

ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA V PLZNI

FAKULTA EKONOMICKÁ

Bakalářská práce

Analýza řízení nákladů v konkrétním podniku

The Analysis of Cost Management in the Company

Blažková Lucie

Plzeň 2012

ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA V PLZNI

Fakulta ekonomická

Akademický rok: 2011/2012

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Lucie BLAŽKOVÁ**
Osobní číslo: **K09B0020P**
Studijní program: **B6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Podniková ekonomika a management**
Název tématu: **Analýza řízení nákladů v konkrétní společnosti**
Zadávací katedra: **Katedra podnikové ekonomiky a managementu**

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

1. Charakterizujte vybraný podnik.
2. Popište strukturu nákladů podniku, specifikujte nejčastější nákladové položky podniku.
3. Analyzujte finanční náklady a náklady na reklamaci podniku včetně specifikace faktorů, které je ovlivňují.
4. Na základě zpracované analýzy navrhněte způsoby optimalizace řízení finančních nákladů a nákladů na reklamaci.
5. Proveďte závěrečné zhodnocení.

Rozsah grafických prací:

Rozsah pracovní zprávy: **40 - 60 stran**

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

Seznam odborné literatury:

- **SYNEK, M. A KOL. MANAŽERSKÁ EKONOMIKA. Praha : Grada Publishing a. s., 2003. ISBN 80-247-0515-X.**
- **KISLINGEROVÁ, E. A KOL. Manažerské finance. Praha : C. H. Beck, 2004. ISBN 80-7179-802-9.**
- **KŘIKAČ, K. Podniková ekonomika. Plzeň : ZČU, 2000. ISBN 80-7082-655-X.**
- **FIBÍROVÁ, J. Nákladové účetnictví. Praha : Oeconomica, 2004. ISBN 80-245-0746-3.**

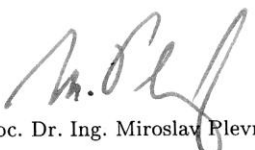
Vedoucí bakalářské práce:

Ing. Veronika Leicherová

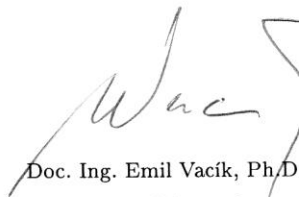
Katedra podnikové ekonomiky a managementu

Datum zadání bakalářské práce: **30. listopadu 2011**

Termín odevzdání bakalářské práce: **4. května 2012**


Doc. Dr. Ing. Miroslav Plevný
děkan




Doc. Ing. Emil Vacík, Ph.D
vedoucí katedry

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci na téma

„Analýza řízení nákladů v konkrétním podniku“

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

V Plzni, dne 27.dubna 2012

.....

podpis autorky

Poděkování

Na tomto místě bych ráda poděkovala vedoucí mé bakalářské práce, Ing. Veronice Leicherové, za vedení mé bakalářské práce a za poskytnutí cenných rad a připomínek. Dále děkuji jednatelem společnosti, Ing. Karlovi Koterovi, a bývalé jednatele společnosti, Ing. Lence Koterové, za poskytnutí potřebných podkladů pro tuto práci a za jejich ochotu a čas, které mi věnovali při předávání cenných informací týkajících se společnosti.

Obsah

Úvod.....	8
1 Charakteristika podniku MikroPlastik s. r. o.....	9
1.1 Historie, sídlo a zajímavosti o podniku.....	9
1.2 Výrobky a služby	10
1.3 Kdo jsou odběratelé a dodavatelé	11
1.4 Kvalita výrobků.....	12
1.5 Organizační struktura podniku	13
1.6 Podnikové cíle roku 2011	13
2 Struktura nákladů podniku, specifikace nejčastějších nákladových položek podniku	15
2.1 Definice nákladů, základní členění	15
2.1.1 Finanční členění nákladů a jejich druhy	16
2.1.2 Manažerské pojetí nákladů a jejich členění	19
2.2 Struktura nákladů v podniku MikroPlastik v letech 2007 - 2011	20
3 Analýza řízení nákladů na reklamaci v podniku MikroPlastik a faktory, které je ovlivňují.....	23
3.1 Právní úpravy reklamace.....	23
3.1.1 Reklamace dle obchodního zákoníku	24
3.1.2 Povinnosti prodávajícího	25
3.1.3 Povinnosti kupujícího	25
3.1.4 Postup při reklamaci na straně kupujícího	25
3.1.5 Postup při reklamaci na straně prodávajícího	27
3.2 Průběh reklamace v podniku MikroPlastik	28
3.2.1 Interní reklamace	28
3.2.2 Externí reklamace	30

3.3	Náklady na reklamace v podniku MikroPlastik	32
3.4	Faktory, které ovlivňují reklamace v podniku MikroPlastik	33
4	Analýza řízení finančních nákladů v podniku MikroPlastik a faktory, které je ovlivňují	35
4.1	Vymezení finančních nákladů	35
4.1.1	Kurzová rizika	36
4.2	Finanční náklady v podniku MikroPlastik a faktory, které je ovlivňují	39
5	Zhodnocení a možné návrhy snížení nákladů na reklamaci a finančních nákladů..	43
5.1	Návrhy na snížení nákladů na reklamace	43
5.2	Návrhy na snížení finančních nákladů	46
5.2.1	Možnosti snížení ostatních finančních nákladů	46
5.2.2	Návrhy na snížení úroků z hypotečního a kontokorentního úvěru	49
5.2.3	Návrhy na snížení kurzových rozdílů v podniku	51
6	Závěr	56
7	Seznam tabulek	58
8	Seznam obrázků	59
9	Seznam použité literatury	60
10	Seznam příloh	63
	Abstrakt	70

Úvod

Jedním z hlavních cílů podnikatelských subjektů je dosažení zisku. S tímto pojmem souvisí výnosy, kterých podnik dosahuje realizací své podnikatelské činnosti, a náklady, které vynakládá na realizaci této činnosti. V mnoha podnicích dochází však k tomu, že jakmile podnik dosahuje zisku, management podniku nevěnuje nákladům příliš velkou pozornost.

Cílem bakalářské práce je analýza řízení nákladů ve vybraném podniku se zaměřením na finanční náklady a náklady na reklamace a dále tvorba vhodných doporučení nebo návrhů, které by podnik mohl v uvedených oblastech zavést.

Pro potřeby této práce je zvolen podnik MikroPlastik s. r. o. Jedná se o podnik, který úspěšně působí na českém trhu, a jeho hlavní činností je lisování plastových výlisků, které směřují především do oblasti zdravotnictví.

První kapitola se zabývá charakteristikou podniku MikroPlastik s. r. o. V této kapitole je definován předmět činnosti, obchodní partneři, organizační struktura a normy kvality, které podnik dodržuje. Na závěr této kapitoly jsou zmíněny podnikové cíle, které podnik každoročně stanovuje.

Ve druhé kapitole se prolíná teoretická část s praktickou částí. Na úvod jsou zde definovány náklady a nákladové položky, které jsou tříděny dle různých hledisek. Na teoretické vymezení nákladů navazuje analýza vývoje jednotlivých nákladových položek v podniku v posledních pěti letech. V této kapitole je pozornost zaměřena zejména na analýzu struktury nákladových položek v letech 2007 – 2011.

Úvod třetí kapitoly se věnuje definici reklamace a postupu při reklamaci na straně kupujícího a prodávajícího. Dále je zde provedeno zhodnocení způsobu řízení reklamací v podniku v posledních letech a jsou definovány činitele, které ovlivňují výši nákladů na reklamace.

Čtvrtá kapitola podrobně popisuje hlavní složky finančních nákladů podniku, tj. úroky, ostatní finanční náklady a kurzové rozdíly. Ty jsou dále podrobeny analýze, jejímž výstupem je definování faktorů, které mají vliv na jejich celkovou výši. Závěrečná kapitola prezentuje výčet navržených řešení, pomocí kterých by podnik mohl dosáhnout snížení jak finančních nákladů, tak nákladů na reklamaci.

1 Charakteristika podniku MikroPlastik s. r. o.

Podnik MikroPlastik s. r. o. (dále jen MikroPlastik) je malá firma, která působí na domácím i zahraničním trhu. Již od svého vzniku je společností s ručením omezením se základním kapitálem čítajícím 200 000 Kč. Hlavní činností tohoto podniku je **výroba malých plastových výrobků** z termoplastů.

V Provozním řádu (Provozní řád, 2012) je uvedena filosofie podniku, která hlásá, že **zákazník je nejdůležitější osobou** a všichni pracovníci jsou povinni mu vyhovět v jakémkoli ohledu. Za podnikové barvy můžeme označit modrou a bílou, což je možné vidět z podnikového loga níže umístěného.

Obr. č. 1: Logo podniku MikroPlastik s. r. o.



Zdroj: Provozní řád 2012

1.1 Historie, sídlo a zajímavosti o podniku

Začátek působení této firmy na domácím trhu sahá na podzim roku 1999, kdy vznikla poprvé myšlenka založení společnosti. Inženýr Karel Kotera, v současnosti jediný vlastník firmy, od roku 1995 pracoval v německých firmách, kde se podílel na výzkumu a vývoji výrobků do zdravotnictví. Protože má tento obor v Německu delší tradici než u nás, mnohemu se tam přiučil a tak získal potřebné informace k založení podniku zde. Začátkem roku 2000 tedy vznikl podnik MikroPlastik. Do této doby v České republice existovalo pouze pár podniků, které se věnovaly lisování výrobků pro zdravotnictví. Téměř žádný z nich však nekladl příliš velký důraz na bezpečnost práce a zavedení tzv. **čistých zón**.

Provozní řád společnosti rozděluje všechny její prostory do tří zón: **černé, šedé a bílé**. Prostory, které jsou v přímém kontaktu s vnějším prostředím, spadají do **černé zóny**, v níž neplatí žádná zvláštní hygienická opatření. Příkladem této zóny je sklad. Při přechodu z černé zóny do šedé je nutné odložit civilní obuv na ven a svršky, jako kabáty, bundy či čepice. V **šedé zóně** se mohou pracovníci pohybovat v civilním oblečení nebo i v oblečení pro bílou zónu. Typickým prostorem šedé zóny je kuchyňka a šatna pracovníků. V **bílé zóně** platí nejpřísnější hygienická pravidla a je zapotřebí

dodržovat požadavky na hygienu a čistotu. Před vstupem do bílé zóny je nezbytné zanechat v šedé zóně obuv pro šedou zónu, svléci si prstýnky, hodinky a podobné doplňky, které není možné zakrýt pracovním oděvem. Dále je povinné před vstupem do bílé zóny obléknout ochranný oděv, který musí zcela zakrýt civilní šaty, a pokrývku hlavy. Po oblečení se do oděvu následuje důkladné omytí rukou nejprve mýdlem a následně desinfekcí. Všechny výrobní prostory spadají do bílé zóny.

MikroPlastik lze považovat za jednoho z průkopníků užívání těchto přísných bezpečnostních pravidel při výrobě výlisků do oblasti zdravotnictví.

Z počátku firma neměla dostatek finančních prostředků na vlastní výrobní prostory, proto sídlila v pronajatých. Hlavním cílem podniku se stalo rozšíření výrobních zařízení každý rok o jeden lis. Během více jak desetiletého působení podnik své cíle plní a v současnosti vlastní okolo 10 výrobních lisů. Postupem času si společnost mohla dovolit nakoupit vlastní prostory, ve kterých sídlí od roku 2004. Nachází se v centru Přelouče.

1.2 Výrobky a služby

Hlavní činností podniku je zakázkové lisování malých výlisků z termoplastů, jejichž hmotnost je maximálně do 18 gramů. Podnik je pouze subdodavatel jednotlivých komponent, ne výrobce konečných výrobků.

Proces výroby plastového výlisku začíná požadavkem zákazníka. Ten sám dodá firmě výkres výlisku, nebo si ho firma vytvoří sama. Pokud je vytvořen výkres, který obsahuje požadované normy a vlastnosti, předá podnik podklady nástrojárně, aby mohla vytvořit formu. MikroPlastik nabízí tzv. **kompletní servis pro zákazníka**. Ten je možné vysvětlit jako tvorbu formy, kterou zajistí sám MikroPlastik, ne nástrojárna. Existují dva základní druhy forem:

- hliníková,
- ocelová.

První z výše uvedených forem je zkušební a má omezenou životnost. Je určena pouze pro výrobu prvního výrobku, tzv. prototypu, nebo pro malou zakázku. Ocelová forma, která bývá kalená, má delší životnost a bývá určena pro zakázky s velkosériovou výrobou.

Po výrobě formy je tedy vyroben první prototyp, u kterého se postupně doladují požadované parametry. Pokud zákazník souhlasí s prototypem, zahajuje se výroba. Ne každý zákazník si může dovolit pořídit svou vlastní formu pro výrobu výrobku, proto má podnik několik univerzálních forem, například na výrobu částí potřebných k infuzním hadičkám, ze kterých může vyrábět a nabízet výrobky různým zákazníkům. V případě, že si formu financuje zákazník, podnik na ní vyrábí výrobky určené pouze pro vlastníka formy.

Společnost nabízí okolo 100 druhů výrobků. Velká většina z nich putuje do zdravotnictví, do automobilového průmyslu nebo do odvětví kosmetiky.

1.3 Kdo jsou odběratelé a dodavatelé

Podle sdělení Karla Kotery (Kotera, K., 2012) firma v současnosti dováží materiál převážně od zahraničních dodavatelů, protože v ČR není dostatečná nabídka. Dovoz materiálu ze zahraničí zvyšuje výrobní náklady výrobku, což je obrovskou nevýhodou. Na výrobu používá celou řadu termoplastů, například PE, ABS, PA, TPE, POM či PET. U některých výlisků je pro výrobu zapotřebí vedle granulátu ještě barvivo, které dodává výrobku potřebnou barvu.

Přestože firma nepůsobí na trhu příliš dlouho, dokázala si vybudovat širokou síť odběratelů. Jejími zákazníky jsou společnosti z České republiky, ale i z Německa. Hlavním českým odběratelem je firma MPH Medical Devices s. r. o. se sídlem v Přelouči. Zabývá se především výrobou zdravotnických přístrojů a prostředků, ale i jejich prodejem.

Ze zahraničních obchodních partnerů je nejvýznamnějším RoweMed AG – Medical 4 Life. Tohoto partnera lze považovat za **klíčového zákazníka**, protože odebírá téměř 40 % produkce od MikroPlastiku. Dále je pro MikroPlastik velice důležitá spolupráce s tímto podnikem v oblasti výzkumu a vývoje, která mu umožňuje poskytovat vyšší kvalitu plastových výlisků a být konkurence schopnější na českém trhu.

1.4 Kvalita výrobků

Většina produkce směřuje do zdravotnictví, proto je kvalita nezbytnou vlastností všech vyrobených výlisků. Obecně je ve společnosti kvalita výrobků řízena vlastní politikou jakosti a mezinárodně uznávanými normami pro jakost výrobků.

Politika jakosti MikroPlastiku dle Provozního řádu (Provozní řád, 2012) uvádí, že všechny výrobky, které byly ve společnosti vyrobeny a společností dodány, musí splňovat především předpisy pro zdravotnické prostředky, dále legislativy Evropské unie a vnitřní normy podniku, v neposlední řadě požadavky zákazníků. Firma se snaží být pro své zákazníky dobrým obchodním partnerem. Při výrobě bere zřetel na vnější okolí a životní prostředí. S politikou jakosti jsou seznamováni i jednotliví zaměstnanci, kteří jsou v této oblasti neustále proškoleni a vzděláváni a při své práci se snaží mít odpovědný přístup ke své práci. Zákazník je pro podnikem **nejdůležitější osobou**, proto se podnik zaměřuje na neustálé zlepšování kvality vyráběných produktů.

