odd. Ředitel provozu
26.09.2015	Odevzdání finálního plánu personálních nákladů řediteli provozu.	Vedoucí personálního odd.
28.09.2015	Odsouhlasení personálních nákladů ředitelem provozu.	Ředitel provozu
30.09.2015	Diskuze s controllingem nad plány.	Controlling Ředitel provozu
04.10.2015	Příprava sestavy tříletých plánů.	Controlling
06.10.2015	Představení finálních plánů jednatelům společnosti.	Ředitel provozu
10.10.2015	Odsouhlasení jednateli společnosti.	Jednatelé společnosti

Zdroj: vlastní zpracování, 2017

7.1 Stanovení premis pro plánování

Velmi důležitým krokem před samotným zahájením plánování je stanovení premis. Tyto stanovuje ředitel daného výrobního provozu po konzultaci s odbornými útvary společnosti a schvalují je jednatelé společnosti.

Premisy jsou rozděleny do dvou bloků:

- Premisy pro plánování personálních nákladů;
- Premisy pro plánování obchodních nákladů.

Při **stanovení premis pro plánování personálních nákladů** je velmi důležité zamyslet se nad cíli firmy pro další období, nad situací na pracovním trhu a stanovit nárůst mezd pro další obchodní rok. Typické je stanovení nárůstu mezd zvláště pro fixní i pro variabilní pracovníky. Vývoj mezd u těchto skupin zaměstnanců je často odlišný a závislý na trhu práce. Příkladem může být růst mezd dělníků v posledních dvou letech, který je podstatně razantnější než nárůst mezd pracovníků na technicko-hospodářských pozicích.

V České republice v posledních letech probíhá ekonomický růst spojený s růstem HDP. Podle oficiálních statistik je nezaměstnanost v České republice na minimální hodnotě kolem 4%. Je nejnižší v celé Evropské unii, je dokonce o kousek nižší než v sousedním

Německu (v průměru je míra nezaměstnanosti v Evropské unii kolem 10 %). To znamená, že přibývá pracovních míst, přibývá firem, které hledají nové pracovníky pro svůj další rozvoj, ale zároveň ubývá dostupné pracovní síly na pracovním trhu. Firmy tak stále někoho hledají a hledají ho pořád delší dobu, protože najít ho není jednoduché. Všechny tyto informace je nutné vzít při stanovování premis pro plánování personálních nákladů v úvahu.

Nárůst mezd se ve výrobních závodech stanovuje vždy ruku v ruce s vývojem produktivity práce.

Tabulka 10: Premisy pro plánování personálních nákladů

Premisy pro plánování personálních nákladů	OR 2016/17 oproti OR 2015/16
Navýšení tarifů u jednotlivých mzdových tříd	2%
Celkové navýšení mezd: variabilní pracovníci	5,5%
Celkové navýšení mezd: fixní pracovníci	2,5%
Racionalizace (zvýšení produktivity práce)	
- Zpracování vráceného zboží	4,5%
- Zpracování visící konfekce	4,5%
- Zpracování dat	2,5%
- Fulfillment	5%
Sazba měsíční výkonnostní prémie (maximální)	7%

Zdroj: vlastní zpracování, 2017

Při stanovování premis pro obchodní náklady je důležité podívat se na největší skupiny nákladů, kterými jsou náklady na materiál, nájemné a náklady na elektrickou energii a plyn. Ve společnosti KS-Europe s.r.o. patří mezi významné náklady také náklady na služby jako například ostraha objektů či facility management.

Stanovená navýšení nákladů jsou považována za maximální.

Tabulka 11: Premisy pro plánování obchodních nákladů

Premisy pro plánování obchodních nákladů	OR 2016/17 oproti OR 2015/16
Cena za fólii (Kč/kg)	3%
Cena za elektrickou energii (Kč/kWh)	-5%
Cena za plyn (Kč/kWh)	-7,5%
Nájemné	0,5%
Ostraha objektů	3%
Facility management	3%

Zdroj: vlastní zpracování, 2017

7.2 Stanovení plánu výměry výrobních ploch

Důležitým podkladem pro celé plánování je **obchodní plán**. Tento připravuje obchodní oddělení společnosti na základě uzavřených smluv a zčásti na základě kvalifikovaného odhadu.

Obchodní plán je stanoven pro každé oddělení provozu samostatně a objem zakázek je uveden na roční a dále na měsíční bázi.

Tabulka 12: Obchodní plán na OR 2016/17 na roční bázi

Oddělení provozu	Výrobní plán (v kusech nebo výkonnostních jednotkách)
Zpracování vráceného zboží	24 450 000 kusů
Zpracování visící konfekce	362 500 kusů
Zpracování dat	4 120 000 výkonnostních jednotek
Fulfillment	6 710 000 výkonnostních jednotek

Zdroj: vlastní zpracování, 2017

Obchodní plán je základem pro úvahy o potřebné výměře výrobních ploch pro další obchodní rok. Důležitý je nejen průměrný objem zakázek, ale je nutné vzít v úvahu také měsíce s maximálními objemy zakázek.

Tabulka 13: Plán výměry výrobních ploch (v m²) pro OR 2016/17

Oddělení provozu	Výměra pro OR 2016/17	Rozdíl oproti OR 2015/16
Zpracování vráceného zboží	11 520	0%
Zpracování visící konfekce	720	5,6%
Zpracování dat	150	0%
Fulfillment	7 200	15,1%
Celkem	19 590	5,3%

Zdroj: vlastní zpracování, 2017

7.3 Plánování personálních nákladů

Plánování lidských zdrojů, jejich celkové potřeby, struktury i zdrojů jejich zabezpečení představuje jeden z důležitých úkolů personálního řízení. Jeho cílem je formulovat požadavky na lidské zdroje odpovídající budoucím cílům a záměrům firmy a vytvořit tak s odpovídajícím časovým předstihem předpoklady pro to, aby těchto požadavků dosáhla, a to s co nejnižšími náklady.

Personální neboli osobní náklady jsou ve společnosti KS-Europe s.r.o. s ohledem na počet zaměstnanců významným blokem nákladů, proto je jejich plánování věnována patřičná důležitost. Nedostatečné či chybně prováděné personální plánování totiž zbytečně zvyšuje personální náklady organizace.

Plánování personálních nákladů je v odpovědnosti Personálního oddělení a ředitele provozu a řídí se stanovenými premisami pro plánování.

Prvním krokem v procesu plánování personálních nákladů je **stanovení personálního plánu**, který je vztažen na plánovaný objem výroby. V personálním plánu se plánují počty fixních pracovníků zvlášť (nejsou přímo závislí na objemu výroby) a variabilních pracovníků zvlášť (závislost na objemu výroby a stanovené produktivitě práce). Za sestavení personálního plánu je odpovědný ředitel provozu.

Tabulka 14: Personální plán provozu ML pro OR 2016/17 (v osobách)

Pracovní pozice	Počet pracovníků
Fixní pracovníci provozu	
Ředitel provozu	1
Vedoucí jednotlivých oddělení	4
Mistři	9
Referentské pozice	4
Variabilní pracovníci – oddělení zpracování vráceného zboží	
Operátoři ve výrobě	325
Skladníci	24
Manipulanti	20
Ostatní	22
Variabilní pracovníci – oddělení visící konfekce	
Operátoři ve výrobě	7
Variabilní pracovníci – oddělení zpracování dat	
Referenti zpracování dat	10
Variabilní pracovníci – oddělení fulfillment	
Operátoři ve výrobě	12
Skladníci	2
Celkem	440

Zdroj: vlastní zpracování, 2017

Na základě stanoveného personálního plánu se plánují personální náklady pro jednotlivá oddělení. Vzhledem k tomu, že společnost KS-Europe s.r.o. zaměstnává nejen kmenové, ale také agenturní pracovníky, je potřeba stanovit si podíl těchto pracovníků. Pro obchodní rok 2016/17 byl stanoven maximální podíl agenturních pracovníků na pozicích operátorů ve výrobě na 10%.

Při plánování personálních nákladů se zohledňují tyto skutečnosti:

- Plán výroby;
- Plán produktivity práce na pracovníka a hodinu;
- Fond pracovní doby;
- Nárok zaměstnanců na dovolenou;
- Předpokládaná nemocnost zaměstnanců;
- Náklady na agenturní pracovníky;
- Náklady spojené s benefity zaměstnavatele;
- Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění.

Pro obchodní rok 2016/17 byly ve společnosti KS-Europe s.r.o. naplánovány pro jednotlivá oddělení personální náklady uvedené v tabulce č. 15.

