

Outsourcing skladového hospodářství podniku Barum Continental spol. s r. o.

Pavel Kývala

Bakalářská práce
2008



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky
Ústav podnikové ekonomiky
akademický rok: 2007/2008

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Pavel KÝVALA**
Studijní program: **B 6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Management a ekonomika**

Téma práce: **Outsourcing skladového hospodářství podniku
Barum Continental spol. s r. o.**

Zásady pro vypracování:

Úvod

I. Teoretická část

- Provedte literární rešerši a zpracujte teoretické poznatky týkající se metod kalkulací nákladů a outsourcingu.

II. Praktická část

- Analyzujte a zhodnoťte současný stav nákladových položek skladového hospodářství podniku Barum Continental spol. s r. o.
- Na základě analýzy rozhodněte, zda je navrhované řešení výhodné.

Závěr

Rozsah práce: cca 40 stran
Rozsah příloh:
Forma zpracování bakalářské práce: tištěná/elektronická

Seznam odborné literatury:

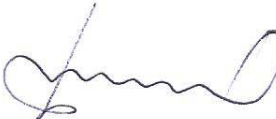
- [1] FIBÍROVÁ, J. Nákladové účetnictví (Manažerské účetnictví I). Praha: Oeconomica, 2002. 347 s. ISBN 80-245-0212-7
- [2] HURTA, J., BÍLEK, L. Manažerské účetnictví. Zlín: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, 2002. ISBN 80-7318-094-4
- [3] KRÁL, B. Manažerské účetnictví I. – Pojem, cíl, obsah a struktura. Praha: Účetnictví, 1999. roč. 47, č. 1. ISSN 0139-5661
- [4] MACÍK, K. Kalkulace nákladů – Základ podnikového controllingu. Ostrava: Montanex, 1999. ISBN 80-7225-002-7

Vedoucí bakalářské práce: doc. Ing. Josef Hurta, CSc.
Ústav podnikové ekonomiky
Datum zadání bakalářské práce: 17. března 2008
Termín odevzdání bakalářské práce: 23. května 2008

Ve Zlíně dne 18. února 2008


doc. Dr. Ing. Drahomíra Pavelková
děkanka




prof. Ing. Jiří Polách, CSc.
vedoucí katedry

ABSTRAKT

Bakalářská práce se zabývá outsourcingem, jednou z metod moderního řízení podniku. Teoretická část popisuje druhy klasifikací nákladů v manažerském účetnictví, zabývá se problematikou a důsledky, které jsou spojené s vyčleněním podnikové činnosti. Praktická část se, mimo analýzy nákladů, snaží poukázat na klady i zápory tohoto procesu ve skladu základních materiálů podniku Barum Continental. Tato část je doplněna o kalkulaci nákladů dvou rozdílných variant určených k outsourcingu. Závěr práce hodnotí budoucí přínos, který by plynul ze zavedení outsourcingového procesu.

Klíčová slova: náklady, analýza nákladů, kalkulace nákladů, kalkulace dělením s poměrovými čísly, outsourcing, transakční náklady

ABSTRACT

The bachelor work deals with outsourcing, one of the methods of the modern enterprise management. The theoretical section describes the kinds of the costs in the managerial accountancy, it deals with the problems and consequences that are connected with the severance of the enterprise activity. The practical section tries to refer except the cost analysis also to positive and negative aspects of this process in the store of the elementary kinds of material in the Barum Continental enterprise. This part is supplemented with the evaluation of the costs of two various versions being intended to outsourcing. The conclusion of the work evaluates the future benefit that would flow from the introduction of the outsourcing process.

Keywords: costs, cost analysis, cost evaluation, evaluation by dividing with index numbers, outsourcing, transaction cost

Tímto bych chtěl poděkovat vedoucímu mé bakalářské práce doc. Ing. Josefovi Hurtovi, CSc za jeho odborné vedení a doporučení. Dále bych rád poděkoval panu Jindřichovi Chlebečkovi vedoucímu skladového hospodářství podniku Barum Continental spol. s r. o. za ochotu, kterou projevil při poskytování údajů a podkladů pro tuto práci.