Většina odběratelů pochází z Německa, proto je pro společnost důležité, jak již bylo zmíněno, dodržovat mezinárodně uznávané normy kvality. Firma obdržela certifikáty od mezinárodní společnosti International Standard Organisation, která se zabývá systémy řízení kvality a tvorbou norem. Firma je držitelem následujících certifikátů:

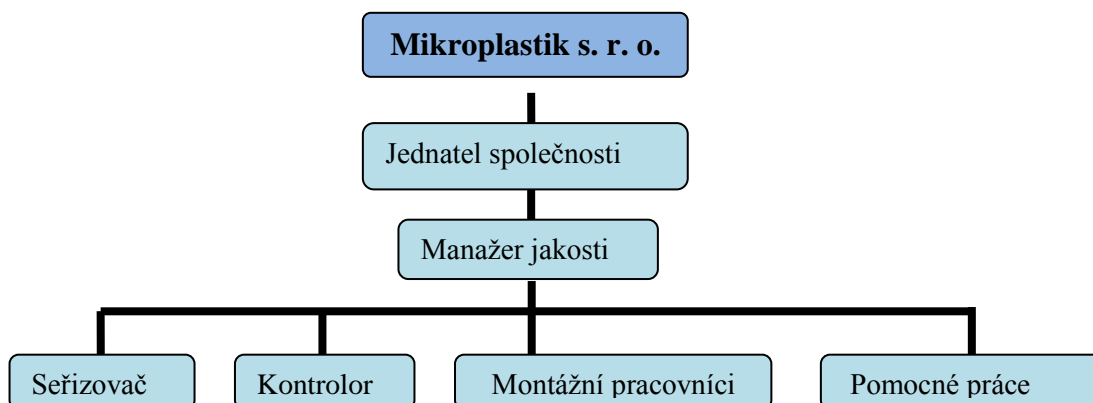
ČSN EN ISO 9001:2001 - Systémy managementu jakosti,

ČSN EN ISO 13 485:2003 - Systémy managementu jakosti – Zdravotnické prostředky. Tyto systémy řízení jsou v podniku plně zavedeny, jsou pod neustálým dohledem a kontrolou kontrolorky kvality. Již poněkolkáté byla jejich platnost obnovena. (MikroPlastik, 2012)

1.5 Organizační struktura podniku

V současnosti podnik zaměstnává pouze osm stálých zaměstnanců. Jejich uspořádání a rozdělení pracovních pozic lze vidět na následujícím obrázku:

Obr. č. 2: Organizační struktura podniku MikroPlastik s. r. o.



Zdroj: Vlastní zpracování, 2012

Na obrázku výše uvedeném je patrné, že ředitel podniku je pouze jeden. Je jím inženýr Karel Kotera, který je zároveň jednatel a prokurista. Jeho přímým podřízeným je manažerka jakosti, která má pod sebou seřizovače lisů, kontrolora kvality, montážní pracovníce a pomocné pracovníky. Těmito pracovníky se rozumí brigádníci. Podnik jim nabízí jednoduchou manuální práci, která spočívá v montáži malých plastových výlisků. Odměna je placena podle výkonu provedené práce. Nabízená pracovní místa jsou určena především pro studenty či ženy na mateřské dovolené. (MikroPlastik, 2012)

1.6 Podnikové cíle roku 2011

Pro každý rok je sestaven seznam cílů z různých podnikových oblastí, kterých se MikroPlastik snaží dosáhnout v průběhu jednoho roku. Tyto cíle vycházejí z dlouhodobé strategie firmy, což není nic jiného než politika jakosti.

V roce 2011 bylo v Provozním řádu stanoveno šest těchto cílů. **Recertifikace systémů jakosti** dle norem ČSN EN ISO 9001 a ČSN EN ISO 13485 byla prvním z nich. Audit proběhl úspěšně a platnost certifikátů byla prodloužena. Druhým cílem bylo dosažení **obratu ve výši 7 milionů Kč** za rok 2011. Tohoto bodu bylo dosaženo. Třetím cílem byla **rekonstrukce administrativní budovy**. Jednalo se o izolaci a zateplení, které proběhlo v letních měsících, tudíž tento cíl byl také splněn. Podnik měl oslovit v roce

2011 další minimálně **dva nové zákazníky**, což se podařilo. Nejvíce diskutovaným cílem je číslo pět, snaha o to, aby se **náklady na reklamace** pohybovaly maximálně do 3 % obratu. Tohoto cíle se podniku nepodařilo dosáhnout, proto se tato práce více zabývá možnými opatřeními, která by podnik mohl přijmout. Ve třetí kapitole bude uveden proces řízení reklamací v podniku a dále budou identifikovány faktory, které reklamace podniku ovlivňují. Za poslední cíl podniku se považuje zavedení **výroby pěti nových výrobků**, což bylo úspěšně splněno.

2 Struktura nákladů podniku, specifikace nejčastějších nákladových položek podniku

Každý podnikatel se snaží o co nejvyšší zisk. Aby ho dosáhl, je potřeba, aby podnik vykazoval co nejnižší náklady. Tato část se bude zabývat strukturou nákladů a především vysvětlením tohoto pojmu, jež lze vymezit různými způsoby.

2.1 Definice nákladů, základní členění

Definice pojmu nákladů je mnoho. Dle Martiničové (Martinovičová, 2006) náklady podniku:

- jsou vysvětlovány jako **spotřeba** vstupních faktorů při činnosti podniku. Jedná se o spotřebu, která je vyjádřena v peněžních jednotkách a za určité období. Podnik pomocí své hlavní činnosti směřuje k určitému výsledku, který může být vyjádřen ve formě výstupů, výnosů či výkonů. Náklady jsou spojeny nejen s touto hlavní činností, ale souvisí i se všemi ostatními vedlejšími činnostmi,
- mohou být vyjádřeny jako opotřebovávání dlouhodobého majetku, spotřeba zásob, vynaložení určitého množství práce, cizí výkony.

Následující tvrzení odpovídá na otázku, co je náklad, takto: „*Náklady podniku (výrobní jednotky) jsou v odborné literatuře charakterizovány jako v peněžní formě vyjádřená spotřeba vstupů (tj. materiálu, surovin, energií, strojů a zařízení) a práce jako účelově realizovaná činnost (provozní výkony) podniku (výrobní jednotky). V podstatě to je účelová spotřeba výrobních činitelů v peněžním vyjádření*“. (Křikač, 2010, s. 9)

Nejčastěji se setkáváme s dvojím pojetím nákladů:

- ve finančním účetnictví,
- v manažerském neboli vnitropodnikovém účetnictví.

Náklady ve **finančním účetnictví** jsou určeny pro externí uživatele a lze je vymezit následovně: „*Náklady podniku můžeme charakterizovat jako peněžně vyjádřenou spotřebu výrobních faktorů účelně vynaložených na tvorbu podnikových výnosů včetně dalších nutných nákladů spojených s činností podniku*“. (Synek, 2010, str. 39)

Na druhé straně dle Synka pojetí nákladů z hlediska **manažerského** je užitečné pro manažery a pro potřeby podniku. V tomto pojetí se náklady dají definovat jako **to, co jsme skutečně obětovali.**

2.1.1 Finanční členění nákladů a jejich druhy

Řízení nákladů podniku je jednou z hlavních činností manažerů. Pro efektivní řízení nákladů je nutné, aby každý podnik znal strukturu svých nákladů a členil je do nákladových skupin dle své potřeby.

Dle Březinové (Březinová, 2003) je jedním způsobem rozlišení nákladů ve výkazu zisku a ztrát, kde se náklady liší na **provozní, finanční a mimořádné.**

Za provozní náklady lze považovat takové, které souvisí s podnikatelskou činností. Do skupiny finančních nákladů je možné zařadit náklady související s finančními operacemi. Těmito operacemi se rozumí např. operace úrokové a kursové. Mezi mimořádné náklady se zařazují náklady související s mimořádnými událostmi, jako jsou například živelné pohromy. Březinová (Březinová, 2003) rozděluje podrobněji provozní, finanční a mimořádné náklady. Náklady jsou rozděleny do jednotlivých účtových skupin:

- provozní náklady – skupiny 50 – 55,
- finanční náklady – skupiny 56 – 57,
- mimořádné náklady – skupina 58.
- zvláštní skupina – daně z příjmů.

Ve skupině **50** se objevují náklady, které souvisí se spotřebou materiálu, prodejem zboží, ale i spotřebou energie. Náklady, které souvisí s externím využitím služeb, například telefonní či poradenské služby, se evidují ve skupině **51**. Skupina **52** obsahuje osobní náklady, což znamená náklady, které souvisí s odměňováním nejen zaměstnanců, ale i členů družstva či společníků. Se mzdami souvisí i sociální a zdravotní pojištění, proto náklady související s těmito pojištěními spadají také do této skupiny osobních nákladů. Do skupiny **53** se zařazují náklady, které byly vyvolány placením různých daní. Jedná se o daně silniční či z nemovitostí. Pod názvem Jiné provozní náklady je známa skupina **54**, kde se lze setkat s ostatními provozními náklady. Do skupiny **55** se zařazují náklady vznikající opotřebením majetku, náklady

pro tvorbu rezerv, komplexní náklady příštích období a opravné položky provozních nákladů.

Úroky placené bance či kursově rozdíly se zaznamenají ve skupině **56**, patří tedy do finančních nákladů. Souvisí s nimi i skupina **57**, ve které se nachází náklady na tvorbu rezerv a opravných položek.

Poslední skupinu nákladů označuje Březinová (Březinová, 2003) jako **mimořádnou**. Zařazuje sem náklady, které nesouvisí ani s provozními ani s finančními náklady.

Ve výše uvedeném členění se nachází **speciální skupina**, která se týká nákladů spojených s daní z příjmů.

Druhé třídění nákladů může být druhým způsobem třídění. V rámci tohoto členění se náklady shromažďují do skupin v návaznosti na výrobní faktory. Druhé třídění dle Synka (Synek, 2011) vymezuje základní nákladové druhy:

- spotřeba surovin a materiálu,
- odpisy hmotného i nehmotného majetku podniku,
- poplatky související s odměnou zaměstnanců,
- různé poplatky a úroky, které spadají do finančních nákladů podniku,
- náklady na nájemné a opravy.

Výše zmíněné nákladové druhy podnik považuje za **externí náklady**. Tyto náklady již nelze dále členit, proto jsou nazývány jednoduché. Je možné také podotknout, že náklady tohoto typu souvisí s blízkým okolím podniku. Protikladem těchto nákladů jsou **interní náklady**, které vznikají spolu s vnitropodnikovými výkony. Nazývají se druhotnými náklady a mají komplexní charakter, což znamená, že se dají dále členit.

Neméně známé je účelové třídění nákladů, které dělí náklady do dvou podskupin, do první spadají náklady **podle místa vzniku a odpovědnosti**, tj. dle vnitropodnikových středisek, ve druhé se objevují náklady podle výkonů, neboli **kalkulační třídění nákladů**. Zde je nutné vymezit pojem vnitropodniková střediska, který byl zaveden. Jedná se o útvary v podniku, které vznikají v oblasti např. správy či odbytu atd. Samostatně zjišťují vnitropodnikové výsledky hospodaření.

Nyní se vraťme k účelovému třídění nákladů. O nákladech, které se dělí podle míst vzniku a odpovědnosti, je jednoduché zjistit, kde vznikly a kdo je odpovědný za jejich vznik. Jejich podrobnější členění je závislé na velikosti daného podniku i složitosti výrobního procesu a je možné rozlišit je v několika úrovních:

- **náklady na výrobní činnosti** (náklady hlavní, pomocné, vedlejší a přidružené výroby) a **náklady na nevýrobní činnosti** (náklady na odbyt a správu),
- **technologické náklady a náklady na obsluhu a řízení.**

Náklady technologické se obvykle vyskytují ve výrobě, kde bývají označovány jako jednicové. Náklady na obsluhu a řízení, jež souvisí s výrobou jako celkem, jsou zároveň náklady režijními. Řízení a kontrola u nákladů na obsluhu je složitější než u nákladů jednicových.

Podnik velice zajímá i další možné členění nákladů, a to **kalkulační**, které odpovídá na otázku, na co byly náklady použity. Při tomto členění je nutné stanovit výkon na kalkulační jednici. Náklady, které přiřazujeme ke kalkulační jednici, existují **přímé** a **nepřímé**. Ty, které přímo souvisí s určitým druhem výkonu, nazýváme přímé, a za nepřímé označujeme ty, které mají jakoukoli souvislost s výrobou jako celkem.

Martinovičová (Martinovičová, 2006) uvádí další způsob třídění nákladů v závislosti na změně objemu výkonů, které se dělí na:

- variabilní náklady,
- fixní náklady.

Pro variabilní náklady je charakteristické, že jsou závislé na změně objemu výkonů. Opakem variabilních nákladů jsou náklady fixní, které nejsou závislé na změně objemu výkonu. Je nutné zde podotknout, že předešlé tvrzení ohledně nákladů platí pouze v krátkodobém pohledu. Variabilní náklady se skládají ze dvou hlavních skupin, a to **jednicových nákladů** a tzv. **části režijních nákladů**. Mezi nejčastější typy variabilních nákladů patří:

- proporcionální,
- podproporcionální,
- nadproporcionální náklady.

Pokud se výše nákladů mění přímo úměrně se změnou objemu výkonů za dané období, nazýváme tyto náklady **proporcionálními**. Jestliže se však výše nákladů v určitém čase zvyšuje pomaleji než objem výkonů, jedná se o náklady **podproporcionální**. Typickým příkladem takovýchto nákladů jsou náklady na údržbu. Za **nadproporcionální** náklady považujeme ty, které rostou rychleji než objem výkonů. Mezi ně řadíme náklady na mzdy za přesčasovou práci. Jak již bylo zmíněno, **fixní náklady** nejsou závislé na změně objemu výkonu. Pokud dochází k jejich změně, mění se skokem. Mezi fixními náklady bychom hledali platy řídicích pracovníků, odpisy majetku či nájemné za prostory.

2.1.2 Manažerské pojetí nákladů a jejich členění

Účetní náklady, které jsou evidovány v účetních výkazech, jako je rozvaha či výsledovka, nebyly postačující pro manažery. Synek (Synek, 2011) zavádí pojem manažerské pojetí nákladů, který vychází z následujících předpokladů:

- používá **ekonomické**, jinými slovy lze říci skutečné či relevantní náklady, jejichž součástí jsou oportunitní neboli **alternativní** náklady,
- neopomíjí náklady přírůstkové ani utopené,
- vývoj nákladů rozlišuje z hlediska krátkodobého i dlouhodobého.

Prvním výše uvedeným předpokladem jsou alternativní náklady, jež vyjadřují ztrátu peněz, které jsme nevyužili lepším způsobem. V souvislosti se skupinou ekonomických nákladů je nutné zmínit explicitní, implicitní a relevantní náklady, které se v manažerském účetnictví také vyskytují. **Explicitní náklady** jsou takové, které podnik použil na nákup majetku, nájemného či služeb. Obtížně vyčíslitelné jsou **implicitní náklady**, proto k jejich vyčíslení používáme náklady oportunitní. Tyto náklady nemají formu peněžních výdajů a nejsou ani zachycovány ve finančním účetnictví. Těmito náklady rozumíme například mzdu, kterou by podnikatel obdržel, pokud by si zvolil jiné zaměstnání.

V druhém bodu výše bylo uvedeno, že manažerské pojetí nákladů pracuje s náklady **přírůstkovými** neboli **relevantními**. Tyto náklady mají vliv na určité rozhodnutí a v závislosti na tomto rozhodnutí se jejich výše změní. Opakem těchto nákladů jsou

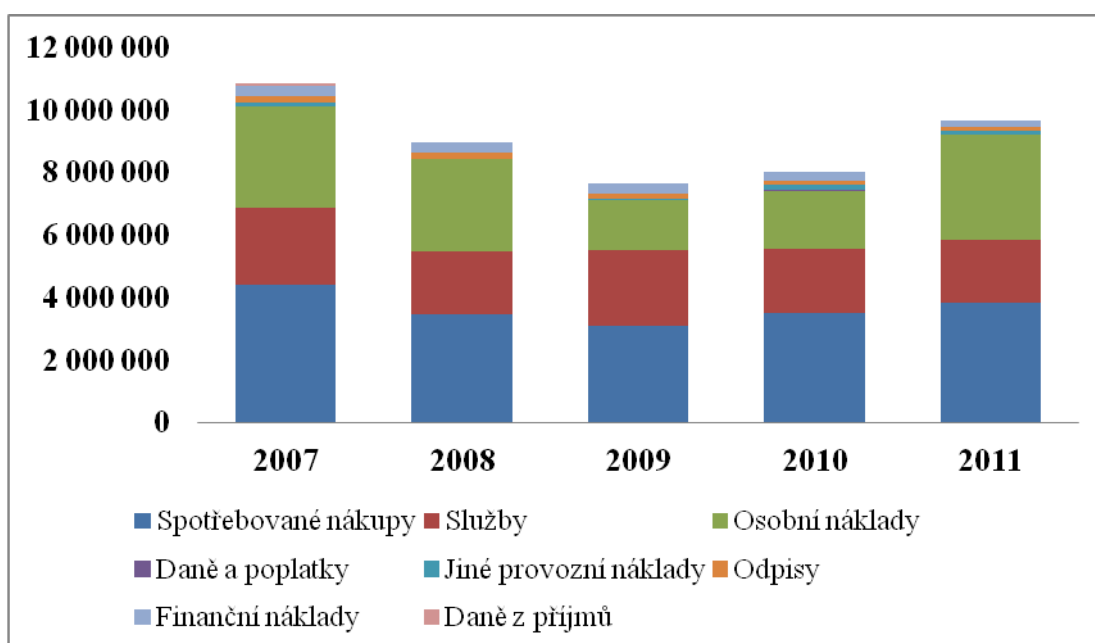
náklady **utopené** neboli **irelevantní**, jejichž výše není ovlivněna jakýmkoli rozhodnutím.