Tabulka 15: Plánované personální náklady pro OR 2016/17 (v tis. Kč)

	Zpracování vráceného zboží	Zpracování visící konfekce	Zpracování dat	Fulfillment	Fixní pracovníci
Mzdové náklady	76 762	1 356	2 410	2 690	9 521
Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	26 099	461	819	915	3 237
Sociální náklady	2 150	37	41	52	96
Osobní náklady	105 011	1 854	3 270	3 657	12 854
Celkové plánované osobní náklady provozu ML (v tis. Kč)				126 646	

Zdroj: vlastní zpracování, 2017

Veškeré plány personálních nákladů jsou rozpracovány pro jednotlivá nákladová střediska na měsíční bázi.

7.4 Plánování obchodních nákladů

Obchodní náklady provozu ML plánuje ředitel provozu spolu s vedoucími jednotlivých oddělení. Vychází se z plánu výroby na příslušný obchodní rok, z vývoje nákladů v uplynulých třech letech a z premis pro plánování.

V provozu Marketing Logistics společnosti KS-Europe s.r.o. jsou největšími nákladovými položkami nájemné, náklady na elektrickou energii a plyn, údržba a opravy strojů a také náklady na IT služby mateřské firmy.

Tabulka 16: Plánované obchodní náklady pro OR 2016/17 (v tis. Kč)

	Zpracování vráceného zboží	Zpracování visící konfekce	Zpracování dat	Fulfillment	Celkem
Nájemné	14 120	1 040	500	8 150	23 810
Energie, plyn	2 916	215	103	1 673	4 907
Údržba a opravy	2 050	219	5	256	2 530
IT služby	5 790	0	0	0	5 790
Materiál	3 450	295	0	2 230	5 975
Kancelářské potřeby	100	10	20	20	150
Vzdělávání pracovn.	375	5	25	45	450
Ostatní	1215	30	15	100	1360
	30 016	1 814	668	12 474	44 972
Celkové plánované obchodní náklady provozu ML (v tis. Kč)					44 972

Zdroj: vlastní zpracování, 2017

Veškeré plány obchodních nákladů jsou rozpracovány pro jednotlivá nákladová střediska na měsíční bázi.

7.5 Monitoring nákladů

Pravidelné sledování a vyhodnocování nákladů je nezbytnou součástí řízení každého podniku. Nákladová disciplína zásadní měrou přispívá k úspěšnosti každé firmy.

Společnost KS-Europe s.r.o. má zavedený účinný systém sledování a vyhodnocování nákladů na úrovni jednotlivých **nákladových středisek**. Každé oddělení provozu je samostatným nákladovým střediskem, ve kterém je zpravidla vedoucí tohoto oddělení osobou odpovědnou za řízení nákladů. Vedoucí jednotlivých nákladových středisek se zodpovídají řediteli provozu.

Náklady jsou již v procesu schvalování faktur přiřazovány na jednotlivá nákladová střediska. Schvalování probíhá dle jasně stanovených pravidel a konečný pokyn k proplacení faktury dává vždy osoba odpovědná za náklady daného střediska. Controlling společnosti poté zařadí náklady do správné skupiny nákladů na daném středisku. Pro všechna nákladová střediska firmy je struktura evidence nákladů stejná.

Každé dva měsíce se osoba odpovědná za dané nákladové středisko schází s pracovníkem controllingu a společně vyhodnocují odchylky skutečné výše nákladů od plánu nákladů za daný měsíc, ale i v kumulaci od začátku obchodního roku.

Variabilní náklady se vždy posuzují s ohledem na vyrobená množství, u fixních nákladů vyrobená množství nehrají roli.

U personálních nákladů jsou většinou zapotřebí podrobnější analýzy aktuální struktury zaměstnanců, nemocnosti a dalších parametrů, které mají vliv na tyto náklady.

Na konci obchodního roku se vyhodnocují náklady každého střediska za účasti osoby odpovědné za řízení nákladů a vedoucího oddělení controllingu z Karlsruhe. Při této schůzce jsou rozebrány příčiny překročení či podkročení plánu nákladů.

8 MONITORING A ŘÍZENÍ PRODUKTIVITY PRÁCE

Produktivita práce je jedním z hlavních ukazatelů výkonnosti podniku. Toto téma je dnes zásadní pro konkurenceschopnost podniků nejen na evropském, ale i na celosvětovém trhu. Většina tuzemských společností dosahuje totiž jen zhruba dvou třetin průměru zemí EU.

Produktivitu práce můžeme sledovat na úrovni podniku jako celku, v jednotlivých odděleních i u jednotlivých pracovníků. Ve společnosti KS-Europe s.r.o. je produktivita práce plánována, sledována a analyzována na úrovni jednotlivých oddělení.

8.1 Plánování produktivity práce pro jednotlivá oddělení

V rámci plánování nákladů na další obchodní rok se vede diskuze k možnostem zvyšování produktivity práce. V potaz jsou brány následující skutečnosti:

- uskutečněné či plánované investice do strojů a technologického vybavení;
- možnosti optimalizace procesů;
- zvyšování kvalifikace a flexibility pracovníků.

Produktivita práce je ve společnosti KS-Europe s.r.o. uváděna **ve výkonnostních jednotkách za odpracovanou hodinu pracovníka (LE/MA-h)**. Každá z operací ve výrobě má přiřazeny výkonnostní jednotky (LE) na základě stanovené normy pro dané pracoviště. Pokud má tedy například určitá výrobní operace stanoveno za zpracování jednoho kusu zboží 2,53 LE, je nutno na tomto pracovišti zpracovat 100 kusů za hodinu tak, aby bylo dosaženo plánovaného výkonu 253 výkonnostních jednotek za hodinu.

Na základě dosažených hodnot produktivity práce v jednotlivých měsících a jednotlivých odděleních jsou pracovníkům vypláceny výkonnostní prémie.

Tabulka 17: Plán produktivity práce pro OR 2016/17 po jednotlivých odděleních

Oddělení	Plánovaná hodnota (LE/MA-h)	Nárůst oproti OR 2015/16
Zpracování vráceného zboží	253	+4,5%
Zpracování visící konfekce	261	+4,5%
Zpracování dat	306	+2,5%
Fulfillment	115	+5%

Zdroj: vlastní zpracování, 2017

8.2 Sledování a vyhodnocování produktivity práce

Každá z činností v jednotlivých odděleních provozu má přiřazenu výkonnostní jednotku, která se násobí množstvím uskutečněných operací. Výkonnostní jednotky za všechny uskutečněné operace se následně sečtou a vydělí počtem odpracovaných hodin pracovníků, kteří se na těchto činnostech podíleli. Tím se stanoví **výsledná výkonnost**, která se porovnává s plánovanou hodnotou pro dané oddělení. Odchyly jsou analyzovány a v případě výrazného podkročení či překročení plánované hodnoty produktivity práce se hledají příčiny.

V tabulce č. 18 uvádím příklad výpočtu produktivity práce v oddělení zpracování vráceného zboží za měsíc březen 2016.

Tabulka 18: Výpočet produktivity práce za březen 2016

Činnost	Výkonnostní jednotka/kus	Zpracované množství (v ks)	Celkem výkonnostních jednotek
Vykládka zboží	0,98	2 010 560	1 970 349
Rozbalení zboží	1,6	2 010 560	3 216 896
Evidence zboží	1,25	2 010 560	2 513 200
Posouzení zboží	2,0	2 010 560	4 021 120
Tisk etikety	0,53	1 980 400	1 049 612
Zabalení zboží	0,60	1 980 400	1 188 240
Odflekování	2,3	12 100	27 830
Specializované posouzení	6,1	80 420	490 562
Celkem	x	x	14 477 809
Celkem výkonnostních jednotek za březen 2016:		14 477 809 LE	
Odpracovaných hodin v daném měsíci:		57 050 MA-h	
Produktivita práce v březnu 2016:		253,77 LE/MA-h	

Zdroj: vlastní zpracování, 2017

Tato hodnota znamená, že v oddělení zpracování zboží bylo v měsíci březnu dosaženo plánované produktivity práce a budou tedy vyplaceny výkonnostní prémie dle Mzdového řádu firmy.

Vývoj produktivity práce je v provozu Marketing Logistics průběžně monitorován a vyhodnocován. Na poradách vedení provozu jsou pak příčiny nárůstu či poklesu výkonu diskutovány a v případě poklesu výkonu jsou přijímána **potřebná opatření**. Mezi tato opatření mohou patřit:

- Kontrola plnění norem na jednotlivých pracovištích;
- Zajištění plynulého přísunu zboží určeného ke zpracování;
- Pravidelná kontrola technického stavu strojů a zařízení;
- Zlepšení organizace práce;
- Dodržování pracovní doby a další.