OBSAH

ÚVOD	8
I TEORETICKÁ ČÁST	9
1 ROZDĚLENÍ ÚČETNICTVÍ	10
1.1 MANAŽERSKÉ ÚČETNICTVÍ	10
1.1.1 Předmět manažerského účetnictví.....	10
1.1.2 Úkoly manažerského účetnictví.....	11
1.2 VZTAH MANAŽERSKÉHO A FINANČNÍHO ÚČETNICTVÍ	12
1.3 VZTAH MANAŽERSKÉHO A NÁKLADOVÉHO ÚČETNICTVÍ.....	13
2 KLASIFIKACE NÁKLADŮ V MANAŽERSKÉM ÚČETNICTVÍ.....	15
2.1 DRUHOVÉ ČLENĚNÍ NÁKLADŮ.....	15
2.2 ÚČELOVÉ ČLENĚNÍ NÁKLADŮ	16
2.3 ČLENĚNÍ NÁKLADŮ PODLE ZÁVISLOSTI NA ZMĚNÁCH V ROZSAHU AKTIVITY	17
2.4 ČLENĚNÍ NÁKLADŮ Z HLEDISKA ROZHODOVÁNÍ	18
3 METODA KALKULACE	19
4 OUTSOURCING.....	21
4.1 PRINCIPY OUTSOURCINGU	22
4.1.1 Popis hlavních důvodů pro vytěsnění činnosti.....	23
4.1.2 Výhody plynoucí z outsourcingu	24
4.2 RIZIKA OUTSOURCINGU	25
4.3 TRANSAKČNÍ NÁKLADY.....	26
II PRAKTICKÁ ČÁST	28
5 PROFIL SPOLEČNOSTI BARUM CONTINENTAL.....	29
5.1 HISTORIE ZNAČKY BARUM	29
5.2 ORGANIZAČNÍ STRUKTURA	31
5.3 SKLAD ZÁKLADNÍCH MATERIÁLŮ.....	31
5.3.1 Popis funkčních pracovních míst.....	32
5.3.2 Základní údaje 2007	33
5.4 ANALÝZA NÁKLADŮ SKLADU ZM	35
5.4.1 Rozčlenění nákladů podle druhu.....	35
5.4.2 Členění nákladů podle závislosti na změnách v rozsahu aktivity skladu ZM	37
5.4.3 Přímé a nepřímé náklady skladu ZM.....	39
5.5 KALKULACE NÁKLADŮ	40
6 OUTSOURCING.....	43

6.1	I. VARIANTA	44
6.2	II. VARIANTA.....	46
6.3	POROVNÁNÍ VARIANT A NÁVRH NA PŘÍPADNÉ VYČLENĚNÍ.....	47
7	DISKUSE.....	49
8	DOPORUČENÍ PRO PODNIK.....	51
	ZÁVĚR	52
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY	53
	SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK.....	55
	SEZNAM OBRÁZKŮ	56
	SEZNAM TABULEK	57
	SEZNAM PŘÍLOH	58

ÚVOD

České podnikatelské prostředí má v porovnání s jinými zeměmi velmi krátkou tradici. I přes tuto nevýhodu zapříčiněnou režimem před rokem 1989 se zdá, že jsou naši podnikatelé v podmínkách tržního hospodářství díky přístupu k informacím stejně vyspělí jako jejich kolegové v zemích, kde se slovo „podnikání“ vyslovuje mnohem déle.

Aby byl podnik například konkurenceschopný, aby maximalizoval svou tržní hodnotu, aby dokázal snížit náklady, nebo chtěl zjednodušit svou logistiku, může v dnešní době použít několik modelů jak těchto cílů dosáhnout.

Jelikož podnikový zisk je tvořen rozdílem nákladů a výnosů, je velmi důležité tyto veličiny umět ovládat. Snížit podnikové náklady lze mnoha metodami. Mezi tyto poměrně nové modely se může řadit také outsourcing. V této práci se budu snažit dosáhnout závěru, zda je pro konkrétní firmu výhodné outsourcovat navrhované sklady základních materiálů. Pro toto rozhodnutí je nezbytné analyzovat veškeré stávající náklady na skladování těchto druhů materiálu, shromáždit přínosy a vzít v úvahu rizika, které s tímto záměrem souvisejí.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 ROZDĚLENÍ ÚČETNICTVÍ