Z třetího bodu je patrné, že v rámci manažerského pojetí nákladů hraje nezbytnou roli čas. V krátkodobém pohledu část proměnných výrobních činitelů způsobuje vznik variabilní nákladů, které se mění s objemem výroby. Naopak neměnné činitele vyvolávají vznik fixních nákladů. Dlouhodobý pohled říká, že existují pouze proměnné výrobní činitele. Fixní nebere v potaz. Vývoj nákladů v čase umožňují nákladové funkce, které však pro tuto práci nejsou podstatné.

2.2 Struktura nákladů v podniku MikroPlastik v letech 2007 - 2011

V průběhu fungování podniku dochází ke zdražování různých vstupních surovin, podnik nakupuje majetek či přibírá zaměstnance. Všechny tyto zmíněné položky a mnohé další stojí podnik peníze, jsou pro podnik výdaji. Některé z těchto výdajů jsou zároveň náklady. Následující tabulka zobrazuje strukturu jednotlivých položek nákladů v letech 2007 – 2011.

Obr. č. 3: Struktura jednotlivých nákladových položek v letech 2007 – 2011



Zdroj: Vlastní zpracování dle Interních dokumentů podniku, 2012

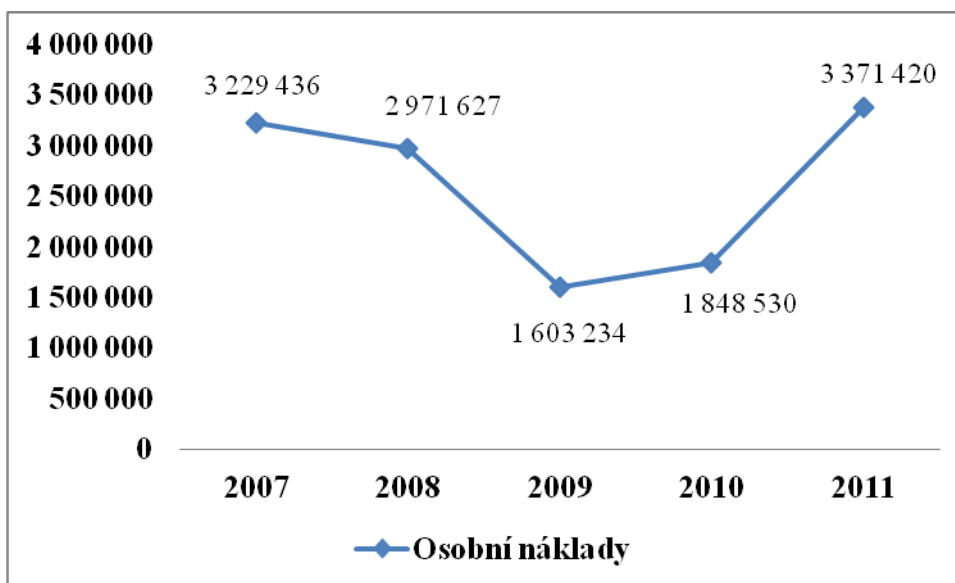
Obrázek číslo 3 ukazuje, že v průběhu let 2007 – 2011 byla celková výše nákladů ovlivněna různými skupinami nákladů. Těchto skupin bylo osm a jsou následující: spotřebované nákupy, služby, osobní náklady, daně a poplatky, jiné provozní náklady, odpisy, finanční náklady a daň z příjmu. Z obrázku je možné vidět, že nejvíce na výši celkových nákladů měly vliv pouze tři položky. Jedná se o **spotřebované nákupy, služby a osobní náklady.**

Jak již bylo zmíněno, **spotřebované nákupy**, které patří do účetní skupiny 51, v podniku tvořily v letech 2007 -2011 nejvýznamnější nákladovou položku. MikroPlastik je výrobní podnik, proto na výši spotřebovaných nákupů má vliv samotný nákup materiálu. Při pořízení vstupních surovin se dále vyskytují náklady na dopravu, nákup pohonných hmot a ostatní náklady související s pořízením zboží, které také mají vliv na spotřebované nákupy. Výše spotřebovaných nákupů byla nejvyšší v roce 2007.

Další velice významnou nákladovou položkou v podniku jsou **služby**. Do této kategorie spadají náklady spojené s recertifikací dle norem ČSN EN ISO 9001 a ČSN EN ISO 13485, dále nájemné za 8 lisů, které má podnik v pronájmu. Podnik ve svém majetku eviduje automobil, který pořídil na leasing. Leasingové splátky spadají do skupiny služeb také. Dále do této skupiny spadají náklady vynaložené na telefonování, poštovné, reklamu a propagaci

Třetí nejvýznamnější nákladovou položkou jsou **osobní náklady**, které patří do účetní skupiny 52. Podnik do této skupiny nákladů zařazuje mzdové náklady, náklady související s odvodem zdravotního a sociálního pojištění a popřípadě odstupné, pokud podnik opustí jednatel či zaměstnanec. Největší změny ve vývoji v letech 2007 – 2011 zaznamenaly právě osobní náklady, jak lze vidět z následujícího obrázku.

Obr. č. 4: Vývoj osobních nákladů v letech 2007 - 2011



Zdroj: Vlastní zpracování dle Interních dokumentů podniku, 2012

V roce 2007 byly náklady na mzdy nejvyšší, činily 3 229 436 Kč. V roce 2008 klesly a v roce 2009 byly nejnižší z výše uvedených let. Prudký pokles v letech 2008 a 2009 byl způsoben celosvětovou hospodářskou krizí, která měla dopad nejen na svět, Českou republiku, ale i na podnik MikroPlastik. Podnik neměl příliš zakázek, nebylo nutné tolik vyrábět a byl nucen propouštět zaměstnance. Ke konci roku 2008 propustil čtyři zaměstnance a vyplatil jim odstupné. Toto propuštění způsobilo, že osobní náklady se snížily v roce 2009 na 1 603 234 Kč.

V roce 2010 osobní náklady vykazovaly vzrůstající tendenci. Vyšplhaly se na výši 1 848 530 Kč. V této době byla přijata manažerka jakosti, což způsobilo vzrůst mzdových nákladů. Prudký nárůst osobních nákladů se v roce 2011 zastavil na výši 3 371 420 Kč. Tato výše byla ovlivněna několika faktory. Rok 2011 byl pro podnik z hlediska výroby velice příznivý. Odběratelé měli zájem o plastové výlisky, tudíž bylo evidováno hodně zakázek. Podnik přijal jednoho stálého zaměstnance, což ale na vyřízení zakázek nestačilo, proto přijal i brigádníky. Na konci roku 2011 nastaly v řízení podniku velké změny. Z podniku odešla jednatelka, které bylo vyplaceno odstupné, což mělo také vliv na výši osobních nákladů v roce 2011.

3 Analýza řízení nákladů na reklamaci v podniku MikroPlastik a faktory, které je ovlivňují

V současnosti se stále více podniků zaměřuje při řízení své výroby na kvalitu. Ne vždy se však každému podniku podaří ji dodržet. Je možné, že si zákazník zakoupí nekvalitní výrobek, nebo takový produkt, který nesplňuje požadované parametry. V takovém případě má určitá práva, kterých se může dožadovat u kupujícího či odběratele. V následující části jsou tato práva a povinnosti kupujícího i prodávajícího blíže specifikována. Dále je v následující kapitole pojednáno o způsobu řízení reklamací v podniku a o faktorech, které mají vliv na jednotlivé reklamace. Součástí této kapitoly jsou i údaje o výdajích podniku spojených s reklamacemi.

3.1 Právní úpravy reklamace

Nejprve je nutné vysvětlit pojem **reklamace**. Jedná se o oznámení odběratele dodavateli, že dodané zboží či poskytnutá služba má vady.

Pro potřeby řešení reklamace je možné si je rozdělit do tří skupin podle toho, kdo je na straně kupujícího. V první skupině je na jedné straně **podnik** a na straně kupujícího **konečný zákazník** – spotřebitel. Zákon o ochraně spotřebitele uvádí (Zákon o ochraně spotřebitele č. 634/1992), že: „*Spotřebitelem je fyzická osoba, která nejedná v rámci své podnikatelské činnosti nebo v rámci samostatného výkonu povolání.*“

V tomto vztahu se při řešení reklamace postupuje dle občanského zákoníku, který se snaží zvýhodnit práva spotřebitele. Do druhé skupiny je možné zařadit na obou stranách **spotřebitele**, jejichž vztah je upraven také občanským zákoníkem. Ve třetí skupině proti sobě stojí **podnikatelé**. Zde je však nezbytné rozlišovat způsob užití reklamovaného zboží. Pokud nakoupené zboží, které je zde reklamováno, použije podnikatel zásadně ke své **podnikatelské činnosti**, je tento vztah upravován obchodním zákoníkem. Jestliže však zboží nakoupené podnikatelem neslouží výhradně k podnikatelské činnosti, reklamace bude řízena dle příkazů uvedených v občanském zákoníku. (Business center, 2012)

MikroPlastik neobchoduje s konečnými spotřebiteli ale s dalšími výrobními podniky, které nakoupené výrobky používají výhradně pro svou podnikatelskou činnost, proto se zde v případě reklamace postupuje dle obchodního zákoníku.

3.1.1 Reklamace dle obchodního zákoníku

Obchodní zákoník neupravuje obecně odpovědnost za vady, jako občanský zákoník, ale rozlišuje **speciální úpravy** podle druhu uzavřených smluvních vztahů. Tyto speciální úpravy Houdek (Houdek, 2007) odlišuje:

- u kupní smlouvy,
- u smlouvy o dílo.

Vztahy mezi společnostmi a jejichmi obchodními partnery lze nazvat jako **dodavatelsko-odběratelské**. Tyto vztahy jsou upraveny kupní smlouvou, ve které se mimo jiné nacházejí i ustanovení o případné reklamaci. Pro potřeby této práce je nutné se věnovat vztahům, které jsou upraveny kupní smlouvou.

U kupní smlouvy je rozlišována:

- odpovědnost za vady zboží, které má věc v okamžiku přechodu nebezpečí škody na zboží na kupujícího,
- smluvní záruku za jakost.

Odpovědnost za vady zboží přebírá kupující v okamžiku, kdy přejímá zboží od prodávajícího. Zboží může být však dodáváno dopravcem. V tomto případě přechází zodpovědnost za vady na dodávce na kupujícího v místě a momentě převzetí zboží od dopravce. Ustanovení o odpovědnosti za vady zboží v dodavatelsko-odběratelských vztazích mají tzv. dispozitivní charakter. Lze tento charakter vysvětlit tak, že se podnikatelé mohou od těchto ustanovení odchýlit. Zákonem stanovená ustanovení si sami mohou zúžit, či rozšířit v kupní smlouvě.

Vedle odpovědnosti za vadu zboží obsahuje kupní smlouva ještě **záruku za jakost**. Dle Houdka se touto zárukou rozumí: „*že dodané zboží bude po určité době způsobilé pro použití ke smluvenému (obvyklému) účelu nebo že si zachová smluvené (obvyklé) vlastnosti*“. (Houdek, 2007, s. 80)

V tomto případě lze také rozšířit, či zúžit zákonná ustanovení, která se týkají záruky za jakost.

3.1.2 Povinnosti prodávajícího

Samotnému procesu reklamace předchází dodání zboží ze strany dodavatele. Dle obchodního zákoníku je jeho povinností **dodat zboží v předem stanovené kvalitě, množství a provedení**. Právní norma neuvádí minimální délku trvání záruční doby. Závisí tedy na dodavateli nebo podmínkách, které byly dohodnuty mezi obchodujícími stranami v kupní smlouvě. Může se stát, že prodávající nesplní svoji povinnost a zboží má vady. Za vady se považuje následující:

- zboží nemá odpovídající kvalitu,
- zboží bylo dodáno v chybném množství,
- zboží nebylo dodáno v požadovaném provedení,
- dodání jiného zboží, než bylo ujednáno ve smlouvě,
- vady v dokladech, které byly nutné k dodání zboží.

3.1.3 Povinnosti kupujícího

Obchodní zákoník stanovuje, že kupující má povinnost **prohlédnout zboží co nejdříve** a zkontrolovat, zda odpovídá tomu, co bylo sjednáno ve smlouvě. Pokud zjistí, že zboží má nějakou z již zmíněných vad, měl by informovat prodávajícího a má nárok zboží reklamovat.

Může se však stát, že zboží nezkontroloval ihned při dodání zboží, jinými slovy v okamžiku převzetí nebezpečí škody na zboží. V takovém případě musí prodávajícímu dokázat, že zboží nemělo vadu při dodání, pokud chce dodávku reklamovat.

3.1.4 Postup při reklamaci na straně kupujícího

Jak již bylo řečeno, je nutné informovat prodávajícího o zjištěných vadách. Lze mu oznámení o vadách poslat **písemně**, elektronicky či poštou, nebo podat **ústně**. Ve všech případech se doporučuje zaznamenat reklamaci písemně pro případ, že by se vyskytly nějaké nesrovnalosti a celý proces by se musel řešit soudní cestou. (Úplné znění, 2012) Náležitosti reklamačního protokolu v písemné formě jsou uvedeny dále, ale lze se jimi řídit i při ústních reklamacích.

V písemné podobě reklamačního dokladu by měly být alespoň následující náležitosti:

- základní údaje o reklamujícím a prodávajícím,
- přesný popis reklamovaného výrobku,
- detailní popis zjištěných vad u výrobku,
- způsob vyřízení reklamace,
- datum, kdy se reklamace podává, a datum, kdy se očekává vyřízení reklamace,
- podpisy reklamujícího a prodávajícího. (Business center, 2012)

Co se týká základních údajů o obchodujících stranách, neměly by chybět informace o názvu organizace, v případě fyzické osoby její jméno a příjmení, dále sídlo a identifikační číslo organizace. Předmět, který kupující reklamuje, by měl identifikovat. Uvádí se, že je dobré doložit kopii dokladu o prodeji daného předmětu. Vady, které byly zjištěny, by měly být co nejpřesněji zaznamenány.

Způsobů vyřízení reklamace je hned několik. Je možné, že prodávající nedodrží podmínky týkající se dodání zboží v požadovaném stavu, čímž poruší podmínky smlouvy.

Obchodní zákoník definuje porušení smlouvy dvojitým způsobem, **podstatným** a **nepodstatným**. V případě podstatného porušení smlouvy má kupující 4 možnosti, jak se zachovat. Za prvé může požadovat **výměnu vadného zboží** nebo dodání chybějících kusů. Za druhé může po dodavateli žádat **opravu vad**, ale pouze v případě, jsou-li opravitelné. Kupující má právo **odstoupit od smlouvy**, nebo mu dodavatel je povinen nabídnout **slevu** z původní kupní ceny zboží. Za předpokladu, že dojde k porušení smlouvy nepodstatným způsobem, má kupující právo požadovat dodání zboží, odstranění vad či slevu z kupní ceny.

Pokud tedy kupující objeví vadu, zhotoví reklamační protokol. Následně ho zasílá prodávajícímu a čeká na jeho vyjádření.

3.1.5 Postup při reklamaci na straně prodávajícího

V okamžiku, kdy je doručena reklamace od kupujícího prodávajícímu, může prodávající postupovat několika způsoby. Tyto způsoby jsou upraveny normami managementu jakosti ISO 9000:2000. Tyto normy doporučují postupovat při reklamaci dle následujících kroků:

- v první řadě zaevidovat došlé reklamace,
- následně postoupit reklamace odpovědným osobám,
- projednat reklamaci,
- vyřídit reklamaci,
- zjistit a vyčíslit náklady reklamace,
- popřípadě zjistit vinu na straně dodavatele či výrobce a začít s nimi vyjednávat o způsobu řešení a vyrovnání.

Pokud se prodávající a kupující nemohou dohodnout na způsobech řešení reklamace, existuje i soudní způsob řešení této záležitosti.

3.2 Průběh reklamace v podniku MikroPlastik

Reklamace v podniku MikroPlastik probíhají dle reklamačního řádu, který je součástí Příručky jakosti. Reklamace jsou monitorovány, analyzují se příčiny vzniku a vyčíslují se náklady. V příručce jakosti jsou definovány dva druhy reklamací:

- interní a
- externí.