V následující tabulce je uveden přehled počtu zpracovaných kusů, tomu odpovídající počet výkonnostních jednotek, počet spotřebovaných variabilních hodin pracovníků

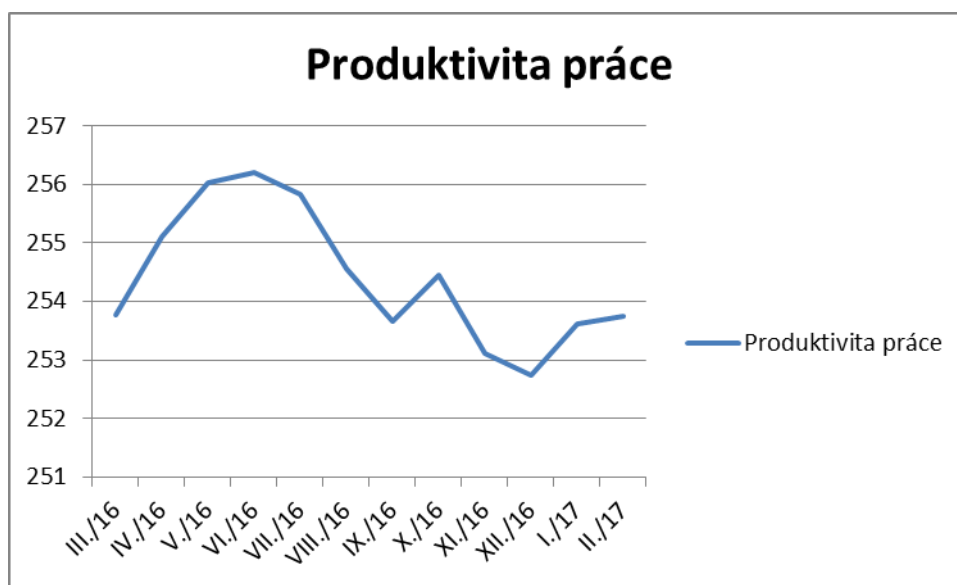
a následně stanovená produktivita práce v jednotlivých měsících obchodního roku 2016/17.

Tabulka 19: Přehled dosažené výkonnosti v jednotlivých měsících OR 2016/17 v oddělení zpracování vráceného zboží

Měsíc	III./16	IV./16	V./16	VI./16	VII./16	VIII./16	IX./16	X./16	XI./16	XII./16	I./17	II./17	Celkem
Zprac. množství v ks	1 980 560	2 056 200	2 210 609	2 456 100	2 132 560	1 790 571	1 926 212	2 156 429	2 107 923	1 811 542	1 956 227	1 865 067	24 450 000
Počet výkon. jednotek (LE)	12 035 611	13 516 974	14 102 597	15 174 965	13 724 659	11 024 512	11 996 523	13 547 001	13 511 064	11 264 579	12 001 449	11 612 002	153 511 936
Počet odprac.hodin	47 427	52 985	55 084	59 229	53 648	43 308	47 294	53 238	53 378	44 568	47 322	45 762	603 243
Produktivita práce (LE/MA-h)	253,77	255,11	256,02	256,21	255,83	254,56	253,66	254,46	253,12	252,75	253,61	253,75	254,48

Zdroj: vlastní zpracování, 2017

Na obrázku č. 8 je graficky zobrazen vývoj produktivity práce v oddělení zpracování vráceného zboží v jednotlivých měsících obchodního roku 2016/17.



Obrázek 8: Vývoj produktivity práce v oddělení zpracování vráceného zboží v roce 2016/17 (ve výkonnostních jednotkách za odpracovanou hodinu)

Zdroj: vlastní zpracování, 2017

Z tohoto grafu je patrné, že v prvním pololetí obchodního roku je výkon vyšší než ve druhém pololetí. To je způsobeno sortimentem zboží, které do podniku proudí. Je to převážně letní zboží s vysokým podílem plavek. Při jeho zpracování dosahují pracovníci provozu nejvyššího výkonu. Naopak ve druhé polovině obchodního roku proudí do závodu převážně zimní zboží, které je objemné a jeho zpracování, zejména složení, zabere podstatně více času. Pracovníci v tomto období proto nedosahují výkonů z prvního pololetí roku. Propad v období letních prázdnin a vánočních svátků je spojen

s dovolenými kmenovými zaměstnanci, které v tuto dobu nahrazují agenturní pracovníci, kteří nedosahují výkonů kmenových zaměstnanců.

Přesto lze konstatovat, že plánované produktivity práce bylo v obchodním roce 2016/17 dosaženo, neboť v kumulaci hodnota činila 254,48 LE/MA-h, což je o 0,6% více než bylo naplánováno.

9 VYHODNOCENÍ STAVU V OBLASTI MANAGEMENTU KVALITY

Současný vývoj průmyslu a služeb přináší rostoucí požadavky na řízení kvality, které se stalo v mnoha firmách samozřejmou a důležitou součástí firemních procesů. Management kvality musí maximalizovat míru spokojenosti a loajality zákazníků a zároveň minimalizovat náklady.

Kvalita vedle nákladů a času patří rovněž mezi kritické faktory úspěšnosti organizace a je rozhodujícím faktorem stabilní ekonomické úspěšnosti podniků. Firmy s moderními systémy managementu kvality dosahují dlouhodobě podstatně lepších výsledků než firmy, které se orientují na prokazování jakosti pouze prostřednictvím technické kontroly.

Řízení kvality patří v provozu Marketing Logistics ke klíčovým procesům, neboť spolurozhoduje o úspěšnosti celé organizace.

Společnost nemá v oblasti managementu kvality ISO certifikaci, neboť jejími zákazníky jsou ostatní dceřiné společnosti koncernu OTTO, a proto se řídí pravidly mateřské společnosti.

9.1 Plánování kvality

Základem pro plánování kvality ve společnosti KS-Europe s.r.o. je **stanovení cílů a jejich rozpracování**. Cíle se stanovují pro každý obchodní rok a k hlavnímu cíli patří stanovení maximální míry chybovosti při zpracování zboží. Pro obchodní rok 2015/16 byla stanovena jako maximální míra chybovosti kvóta 0,25%.

Znaky kvality produktu jsou určeny předpisy mateřské společnosti. Mezi tyto znaky patří:

- Kvalita identifikace produktu;
- Kvalita posouzení produktu;
- Kvalita zabalení produktu.

Kvalita identifikace produktu znamená kontrolu správnosti vráceného zboží. Tedy pokud si zákazník objedná svetr určité značky, barvy a velikosti je nutné zkontrolovat, zda i tento produkt vrací. Stává se, že zákazníci občas produkty různých firem zamění a žádají vrácení peněz za produkt, který si u daného prodejce nezakoupili. Součástí identifikace produktu je také kontrola, zda například u bot velikost levé i pravé boty

odpovídá a u bikin, zda odpovídá velikost horního a spodního dílu. Zde dochází nejčastěji k vracení neúplného setu.

Kvalita posouzení produktu se týká správného rozhodnutí, zda je možné dané zboží znovu uskladnit a tím jej poslat do dalšího prodeje či je nutné zboží označit jako „neuskladnitelné“ a tím jej vyřadit z procesu dalšího prodeje. U každého kusu zboží je nutné zkontrolovat, zda nebylo nošeno, vypráno či jakýmkoliv způsobem poškozeno. Pouze tehdy, pokud zboží splňuje uvedené požadavky, může být vráceno do procesu prodeje. V opačném případě je vyřazeno a následně roztríděno podle míry poškození.

Třídění neuskladnitelného zboží se dále řídí pokyny zákaznické firmy. Ve většině případů se zboží třídí na zboží vhodné pro další prodej (toto zboží se prodává podle váhy speciálním obchodníkům) a zboží totálně poškozené, které je určeno k likvidaci.

Kvalita zabalení produktu se týká správného složení a zabalení zboží. Vzhledem k tomu, že ve společnosti KS-Europe s.r.o. se zpracovává oblečení, spodní prádlo, boty, šperky a domácí potřeby, jsou pro každý sortiment stanovena pravidla složení a zabalení včetně správného obalového materiálu. Pracovníci, kteří zboží zpracovávají, mají po načtení čárového kódu zboží informace týkající se správného balení na monitoru počítače, kterým je vybaveno každé pracoviště.

Správné složení všech druhů oblečení je popsáno ve výrobních manuálech podniku, které jsou průběžně aktualizovány. Tyto manuály obsahují přesný postup včetně fotografií. Pracovníci jsou při nástupu do zaměstnání několik dnů školeni také na tyto postupy a školení jsou pravidelně opakována.