Jednou ze základních myšlenek, které ovlivňují vývoj účetnictví ve dvacátém století, je poznání, že způsob zobrazení podnikatelského procesu je třeba diferencovat podle toho, kdo je uživatelem účetních informací a jaké rozhodovací úlohy řeší. V této souvislosti rozeznáváme především dva hlavní účetní systémy: finanční a manažerské účetnictví. Cílem finančního účetnictví je poskytnout informace externím subjektům (tzv. externím uživatelům účetních informací). Naopak manažerské účetnictví slouží k řízení vnitřních podnikatelských procesů a jeho výstupy jsou podkladem pro manažerská rozhodnutí na všech stupních podnikového vedení. [11]

1.1 Manažerské účetnictví

Manažerské účetnictví je disciplína poměrně mladá. Její význam vzrůstá v období, kdy podniky obtížně dosahují zisku, mají problémy s odbytem svých výrobků. Manažerské účetnictví ve své podstatě není čisté účetnictví, ale zabývá se evidencí, tříděním, zpracováním, analýzou a syntézou informací o podnikové činnosti, která slouží jako podklad k rozhodování do budoucna pro řídicí pracovníky. [4]

Konkrétní obsah informací manažerského účetnictví závisí na rozhodovacích úlohách, pro jejichž řešení jsou tyto informace poskytovány. Důležité je přitom rozlišovat zejména hierarchii cílů strategického, taktického a operativního řízení, jejich vzájemné vazby, respektovat hierarchii pravomocí a odpovědností vnitropodnikových struktur řízení.

Manažerské účetnictví je tedy systém informací, který umožňuje řídicím pracovníkům ovlivňovat základní faktory ekonomického vývoje podniku, podporovat jeho výkonnost a zlepšovat finanční pozici. Podrobnější struktura manažerského účetnictví vychází především z toho, jaký typ informací řídicím pracovníkům poskytuje. Určující pro členění informací manažerského účetnictví je jejich vztah k základním úrovním řízení. Tedy odlišení informací pro operativní řízení na straně jedné, a informací pro taktické a strategické řízení na straně druhé. [3]

1.1.1 Předmět manažerského účetnictví

Předmětem manažerského účetnictví rozumíme stejně jako u obecného pojmu účetnictví zobrazení podnikatelského procesu v podniku, ale je zde výrazně posílena řídicí funkce

tohoto účetnictví jednoznačně pro vlastní potřebu podniku a jde tedy primárně o nástroj řízení podniku a to až do dílčích prvků (střediska, výrobky, výkony, náklady, cena atd.). Navíc oproti klasickému finančnímu účetnictví, které pracuje s celkovými a již historickými (skutečnými) hodnotami podniku, je manažerské účetnictví výrazně orientováno na právě probíhající jevy a budoucnost, a umožňuje v průběhu např. výroby dělat opatření, která jako nástroj řízení umožňují změny směřující k vyšší efektivitě.

1.1.2 Úkoly manažerského účetnictví

1. Informace o struktuře nákladů – co nejpřesnější určení skutečných vlastních nákladů. Členění vycházející podle druhu a účelu, nebo také podle nákladové struktury (rozlišení fixních, variabilních nákladů).
2. Informace o výkonech – jsou tradičně jedním ze základních úkolů nákladového účetnictví. Jejich hlavním využitím jsou kalkulační potřeby, ale v upravené formě třeba i potřeby finančního účetnictví.
3. Informace o útvarech – jejich prvotním posláním bylo poskytnout údaje o režijních nákladech pro potřeby kalkulace.
4. Kalkulační systém (přesněji systém kalkulací) – obsahuje jednak údaje o minulosti (výsledná kalkulace), jednak se orientuje na budoucnost (předběžná kalkulace). Úzkou vazbu má i na rozpočetnictví, zejména vnitropodnikové, ale i podnikové.
5. Útvarové odpovědnostní řízení – má důležité poslání zvláště při decentralizaci odpovědnosti a pravomoci.
6. Běžná kontrola nákladů – klade si za úkol kontrolovat krátkodobé dodržování norem, předběžných kalkulací, rozpočtů, limitů a zjišťovat odchylky minimálně podle příčin a odpovědnosti.
7. Podnikové rozpočty – tyto úkoly budou analyzovány dále, a to jak ve vztahu k vnitropodnikovým rozpočtům, tak i ve vztahu k finančnímu účetnictví, popř. k finanční analýze.
8. Rozpočet režie – plní nezastupitelnou funkci jak ve vnitropodnikovém řízení, tak i v předběžné kalkulaci.