3.2.1 Interní reklamace

Termín interní reklamace se v podniku příliš nepoužívá, je znám pod pojmem **řízení neshodného produktu**, kterým se zabývá převážně kontrolor kvality. Jeho úkolem je v první řadě zajistit bezchybnost všech používaných vstupních surovin, pomocných látek a obalových materiálů. Řízení neshodného produktu může odhalit vady při dvou typech podnikových činností. Neshoda se může objevit při lisování v **lisovně nebo montáži**.

U každého lisu se nachází průvodka výrobku, ve které se zachycují informace o druhu materiálu, ze kterého je daný výrobek vyroben, označení výrobku, počet naplánovaných kusů a kontroly v průběhu výroby. Důležitým údajem uvedeným v průvodce je i šarže výrobku. Skládá se z šesti čísel. První dvojčíslí vyjadřuje číslo zakázky. Toto dvojčíslí také umožňuje u každého výrobku zjistit, pro jakého zákazníka se vyráběl. Další dvojčíslí vystihuje měsíc, ve kterém se daný výrobek vyrábí a poslední dvojčíslí umožňuje zjistit rok výroby. Kontrolor u lisu vybere namátkou pár kusů hotových výlisků, nejčastěji pět kusů, a hledá závady. Buď je výrobek v pořádku, a proto se nemusí provádět žádná opatření, nebo je nalezena neshoda. V takovém případě okamžitě vyplní **Protokol o neshodách**, kam zapíše zjištěné odchylení od požadovaných parametrů. Jestliže se jedná o vadu pouze na některých výrobcích, je možné pověřit montážní pracovníce přebráním a oddělením vadných kusů od plnohodnotných. Pokud však chybné parametry vykazují všechny dosud vyrobené výrobky, je povinný zapsat vše do Protokolu o neshodách, upravit výrobní parametry na lisu, nebo zcela zastavit výrobu daného výlisku a vadné kusy vyhodit.

Druhým způsobem interní reklamace je kontrola již smontovaných výrobků od montážních pracovníků. Montážní pracovníci tyto zhotovené výrobky zabalí do igelitových pytlů a postupně donášejí do expediční místnosti. Zde kontrolor každý pytel znovu otevře, namátkou vybere okolo padesáti až sto kusů a zjišťuje, zda jsou

shodné s předem stanovenými parametry. Požadované parametry produktů se uvádí ve výrobních a kontrolních postupech.

Tato kontrola bývá konečná, proto je nazývána výstupní kontrolou. Je při ní nutné dodržovat pravidla čistoty, tzn, že kontrolor si musí důkladně vydesinfikovat nejen své ruce, ale i pracovní pomůcky a pracoviště, ve kterém pracuje. Kontrolované kusy mohou být v **pořádku, nebo poškozené**. Jakmile kontrolor objeví závady na výliscích, je nutné provést nápravné opatření. Označí vadné výrobky červeným štítkem, který je pro montážní pracovnice signálem, že svou práci musí znovu předělat.

Obr. č. 5: Neshodný výrobek

Neshodný výrobek	
Název výrobku:	_____
Interní číslo:	_____
Šarže	_____
Důvod/Vypořádání:	_____
Datum: _____	Jméno: _____

Zdroj: Interní doklady podniku MikroPlastik s. r. o.

Na obrázku lze vidět, že štítek pro interní reklamaci obsahuje název výrobku, jeho interní číslo, šarži, popis vady a její způsob vypořádání, datum zjištění vady a podpis člověka zodpovědného za tuto kontrolu, což je kontrolor kvality.

Výlisky, které prošly výstupní kontrolou, se zabalí zpět do igelitového obalu, pro větší ochranu při dopravě ještě do kartonu, a označí se štítkem. Na štítku nesmí chybět interní název výrobku a jeho číslo, název výrobku u odběratele a jeho interní číslo, datum zabalení a číslo šarže výrobku. Po této výstupní a zároveň poslední kontrole výlisků v podniku následuje přesun výrobků na sklad a později doprava k zákazníkovi.

Kontrolor uschovává vzorky produktů od každé šarže pro případnou následnou kontrolu a skladuje je ve vymezené části skladu.

3.2.2 Externí reklamace

Externí reklamace je dle Příručky jakosti považována za složitější a závažnější. Dochází k ní ze strany zákazníka, vyjadřuje jeho nespokojenost s výrobkem a vznikají při ní další náklady. Průběh reklamačního procesu lze popsat následovně:

- neformální upozornění ze strany zákazníka,
- oficiální oznámení reklamace zaslané jednatelem společnosti,
- příchod reklamované dodávky,
- vnitřní vypořádání reklamace.

Jakmile zákazník zjistí při přejímání zboží nesrovnalosti na dodávce, informuje jednatele společnosti buď telefonicky, nebo emailem. Toto oznámení je pro MikroPlastik velice důležité. Velice často se totiž zákazníkovi posílá celková objednávka po částech. Pokud tedy zjistí u dodané části vady a oznámí to dodavateli ihned, je to obrovskou výhodou. Dodavatel může ještě poupravit výrobu, například vyčistit formu, změnit materiál, nebo dokonce celou výrobu zastavit, pokud by zjištěné vady neumožňovaly použití výrobku.

Při přejímce zboží mohou být zákazníkem objeveny vady. Tyto vady mohou být trojího druhu. První z nich jsou **vady způsobené špatným promícháním materiálu**, popřípadě smícháním s barvivem, které způsobují neprobarvenost výsledného produktu. Druhým typem mohou být vady vzniklé při **výrobním procesu**. Tyto vady jsou dvojího druhu: vady způsobené špatným nastavením parametrů stroje nebo nečistotami zanesenými do roztaveného granulátu. Chybné nastavení parametrů na lisu může způsobit zástřiky v dělicí rovině nebo nedolisovaný výrobek. Třetím typem vad jsou vady vzniklé při **montáži**. Jedná se o nesprávně smontovaný výrobek, který není smontován dle požadavků v Kontrolních postupech výrobku. Protože montážní pracovnice je ve styku s výrobkem, může dojít k jeho náhodnému znečištění výrobku, např. spadnutí vlasů či řas při balení výrobků do PE pytlů. Při dodržování hygienických postupů by se tato reklamace měla vyloučit.

Jak bylo již řečeno, první informace o reklamaci dostává jednatel. Ten má hlavní slovo v rozhodování o způsobu řešení reklamace, uznání či neuznání. Jednatel na poradě

s manažerem jakosti projedná příslušnou reklamaci. Manažer jakosti ji společně s kontrolorem jakosti vyřídí.

Teprve s reklamovanou dodávkou přichází oficiální písemný protokol o reklamaci, ve kterém odběratel detailně popisuje zjištěné vady a žádá vypořádání reklamace.

Téměř všechny reklamace jsou v podniku řešeny dodáním náhradních kusů v takovém počtu, který zákazník reklamoval. V extrémních případech dochází ke stornu celé objednávky, což se však stalo pouze jednou za celou dobu fungování společnosti. V takovém případě se ruší celá objednávka a dodavateli nejsou doručeny náhradní kusy výměnou za reklamované.

Po příchodu reklamované dodávky je nutné rozhodnout, jak se s ní naloží. Existují dvě možnosti:

- přebrání zaslané dodávky,
- likvidace reklamovaného zboží.

O tom, jak bude nadále zacházeno s reklamovanou dodávkou, rozhoduje jednatel, jak již bylo řečeno. Každá dodávka, se kterou je zákazník nespokojen, je po příchodu do podniku označena červeným štítkem s označením **neshodný výrobek**. Pokud manažer či kontrolor jakosti zhodnotí, že v dodaných výrobcích jsou i takové, které by se daly ještě použít, je nutné je roztřídit na použitelné a vadné kusy. Výrobky se doručí do montážní místnosti, kde je montážní pracovnice roztřídí na správné a vadné výrobky. Přebrané kvalitní výrobky mohou opět putovat k odběrateli a vadné se likvidují.

K likvidaci došlé dodávky dochází za předpokladu, že ji v první řadě manažer jakosti označil za nepoužitelnou a následně jednatel schválil. Pokud jsou na skladě výrobky stejné šarže, které měly být poslány v jiných částech objednávky, je nutné je vyskladnit. Manažer jakosti vyplní **Protokol o neshodách či reklamaci**, viz příloha číslo 1. V tomto protokolu se nejprve identifikují vady či neshody u konkrétního výrobku, datum a místo jejich zjištění. V dalších krocích se navrhuje způsoby vypořádání reklamace a zjišťují se její možné příčiny. Následně se stanovuje opatření k nápravě a termín vypořádání reklamace. Na závěr se vyčíslují náklady spojené s reklamací.

3.3 Náklady na reklamace v podniku MikroPlastik

Řízení nákladů na reklamaci v podniku nemá dlouholetou historii. Od počátku existence podniku se reklamace pouze plánovaly a porovnávaly se skutečností. V průběhu let 2007 – 2011 zajišťovala plán reklamací jednatelka společnosti. Pro toto období naplánovala na každý rok 12 reklamací. V období 2007 – 2009 byl plán dodržen, ale v roce 2010 a 2011 byla skutečnost jiná. Plán a skutečnost v oblasti reklamací v letech 2010 – 2011 je znázorněna v následující tabulce.

Tab. č. 1: Vyhodnocení počtu reklamací za rok 2010 a 2011

Plán a skutečnost	Čtvrtletí v roce 2010				Čtvrtletí v roce 2011			
	I.	II.	III.	IV.	I.	II.	III.	IV.
Plán	4	4	4	4	4	4	4	4
Skutečnost	0	3	3	1	1	3	3	1
rozdíl plán - skutečnost	4	1	1	3	3	1	1	3

Zdroj: Interní dokumenty podniku, 2010 a 2011

Tabulka číslo 1 uvádí, že v prvním čtvrtletí v roce 2010 nedošlo k žádné reklamaci, ve druhém a třetím čtvrtletí byli tři reklamace a v posledním kvartálu pouze jedna reklamace. Skutečnost se tedy od plánu mírně lišila, což zobrazuje poslední řádek tabulky. Výše uvedená tabulka porovnává skutečné a plánované reklamace v roce 2011. Plán byl stejný jako v roce 2010. V roce 2011 podnik zaznamenal osm reklamací. V prvním čtvrtletí proběhla pouze 1, ve druhém a třetím čtvrtletí byly tři reklamace a v závěru roku také pouze jedna.

V roce 2010 a 2011 podnik zlepšil řízení reklamací. Do této doby se reklamace pouze plánovaly a porovnávaly se skutečností. Od roku 2010 jednatelka začala náklady na reklamace vyčíslvat. Dle zavedených postupů se pro vyčíslení nákladů na reklamaci od prodejní ceny jednotlivých výrobků odečítá marže, která byla odhadem stanovena na 40 % u každého výrobku. Zjištěná cifra byla dále násobena počtem reklamovaných kusů. Většina reklamovaných kusů pocházela od zahraničních odběratelů, proto pro převod EUR na Kč byla použita jednotná sazba 25 Kč/EUR. Celkové náklady na reklamace za rok 2010 tedy dosahovaly výše 154 557 Kč. V roce 2011 vykazovaly reklamace mírný nárůst, jejich výše činila 186 555 Kč. Co způsobilo zvýšení nákladů na reklamaci, bude uvedeno dále.

3.4 Faktory, které ovlivňují reklamace v podniku MikroPlastik

Podnik MikroPlastik se s reklamacemi potýká několikrát do roka. Příručka jakosti uvádí, že se jim podnik snaží předcházet. Ne vždy se mu to podaří. Faktory, které na reklamace působí, jsou následující:

- kvalita materiálu,
- nastavení parametrů lisu,
- průběžná kontrola výlisku v průběhu výroby,
- kvalita práce montážních pracovníků,
- výstupní kontrola.

Jedním z hlavních faktorů, který působí na kvalitu výrobků, je **kvalita materiálu**. Výrobní materiál prochází zpravidla dvojitou kontrolou. Nejprve je kontrolován při vstupu do podniku ještě před uložením na sklad. Posuzuje se především neporušenost obalu a správně dodané množství. Druhá kontrola následuje v průběhu výroby. Po převzetí ze skladu se materiál umísťuje do výrobních kontejnerů, které se nacházejí u lisů. Z těchto kontejnerů se pomocí savých hadic dostává do lisu a produkuje se z něho výrobek. Kvalita materiálu se kontroluje v momentě, kdy se materiál přesypává z obalu do výrobního kontejneru. Je nezbytné zajistit, aby kontejner byl řádně vyčištěn. Nesmí se v něm nacházet zbytky předchozího druhu materiálu ani žádné jiné nečistoty protože by mohly negativně ovlivnit výrobu výlisků. Dále je nutné zkontrolovat materiál, zda se v něm nenachází nečistoty. Tato kontrola probíhá pouhým okem.

Velice důležité je **nastavení lisů** a správné vsazení formy do lisu, kterou provádí seřizovač či jednatel. Požadované nastavení a parametry lisu, které má každý výrobek jiné, se nacházejí v Kontrolních postupech jednotlivých výrobků. V průběhu výroby se neustále kontroluje chlazení, těsnění lisu apod. Jednotlivé kontroly a popřípadě zjištěné odchylky se zapisují do Průvodky výrobku, která se nachází u lisu, na kterém je vyráběn. V příloze C jsou nastíněny druhy jednotlivých reklamovaných výrobků za rok 2010, jejich vnitropodnikové číslo, počet reklamovaných kusů, příčina reklamace a zákazník, který výrobky reklamoval. Z přehledu vyplývá, že ze sedmi reklamací bylo pět od zahraničního odběratele Rowemed Medical 4 Life a 2 reklamace od českých

odběratelů MPH Medical Devices a Prokeš & CO. CZ s. r. o. V 6 případech reklamace bylo příčinou špatné vylisování výrobku a pouze v jednom případě pochybili montážní pracovníci při své práci. Z tohoto důvodu by se měl podnik více zaměřit na výrobní lisy a zpřísnit kontrolu nastavených parametrů.

Seřizovač či jednatel kontroluje správné nastavení lisu. O správnost vylisovaných výrobků se stará **kontrolor**, který v průběhu výroby vždy z vyrobených kusů namátkou vybírá několik kusů a zjišťuje pod speciálním mikroskopem, zda výrobek má požadované parametry. Zajímají ho především zástřiky, které je mikroskop schopen odhalit.

Jak již bylo zmíněno, špatné nastavení lisu může negativně ovlivnit plastový výlisek. Mnohdy dochází k tomu, že nečistoty na výrobcích způsobené špatným nastavením neobjeví seřizovač při běžné kontrole, ani kontrolor, ale až **montážní pracovníci**. Ty kontrolují výrobky pouhým okem. Nejčastějšími nečistotami, které mohou pracovníci objevit, jsou zástřiky na výliscích, stopy od oleje z lisu, nečistoty od vyhazovače na lisu nebo nedolisovanost výlisků.

Na závěr celého výrobního procesu výlisky prochází **výstupní kontrolou**, kterou provádí zodpovědný kontrolor. Tato kontrola je opět pouhým okem, ale je velice důkladná. Kontroluje práci seřizovače na lisu a montování pracovníků. V první řadě zjišťuje, zda byly dodrženy parametry výlisků. Především zástřiky, stopy od oleje, nečistoty od vyhazovače či dolisovanost výlisků. Při montování je možné, že se do obalového materiálu spolu s výlisky dostanou nečistoty. Jedná se o nečistoty, konkrétněji vlasy, řasy a jiné nečistoty.

4 Analýza řízení finančních nákladů v podniku MikroPlastik a faktory, které je ovlivňují

V současnosti se bezmála všechny podniky při podnikání neobejdou bez bezhotovostního způsobu placení. Je téměř nutné, aby měl podnik otevřen účet u jakékoli finanční instituce. Stává se velice často, že podnik využívá k placení ne jeden, ale více bankovních účtů najednou. Banky nebo finanční instituce ovšem neposkytují své služby zadarmo, po svých klientech žádají různé poplatky. Poplatky, které MikroPlastik platí bankám, spadají do skupiny finančních nákladů. Co jsou finanční náklady, bude podrobněji uvedeno v této kapitole. Součástí finančních nákladů jsou také náklady související s úvěry. Jedná se o druh finanční výpomoci, kterou MikroPlastik přijal od banky.

Vzhledem k tomu, že je podnik zapojen do zahraničního obchodu, je nucen obchodovat v cizí měně. Tyto typy obchodů vyžadují přepočtení zahraniční měny na měnu domácí, což je spojeno s kurzovými rozdíly. Kurzovým rozdílem může být kurzový zisk nebo kurzová ztráta, ke které dochází ve většině případů. Tyto ztráty jsou součástí finančních nákladů, proto budou také přiblíženy v této kapitole.