Pro posouzení kvality produktu je optický vzhled zabaleného zboží určující, neboť koncový zákazník, který si zboží objedná, nesmí poznat, že zboží měl již v ruce jiný zákazník.

9.2 Metody zabezpečení kvality

Mezi metody zabezpečení kvality patří v provozu ML **sytém interních kontrol**. Tyto kontroly spadají do odpovědnosti managementu kvality, který má ve svém oddělení pracovníky, kteří tyto kontroly provádějí.

Každý rok je stanovena kvóta kontrol, která se vztahuje k objemu zpracovaného zboží. Pro obchodní rok 2015/16 je tato kvóta stanovena na 2,3% měsíčně. V praxi to tedy znamená, že pokud závod v měsíci říjnu zpracuje 2 000 000 ks zboží, musí procesem

interní kontroly projít 46 000 ks zboží. Procento kontrolovaného zboží je možné u jednotlivých pracovníků nastavovat individuálně, tedy ne u všech pracovníků musí být kontrolováno 2,3% všech zpracovaných kusů. Naopak je tendence zvýšené kontroly u nově nastoupivších pracovníků či pracovníků, kteří mají zvýšenou chybovost.

Zboží, které je určeno k interní kontrole, je během procesu zpracování označeno speciálním symbolem, vytríděno a transportováno na pracoviště kontroly kvality. Zde specialistka v oblasti kontroly kvality překontroluje, zda došlo ke správné identifikaci, posouzení a zabalení zboží. Záznamy o provedené kontrole eviduje spolu s číslem pracovníka, který daný kus zboží zpracoval. Protokol o zjištěných neshodách předává tato pracovnice na konci směny manažerce kvality, která tyto protokoly dále zpracovává. Na konci měsíce je na základě množství zpracovaného zboží a na základě množství zjištěných chyb stanovena dosažená kvóta chybovosti v závodě. Zároveň je k dispozici přehled pracovníků s počtem chyb, které byly v procesu interní kontroly kvality zjištěny.

Tabulka 20: Přehled o výsledcích provedených interních kontrol chybovosti v obchodním roce 2015/16

Interní kontrola kvality zpracování vráceného zboží				Obchodní rok 2015/16														
Měsíc	březen	duben	květen	červen	červenec	srpen	září	říjen	listopad	prosinec	leden	únor	Celkem					
Množství zboží																		
Zpracováno	2 056 215	2 237 121	2 240 520	2 517 596	2 254 126	1 957 084	1 750 461	1 955 246	2 076 244	1 849 932	1 800 156	1 527 645	24 222 346					
Zkontrolováno	51 860	54 211	53 120	60 517	52 918	45 529	39 659	45 556	51 126	42 659	41 756	35 256	574 167					
Kvóta kontrol	2,52	2,42	2,37	2,40	2,35	2,33	2,27	2,33	2,46	2,31	2,32	2,31	2,37					
Chyby																		
Zpracování	42	39	38	39	37	27	26	29	31	25	20	20	373					
Identifikační	77	78	82	90	91	84	75	79	89	77	79	81	982					
Ostatní	15	9	12	14	6	11	9	7	10	9	7	6	115					
Celk. počet chyb	134	126	132	143	134	122	110	115	130	111	106	107	1 470					
Kumulovaně	134	260	392	535	669	791	901	1 016	1 146	1 257	1 363	1 470						
Celková kvóta	0,26	0,23	0,25	0,24	0,25	0,27	0,28	0,25	0,25	0,26	0,25	0,30	0,26					

Zdroj: vlastní zpracování, 2017

Kontroly kvality jsou plánovány denně v průběhu obou směn. V případě zjištění většího množství neshod je kontrola kvality posílena a jsou vyčleněni další zkušení pracovníci, kteří pomáhají týmu kontroly kvality. V takovýchto případech jsou přijímána i speciální opatření pro eliminaci výstupu chybných produktů ze závodu.

Velmi důležitým pro zabezpečení kvality je také **externí systém kontrol**, který je prováděn v zaskladňovacích závodech, kam zboží z firmy KS-Europe s.r.o. proudí. Tyto závody jsou dva a leží na území Spolkové republiky Německo. Zde jsou zaznamenávány všechny nalezené chyby týkající se jak identifikačních chyb, chyb zpracování či balení. Na začátku každého měsíce vedení provozu Marketing Logistics obdrží informaci o počtu chyb, kterých se jeho pracovníci dopustili.

V rámci OTTO GROUP jsou průběžně porovnávány všechny závody, které se zpracováním vráceného zboží zabývají. V současné době se jedná o dva závody na území Německa, závod KS-Europe v Plzni a jeden závod ve Švýcarsku.

Tabulka 21: Přehled o výsledcích provedených externích kontrol chybovosti v obchodním roce 2015/16

Externí kontroly kvality		Obchodní rok 2015/16												GJ	
		März	April	Mai	Juni	Juli	August	I. HJ	September	Oktober	November	Dezember	Januar		Februar
Tsche-	Bearbeitung AK	2 056 215	2 237 121	2 240 520	2 517 596	2 254 126	1 957 084	13 262 662	1 750 461	1 955 246	2 076 244	1 849 932	1 800 156	1 527 645	24 222 346
chien	Haldensleben	450	399	401	586	510	255	2 601	715	82	215	125	206	227	4 171
	Altenkunstadt	652	712	491	605	653	757	3 870	452	520	615	592	496	372	6 917
	Gesamt	1 102	1 111	892	1 191	1 163	1 012	6 471	1 167	602	830	717	702	599	11 088
	Fehlerquote Ist	0,05%	0,05%	0,04%	0,05%	0,05%	0,05%	0,05%	0,07%	0,03%	0,04%	0,04%	0,04%	0,04%	0,05%
	Fehlerquote VJ	0,02%	0,02%	0,02%	0,03%	0,06%	0,05%	0,03%	0,07%	0,05%	0,06%	0,07%	0,06%	0,03%	0,04%

Zdroj: vlastní zpracování, 2017

V obchodním roce 2015/16 se s ohledem na tento externí systém kontrol kvalita zpracování ve firmě KS-Europe s.r.o. zhoršila, neboť byl zaznamenán vyšší počet chyb než v roce předchozím. Vedení provozu spolu s managementem kvality a vedoucími směn tuto skutečnost analyzovalo a došlo k závěru, že zásadní roli ve zhoršení kvality sehrál **prudký pokles kvality pracovní síly a vyšší počet cizinců**, které firma v tomto roce zaměstnala. Na základě zjištěných skutečností přijalo vedení provozu následující opatření:

- 1) Vytvořit nový koncept školení s cílem předávat do výroby kvalitně zaškolené pracovníky;
- 2) Zavést školení v rodném jazyce nově nastoupivších pracovníků a nespoléhat se na jejich (většinou) velmi slabé znalosti českého jazyka;

- 3) Rovněž veškeré školící a podpůrné materiály nechat přeložit do rodného jazyka těchto pracovníků;
- 4) Posílit podporu nově nastoupivších pracovníků přímo na pracovištích, a to po dobu tří měsíců.

9.3 Preventivní opatření v oblasti zajištění kvality

Rovněž **plánování preventivních opatření s cílem minimalizovat riziko vzniku neshod** patří mezi úkoly a zodpovědnosti managementu kvality. V provozu Marketing Logistics se jedná o rozsáhlý systém školení v oblasti kvality. Tato školení můžeme rozdělit na tři druhy školení, a to:

- Školení pro nově nastoupivší pracovníky;
- Průběžná školení všech pracovníků;
- Školení při zavádění nových postupů.

Vstupní školení pro nově nastoupivší pracovníky trvá jeden pracovní den a zahrnuje teoretické školení postupů zpracování ve školící místnosti (v rozsahu 4 hodin) a následně praktické školení přímo v provozu. Zároveň je testována znalost základních slovíček týkajících se oblečení a barev v německém jazyce, které jsou nutným předpokladem pro práci v provozu ML a které pracovníci dostávají při nástupu do zaměstnání, aby si je osvojili. Pro účely zaškolení jsou vyčleněna pracoviště, na kterých se noví pracovníci školí. Na proces školení dohlíží manažerka kvality spolu se svým týmem. Na těchto speciálních pracovištích za podpory týmu manažerky kvality se noví pracovníci zapracovávají po dobu dvou týdnů. Teprve po zvládnutí procesu zaškolení jsou přiděleni do skupin k jednotlivým mistrům.