9. Rozpočet střediskových nákladů a výnosů – neomezuje se pouze na režijní náklady, ale na všechny náklady a výnosy, které v útvaru vznikají, popřípadě za které útvar odpovídá.

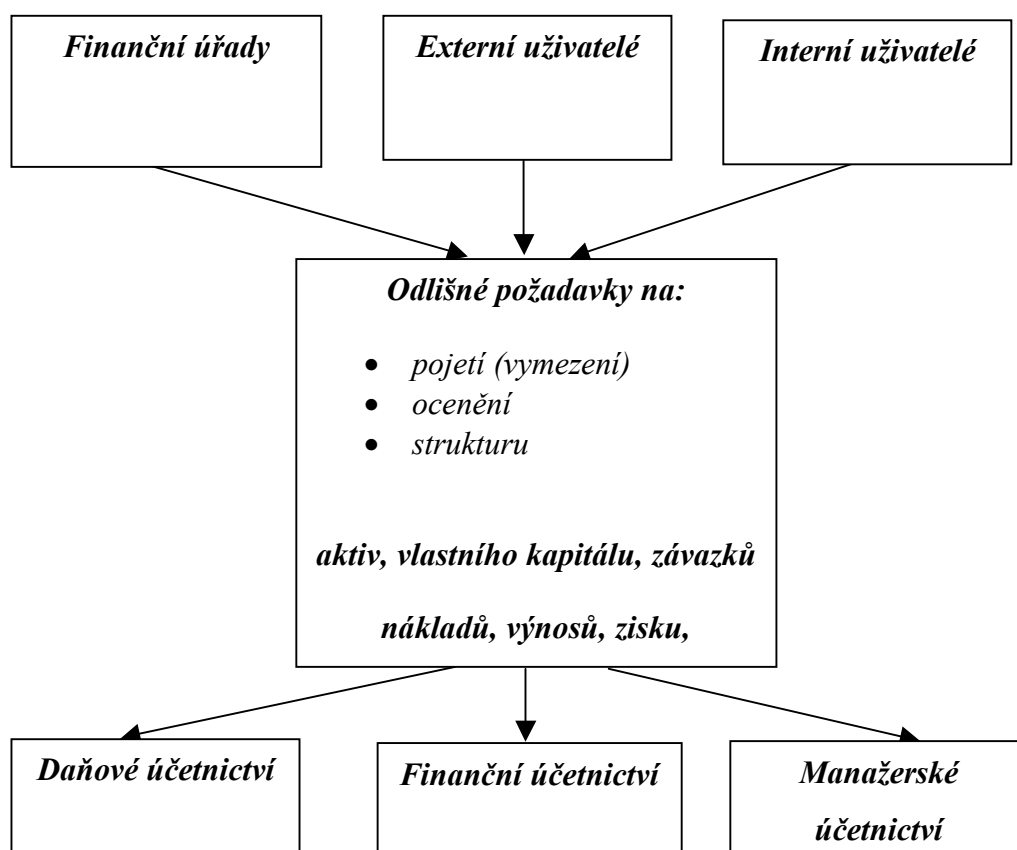
10. Rozhodovací úkoly – cenová rozhodování, rozhodování o investicích. [5]

1.2 Vztah manažerského a finančního účetnictví

Vztah manažerského účetnictví k finančnímu je ovlivněno třemi faktory:

1. Finanční účetnictví je standardizováno – tím, že má finanční účetnictví centrální úpravu, data jsou získána z finančního účetnictví (jejich rozsah a obsah), již předurčena, tzn., že požadavky na finanční účetnictví jsou stabilní. Ovšem při poskytování informací pro řízení a rozhodování je rozsah a obsah údajů stanoven variabilně, tedy podle potřeby podniku.
2. Finanční účetnictví je orientováno výhradně na externí uživatele – ve finančním účetnictví jsou vedeny záznamy o aktivech, pasivech, nákladech a výnosech a také o hospodářském výsledku. Přitom některé výše uvedené veličiny, převážně náklady a výnosy jsou nejen externího charakteru, ale mohou vzniknout i z interních vztahů. Tyto náklady a výnosy interního charakteru jsou vedeny ve vnitropodnikovém účetnictví.
3. Finanční účetnictví neposkytuje pro vnitřní potřeby řízení dostatečné informace – finanční a manažerské účetnictví přistupuje k informacím rozdílně a to z důvodu jejich odlišné orientace. Například při stanovení kalkulace nám chybí doplňkové informace o nákladech, které nejsou stanoveny ve finančním účetnictví, jsou to například:
 - kalkulační mzda (finanční účetnictví neobsahuje mzdu podnikatele),
 - kalkulační úroky (finanční účetnictví obsahuje pouze úroky z vypůjčeného kapitálu),
 - kalkulační nájemné (finanční účetnictví neobsahuje nájemné z objektů patřících podnikateli),
 - kalkulační odpisy (odpisy ve finančním účetnictví neobsahují odpisy z majetku podnikatele a navíc jsou silně pod vlivem daňových předpisů),

- kalkulační rizika (vyjádření rizika ve finančním účetnictví odpovídá obvykle požadavkům daně z příjmů). [5,12]



Obr. 1. Subsystémy účetních informací a jejich uživatelé [3]

1.3 Vztah manažerského a nákladového účetnictví

Řízení podnikatelského procesu v moderním, vysoce konkurenčním prostředí vyžaduje integrovat tři obsahově a časově rozdílné úrovně řízení: operativní, taktické a strategické. Každá z těchto úrovní řízení má přitom své vlastní cíle, použité nástroje, metody a prostředky realizace. Je-li na straně jedné nutné systematicky propojovat strategické, taktické a operativní řízení, je nutno na straně druhé respektovat jejich relativní samostatnost. Nákladové účetnictví představuje základní část manažerského účetnictví. Základním úkolem nákladového účetnictví je určovat základní příčiny a nejdůležitější faktory vývoje podniku v určitém období.

Základní porovnání cílů, nástrojů a metod nákladového a manažerského účetnictví, je možno velmi zkráceně charakterizovat pomocí uvedené tabulky.

Manažerské účetnictví (systém účetních informací pro řízení a rozhodování)	
Nákladové účetnictví (účetnictví pro řízení podnikatelského procesu, o jehož parametrech již bylo rozhodnuto)	Manažerské účetnictví (účetnictví pro rozhodování o budoucích alternativách činnosti)
Informace pro operativní řízení v bezprostřední návaznosti na řízení taktické	Informace pro variantní rozhodování (na existující kapacitě a o budoucí kapacitě)
Informace pro řízení po linii útvarů, výkonů a procesů	Komplexní informace pro vrcholové řízení a rozhodování
Řízení zejména hospodárnosti	Řízení účinnosti a efektivnosti
Informace pro vyhodnocení vlivu změn v objemu a sortimentu výkonů dodávaných na trh	Informace pro zásadní změny činnosti (strategický marketing, výzkum a vývoj, investiční rozhodování)
Podnikové rozpočty – Rozpočtová výsledovka, rozvaha, rozpočet peněžních toků	
Vnitropodnikové rozpočty a kalkulační systém	Střednědobé a dlouhodobé rozpočty

Obr. 2. Obsah nákladového a manažerského účetnictví [3]

2 KLASIFIKACE NÁKLADŮ V MANAŽERSKÉM ÚČETNICTVÍ

Náklady nepředstavují jeden stejnorodý celek. Skládají se z různých složek, které se odlišují druhem uplatněného ekonomického zdroje, svou funkcí v transformačním procesu, formou jakou se projevují nebo způsobem reakce na působící faktory. Tyto rozlišnosti nákladů vedou k jejich různému členění. Náklady můžeme klasifikovat z hlediska:

1. členění **nákladů podle druhů** vynaložených ekonomických zdrojů – druhové členění nákladů,
2. členění **nákladů podle účelu** jejich vynaložení – účelové členění nákladů,
3. členění **nákladů podle jejich závislosti na změnách** v rozsahu aktivity,
4. členění **nákladů z hlediska rozhodování**. [5]

2.1 Druhové členění nákladů

Při vhodném analytickém členění nákladových druhů je možno získat informace nejen o tom, **co je spotřebováno**, ale i **od koho a kdy**. Umožňuje regulovat proporce mezi potřebou ekonomických zdrojů a jejich pohotovou dispozicí. Toto členění ale neposkytuje informace pro hodnocení hospodárnosti a účinnosti využití ekonomických zdrojů. Proto není vhodné pro manažerské účetnictví a setkáváme se s ním spíše ve finančním účetnictví.