4.1 Vymezení finančních nákladů

Dle Březinové (Březinová, 2003) do finančních nákladů spadají náklady spojené s prodejem cenných papírů a podílů různých typů, úroky, kurzové rozdíly a manka nebo škody na finančním majetku. Náklady, které jsou spojené s prodejem **cenných papírů a podílů** se vztahují jak ke dlouhodobému, tak i krátkodobému období.

Úrokem se rozumí cena za půjčení kapitálu a lze se na něho dívat ze dvou různých pohledů. V první řadě se jedná o pohled toho, kdo nemá peněžní prostředky a půjčí si je, pro něho je to náklad. Ten, kdo měl možnost po určitou dobu používat cizí kapitál pro svou vlastní potřebu, vnímá úrok jako platbu. Úrok bývá stanoven ve výši určené úrokové sazby, která je vyjádřena ze zapůjčeného kapitálu za rok. Úroky mohou být dvojího druhu. Jednoduché se stanovují z původní jistiny. Naproti tomu složené úroky se počítají nejen z původní jistiny, ale připočítávají se k nim i úroky připsané k původní jistině na konci uplynulého období. Úroky spadající do této skupiny nákladů se vztahují k půjčkám, úvěrům, ale i dlužným cenným papírům. Nespadají sem kapitalizované

úroky, což jsou úroky, které se zahrnují do pořizovací ceny dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku.

Ostatní finanční náklady souvisí s bankovními službami. Jedná se především o služby spojené s užíváním účtu, jeho vedením, placením pomocí platebních karet či depozitními poplatky. Pokud dojde ke schodku v pokladně či manku u cenin, vzniklé náklady patří do skupiny **manka a škody na finančním majetku**.

Kurzové rozdíly vyjadřují přepočtení cizí měny na koruny české. Tyto rozdíly jsou dvojího druhu: kurzový zisk a kurzová ztráta. Dle Březinové (Březinová, 2003) kurzové rozdíly mohou být způsobeny:

- u jakéhokoli druhu majetku, závazků, rezerv a opravných položek, které jsou vykazovány v cizí měně a přepočítávají se na měnu českou,
- při uzavírání účetních knih, když se přepočítávají konečné zůstatky pohledávek, závazků, cenných papírů či derivátů.

Legislativní normy umožňují při přepočtu cizí měny využít pevný či denní kurz.

4.1.1 Kurzová rizika

Kurzové rozdíly úzce souvisí s kurzovými riziky, ke kterým dochází při obchodování na mezinárodních trzích. Dle Černohlávkové: „*Toto riziko lze charakterizovat jako možnost, že v důsledku vývoje kurzů měn bude účastník zahraničních ekonomických vztahů vydávat či inkasovat jiné hodnoty oproti původnímu předpokladu, eventuelně, že se v důsledku kurzových pohybů změní stav jeho devizových aktiv a pasiv*“. (Černohlávková, 2007, s. 34)

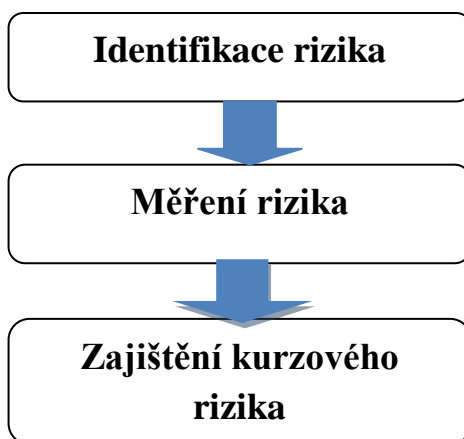
Toto riziko se nejčastěji objevuje u úvěrových obchodů, převážně střednědobých a dlouhodobých, u obchodů s dlouhými dodacími lhůtami či u dlouhodobých kontraktů. Jak již bylo řečeno, podnikatelé, kteří uzavírají obchodní smlouvy se zahraničními partnery, se tomuto riziku nevyhnou. Podnikatelé mají dvě možnosti při podepisování kontraktu: buď stanovit prodejní cenu za zboží či služby v měně domácí, nebo v měně zahraniční. Nejčastěji však přistupují na měnu té země, se kterou obchodují. V tomto případě hraje velmi důležitou roli čas. V období mezi stanovením kupní ceny a zaplacením zahraničního odběratele totiž dochází ke změnám ve vývoji kurzu.

Pro podnikatele tyto změny mohou mít negativní a pozitivní dopad. Nejdůležitější pro ně je částka, kterou obdrží za prodané zboží či poskytované služby.

Riziko, kterému se vystavují podnikatelé při obchodování na cizích trzích, bývá někdy označováno jako **transakční riziko** či **transakční expozice**. Kurzová rizika nemusejí mít dopad pouze na finanční hospodaření podnikatelů, ale i na jejich **konkurenceschopnost**. To nastane tehdy, jestliže vývozce z naší země nebude schopen konkurovat domácím výrobcům na zahraničním trhu. Dosažení konkurenceschopnosti na zahraničním trhu nebude možné kvůli nepříznivému vývoji kurzu. V některých případech však vývoj kurzu může i usnadnit vstup našemu vývozci na zahraniční trh. Vývoj měnového kurzu, který má dopad na podnikatelské záměry obchodníků, bývá někdy označován jako **ekonomická expozice**.

Snahou většiny podnikatelů obchodujících se zahraničím je předcházet těmto kurzovým rizikům. Existují různé postupy a metody, které umožňují alespoň částečnou ochranu. Proces, ve kterém se podnikatelé snaží chránit proti kurzovému riziku, lze označit za **proces řízení kurzového rizika**. Tento proces se skládá z několika fází, které jsou znázorněny na následujícím obrázku.

Obr. č. 6: Proces řízení kurzového rizika



Zdroj: Vlastní zpracování dle ČERNOHLÁVKOVÁ, Eva, SATO, Ondřej, TAUŠER, Josef, ET AL. Finanční strategie v mezinárodním podnikání. Praha: Aspi, 2007, 320 s. ISBN 978-80-7357-321-8.

V první řadě je důležité, aby si podnik vůbec uvědomil, že mohou nějaká rizika při obchodování se zahraničím nastat. Ať už v důsledku dovozu či vývozu.

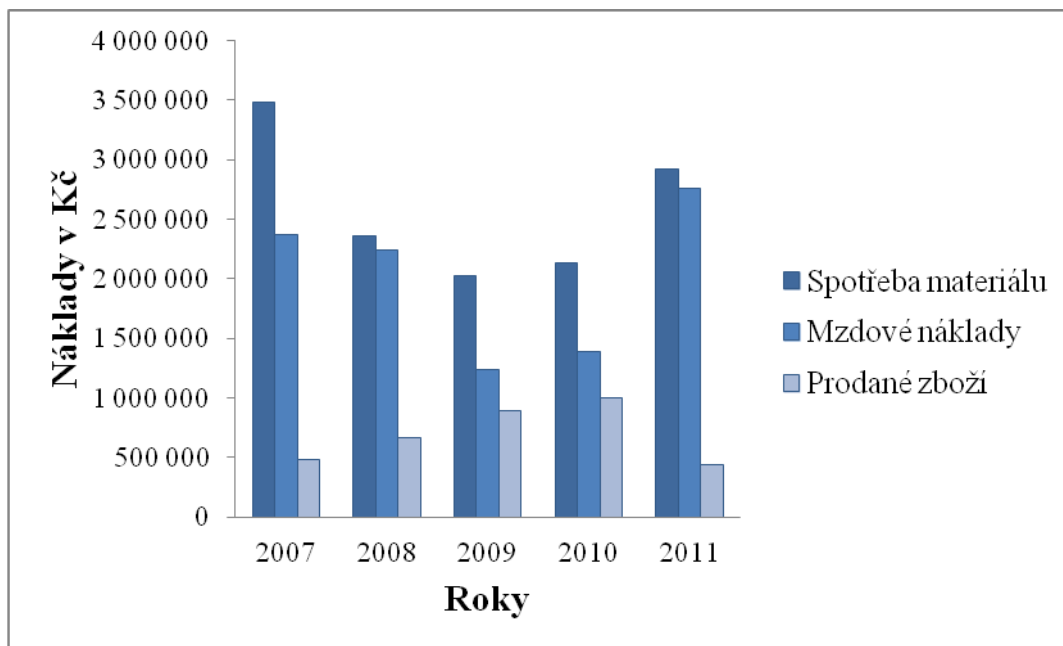
Po identifikaci rizika je možné riziko kvantifikovat. Existují různé metody měření rizika. Mezi nejznámější patří **Metoda alternativních scénářů**, při které je nutné správně stanovit očekávanou hodnotu měnového kurzu a pravděpodobnost změny kurzu. Při stanovení pravděpodobnosti změny kurzu se stanovuje, s jakou pravděpodobností se kurz zhodnotí, znehodnotí či zůstane stejný. Mezi další metody měření rizika patří metoda **Value at Risk**.

Po identifikaci a kvantifikaci rizik je posledním krokem při procesu řízení rizik **zajištění rizik**. Tento krok je velice ovlivněn managementem podniku, zda je nakloněn k možnosti zajištění rizik. Výhodou zajištění je, že podniku umožní větší finanční stabilitu. Na druhé straně je nutné počítat s tím, že zajištění bude spojeno s vynaložením určitých finančních prostředků. V praxi se lze setkat s externími a interními způsoby zajištění rizik. Mezi externí patří měnové deriváty, mezi interní lze zařadit přirozený hedging, netting či časování plateb. Dalším způsobem, jak snížit kurzové riziko, je i **úprava kupní smlouvy**. Úprava spočívá v připojení doložky ke smlouvě. Doložka zajistí, jakým způsobem bude upravena kupní cena v případě změny měnového kurzu.

4.2 Finanční náklady v podniku MikroPlastik a faktory, které je ovlivňují

V letech 2007 – 2011 se finanční náklady v podniku skládaly ze tří druhů nákladů. Jednalo se o úroky, kurzové rozdíly a ostatní finanční náklady. Vývoj těchto jednotlivých položek lze vidět na následujícím obrázku.

Obr. č. 7: Přehled jednotlivých položek finančních nákladů v letech 2007 - 2011



Zdroj: Vlastní zpracování dle Interních dokladů podniku, 2012

Dle uvedeného obrázku nejmenší podíl na celkových finančních nákladech mají **ostatní finanční náklady**. V průběhu let 2007 – 2011 byly stabilní, nevykazovaly žádné výkyvy. Vliv na jejich výši mají banky, u kterých má MikroPlastik otevřeny účty. Jedná se o Českou spořitelnu, GE Money Bank a Oberbank. Poplatky spojené s vedením a obsluhou účtů se pohybují okolo 40 000 Kč ročně, viz příloha D.

Na výši ostatních finančních nákladů mají vliv i poplatky spojené s vedením úvěrových účtů, které má společnost dva. Jedním z nich je účet, na kterém se evidují úroky související s hypotečním úvěrem. Ten je ve výši 2 milionů Kč a je veden u České spořitelny. Tento úvěr si společnost vzala na koupi budovy v roce 2006. Druhý úvěr je na materiál a ostatní provozní výlohy a jedná se o kontokorentní úvěr. Tento úvěr je ve výši 500 tisíc Kč a jedná se o krátkodobý typ úvěru. Peníze společnosti půjčila finanční instituce Oberbank.

Ostatní finanční položky se tedy skládají z následujících položek:

- poplatky za vedení účtu v jednotlivých bankách,
- poplatky spojené s vedením hypotečního úvěru,
- poplatky spojené s vedením kontokorentního úvěru.

Lze říci, že vliv na výši těchto položek může mít i bonita klienta. Ta se posuzuje v případě, pokud klient, v tomto případě podnik, žádá o úvěr. Bonitou se rozumí schopnost dlužníka splácet úvěr či jiný finanční závazek.

Výše uvedený obrázek znázorňuje, že výše úroků byla nejvyšší v roce 2008. Tehdy činila 129 119 Kč, viz příloha D. V následujících letech výše úroků klesala a v roce 2010 a 2011 se pohybovala téměř na stejné výši. Položky, které mají vliv na velikost úroků jsou následující:

- úroková sazba z hypotečního úvěru,
- úroková sazba z kontokorentního úvěru,
- doba splatnosti úvěru,
- velikost jistiny,
- způsob úročení.

Výše úrokových sazeb u jednotlivých bank značně ovlivňuje Česká národní banka. Úrokové sazby u jednotlivých bank jsou tedy stanoveny na základě úrokových sazeb od České národní banky a dalších parametrů, např. bonita klienta.

Obrázek číslo 7 poukazuje na to, že v letech 2007 – 2010 se na výši finančních nákladů nejvíce podílely kurzové rozdíly. Pouze v roce 2011 byla skutečnost jiná. Kurzové rozdíly jsou ovlivněny:

- vývojem měnového kurzu,
- obchodními smlouvami se zahraničními odběrateli.

Vývojem měnového kurzu jsou způsobeny kurzové rozdíly v různých oblastech Tyto oblasti jsou znázorněny v následující tabulce.

Tab. č. 2: Struktura kurzových rozdílů v Kč v podniku MikroPlastik za rok 2010

Položka	Kurzový rozdíl v Kč	Podíl v %
Zahraniční odběratelé	82 240,34	63,95
Dodavatelé	5 810,97	4,52
Kurzový rozdíl 1. typ	28 012,01	21,78
Kurzový rozdíl 2. typ	12 537,63	9,75
Celkem	128 600,95	100,00

Zdroj: Vlastní zpracování dle Interních dokladů podniku, 2012

Kurzová ztráta plyne ze zahraničního obchodního styku. V roce 2010 podnik obchodoval s deseti zahraničními **obchodními partnery**. Podrobné údaje o jednotlivých odběratelích jsou součástí přílohy E. Údaje ve výše uvedené tabulce udávají, že při prodeji výlisků do zahraničí podnik utrpěl kurzovou ztrátu ve výši 82 240,34 Kč. Největší podíl na této ztrátě mají obchody s nejdůležitějším odběratelem, kterým je RoweMed AG – Medical 4 Life.

Kurzová ztráta plyne i z obchodování s **dodavateli**. Jedná se o dodavatele materiálu, konkrétněji granulátu a barviv. Mezi dodavatele patří Explast spol. s r. o. (dále jen Explast), od kterého podnik odebírá téměř většinu materiálu, dále pak Okw a Kraiburg TPE. V roce 2010 činila ztráta z obchodování s dodavateli pouze 5 810,97 Kč. Na celkových kurzových ztrátách se tato výše podílela 4,52 %, což není mnoho. Je to ovlivněno způsobem obchodování, který podnik praktikuje s podnikem Explast. Tato společnost je česká, ale obchoduje v eurech. Ve smlouvě mezi oběma stranami bylo stanoveno, že se při vzájemném obchodování bude využívat finanční instituce Akcenta. Jedná se o instituci, která obchoduje s devizami na českém trhu. Explast i MikroPlastik. Mají u této instituce veden účet v eurech, což má velice příznivý dopad na jejich obchodování. Poplatky za převod jednotlivých měn jsou u této společnosti velmi nízké. Z tohoto důvodu je i podíl ztráty při obchodování se zahraničními odběrateli na celkových kurzových ztrátách tak nízký. Účet v eurech, který má podnik u Akcenty otevřen, používá pro všechny obchody se zahraničím. Vzhledem k tomu, že Explast a MikroPlastik mají otevřeny účty u Akcenty, je pro MikroPlastik nejvýhodnější obchodování pouze s podnikem Explast.

Tabulka číslo 2 zobrazuje, že na výši celkových kurzových rozdílů mají vliv kurzové rozdíly 1. a 2. typu. Tyto rozdíly souvisí se směnou českých korun za eura. **1. typem** ztrát se rozumí ztráty, které souvisí s fakturací výrobků do zahraničí. MikroPlastik vystaví fakturu v eurech na určitou částku. Než ale obdrží peníze od zahraničního odběratele, dojde k oslabení české koruny. Podnik tak obdrží vyfakturovanou částku v eurech, ale při převodu na české koruny mu vznikne ztráta z důvodu oslabení české koruny. Přijaté peníze podniku leží na účtu u Akcenty. Jednatel podniku rozhoduje o směně těchto peněz na české koruny. Ztráty, které vznikly touto směnou, se považují za ztráty **2. typu**.