Průběžná školení se konají pravidelně v menších skupinkách pracovníků a jsou zaměřena vždy na konkrétní pracovní postupy.

Rovněž **školení při zavádění nových postupů** jsou pečlivě organizována a probíhají v malých skupinách.

Management kvality je také pověřen **sběrem dat a potřebných záznamů** pro vyhodnocení kvality v závodě.

9.4 Proces zlepšování kvality

Proces zlepšování kvality je v provozu Marketing Logistics společnosti KS-Europe s.r.o. chápán jako opakující se činnost pro zvyšování schopnosti plnit požadavky zákazníků. Jde o trvalé úsilí o dosahování lepší úrovně v porovnání se současným stavem.

Nároky koncových zákazníků se neustále zvyšují. Nejde jen o kvalitu samotného zboží, ale i o rychlost doručení a v neposlední řadě, pokud objednaný produkt zákazníci vrací, také o rychlost vrácení peněz danému zákazníkovi. Stejně důležitou roli rovněž hrají rychlost a kvalita zpracování vráceného zboží tak, aby bylo znovu schopné dalšího prodeje. Zákaznické firmy nechtějí ve skladových zásobách vázat více kapitálu než je nezbytně nutné.

V provozu ML dochází k průběžnému zlepšování v malých krocích, na kterém se podílí pracovníci provozu v rámci existujících procesů. Pracovníci jsou nejlepším zdrojem nápadů, je nutné je však vybavit pravomocemi, technikou a nezbytnými zdroji. Vedení provozu se o toto snaží a vítá každý podnět z řad pracovníků závodu.

10 ZHODNOCENÍ A NÁVRHY NA ZLEPŠENÍ

Společnost KS-Europe s.r.o. je stabilní společností s dlouholetou tradicí a pevným zázemím mateřské firmy. Tato společnost dosahuje každoročně velmi dobrých hospodářských výsledků, což potvrzuje i provedená finanční analýza.

V oblasti řízení nákladů se společnost řídí zavedenými interními standardy, náklady pečlivě plánuje, eviduje, řídí i vyhodnocuje. Společnost si je plně vědoma, že efektivní řízení nákladů pro ni hraje klíčovou roli. S ohledem na skutečnost, že v posledních třech letech společnost nepřekročila plánované náklady, nemá autorka této diplomové práce v oblasti řízení nákladů žádné návrhy na zlepšení.

Další analyzovanou oblastí byla **oblast řízení produktivity práce**. Zde je ještě značný potenciál pro zlepšení. Výrobní procesy nejsou pravidelně měřeny a analyzovány, a tím je ztížena jejich optimalizace. Přičemž optimalizace výrobních procesů je jednou z možných metod zvyšování produktivity práce. Zde je jednoznačným doporučením pro firmu KS-Europe s.r.o. začít se aktivně věnovat optimalizaci výrobních procesů, provádění časových studií a stanovování norem spotřeby času. Pro tyto účely by bylo vhodné spojit se s odbornou firmou se zkušenostmi z oblasti zvyšování produktivity práce a vyškolit několik pracovníků z výroby pro potřeby této činnosti. Tito pracovníci by měli být schopni samostatně provádět časové studie a stanovovat normy spotřeby času. Následně by měli umět na základě získaných dat identifikovat a vyčíslit ztrátové časy ve výrobě. Se zjištěnými nedostatky by měli systematicky pracovat tak, aby bylo možné nastavit systém zlepšování procesů ve firmě. Výsledkem by měla být postupná optimalizace procesů ve výrobě, snížení ztrátových časů a zvýšení produktivity práce.

Prvním krokem v navrhovaném procesu **nastavení systému optimalizace výrobních procesů** je proškolení vybraných pracovníků, kteří se budou dané činnosti věnovat. Tito pracovníci by si měli osvojit nejen teoretické znalosti týkající se optimalizace výrobních procesů, ale rovněž by mělo dojít k provázání školených činností do praxe. Tito pracovníci by se měli seznámit s postupem normování na vybraných pracovištích, měli by se naučit provádět časová měření na jednotlivých pracovištích, stanovovat normy spotřeby času a zaznamenávat nedostatky v průběhu sledování. Na základě těchto sledování by měli umět vytvořit obrázek o využití pracovní doby a poměru ztrátových časů – jak osobních, zapříčiněných pracovníkem, tak organizačních, zapříčiněných procesem. Výsledkem procesu zaškolení vybraných pracovníků by mělo být nastavení

výstupů do takové podoby, aby korespondovala se stávajícími daty zadávanými do systému společnosti, a vytvořil se tak jednotný systém pro činnosti v oblasti časového hospodářství.

Podstatným v celém procesu bude také nastavení systému sběru dat jak od pracovníků na pracovištích (např. záznamové listy), tak systému sběru dat vedoucími pracovníky (např. záznam podnětů). Výsledkem by mohlo být také **vytvoření katalogu norem**.

Zvýšení v oblasti produktivity práce by mělo rovněž přímý ekonomický dopad na výkonnost podniku. V tabulce č. 20 je uveden příklad ekonomického dopadu zvýšení produktivity práce v oddělení zpracování vráceného zboží o 1%.

Tabulka 22: Ekonomický dopad zvýšení produktivity práce o 1% v oddělení zpracování vráceného zboží

Počet výkonnostních jednotek v daném měsíci (LE)	14 477 809	14 477 809
Produktivita práce (LE/MA-h)	253	255,53
Počet odpracovaných hodin (h)	57 225	56 658
Náklad na jednu hodinu práce (Kč)	170	170
Náklad v Kč/měsíc	9 728 250	9 631 860
Náklad v Kč/rok	116 739 000	115 582 320
Úspora v Kč/rok	x	1 156 680

Zdroj: vlastní zpracování, 2017

Jak je z uvedené tabulky patrné, sebemenší zvýšení produktivity práce má okamžitý dopad na snížení nákladů, a tím do zvýšení výkonnosti podniku. S ohledem na počet pracovníků, kteří ve společnosti KS-Europe s.r.o. pracují, je optimalizace výrobních procesů s cílem zvyšování produktivity práce tou správnou cestou pro snižování nákladů.

V oblasti zvyšování kvality je návrhem na zlepšení **intenzivnější spolupráce se zaskladňovacími závody**, do kterých proudí zpracované zboží ze společnosti KS-Europe s.r.o. Jedná se o dva zaskladňovací závody na území Spolkové republiky Německo, které se nachází v Haldenslebenu a Altenkunstadtu. Tyto závody hlásí

na začátku každého měsíce zjištěné chyby za měsíc předešlý. Hlásí však pouze počet chyb a žádné další údaje týkající se například povahy chyb či čísel pracovníků, kteří se chyb dopustili. Pokud by se společnost KS-Europe s.r.o. dohodla s těmito závody, aby hlásily rovněž druh chyby a číslo pracovníka, který se chyby dopustil, mohla by přijímat účinnější a adresnější opatření. Na straně zaskladňovacích závodů by evidence těchto údajů neměla způsobit žádné významné vícenáklady, neboť číslo pracovníka je uvedeno přímo na etiketě zpracovaného kusu zboží a chyba musí být také známa, pokud byla již identifikována. Vedoucí pracovníci provozu Marketing Logistics by mohli na základě těchto údajů vést s pracovníky, kteří vykazují zvýšený počet chyb, individuální pohovory a preventivně působit v oblasti snižování chybovosti.

V této práci je rovněž zmíněn aktuální **problém v oblasti kvality pracovní síly**, se kterým se společnost již druhým rokem potýká. Plzeňský kraj dosáhl k 31. 12. 2016 druhého nejnižšího podílu nezaměstnaných osob mezi kraji České republiky, a to 3,56%. Oproti průměru České republiky byl tento podíl o 1,63 procentního bodu nižší. K rozvoji zaměstnanosti přispívá výhodné dopravní spojení s Prahou a Norimberkem, což vede k realizaci vysokého podílu zahraničních investic. Všechna tato fakta vedou ke skutečnosti, že společnosti chybí kvalitní pracovní síla a v blízkém horizontu nelze očekávat, že by došlo ke zvýšení nezaměstnanosti a tím se pro společnost KS-Europe s.r.o., ale i pro ostatní výrobní společnosti v Plzeňském kraji, situace v oblasti nábory pracovní síly zlepšila. Proto je potřeba se tomuto tématu intenzivně věnovat a hledat nové cesty nejen pro získání kvalitní pracovní síly, ale také pro udržení té stávající. Mezi doporučení patří:

- 1) Nábor nových pracovníků nejen v ostatních zemích Evropské Unie, ale také mimo EU (např. Ukrajina). Větší využití systému tzv. zaměstnaneckých karet pro občany ze zemí mimo EU;
- 2) Lepší péče o stávající zaměstnance, přehodnocení systému benefitů a jejich aktuálnosti. Aktivní práce na zlepšování pracovního prostředí včetně ergonomie pracovišť;
- 3) Zlepšení spolupráce s personálními agenturami, lepší výměna informací ohledně kvality těchto pracovníků. Doporučením je výměna informací na týdenní bázi.