Tyto náklady se zobrazují hned po vstupu do podniku, z hlediska jejich účetního zobrazení jsou tedy **prvotní**. Vznikají spotřebou materiálu, subdodávek, prací či služeb od jiných dodavatelů, z tohoto důvodu jsou nazývány **náklady externími**. Z hlediska dalšího členění jsou to náklady jednoduché, neboť se dál již nedají rozčlenit.

Nákladové druhy lze stručně rozčlenit na:

- **Náklady odpovídající vynaložené živé práci** (mzdové a ostatní osobní náklady, sociální náklady).
- **Náklady odpovídající spotřebě hmotných prostředků** (spotřeba materiálu, energie).
- **Náklady odpovídající opotřebení investičního majetku** (odpisy strojů, budov, zařízení).

- **Náklady odpovídající spotřebě a použití prací a služeb externích subjektů** (telekomunikační služby, dopravné, externí opravy a udržování).
- **Finanční náklady** (úroky, pojistné, bankovní výlohy). [3,5]

2.2 Účelové členění nákladů

Účelové členění nákladů je dáno především specializací a dělbou práce. Teoreticky by měly být náklady členěny na náklady technologické a na obsluhu, zajištění a řízení. V praxi se objevují náklady označované jako jednicové a režijní. Členění nákladů na jednicové a režijní navazuje na členění nákladů na technologické a na obsluhu, je jejich podrobnějším členění. Náklady na obsluhu jsou sice vždy režijní, ale náklady technologické mohou být jak režijní, tak jednicové. [4]

Náklady technologické - jsou vynaloženy na tvorbu výkonů, jsou vyvolané technologií dané činnosti, daného výkonu. Řadí se mezi ně například spotřeba materiálu, mzdové náklady výkonných pracovníků, spotřeba energie technologického zařízení, odpisy tohoto zařízení, atd.

Náklady na obsluhu, zajištění a řízení - jsou vynaloženy za účelem vytvoření, zajištění a udržení podmínek racionálního průběhu činnosti. Příkladem jsou náklady na provoz budov (topení, osvětlení, úklid, ochrana), mzdy řídicích pracovníků na všech úrovních řízení, materiálové náklady administrativních činností atd. [3]

Jednicové (tzv. přímé) náklady - jsou přímo přiřaditelné k určité jednici výroby.

Režijní náklady nelze vyjádřit na jednotku výkonu přímo. Jedná se o náklady na obsluhu, zajištění a řízení. Režijní náklady se obvykle člení na režii:

- **Zásobovací** – nákup, skladování, výdej materiálu.
- **Výrobní** – souvisejí s obsluhou a řízením výrobního procesu v jednotlivých útvarech.
- **Správní** – souvisejí se správou a řízením.
- **Odbytová** – souvisí se skladováním, balením, prodejem hotových výrobků a zboží. [5]

2.3 Členění nákladů podle závislosti na změnách v rozsahu aktivity

Členění nákladů na fixní a variabilní je relativně samostatným kritériem členění nákladů, které vhodným způsobem doplňuje ostatní kriteria, zejména jednicové a režijní, přímé a nepřímé.

Z krátkodobého hlediska se při změně objemu výkonů chovají náklady rozdílně. Jedny se úměrně se změnou výkonů mění, jiné ne. Z tohoto pohledu rozlišujeme náklady fixní a variabilní. [4]

Variabilní náklady – jsou charakteristické tím, že musí být opakovaně vynakládány na každou další jednotku objemu výkonů, při změně objemu výkonů se mění jejich celková výše. Představují spotřebu technicky dělitelných zdrojů. V závislosti na objemu výroby se tyto náklady mění:

- proporcionalně (lineárně) – se změnou objemu výroby o 1 % se změní variabilní náklady také o 1 %, nebo
- nadproporcionalně (progresivně) – se změnou objemu výroby o 1 % se změní variabilní náklady o více než 1 %, nebo
- podproporcionalně (degresivně) – se změnou objemu výroby o 1 % se změní variabilní náklady o méně než 1 %.