Významným faktorem, který má vliv na vysokou výši kurzových ztrát, jsou **obchodní smlouvy** s odběrateli. Tyto smlouvy byly uzavírány v průběhu roku 2004. Prodejní ceny výlisků byly ve smlouvě stanoveny v eurech. V průběhu roku 2004 se při směně eura na české koruny používal kurz okolo 33 Kč/EUR. Tento kurz byl pro podnik tehdy velice výhodný. Od roku 2004 se prodejní ceny výrobků téměř neměnily. Co se ale změnilo, je kurz. V současné době se platí okolo 25 Kč/EUR.

5 Zhodnocení a možné návrhy snížení nákladů na reklamaci a finančních nákladů

Podnik MikroPlastik na českém trhu působí již deset let. Lze říci, že během svého působení si vybudoval širokou síť odběratelů, nejen českých, ale i zahraničních. Ti zahraniční, konkrétně z Německa, se v současnosti stávají jeho klíčovými odběrateli. Podnik se neustále snaží zviditelnit svoji pozici na trhu, získávat nové obchodní partnery a být konkurenceschopnější. Zavedl proto v podniku normy kvality ČS EN ISO, které neustále obnovuje. Jednatel podniku, manažer jakosti a kontrolor neustále dohlíží nad dodržováním výše zmíněných norem. Jednotliví pracovníci svoji práci vykonávají velice svědomitě. Jsou si vědomi, že vylisky podniku nejčastěji putují do odvětví zdravotnictví, kde je čistota nezbytná.

Hlavním cílem podniku je spokojenost zákazníka. Mimo jiné se podnik snaží dosahovat i určité výše zisku. Tato výše je velice ovlivněna náklady, které podnik vynakládá. Jak již bylo zmíněno, na plánování nákladů se v této společnosti neklade příliš velký důraz, je téměř nulové. Jednatel společnosti spolu s manažerem kvality vždy na začátku každého měsíce sestavují plán zakázek. Na základě tohoto seznamu by se měl rozplánovat i podrobný rozpis nákupu jednotlivých druhů materiálu, popřípadě barviva. Nejvíce podnik tíží výše nákladů na reklamaci a výše finančních nákladů. Možné způsoby snížení jsou navrženy dále.

5.1 Návrhy na snížení nákladů na reklamace

Reklamace v podniku vždy byly a budou. Je dobré se jim snažit předcházet, o což se MikroPlastik snaží. V celém výrobním procesu dodržuje podmínky stanovené v Příručce jakosti. Snížení nákladů na reklamaci souvisí s počtem reklamací, které byly evidovány v podniku v průběhu roku 2010. Za předpokladu, že se sníží počet těchto reklamací, sníží se i náklady na tyto reklamace. Pro snížení počtu reklamací je možné navrhnout dvě možná opatření. Jedná se především o:

- důslednou kontrolu lisů ze strany seřizovače,
- investování do nového stroje na kontrolu výrobků.

Jak již bylo zmíněno, hlavní náplní seřizovače během jeho směny je kontrola nastavení lisů. Tuto kontrolu provádí v časových intervalech během dne. Dále se stará o doplňování materiálu k lisům. Vylisované výrobky od lisu padají do velkých

plastových sudů. Vyráběné výrobky lze rozdělit na dvě skupiny. Jednu skupinu tvoří takové výrobky, které potřebují ještě namontovat další součást. Tyto výrobky se přemísťují z výrobní místnosti k montážním pracovnícím, které montují potřebné součástky k výliskům. Druhým typem výrobků jsou takové, ke kterým zákazník nežadá přimontovat další části. U těchto výrobků je zapotřebí vždy zkontrolovat, zda jsou dolisované a čisté. Jedná se vždy o výrobky, které se zabalují po více kusech. Pro montážní pracovníce by vážení, balení a přenášení zabalených výrobků bylo příliš namáhavé a fyzicky náročné. Z tohoto důvodu tyto výrobky třídí seřizovač.

Příloha C zobrazuje reklamované výrobky a příčiny těchto reklamací. Ve většině případů byly reklamované výrobky v nepořádku příčinou lisu. Z tohoto důvodu by se měl klást větší důraz na **kontrolu lisů v průběhu výroby**. Mohl by být vytvořen seznam s názvem **Záznam o kontrole**, který by měl být umístěn u lisu. Tento seznam by obsahoval údaje o kontrole, jednotlivé časy kontroly, parametry lisu a podpis pracovníka, který provedl kontrolu. Mohl by jím být seřizovač. Je možné, aby část jeho práce byla přesunuta na jednu z montážních pracovníc. Ta by vždy výrobky, které se pouze třídí na dobré a špatné, roztřídila. Protože se k zákazníkovi tyto výrobky obvykle dováží v baleních po více kusech, tak by balení nechala opět na seřizovači. Jemu by odpadla starost s přebíráním výrobků, musel by je pouze zvážít a zabalit. Měl by tak více času na kontrolu požadovaných parametrů, které lisy musí při výrobě jednotlivých výrobků mít nastaveny.

Investování peněžních prostředků na nákup stroje pro kontrolu výrobků je druhý výše zmíněný způsob, jakým by podnik mohl docílit úbytku reklamací. Příloha C poukazuje na to, že nejvíce reklamovaných výrobků je s označením V 01 42. Jde o výrobek, který se v průběhu roku vyrábí nejvíce. Jeho odběratelem je klíčový zákazník podniku, což je Rowemed Medical 4 Life. MikroPlastik má velice úzkou spolupráci s tímto obchodním partnerem, proto se velice zajímal o způsob, jakým jeho klíčový odběratel provádí příjem a následnou vstupní kontrolu plastových výlisků. Kontrola probíhá ve dvou fázích. V první fázi kontrolor zjišťuje čistotu výlisku. Ve druhé fázi kontroly je zapojen speciální stroj, který kontroluje, zda bylo použito potřebné množství materiálu a zda je výrobek dostatečně probarvený. Jak již bylo zmíněno, tento stroj je speciální. Součástí tohoto stroje na kontrolu je i část, která

na zkontrolovaný výlisek namontuje další potřebnou část a kompletuje tak již hotový výrobek.

Pro podnik by bylo prospěšné uvažovat o koupi podobného přístroje. Podnik dodržuje pokyny v Příručce jakosti a má velice dobrý fungující systém kontroly výlisků ze strany kontrolora a manažera jakosti. Jedná se však o kontrolu pouhým okem nebo hmatem. Bylo by dobré, kdyby podnik kontroloval i probarvení výlisku. Je zřejmé, že přístroj, který má jeho německý odběratel, není zcela vhodný. Část, která připojuje další komponenty, by byla v podniku nevyužita. Na trhu je však několik podniků, které nabízejí výrobu podobných strojů na zakázku. Jejich cena by však šplhala do výše statisíců. Vzhledem k tomu, že je Rowemed klíčovým zákazníkem, měl by podnik do budoucna uvažovat o možném návrhu zlepšení kontroly. Pokud by se rozhodl o koupi zmíněného přístroje, bylo by zapotřebí provést hlubší a přesnější analýzu návratnosti vložených investic.

Při zlepšování způsobu řízení reklamací v podniku by se podnik mohl zaměřit kromě návrhů na snížení reklamací ještě na přesnější **vyčíslení reklamací**. Jak již bylo zmíněno, od prodejní ceny výlisku se odečítá 40 % marže. Tato částka se pak vynásobí počtem reklamovaných výlisků daného typu. Tento postup lze zobrazit následujícím způsobem:

$$(\text{prodejní cena} - \text{marže ve výši 40\%}) * \text{počet reklamovaných kusů} \quad (1)$$

Výsledek, který výše uvedený vzorec uvádí, vyjadřuje celkové náklady na reklamace. Podnik by v tomto ohledu měl zlepšit metodiku stanovení nákladů na reklamace. Mohl by vycházet z **kalkulované ceny** jednotlivých výrobků. Pokud by od prodejní ceny odečetl marži, dostal by **úplné vlastní náklady výlisku**. Touto cifrou by vynásobil počet reklamovaných výrobků daného typu a dostal by celkové náklady na reklamace. Stanovení ceny pro reklamace v úplných vlastních nákladech výlisku by bylo pro podnik přesnější.

Marži ve výši 40 %, kterou v současné době odečítá od prodejní ceny, je nepřesná. V některých případech nadhodnocuje cenu výrobku a v některých případech ji podhodnocuje. Každý výrobek má ve své kalkulaci stanovenou přesnou výši marže a ta se u jednotlivých výrobků liší. Aby nedocházelo k nadhodnocení či podhodnocení ceny

výrobků, podnik by měl uvažovat o změně ceny, ve které bude vyjadřovat náklady na reklamace.

5.2 Návrhy na snížení finančních nákladů

V předchozím textu bylo uvedeno, že finanční náklady v podniku v letech 2007 – 2011 se skládaly z úroků, ostatních finančních nákladů a kurzových rozdílů. Podrobněji byly uvedeny faktory, které na jednotlivé skupiny finančních nákladů působí. V této kapitole budou uvedeny jednotlivé návrhy a možnosti snížení finančních nákladů.

5.2.1 Možnosti snížení ostatních finančních nákladů

Podnik má otevřeny účty v České spořitelně, GE Money Bank a Oberbank. Ročně tyto poplatky dosahují vysoké výše. Tabulka číslo 3 zobrazuje úkony související s vedením účtů a jejich výši, která se u jednotlivých bank liší.

Tab. č. 3: Poplatky spojené s vedením účtu u jednotlivých bank

Druhy poplatků	Poplatky v Kč u jednotlivých druhů bank		
	Česká spořitelna	GE Money Bank	Oberbank
Zřízení účtu	Zdarma	zdarma	zdarma
Vedení účtu – měsíčně	172	189	125
Výpis z účtu - elektronická forma	Zdarma	zdarma	zdarma
Příchozí platby - za položku	5	5	6
Jednorázový příkaz z internetového bankovníctví	2	3	3
Trvalý příkaz z internetového bankovníctví	5	8	8

Zdroj: Vlastní zpracování dle údajů České spořitelny, GE Money Bank, Oberbank, 2012

V současnosti **Česká spořitelna** pro podnikatele a malé firmy nabízí **Firemní účet**. Podmínkou pro založení tohoto účtu je uzavření smlouvy mezi majitelem účtu a Českou spořitelnou, vyplnění podpisového vzoru a složení základního vkladu. Výhody tohoto účtu jsou zobrazeny v tabulce číslo 3. Jedná se o zřízení účtu a zasílání výpisu z účtu elektronicky zdarma. Za vedení účtu se platí částka 172 Kč. Je v ní však obsažena tzv. služba Transakce, která umožňuje nižší cenu za transakce v tuzemské měně. Výhoda služby Transakce však platí pouze pro určitý počet transakcí. Pokud bude transakcí více než tento stanovený počet, platí se za příchod peněz na účet 5 Kč. Podnik MikroPlastik

má přibližně 400 finančních transakcí za měsíc, proto by tuto službu mohl využívat. Firemní účet umožňuje platit přes internet. Měsíční sazba za tuto službu je 100 Kč. Za jednorázový příkaz k úhradě přes internet si Česká spořitelna účtuje 2 Kč za položku a za trvalý příkaz k úhradě 5 Kč za položku. Výhodou tohoto účtu je čerpání kontokorentu do výše 50 000 Kč.

Z nabídky **GE Money Bank** by pro MikroPlastik byl nejvýhodnější **účet Genius Business Silver**, který je určen pro podnikatele a právnické osoby. Zřízení účtu a informace o pohybech na účtu v elektronické podobě banka poskytuje zdarma. Poplatek za vedení účtu je zde však nejvyšší v porovnání s ostatními uvedenými bankami. Dosahuje do výše 189 Kč za měsíc. Částka za příchozí platby je stejná jako u České spořitelny, činí 5 Kč za položku. Stejně jako Česká spořitelna, nabízí GE Money Bank možnost placení přes internet. Ceny jsou však vyšší. Jednorázový příkaz k úhradě je v ceně 3 Kč za položku a trvalý příkaz k úhradě činí 8 Kč za položku.

Oberbank nabízí pro podnikatele **Firemní běžný účet**. Stejně jako Česká spořitelna a GE Money Bank se zde neplatí za zřízení účtu, ani za elektronické výpisy. Poplatek za měsíční vedení účtu je u této banky nejnižší. Dosahuje výše 125 Kč. Další výhodou tohoto účtu je možnost čerpání kontokorentu, čehož MikroPlastik využívá. Obrovskou nevýhodou jsou však vysoký poplatek za příchozí platbu. Banka si za něho účtuje 6 Kč. Tato výše je v porovnání s ostatními bankami nejvyšší. Při platbě přes internet má Oberbank poplatky stejně jako GE Money Bank, za jednorázový příkaz k úhradě si účtuje 3 Kč za položku a za trvalý příkaz k úhradě 8 Kč za položku.

Tabulka číslo 3 porovnává poplatky za jednotlivé bankovní úkony. Z hlediska vedení účtu, se nejvýhodněji jeví účet u Oberbank. Je nutné však vzít v úvahu počet výše zmíněných transakcí, které v podniku měsíčně proběhnou. Je jich 400, z toho 150 příchozích a 250 odchozích plateb. Výdaje za příchozí platby by byly u jednotlivých bank následující:

- Česká spořitelna za příchozí platby celkem 750 Kč,
- GE Money Bank za příchozí platby celkem také 750 Kč,
- Oberbank za příchozí platby celkem 900 Kč.

Z hlediska výdajů za příchozí platby se zde jeví nejvýhodněji účet u České spořitelny. Lze také vyčíslit i výdaje za odchozí platby, kterých je okolo 250 za měsíc a většinou jsou placeny pomocí internetového bankovníctví. Tyto výdaje by byly u jednotlivých bank následující:

- Česká spořitelna poplatky za odchozí platby měsíčně celkem 500 Kč,
- GE Money Bank poplatky za odchozí platby měsíčně celkem 750 Kč,
- Oberbank poplatky za odchozí platby měsíčně celkem 750 Kč.

V tomto ohledu se opět jeví nejvýhodněji vedení účtu u České spořitelny.

Vedení účtů u České spořitelny, GE Money Bank a Oberbank je pro podnik velice finančně náročné. Aby podnik dosáhl snížení ostatních finančních nákladů, měl by si vybrat pouze jeden účet, na kterém bude mít uloženy své finanční prostředky.

Poplatek za vedení účtu je nejnižší u Oberbank. Z hlediska příchozích a odchozích plateb však vedení u Oberbank již tak výhodné není. Česká spořitelna nemá sice nejlevnější poplatek za vedení účtu, ale součástí tohoto poplatku je poplatek za výše zmíněnou službu Transakce, kterou by podnik určitě mohl využívat. Díky této službě má Česká spořitelna absolutní výhodu v poplatcích za příchozí platby a za příkazy k platbám, ať už jednorázové, či trvalé. Poplatky za tyto příkazy by podnik měsíčně stály **nejméně u České spořitelny**.

Pokud podnik rozhoduje, u které finanční instituce si ponechá vedení svého bankovního účtu, je vhodné porovnat i jiná kritéria než jsou poplatky za vedení bankovního účtu. Mezi tyto kritéria by mohly patřit tzv. kritéria výnosového typu, kam patří například velikost úročení zůstatků na bankovním účtu.

Výši ostatních finančních nákladů také ovlivňují **poplatky za vedení úvěrového účtu**, který souvisí se splácením hypotečního úvěru. Hypoteční úvěr má MikroPlastik v současnosti u **České spořitelny**, kde měsíční vedení tohoto úvěrového účtu čítá 400 Kč. Pokud by podnik měl otevřen úvěrový účet u **Oberbank**, činil by měsíční poplatek za vedení úvěrového účtu 500 Kč. Nejvýhodněji se zde jeví vedení úvěrového účtu u **GE Money Bank**, které čítá 300 Kč měsíčně. Pokud by si MikroPlastik hypoteční úvěr vybíral dle poplatků za vedení úvěrového účtu, pak by nejvýhodnější byla GE Money Bank.

5.2.2 Návrhy na snížení úroků z hypotečního a kontokorentního úvěru

MikroPlastik má v současnosti úvěry dva, hypoteční a kontokorentní. **Hypoteční úvěr** je otevřen u **České spořitelny**. Jedná se o úvěr s názvem **Hypoteční úvěr** pro právnické osoby. Poskytnut byl v roce 2006 a splacen má být v roce 2016. Podnik je povinen každý rok předkládat své výsledky hospodaření, aby dokázal schopnost splácet tento úvěr. Následující tabulka zobrazuje doplňující údaje o hypotečním úvěru.