ZÁVĚR

Cílem této diplomové práce na téma „Náklady, produktivita a kvalita jako hlavní ukazatele výkonnosti výrobního podniku“ byla analýza a hodnocení vlivu jmenovaných ukazatelů na výkonnost ve zvoleném podniku KS-Europe s.r.o. a předložení návrhů na zlepšení aktuálního stavu.

Úvodní část diplomové práce je věnována teoretickým poznatkům z oblasti výrobního podniku, jeho cílů a řízení výrobních systémů. Dále práce v teoretické rovině pojednává o produktivitě práce a možnostech jejího zvyšování, nákladech, jejich klasifikaci, třídění, plánování a řízení a v neposlední řadě rovněž o kvalitě jako kritickém faktoru úspěšnosti organizací.

V teoretické části byla všechna uvedená témata zpracována na základě odborné literatury.

V praktické části této diplomové práce byl představen zvolený podnik, společnost KS-Europe s.r.o. V kapitole 5 byly prezentovány základní informace o podniku, jeho historii, současnosti a aktivitách. Finanční situace a finanční výkonnost podniku byla analyzována v kapitole 6 na základě provedené finanční analýzy v období let 2013 – 2016.

V dalších třech kapitolách byla provedena analýza plánování a řízení nákladů ve společnosti, dále monitoring a řízení produktivity práce a také vyhodnocení aktuálního stavu v oblasti managementu kvality.

Z poznatků této diplomové práce vplynuly pro firmu KS-Europe, s.r.o. návrhy na zlepšení, které jsou popsány v kapitole 10. Jedná se o návrh na zavedení systému optimalizace procesů s cílem zvyšování produktivity práce. Součástí tohoto systému by mělo být rovněž provádění časových studií a stanovování norem spotřeby času.

Dalším návrhem je návrh z oblasti zvyšování kvality zpracování zboží. Jedná se o spolupráci se zaskladňovacími závody za účelem získávání informací týkajících se nalezených chyb, které byly způsobeny ve společnosti KS-Europe s.r.o. Cílem tohoto opatření by měla být senzibilizace pracovníků za účelem snížení chybovosti.

Posledním z návrhů je, s ohledem na současnou složitou situaci na trhu práce v Plzeňském kraji, doporučení pro získání nové pracovní síly a udržení stávajících pracovníků.

SEZNAM TABULEK

Tabulka 1: Přínosy zavedení managementu jakosti.....	32
Tabulka 2: Vstupní data pro finanční analýzu (v tis. Kč).....	45
Tabulka 3: Čistý pracovní kapitál (v tis. Kč).....	46
Tabulka 4: Ukazatele likvidity.....	46
Tabulka 5: Ukazatele aktivity	47
Tabulka 6: Ukazatele rentability	48
Tabulka 7: Ukazatele zadluženosti a úrokového krytí.....	49
Tabulka 8: Ukazatele produktivity práce.....	50
Tabulka 9: Časový harmonogram plánování nákladů pro obchodní rok 2016/17.....	51
Tabulka 10: Premisy pro plánování personálních nákladů.....	53
Tabulka 11: Premisy pro plánování obchodních nákladů.....	54
Tabulka 12: Obchodní plán na OR 2016/17 na roční bázi	54
Tabulka 13: Plán výměry výrobních ploch (v m ²) pro OR 2016/17.....	55
Tabulka 14: Personální plán provozu ML pro OR 2016/17 (v osobách).....	56
Tabulka 15: Plánované personální náklady pro OR 2016/17 (v tis. Kč)	57
Tabulka 16: Plánované obchodní náklady pro OR 2016/17 (v tis. Kč).....	58
Tabulka 17: Plán produktivity práce pro OR 2016/17 po jednotlivých odděleních	61
Tabulka 18: Výpočet produktivity práce za březen 2016	62
Tabulka 19: Přehled dosažené výkonnosti v jednotlivých měsících OR 2016/17 v oddělení zpracování vráceného zboží	63
Tabulka 20: Přehled o výsledcích provedených interních kontrol chybovosti v obchodním roce 2015/16.....	67
Tabulka 21: Přehled o výsledcích provedených externích kontrol chybovosti v obchodním roce 2015/16.....	68
Tabulka 22: Ekonomický dopad zvýšení produktivity práce o 1% v oddělení zpracování vráceného zboží	72

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 1: Tři úrovně výrobních cílů.....	13
Obrázek 2: Kalkulační systém a jeho členění z hlediska vztahu kalkulací k časovému horizontu zpracování a využití.....	28
Obrázek 3: Soubory procesů managementu jakosti.....	30
Obrázek 4: Kritické faktory úspěšnosti organizací.....	31
Obrázek 5: Mapa provozů.....	40
Obrázek 6: Diagram klíčového procesu.....	42
Obrázek 7: Organizační struktura provozu Marketing Logistics.....	44
Obrázek 8: Vývoj produktivity práce v oddělení zpracování vráceného zboží v roce 2016/17 (ve výkonnostních jednotkách za odpracovanou hodinu).....	63

SEZNAM POUŽITÝCH ZKRATEK

A	aktiva
apod.	a podobně
ARES	Administrativní registr ekonomických subjektů
GmbH	společnost s ručením omezeným ve Spolkové republice Německo
ISO	International Organization for Standardization
ks	Kus
LE	výkonnostní jednotka
LE/MA-h	výkonnostní jednotka za odpracovanou hodinu
MA-h	odpracovaná hodina
ML	Marketing Logistics
OR	obchodní rok
příp.	případně
ROA	rentabilita celkových aktiv
ROE	rentabilita vlastního kapitálu
ROS	rentabilita tržeb
s.r.o.	společnost s ručením omezeným
tis. Kč	tisíc českých korun
TQM	system komplexního řízení kvality

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

- Doyle, D. (2006). *Strategické řízení nákladů, 1. české vydání*. Praha: ASPI.
- Eger, L., & Kunešová, H. (24. 02 2017). Metodika k vypracování bakalářské a diplomové práce. Plzeň: Západočeská univerzita.
- Fibírová, J. (2003). *Reporting: moderní metoda hodnocení výkonnosti uvnitř firmy. 2. aktualizované vydání*. Praha: Grada Publishing.
- Fibírová, J. (2004). *Nákladové účetnictví, 3. přepracované vydání*. Praha: Oeconomica.
- Hrdý, M., & Horová, M. (2009). *Finance podniku*. Praha: Wolters Kluwer ČR.
- Hyršlová, J., & Klečka, J. (2010). *Ekonomika podniku*. Praha: Vysoká škola ekonomie a managementu.
- Internetové stránky společnosti KS-Europe s.r.o.* (nedatováno). Získáno 14. 3 2017, z www.ks-europe.com.
- Juhová, J. (2014). Bakalářská práce. *Řízení finanční výkonnosti z pohledu podnikových procesů*. Plzeň: Západočeská univerzita v Plzni.
- Justice.cz.* (06.. 04 2017). Načteno z Nový občanský zákoník č. 89/2012 Sb.: http://obcanskyzakonik.justice.cz/images/pdf/NOZ_interaktiv.pdf
- Kavan, M. (2002). *Výrobní a provozní management*. Praha: Grada Publishing.
- Kislingerová, E., & Hnilica, J. (2005). *Finanční analýza: krok za krokem. 1. vydání*. Praha: C.H.Beck.
- Knápková, A., & Pavelková, D. (2010). *Finanční analýza: komplexní průvodce s příklady*. Praha: Grada Publishing.
- Nenadál, J. (2011). *Moderní management jakosti*. Praha: Management Press.
- Nezaměstnanost v Plzeňském kraji k 30.12.2016.* (12. 04 2017). Načteno z Český statistický úřad: <https://vykazy.cz/csu/xp/nezamestnanost-v-plzenskem-kraji-k-31-12-2016>
- Nývltová, R., & Marinič, P. (2010). *Finanční řízení podniku*. Praha: Grada Publishing.
- Plura, J. (2001). *Plánování a neustálé zlepšování jakosti*. Praha: Computer Press.

- Popesko, B. (2009). *Moderní metody řízení nákladů: jak dosáhnout efektivního vynakládání nákladů a jejich snížení. 1. vydání.* Praha: Grada Publishing.
- Růčková, P., & Pavelková, D. (2011). *Finanční analýza: metody, ukazatele, využití v praxi.* Praha: Grada Publishing.
- Sihn, W. u. (2016). *Produktion und Qualität.* München: Hanser Verlag.
- Synek, M. a. (2011). *Manažerská ekonomika, 5., aktualizované a doplněné vydání.* Praha: Grada Publishing.
- Synek, M., & Drahomíra, P. (2006). *Podniková ekonomika: snadno a rychle. 4. přepracované a doplněné vydání.* Praha: C.H.Beck.
- Šulák, M., & Vacík, E. (2005). *Měření výkonnosti firem.* Praha: Vysoká škola finanční a správní.
- Tomek, G., & Vávrová, V. (2000). *Řízení výroby.* Praha: Grada Publishing.
- Wöhe, G. (1995). *Úvod do podnikového hospodářství.* Praha: C.H.Beck.

Příloha A: Účetní závěrka k 29.2.2016

ROZVAHA
v plném rozsahu
k 29. únoru 2016
(v tisících Kč)

Obchodní firma a sídlo

Identifikační číslo

63990474

KS-Europe s.r.o.

Komenského 598

332 03 Štáhlavy

Česká republika

Označ.	AKTIVA	řád.	Běžné účetní období			Minulé úč. období Netto
			Brutto 1	Korekce 2	Netto 3	
a	b	c				4
	AKTIVA CELKEM (ř.02+03+31+63)	001	1 354 841	- 818 553	536 288	605 122
	A. Pohledávky za upsaný základní kapitál	002				
	B. Dlouhodobý majetek (ř.04+13+23)	003	1 152 618	- 814 642	337 976	347 057
B.I.	Dlouhodobý nehmotný majetek (ř.05 až 12)	004	42 268	- 35 550	6 716	6 936
B.I.1.	Zřizovací výdaje	005				
	2. Nehmotné výsledky výzkumu a vývoje	006				
	3. Software	007	40 511	- 34 026	6 485	6 551
	4. Ocenitelná práva	008				
	5. Goodwill	009				
	6. Jiný dlouhodobý nehmotný majetek	010	1 755	- 1 524	231	326
	7. Nedokončený dlouhodobý nehmotný majetek	011				58
	8. Poskytnuté zálohy na dlouhodobý nehmotný majetek	012				
B.II.	Dlouhodobý hmotný majetek (ř.14 až 22)	013	1 110 352	- 779 092	331 260	340 121
B.II.1.	Pozemky	014	23 386		23 386	23 386
	2. Stavby	015	316 555	- 101 811	214 744	222 330
	3. Samostatné hmotné movité věci a soubory hmotných movitých věcí	016	744 366	- 653 180	91 176	92 165
	4. Pěstební celky trvalých porostů	017				
	5. Dospělá zvířata a jejich skupiny	018				
	6. Jiný dlouhodobý hmotný majetek	019	26 000	- 24 091	1 909	1 609
	7. Nedokončený dlouhodobý hmotný majetek	020	45		45	631
	8. Poskytnuté zálohy na dlouhodobý hmotný majetek	021				
	9. Oceňovací rozdíl k nabytému majetku	022				
B.III.	Dlouhodobý finanční majetek (ř.24 až 30)	023				
B.III.1.	Podíly - ovládaná osoba	024				
	2. Podíly v účetních jednotkách pod podstatným vlivem	025				
	3. Ostatní dlouhodobé cenné papíry a podíly	026				
	4. Zápůjčky a úvěry - ovládaná nebo ovládaná osoba, podstatný vliv	027				
	5. Jiný dlouhodobý finanční majetek	028				
	6. Pořizovaný dlouhodobý finanční majetek	029				
	7. Poskytnuté zálohy na dlouhodobý finanční majetek	030				

KS-Europe s.r.o.

Rozvaha
k 29. únoru 2016

Označ.	AKTIVA	řád.	Běžné účetní období			Minulé úč. období Netto
			Brutto	Korekce	Netto	
a	b	c	1	2	3	4
C.	Oběžná aktiva (ř.32+39+48+58)	031	201 446	- 1 911	199 535	255 933
C.I.	Zásoby (ř.33 až 39)	032	20 668		20 668	13 989
C.I.1	Materiál	033	11 501		11 501	10 810
	2. Nedokončená výroba a polotovary	034	9 367		9 367	3 179
	3. Výrobky	035				
	4. Měda a ostatní zvířata a jejich skupiny	036				
	5. Zboží	037				
	6. Poskytnuté zálohy na zásoby	038				
C.II.	Dlouhodobé pohledávky (ř.40 až 47)	039	4 994		4 994	2 924
C.II.1.	Pohledávky z obchodních vztahů	040				
	2. Pohledávky - ovládaná nebo ovládající osoba	041				
	3. Pohledávky - podstatný vliv	042				
	4. Pohledávky za společníky	043				
	5. Dlouhodobé poskytnuté zálohy	044	8		8	
	6. Dohadné účty aktivní	045				
	7. Jiné pohledávky	046	4 986		4 986	2 924
	8. Odložená daňová pohledávka	047				
C.III.	Krátkodobé pohledávky (ř.49 až 57)	048	167 511	- 1 911	165 500	226 177
C.III.1.	Pohledávky z obchodních vztahů	049	89 816	- 1 911	87 907	69 944
	2. Pohledávky - ovládaná nebo ovládající osoba	050	55 956		55 956	145 220
	3. Pohledávky - podstatný vliv	051				
	4. Pohledávky za společníky	052				
	5. Sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	053				
	6. Stát - daňové pohledávky	054	17 779		17 779	9 888
	7. Krátkodobé poskytnuté zálohy	055	251		251	1 000
	8. Dohadné účty aktivní	056	482		482	103
	9. Jiné pohledávky	057	3 223		3 223	22
C.IV.	Krátkodobý finanční majetek (ř.59 až 62)	058	8 073		8 073	12 843
C.IV.1.	Peníze	059	269		269	260
	2. Účty v bankách	060	7 804		7 804	12 583
	3. Krátkodobé cenné papíry a podíly	061				
	4. Pořizovaný krátkodobý finanční majetek	062				
D.I.	Časové rozlišení (ř.64+65+66)	063	777		777	2 132
D.I.1.	Náklady příštích období	064	777		777	2 132
	2. Komplexní náklady příštích období	065				
	3. Příjmy příštích období	066				

KS-Europe s.r.o.

Rozvaha
k 29. únoru 2016

Označ.	PASIVA	řád.	Běžné účetní období	Minulé úč. období
a	b	c	5	6
	PASIVA CELKEM (ř.68+89+122)	067	538 289	605 122
A.	Vlastní kapitál (ř.69+73+80+83+87+88)	068	360 641	404 426
A.I.	Základní kapitál (ř.70+71+72)	069	52 000	52 000
A.I.1.	Základní kapitál	070	52 000	52 000
	2. Vlastní akcie a vlastní obchodní podíly (-)	071		
	3. Změny základního kapitálu	072		
A.II.	Kapitálové fondy (ř.74 až 79)	073	130 582	107 231
A.II.1.	Ážio	074		
	2. Ostatní kapitálové fondy	075	124 021	124 021
	3. Oceňovací rozdíly z přecenění majetku a závazků	076	6 561	- 16 790
	4. Oceňovací rozdíly z přecenění při přeměnách obchodních korporací	077		
	5. Rozdíly z přeměn obchodních korporací	078		
	6. Rozdíly z ocenění při přeměnách obchodních korporací	079		
A.III.	Fondy ze zisku (ř.81+82)	080	6 143	6 143
A.III.1.	Rezervní fond	081	6 143	6 143
	2. Statutární a ostatní fondy	082		
A.IV.	Výsledek hospodaření minulých let (ř.84+85+86)	083	108 931	108 931
A.IV.1.	Nerozdělený zisk minulých let	084	108 931	108 931
	2. Neuhrazená ztráta minulých let	085		
	3. Jiný výsledek hospodaření minulých let	086		
A.V.1.	Výsledek hospodaření běžného účetního období (+/-)	087	92 995	130 121
A.V.2.	Rozhodnuto o zálohách na výplatu podílu na zisku (-)	088		
B.	Cizí zdroje (ř.90+95+106+118)	089	147 647	200 696
B.I.	Rezervy (ř.01 až 94)	090	2 936	3 989
B.I.1.	Rezervy podle zvláštních právních předpisů	091		
	2. Rezerva na důchody a podobné závazky	092		
	3. Rezerva na daň z příjmů	093		
	4. Ostatní rezervy	094	2 936	3 989
B.II.	Dlouhodobé závazky (ř.96 až 105)	095	49 642	72 606
B.II.1.	Závazky z obchodních vztahů	096		
	2. Závazky - ovládané nebo ovládaná osoba	097	42 630	71 581
	3. Závazky - podstatný vliv	098		
	4. Závazky ke společníkům	099		
	5. Dlouhodobé přijaté zálohy	100		
	6. Vydané dluhopisy	101		
	7. Dlouhodobé směnky k úhradě	102		
	8. Dohadné účty pasivní	103		
	9. Jiné závazky	104		
	10. Odložený daňový závazek	105	7 012	1 025

KS-Europe s.r.o.