Tab. č. 4: Údaje o hypotečním úvěru u jednotlivých bank

Údaje o hypotečním úvěru	Druhy bank		
	Česká spořitelna	GE Money Bank	Oberbank
Typ úvěru	zajištěný	zajištěný	zajištěný
Délka poskytnutí úvěru v letech	20	10	25
Úroková sazba v %	3,49 - 4,09	3,89 - 5,39	individuální

Zdroje: Vlastní zpracování dle údajů České spořitelny, GE Money Bank, Oberbank, 2012

Tabulka číslo 4 udává, že hypoteční úvěr je zajištěný, nejčastěji tou nemovitostí, na kterou byl úvěr poskytnut. Podnik má možnost vybrat si délku splácení úvěru. Splátky si může rozložit až na 20 let. Úroková sazba se zde pohybuje od 3,49 % až do 4,09 %. Výše této úrokové sazby se odvíjí od délky úrokového období, na které je stanovena. Podnik si může vybrat, zda se úroková sazba bude měnit po jednom roce či každých pět let po dobu splácení úvěru. Při výběru délky úrokové sazby si podnik může stanovit i typ úrokové sazby, pevnou či proměnlivou. Pevná úroková sazba zůstává po zvolenou dobu nezměněná, zatímco proměnlivá se v průběhu splácení úvěru může měnit.

GE Money Bank nabízí pro podnikatele také hypoteční úvěr, který musí být zajištěn nemovitostí. Pro podnikatele je vhodný **Expres Business** hypoteční úvěr. Za vyřízení žádosti o úvěr se platí jednorázový poplatek 5 000 Kč. Tabulka číslo 4 udává, že dlužník si splátky může rozložit až na 10 let s úrokovou sazbou pohybující se mezi 3,89 – 5,39 %. Výše úrokové sazby se odvíjí, podobně jako u České spořitelny, od délky stanovení pevné či proměnlivé úrokové sazby. Výhodou úvěru **Expres Business** je předčasné splacení, za které se účtuje poplatek bance ve výši 5 % z předčasně splacené jistiny.

Oberbank nabízí pro malé a střední podniky **Standard hypotéku**. Je určena opět k financování nemovitosti, která je zajištěna zástavním právem. V tabulce číslo 4 je možné vidět, že banka nabízí možnost splácet hypotéku až 25 let, což je nejdéle v porovnání s Českou spořitelnou či GE Money Bank. Úroková sazba je individuální. Stanovuje si ji banka sama, dle schopnosti splácení žadatele o úvěr.

MikroPlastik by měl při výběru hypotečního úvěru vybírat mezi úvěrem nabízeným u České spořitelny či GE Money Bank. Oberbank nabízí sice možnost splácení úvěru až za 25 let, to by ale MikroPlastik nevyužil, podniku stačí úvěr na 10 let. Poplatky za případné nesplácení úvěru jsou vysoké.

Co se týče délky úvěru, vhodný by mohl být úvěr od GE Money Bank. Expres Business je totiž možné splácet 10 let. Úroková výše je zde však i přesto vyšší než u České spořitelny. GE Money Bank by podniku za úvěr na 10 let účtovala úrokovou sazbu 5,39 %. Česká spořitelna by si za stejný úvěr na 10 let žádala úrok 4,09 %. Vzhledem k tomu, že má podnik otevřen účet u České spořitelny, má úrok za hypoteční úvěr ještě výhodnější. Dále měl možnost první tři splátky odložit. Z tohoto důvodu je tedy pro podnik stále nejvýhodnější vést účet pouze u České spořitelny a hypoteční úvěr u spořitelny ponechat. V současnosti je tedy podnik schopen splácet měsíční splátku okolo 20 000 Kč s úrokem pohybujícím se mezi 6 000 – 7 000 Kč.

Kontokorentní úvěr má MikroPlastik v současné době veden u **Oberbank**. Správa tohoto účtu stojí podnik 500 Kč měsíčně. Za celý rok 2010 úroky z tohoto úvěru činily 13 931,69 Kč. Vedení kontokorentního účtu u Oberbank stojí podnik ročně 6 000 Kč. Česká spořitelna a GE Money Bank si za vedení kontokorentního úvěru neúčtují žádný poplatek, z tohoto důvodu by podnik měl přemýšlet o možné změně banky.

Česká spořitelna nabízí podnikatelům pro financování jejich provozních potřeb **Kontokorent k běžnému účtu**. Princip kontokorentu spočívá v tom, že v úvěrové smlouvě je sjednán úvěrový rámec. Ten musí být postupně splácen a může být postupně čerpán. Tento úvěr se uzavírá maximálně na dobu jednoho roku, tudíž spadá do kategorie krátkodobých úvěrů. Jeho existence se ale může každý rok obnovit. Je k tomu zapotřebí doložit výsledky hospodaření podniku. Jak již bylo zmíněno, za vedení samotného kontokorentu si Česká spořitelna nic neúčtuje. Dlužníci jsou povinni platit pouze úrok za poskytnutí kontokorentu. Výše úroku je odstupňovaná

dle výše poskytnutého kontokorentu. V případě MikroPlastiku by byla výše krátkodobého úvěru 500 000 Kč, tudíž by úroková sazba byla stanovena na 14,5 % za rok.

GE Money Bank má ve své nabídce krátkodobých úvěrů kontokorent s názvem **Flexi Business**. Tento úvěr je sjednán k běžnému účtu, nevyžaduje zajištění nemovitostí a může být čerpán v rozmezí 41 000 – 2 500 000 Kč. Výhodou tohoto úvěru je, že banka vyřídí a poskytne úvěr zcela zdarma. Po dlužníkovi banka vyžaduje pouze úroky z čerpané části úvěrového rámce. V případě, že žadatel o úvěr předloží svá dvě poslední daňová přiznání, bude platit úrok z úvěru ve výši 14,5 % za rok, což je stejné jako u České spořitelny. Pokud by však nechtěl či nemohl doložit daňová přiznání, výše úroku bude vyšší, a to 16,5 % za rok.

Vedení účtu s ohledem na poplatky za samotné vedení účtu je pro podnik nejvýhodnější u České spořitelny, stejně tak i vedení účtu souvisejícím s hypotečním úvěrem. Pokud by podnik svůj účet vedl dále u České spořitelny, bylo by pro něho výhodnější zvolit u této banky i kontokorentní úvěr. Tento úvěr by měl sjednán zdarma ke svému běžnému podnikatelskému účtu s úrokovou sazbou 14,5 % za rok.

Pro účely této práce byly zvoleny pro porovnání hypotečního a kontokorentního úvěru údaje výše uvedené, viz tabulka č. 4. Existují však i další kritéria, které by podnik mohl zohlednit při výběru vhodného bankovního produktu.

Banka při výběru a rozhodování o tom, zda klientovi poskytne úvěr, posuzuje také různá kritéria. Jedním z těchto kritérií pro poskytování různých úvěrů u bank může být i zadluženost podniku, kdy banka analyzuje, jak je daný podnik zadlužen, jakou část svého majetku financuje z vlastních či cizích zdrojů atd. Od bonity klienta se mohou odvíjet i podmínky poskytnutí různých druhů úvěrů. Výhodnější podmínky mohou být poskytnuty klientům s dobrou bonitou, naopak klienti se špatnou schopností splácení mohou mít stanoveny horší podmínky.

5.2.3 Návrhy na snížení kurzových rozdílů v podniku

V předchozí kapitole bylo zmíněno, že kurzové rozdíly mají největší vliv na celkové finanční náklady. Je samozřejmé, že podnik nebude kvůli snížení kurzových rozdílů omezovat obchody se zahraničím. Z tohoto důvodu jsou možná následující opatření pro snížení kurzových rozdílů:

- otevření účtu v cizí měně,
- úprava obchodních smluv se zahraničními obchodními partnery.

Vzhledem k tomu, že MikroPlastik a Explast mají otevřeny účty u finanční společnosti Akcenta, odpadají jim poplatky za měnové převody. Podnik by si proto mohl ponechat účet v cizí měně u Akcenty. Využíval by ho ale pouze pro obchodování s Explastem. Pro obchodování s ostatními odběrateli a dodavateli by si musel zřídit účet v cizí měně. Tento účet by mohl zřídit u té banky, u které by si ponechal běžný účet v českých korunách. Následující tabulka znázorňuje jednotlivé poplatky, které souvisejí s vedením účtu v cizí měně u České spořitelny, GE Money Bank a Oberbank.

Tab. č. 5: Poplatky za vedení účtu v cizí měně u jednotlivých bank

Druh poplatku	Česká spořitelna	GE Money Bank	Oberbank
Zřízení a zrušení účtu	zdarma	zdarma	zdarma
Vedení účtu měsíčně	20 Kč	4 eura	15 euro čtvrtletně (5 euro měsíčně)
Příchozí platba	100 Kč	1 % min 100 Kč, max 1 000 Kč	250 Kč
Odchozí platba do 50 000 eur	220 Kč	220 Kč	150 Kč
Odchozí platba nad 50 000 eur	1 % min 220 Kč, max 1 500 Kč	0,9 % min 220 Kč, max 1 500 Kč	0,05 % min 200 Kč, max 1 500 Kč

Zdroj: Vlastní zpracování dle České spořitelny, GE Money Bank, Oberbank, 2012

Česká spořitelna pro podnikatele a malé firmy nabízí Běžný účet v cizí měně. K tomuto účtu jsou dále nabízeny podobné služby jako k běžnému účtu v českých korunách. Jedná se o realizace hotovostních a bezhotovostních plateb, bezhotovostní úhrady prostřednictvím jednorázového či trvalého příkazu k úhradě a mnoho dalších. Tabulka číslo 6 uvádí, že zřízení a zrušení tohoto účtu je zcela zdarma a poplatek za vedení účtu je nízký. Dosahuje pouze výše 20 Kč za měsíc. Za příchod platby ze zahraničí na tento účet si Česká spořitelna účtuje 100 Kč za každou platbu. S odchozími platbami je to složitější, záleží na jejich výši. Pokud je odchozí platba do výše 50 000 euro, poplatek za ni je 220 Kč. Jakmile přesáhne odchozí platba výši 50 000 euro, poplatek činí 1 % z odchozí platby. V tomto případě je ještě stanovena

minimální a maximální hranice. 1 % z odchozí platby musí být minimálně 220 Kč, maximálně však 1 500 Kč.

Běžný korunový a devizový účet. Tento účet nabízí **GE Money Bank** pro podnikatele. Součástí tohoto účtu je balíček, který umožňuje **hladké platby**. Tyto platby provádí úhrady do zahraničí, úhrady ze zahraničí a úhrady v cizí měně příjemcům v České republice. Aby mohla být hladká platba provedena, musí splňovat následující podmínky:

- platba do zemí Evropské unie,
- platba v měně euro,
- výše platby maximálně do 50 000 EUR,
- číslo účtu příjemce ve formátu IBAN,
- uvedený BIC kód banky příjemce,
- poplatky typu SHA.

Je nezbytné vysvětlit pojmy IBAN, BIC a SHA. IBAN je číslo účtu v mezinárodním tvaru a BIC symbolizuje kód banky v mezinárodním tvaru. Označení SHA u plateb do zahraničí znamená, že poplatky spojené s převodem peněz do zahraničí hradí příkazce. Splnění podmínek hladké platby umožní podnikateli přijímat a odesílat peníze za zvýhodněné poplatky. Tyto poplatky je možné vidět v tabulce číslo 5. Za zřízení a zrušení účtu v cizí měně si GE Money Bank neúčtuje nic. V porovnání s Českou spořitelnou má vyšší poplatek za vedení účtu, účtuje si 4 EUR za měsíc. Pro příchozí platbu je stanoven poplatek 0,9 % z došlé částky, současně je stanovena i dolní a horní hranice tohoto poplatku. Minimální částka za příchozí platbu je 100 Kč, maximální 1 000 Kč. Poplatky za odchozí platby jsou u GE Money Bank také rozděleny na poplatky za platbu do 50 000 EUR a nad 50 000 EUR. Do 50 000 EUR je stanovena pevná cena, která činí 220 Kč. Nad 50 000 EUR se platí 1 % z odchozí částky. Minimální poplatek ale nesmí klesnout pod 220 Kč a maximální nesmí převýšit hranici 1 500 Kč. Poplatky u odchozích plateb jsou tedy srovnatelné s poplatky u České spořitelny.

Devizový účet, který nabízí **Oberbank**, poskytuje podobné služby jako GE Money Bank. Nabízí službu **platba standard**, která musí splňovat stejné podmínky jako hladká

platba u GE Money Bank. Jestliže platba do výše 50 000 EUR směřuje do členského státu Evropské unie a zároveň je v platebním příkazu zadáno IBAN a BIC, Oberbank nabízí za převod nižší poplatky. Jak zobrazuje tabulka, za platbu do výše 50 000 EUR 150 Kč. Pokud je platba nad 50 000 EUR, výhody se na ni nevztahují. Platí se 0,05 % z částky. Je zde ale minimální hranice 200 Kč a maximální ve výši 1 500 Kč. Příchozí platba má jednotnou sazbu čítající 250 Kč. Za vedení účtu si banka účtuje 15 EUR za každé čtvrtletí, což jsou 3 EUR měsíčně. Zřízení a zrušení účtu je, stejně jako u České spořitelny a GE Money Bank, zdarma.

Pokud by se podnik rozhodoval pro vedení účtu v cizí měně z hlediska poplatků za vedení účtu, u České spořitelny by mu vedení účtu vyšlo nejlevněji. Vzhledem k tomu, že většina jeho odběratelů pochází z Německa, má více příchozích plateb než odchozích. V tomto případě nabízí nejnižší poplatek Česká spořitelna a GE Money Bank. GE Money Bank má ale stanovenou procentuální výši tohoto poplatku, proto je ještě o trochu méně výhodná než Česká spořitelna. Platby do zahraničí podnik využívá nejčastěji při nákupu materiálu. Fakturované částky za materiál často nepřesahují částku 50 000 EUR. Odchozí platby do zahraničí nabízí nejlevněji Oberbank, která si účtuje za jednu platbu 150 Kč. Pokud by podnik platil více jak 50 000 EUR, nejlevnější poplatek by po něm žádala také Oberbank. Poplatek je u této banky stanoven v procentech na 0,05 % z placené částky a je nejnižší v porovnání s ostatními bankami. Pro podnik by se nejlevněji jevil vedení účtu v cizí měně u České spořitelny. Tato banka nabízí nejlevnější poplatek za vedení účtu a za příchozí platbu.

Druhým způsobem, jakým by podnik mohl snížit kurzové rozdíly, je **upravení smluv se svými obchodními partnery**. Snížení výše kurzových rozdílů je možné následujícími způsoby:

- aktualizace smluv,
- doložka ke smlouvě.

Většina **smluv** se zahraničními partnery byla uzavřena již před několika lety. Prodejní ceny výrobků se od této doby nezměnily. Kurz se však vyvíjel. V době uzavírání smluv se kurz pohyboval okolo 33 Kč/EUR a nyní okolo 25 Kč/EUR. Ceny vstupních zdrojů se neustále zdražují, zdražuje se i doprava k zákazníkovi, ale prodejní cena zůstává stejná. Podnik by měl navrhnout převážně svým klíčovým partnerům, aby smlouvu

aktualizovali po určité době. Aktualizace by nemusela probíhat každoročně, ale například po třech letech.

Pokud by partneři nebyli ochotni aktualizovat smlouvu, byla by zde možnost **doložky** ke smlouvě. Touto doložkou by se zamezilo vysokým kurzovým rozdíům, které v současnosti podnik vykazuje. Doložka by stanovila, že pokud dojde k určité procentní změně ve vývoji kurzu, změní se prodejní cena výlisků. Je nutné zde však brát v úvahu, kteří obchodní partneři jsou ochotni vyjednávat, popřípadě přistoupit na tyto podmínky.

6 Závěr

Bakalářská práce pojednává o analýze řízení nákladů v konkrétním podniku. Konkrétní podnik, který byl pro tuto práci vybrán, je MikroPlastik, který působí na trhu již deset let. Za tuto dobu si vytvořil širokou síť obchodních partnerů v České republice a navázal kontakty se zahraničím. V posledních letech se podnik snaží zaměřovat na snižování nákladů, převážně v oblasti řízení reklamací a finančních nákladů. Tato práce se podrobněji zabývala právě těmito dvěma oblastmi.

V první kapitole byl podnik podrobněji charakterizován. Byla představena jeho historie a podniková filosofie. Byly zde zmíněny certifikáty, které potvrzují kvalitu výrobků vyráběných podnikem. Závěrem této kapitoly byly uvedeny cíle, které si podnik v roce 2011 předsevzal a jejich splnění či nesplnění.