Rozvaha
k 29. únoru 2016

Označ. a	P A S I V A b	řád. c	Běžné	Minulé úč.
			účetní období 5	období 6
B.III.	Krátkodobé závazky (ř.107 až 117)	108	95 088	124 101
B.III.1.	Závazky z obchodních vztahů	107	30 390	37 883
2.	Závazky - ovládaná nebo ovládající osoba	108	27 973	28 740
3.	Závazky - podstatný vliv	109		
4.	Závazky ke společníkům	110		
5.	Závazky k zaměstnancům	111	13 177	12 378
6.	Závazky ze sociálního zabezpečení a zdravotního pojištění	112	7 459	8 088
7.	Stát - daňové závazky a dotace	113	1 578	1 277
8.	Krátkodobé přijaté zálohy	114		
9.	Vydané dluhopisy	115		
10.	Dohadné účty pasivní	116	13 963	15 000
11.	Jiné závazky	117	510	24 126
B.IV.	Bankovní úvěry a výpomoci (ř.119 až 121)	118		
B.IV.1.	Bankovní úvěry dlouhodobé	119		
2.	Krátkodobé bankovní úvěry	120		
3.	Krátkodobé finanční výpomoci	121		
C.I.	Časové rozlišení (ř.123+124)	122		
C.I.1.	Výdaje příštích období	123		
2.	Výnosy příštích období	124		

VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY

druhové členění

za rok končící 29. únorem 2016

(v tisících Kč)

Obchodní firma a sídlo

Identifikační číslo

63990474

KS-Europe s.r.o.
Komenského 598
332 03 Štáhlavy
Česká republika

Označ.	TEXT	řád.	Běžné účetní období	Minulé úř. období
a	b	c	1	2
I.	Tržby za prodej zboží	01		
A.	Náklady vynaložené na prodané zboží	02		
+	Obchodní marže (f.01-02)	03		
II.	Výkony (f.05+06+07)	04	760 836	769 289
II.1.	Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	05	784 848	793 427
II.2.	Změna stavu zásob vlastní činnosti	06	8 188	- 4 148
II.3.	Aktivace	07		10
B.	Výkonová spotřeba (f.09+10)	08	305 765	275 964
B.1.	Spotřeba materiálu a energie	09	72 737	68 492
B.2.	Služby	10	233 028	207 462
+	Přidaná hodnota (f.03+04-08)	11	465 071	513 335
C.	Osobní náklady (f.13 až 16)	12	296 402	280 483
C.1.	Mzdové náklady	13	216 452	205 248
C.2.	Odměny členům orgánů obchodní korporace	14		
C.3.	Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	15	72 086	68 352
C.4.	Sociální náklady	16	6 864	6 883
D.	Daně a poplatky	17	446	445
E.	Odpis dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	18	42 072	37 593
III.	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku a materiálu (f.20+21)	19	358	23
III.1.	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku	20	358	23
III.2.	Tržby z prodeje materiálu	21		
F.	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku a materiálu (f.23+24)	22	176	39
F.1.	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku	23	176	39
F.2.	Prodaný materiál	24		
G.	Změna stavu rezerv a opravných položek v provozní oblasti a komplexních nákladů příštích období	25	456	499
IV.	Ostatní provozní výnosy	26	5 261	5 598
H.	Ostatní provozní náklady	27	3 572	3 643
V.	Převod provozních výnosů	28		
I.	Převod provozních nákladů	29		
*	Provozní výsledek hospodaření (f.11-12-17-18+19-22-25+26-27+28-29)	30	149 554	190 244

KS-Europe s.r.o.

Výkaz zisku a ztráty - druhové členění
za rok končící 29. únorem 2016

Označ.	TEXT	řád.	Běžné účetní období	Minulé úc. období
a	b	c	1	2
VI.	Tržby z prodeje cenných papírů a podílů	31		
J.	Prodané cenné papíry a podíly	32		
VII.	Výnosy z dlouhodobého finančního majetku (ř.34+35+36)	33		
VII.1.	Výnosy z podílů v ovládaných osobách a v účetních jednotkách pod podstatným vlivem	34		
VII.2.	Výnosy z ostatních dlouhodobých cenných papírů a podílů	35		
VII.3.	Výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku	36		
VIII.	Výnosy z krátkodobého finančního majetku	37		
K.	Náklady z finančního majetku	38		
IX.	Výnosy z přecenění cenných papírů a derivátů	39		
L.	Náklady z přecenění cenných papírů a derivátů	40		
M.	Změna stavu rezerv a opravných položek ve finanční oblasti	41		
X.	Výnosové úroky	42	264	2 066
N.	Nákladové úroky	43	5 085	6 595
XI.	Ostatní finanční výnosy	44	1 460	2 064
O.	Ostatní finanční náklady	45	29 807	33 231
XII.	Převod finančních výnosů	46		
P.	Převod finančních nákladů	47		
*	Finanční výsledek hospodaření (ř.31-32+33+37-38+39-40-41+42-43+44-45+46-47)	48	- 33 148	- 35 698
Q.	Daň z příjmů za běžnou činnost (ř.50+51)	49	22 421	30 427
Q.1.	-splatná	50	21 910	27 978
Q.2.	-odložená	51	511	2 449
**	Výsledek hospodaření za běžnou činnost (ř.30+48-49)	52	62 985	130 121
XIII.	Mimořádné výnosy	53		
R.	Mimořádné náklady	54		
S.	Daň z příjmů z mimořádné činnosti (ř.56+57)	55		
S.1.	-splatná	56		
S.2.	-odložená	57		
*	Mimořádný výsledek hospodaření (ř.53-54-55)	58		
T.	Převod podílů na výsledku hospodaření společníkům (+/-)	59		
***	Výsledek hospodaření za účetní období (+/-) (ř.52+58-59)	60	62 985	130 121
****	Výsledek hospodaření před zdaněním (ř.30+48+53-54)	61	116 409	160 548

ABSTRAKT

JUHOVÁ, Jana. *Náklady, produktivita a kvalita jako hlavní ukazatele výkonnosti výrobního podniku*. Plzeň, 2017. 79 s. Diplomová práce. Západočeská univerzita v Plzni. Fakulta ekonomická.

Klíčová slova: management jakosti, náklady, plánování nákladů, produktivita práce, výrobní podnik.

Předložená práce je zaměřena na analýzu a hodnocení vlivu nákladů, produktivity práce a kvality zpracování na výkonnost vybraného podniku. Práce v úvodní části definuje základní pojmy týkající se výrobního podniku a jeho cílů, nákladů, jejich klasifikace a plánování, dále produktivity práce a rovněž principů managementu kvality.

Po teoretické části následuje praktická část, v jejímž úvodu je představen vybraný podnik. Další kapitoly se věnují analýze plánování a řízení nákladů, monitorování a řízení produktivity práce a vyhodnocení stavu v oblasti managementu kvality ve vybraném podniku.

V závěrečné části jsou zhodnoceny analyzované ukazatele a jsou uvedeny návrhy na možná zlepšení.

ABSTRACT

JUHOVÁ, Jana. *Costs, productivity and quality as the main indicators of performance of a manufacturing plant*. Plzeň, 2017. 79 pages. Degree thesis. University of West Bohemia in Plzeň, Faculty of Economics.

Keywords: costs, cost planning, quality management, labour productivity, manufacturing plant.

The presented degree thesis is focused on analysis and assessment of impact of costs, labour productivity and quality of workmanship on performance of selected plant. In its introductory part the thesis defines the basic terms regarding the manufacturing plant and its objectives, costs, classification and planning thereof, as well as the labour productivity and quality management principles.

The theoretical part is followed by practical one, presenting the selected plant. Further chapters are dedicated to analysis of cost planning and management, monitoring and management of labour productivity and evaluation of situation in the area of quality management in the selected company.

The final part evaluates the analyzed indicators and presents proposals for possible improvements.