Druhá kapitola byla rozdělena na dvě části. V teoretické části byly vymezeny náklady a jejich druhy z různých pohledů. Druhá část se věnovala přehledu nákladů v posledních pěti letech a struktuře jednotlivých nákladových položek. Velká pozornost byla zaměřena na osobní náklady, které vykazovaly největší výkyvy ve sledovaném období. Bylo zjištěno, že pokles těchto nákladů byl způsoben dopady celosvětové hospodářské krize v roce 2008. Následný růst těchto nákladů doprovázelo zlepšení hospodářské situace na trhu, což znamenalo pro podnik možnost přijetí nového zaměstnance. Hlavním cílem této bakalářské práce byla analýza řízení nákladů se zaměřením na náklady finanční a náklady na reklamace.

Úvod třetí kapitoly přiblížil teorii reklamace a práva a povinnosti prodávajícího a kupujícího při reklamaci. Část třetí kapitoly se věnovala praxi, konkrétně průběhu reklamací v podniku MikroPlastik. Byl zde zmíněn způsob řízení, plánování a oceňování nákladů na reklamace. Dále byly uvedeny faktory, které ovlivňovaly náklady na reklamace.

Ve čtvrté kapitole byly nejprve definovány finanční náklady a kurzová rizika. Praktická část této kapitoly se zabývala vývojem a strukturou úroků, kurzových rozdílů a ostatních finančních nákladů v podniku v posledních 5 letech. Závěrem této kapitoly byly identifikovány faktory, které měly vliv na výši jednotlivých finančních nákladů v podniku.

V páté kapitole byly představeny návrhy na snížení výše finančních nákladů a nákladů na reklamace. Nejčastějšími příčinami, které zapříčinily reklamace, bylo nedostatečné nastavení lisů. Z tohoto důvodu bylo doporučeno, aby docházelo k častějším a důraznějším kontrolám lisů během výroby.

Přestože při výstupní kontrole bývají výrobky zkoumány kontrolorem, dochází pouze ke kontrole povrchu výrobku. Z tohoto důvodu bylo také doporučeno, aby podnik uvažoval o pořízení stroje, který by mohl zkontrolovat vnitřní složení výrobku.

V oblasti finančních nákladů byly možné návrhy optimalizace rozděleny do několika oblastí. Vzhledem k vysoké výši ostatních finančních nákladů, kterou podnik platí za vedení účtu, bylo navrženo zrušit dva ze tří dosud otevřených běžných účtů u finančních institucí. Ponechání pouze jednoho účtu podniku velice ušetří zbytečné poplatky za vedení účtu. V oblasti úroků, které podnik platí z hypotečního a kontokorentního úvěru, bylo podniku navrženo, aby si kontokorentní úvěr převedl k jiné bance, kde bude mít nastaveny výhodnější podmínky. V oblasti kurzových rozdílů byla podniku doporučena aktualizace smluv s obchodními partnery ze zahraničí. Prodejní ceny výrobků byly stanoveny při uzavírání smluv před deseti lety. Vývoj měnového kurzu však způsobil, že podnik dosahuje vysokých kurzových ztrát. Podnik by mohl obchodním partnerům doporučit dodatek ke smlouvě, že v případě změny kurzu o určité procento by se změnila prodejní cena výrobků.

Tato práce by se dala určitě ještě rozšířit. Jak již bylo zmíněno, MikroPlastik je malý podnik a k plánování nákladů zde téměř nedochází. Tento podnik neuplatňuje žádnou z metod řízení nákladů, proto by se do budoucna mohl více zaměřit na tuto problematiku. Bylo by dobré zhodnotit, zda by podnik nemohl nějakou z metod řízení nákladů zavést.

Cílem této bakalářské práce byla analýza řízení nákladů ve vybraném podniku se zaměřením na finanční náklady a náklady na reklamace. Návrhy a opatření, která by podnik mohl v uvedených oblastech zavést, by určitě přispěly k jejich snížení

7 Seznam tabulek

Tab. č. 1: Vyhodnocení počtu reklamací za rok 2010 a 2011	32
Tab. č. 2: Struktura kurzových rozdílů v Kč v podniku MikroPlastik za rok 2010.....	41
Tab. č. 3: Poplatky spojené s vedením účtu u jednotlivých bank.....	46
Tab. č. 4: Údaje o hypotečním úvěru u jednotlivých bank.....	49
Tab. č. 5: Poplatky za vedení účtu v cizí měně u jednotlivých bank.....	52

8 Seznam obrázků

Obr. č. 1: Logo podniku MikroPlastik s. r. o.	9
Obr. č. 2: Organizační struktura podniku MikroPlastik s. r. o.	13
Obr. č. 3: Struktura jednotlivých nákladových položek v letech 2007 – 2011	20
Obr. č. 4: Vývoj osobních nákladů v letech 2007 - 2011	22
Obr. č. 5: Neshodný výrobek	29
Obr. č. 6: Proces řízení kurzového rizika.....	37
Obr. č. 7: Přehled jednotlivých položek finančních nákladů v letech 2007 - 2011	39

9 Seznam použité literatury

BŘEZINOVÁ, Hana, MUNZAR, Vladimír. Účetnictví I. Praha: Institut Svazu účetních, 2003, 470 s. ISBN 80-86716-007.

ČERNOHLÁVKOVÁ, Eva, SATO, Alexej, TAUŠER, Josef, ET AL. *Finanční strategie v mezinárodním podnikání*. Praha: Aspi, 2007, 320 s. ISBN 978-80-7357-321-8.

FIBÍROVÁ, Jana. *Nákladové účetnictví*. 3. přepracované vydání, Praha: Oeconomica, 2004, 374 s., ISBN 80-245-0746-3.

KISLINGEROVÁ, Eva ET AL. *Manažerské finance*. 3. vydání, Praha: C. H. Beck, 2010, 811 s., ISBN 978-80-7400-194-9.

KŘIKAČ, Karel. *Podniková ekonomika*. Plzeň: ZČU, 2000, 146 s., ISBN 80-7082-655-X.

KŘIKAČ, Karel, PAVLÁK, Miroslav. *Podniková ekonomika 2*. Plzeň: ZČU, 2010, 118 s., ISBN 978-80-7043-896-1.

HOUDEK, Daniel. *Jak úspěšně reklamovat: rádce spotřebitele i obchodníka*. Praha: Grada Publishing, a. s., 2007, 164 s., ISBN 978-80-247-2201-6.

MARTINOVIČOVÁ, Dana. *Základy ekonomiky podniku*. Praha: Alfa Publishing, s. r. o., 2006, 178 s., ISBN 80-86851-50-8.

SYNEK, Miloslav, ET AL. *Manažerská ekonomika*. 5. aktualizované a doplněné vydání, Praha: Grada Publishing, a. s., 2011, 480 s., ISBN 978-80-247-3494-1.

SYNEK, Miloslav. KISLINGEROVÁ, Eva. ET AL. *Podniková ekonomika*. 5. přepracované a doplněné vydání, Praha: C. H. Beck, 2010, 498 s., ISBN 978-80-7400-336-3.

Elektronické zdroje

Firemní klienti. *Oberbank* [online] 2012 [cit. 5.4.2012] Dostupné z: http://www.oberbank.cz/OBK_webp/OBK/oberbank_cz/Firmenkunden/index.jsp

Jak postupovat při reklamaci. *Úplné znění* [online] 2012 [cit. 20.3.2012] Dostupné z: <http://www.uplnezneni.cz/clanky/jak-postupovat-pri-reklamaci/>

Kdy je podnikatel spotřebitelem? *Businesscenter* [online] 1998 [cit. 20.3.2012]
Dostupné z:

http://business.center.cz/business/pravo/ochrana_spotrebitele/podnikatel_spotrebitelem.aspx

Kvalita. *Mikroplastik* [online] 2007 [cit. 20.3.2012] Dostupné z:
<http://www.mikroplastik.cz/index.php?actionID=12>

Platební styk. *Česká spořitelna* 2012 [cit. 4.4.2012]. Dostupné z:
<http://www.csas.cz/banka/nav/podnikatele-firmy-a-institute/podnikatele-a-male-firmy/platebni-styk-d00012308>

Sazebník. *Česká spořitelna* [online] 2012 [cit. 4.4.2012] Dostupné z:
http://www.csas.cz/banka/appmanager/portal/banka?_nfpb=true&_pageLabel=segment05

Reklamace zboží a služeb. *Business center* [online] 2011 [cit. 2012-03-20] Dostupné z:
<http://www.businessinfo.cz/cz/clanek/pravni-ochrana/reklamace-zbozi-a-sluzeb/1001142/43038>

Sazebník. *GE Money* [online] 2012 [cit. 5.4.2012] Dostupné z:
<http://www.gemoney.cz/ge/cz/2/zakaznický-servis/sazebniky-poplatku?docid=282>

Sazebníky. *Oberbank* [online] 2012 [cit. 5.4.2012] Dostupné z:
http://www.oberbank.cz/OBK_webp/OBK/Informationsobjekte/Downloads/CZ/ikcz_safk0412.pdf

Volná místa. *Mikroplastik* [online] 2007 [cit. 20.3.2012] Dostupné z:

<http://mikroplastik.cz/index.php?actionID=13>

Menší firmy a podnikatelé. *GE Money* [online] 2012 [cit. 5.4.2012] Dostupné z:
<http://www.gemoney.cz/ge/cz/2/zivnostnici-firmy>

Ostatní zdroje

Interní doklady podniku MikroPlastik 2012

Karel Kotera – ústní sdělení. (Ředitel, jednatel a prokurista společnosti Mikroplastik, s. r. o., Přelouč) dne 16.2.2012.

Provozní řád podniku MikroPlastik 2012

Příručka jakosti podniku MikroPlastik pro rok 2010

Obchodní zákoník. Zákon č. 513/1991 Sb.

Občanský zákoník. Zákon o ochraně spotřebitele č. 634. In: §2 *odst. 1a*. 1992

10 Seznam příloh

Příloha A: Struktura jednotlivých nákladových položek v letech 2007 - 2011

Příloha B: Protokol o neshodě

Příloha C: Přehled reklamovaných výrobků v podniku MikroPlastik s. r. o. za rok 2010

Příloha D: Přehled jednotlivých položek finančních nákladů v Kč v letech 2007 - 2011

Příloha E: Přehled kurzových rozdílů

Příloha A:

Struktura jednotlivých nákladových položek v letech 2007 - 2011

Položka	2007	2008	2009	2010	2011
Spotřebované nákupy	4 394 432	3 458 248	3 111 068	3 504 438	3 821 680
Služby	2 466 644	1 998 398	2 385 830	2 056 031	2 001 904
Osobní náklady	3 229 436	2 971 627	1 603 234	1 848 530	3 371 420
Daně a poplatky	23 780	12 298	17 207	22 123	24 154
Jiné provozní náklady	123 424	2 133	38 093	163 974	103 344
Odpisy	185 820	191 711	169 623	147 620	138 529
Finanční náklady	320 111	312 705	312 264	267 839	211 386
Daně z příjmů	88 660	0	0	0	0
Celkem náklady	10 832 307	8 947 120	7 637 319	8 010 555	9 672 417

Zdroj: Vlastní zpracování dle Interních dokladů podniku, 2012

Stanovení ON: (včetně termínu a odpovědnosti za realizaci ON)

Stanovil - funkce: **jméno :**

podpis: **datum:**

.

Realizováno - datum:..... **podpis:**

Ověření účinnosti ON:

Ověřil - funkce: **jméno :**

podpis: **datum :**

Příloha C:

Přehled reklamovaných výrobků v podniku MikroPlastik s. r. o. za rok

2010

Číslo reklamace	Číslo výrobku	Reklamované kusy	Příčina reklamace	Odběratel
1/2010	V 26 01	322 502	zástřík v dělicí rovině	Prokeš a CO. CZ s. r. o.
2/2010	V 01 42	54 000	zástřík na Schutzkappe	Rowemed Medical 4 Life
	V 01 47	30 593	zástřík na Schutzkappe	
	V 01 47	8 000	zástřík na schutzkappe	
	V 01 20	50 000	zástřík na výlisku	
	V 01 10	60 000	zástřík na výlisku	
	V 01 04	10 000	zástřík na výlisku	
	V 01 22	20 000	Nedolisování	
3/2010	V 01 42	18 000	díra na špičce	Rowemed Medical 4 Life
	V 01 42	42 770	díra na špičce	
4/2010	V 01 42	85 786	špatný vnitřní povrch	MPH Medical Devices
5/2010	V 01 57	30 000	zástříky v průchozích dírkách	Rowemed Medical 4 Life
6/2010	V 01 34	16 000	špinavé díly na špičce	Rowemed Medical 4 Life
7/2010	V 01 57	10 970	zástříky	

Zdroj: Vlastní zpracování dle Interních dokladů podniku, 2012

Příloha D:

**Přehled jednotlivých položek finančních nákladů v Kč
v letech 2007 – 2011**

Položka finančních nákladů	Roky				
	2007	2008	2009	2010	2011
Úroky	123 845	129 119	111 188	95 607	88 728
Kurzové ztráty	156 189	143 908	160 071	128 601	80 780
Ostatní finanční náklady	40 077	39 678	41 004	43 631	41 879
Celkem finanční náklady	320 111	312 705	312 263	267 839	211 387

Zdroj: Vlastní zpracování dle Interních dokladů podniku, 2012

Příloha E:

Přehled kurzových rozdílů v Kč za rok 2010 u odběratelů

Zahraniční odběratel	Kurzový rozdíl v Kč
RoweMed AG	59 891,10
Korman s. r. o.	301,90
Somatex	9 652,64
Bekolut	2 649,20
Okw	3 030,24
Hegewald	4 253,84
BTV plast s.r.o.	727,68
Albis plastic ČR	976,37
Megatech	287,11
Malmex	470,26
Celkem	82 240,34

Přehled kurzových rozdílů u zbývajících položek

Druh položky	Kurzový rozdíl v Kč
kurzový rozdíl 1. Typ	28 012,01
kurzový rozdíl 2. Typ	12 537,63
Celkem	40 549,64

Přehled kurzových rozdílů v Kč za rok 2010 u dodavatelů materiálu

Dodavatel materiálu	Kurzový rozdíl v Kč
Explast	5 624,75
HSH Chemie	152,42
Kraiburg TPE	0,74
Okw	24,63
Plastoplan	8,43
Celkem	5 810,97

Celkem

128600,95

Zdroj: Vlastní zpracování dle Interních dokladů podniku, 2012

Abstrakt

BLAŽKOVÁ, L. *Analýza řízení nákladů v konkrétní společnosti*. Bakalářská práce.

Plzeň: Fakulta ekonomická ZČU v Plzni, 61 s., 2012

Klíčová slova: náklady, finanční náklady, náklady na reklamace

Cílem této bakalářské práce je analýza řízení nákladů se zaměřením na finanční náklady a náklady na reklamace v podniku MikroPlastik. V úvodu práce jsou zmíněny základní informace o podniku, poté následuje vymezení pojmu nákladů a jejich možné třídění. Je zde uvedena struktura a vývoj nákladů v podniku MikroPlastik v letech 2007 – 2011. Dále jsou zde vymezeny pojmy související s reklamací. Jedná se o pojmy reklamace, reklamace dle obchodního zákoníku a postup při reklamaci v podniku. Na definice zmíněných pojmů navazuje způsob řešení reklamací v podniku. Součástí této práce je i definice finančních nákladů. Podrobně je zde rozebrána struktura finančních nákladů v podniku MikroPlastik, vývoj nákladů v letech 2007 – 2011 a faktory, které ovlivňují jejich výši. Na závěr této práce jsou navrženy možné způsoby snížení finančních nákladů a nákladů na reklamaci.

Abstract

BLAŽKOVÁ, L. *The Analysis of Cost Management in the Company*. Bachelor thesis. Pilsen: The Faculty of Economics, University of West Bohemia in Pilsen, 61 p., 2012

Key words: Costs, financial costs, costs of claims

The aim of the Bachelor thesis is devoted to the analysis of costs with the target of the financial costs and the costs of claims in MikroPlastik organization. In the introduction the basics information about the organization are mentioned, then after following the demarcation of the concept of costs and their possibility of classification. There is given the structure and development of the costs in MikroPlastik in the years of 2007 – 2011. Further there are defined the terms concerning the claims. It is the terms claims, claims along the Commercial Code and the procedure during the claims in the organization. After the definitions of the mentioned terms follows the way of the execution of the claims in the organization. Part of this work is also the definition of the financial costs. In details there is sold out the structure of the financial costs in MikroPlastik – development of the costs in years 2007-2011 and the factors, which influence their size. In the conclusion of my work there are proposed the possible ways of reduction of the financial costs and the costs of claims.