Fixní náklady – se změnou objemu výkonů se tento druh nákladů nemění. Jsou tedy vynakládány jednorázově bez ohledu na vyráběné množství produkce. Vynaložení těchto nákladů se uskutečňuje po uplynutí časového období. Jsou často spojeny se spotřebou technicky nedělitelných zdrojů. Fixní náklady vznikají i v extrémním případě, kdy je objem výkonů nulový. Za předpokladu delšího časového horizontu se mohou také měnit. Pro **průměrné fixní náklady** platí, že klesají v závislosti na objemu výkonů (**degrese fixních nákladů**), protože stejný rozsah fixních nákladů se rozkládá do stále většího objemu výkonů. [6]

2.4 Členění nákladů z hlediska rozhodování

Z hlediska rozhodování se v manažerském účetnictví objevují různé typy nákladů, které vypovídají o účelnosti budoucích aktivit. Mezi ně patří například relevantní a irelevantní náklady (platí stejně i pro výnosy). Toto rozlišení je relativní a má platnost jen ve vztahu k danému rozhodnutí, při jinak zvolené alternativě může být rozdělení odlišné. Každé rozhodnutí znamená zavedení menší či větší změny od výchozího stavu. Jestliže jsou mezi sebou porovnávány alternativy přicházející v daném rozhodnutí v úvahu, je patrné, že některé hodnoty nákladů zůstávají ve všech uvažovaných alternativách totožné a druhé se mění.

Relevantní náklady – jsou to takové, které se při uplatnění uvažovaných alternativ liší od jiných alternativ, popř. od výchozího stavu. Podnik, který učiní dané rozhodnutí, rozčlení náklady na takové, které jsou tímto rozhodnutím ovlivnitelné.

Irelevantní náklady – jsou náklady podniku, které zůstávají ve všech uvažovaných alternativách totožné, neodrážejí žádnou změnu. [3]

3 METODA KALKULACE

Kalkulací se rozumí propočet hodnotové veličiny na výrobek, práci nebo službu. Tyto hodnoty mohou zastupovat například ceny, marže, zisk nebo právě náklady, kterými se budeme zabývat.

Jednou z nejdůležitějších otázek kalkulace je především to, jaké náklady je užitečné přiřazovat výkonu, které je naopak účelné ponechat jako blok celkových nákladů.

Metoda kalkulace nákladů je jednoduše řečeno zjištění hodnotové veličiny, v našem případě nákladů na konkrétní výkon. Tato metoda kalkulace závisí na:

- vymezení předmětu kalkulace,
- struktury nákladů, ve které se zjišťují nebo stanovují náklady na kalkulační jednici,
- způsobu přiřazování nákladů předmětu kalkulace.

Vymezení předmětu kalkulace – obecně mohou být předmětem kalkulace všechny druhy dílčích i finálních výkonů, které podnik produkuje. Předmět kalkulace je vymezen kalkulační jednicí a kalkulovaným množstvím. **Kalkulační jednicí** se rozumí konkrétní výkon vymezený druhem, jakostí a měrnou jednotkou. Ve vztahu ke kalkulační jednici se stanovují nebo zjišťují náklady, popřípadě další hodnotové veličiny. **Kalkulované množství** představuje konkrétní počet kalkulačních jednic, pro něž se stanovují nebo zjišťují celkové náklady. Jeho vymezení je významné zejména z hlediska určení průměrného podílu fixních nákladů připadajících na kalkulační jednici.

Struktura nákladů v kalkulaci – struktura nákladových položek, v níž se stanovují a zjišťují náklady výkonů, je vyjádřena v každém podniku **individuálně** v tzv. kalkulačním vzorci. Pojem vzorec přitom nelze chápat jako jednoznačně danou formu vykazování kalkulovaných nákladů. Podstatným rysem kalkulací je to, že způsob přiřazování nákladových položek se vyazuje variantě s ohledem na rozhodovací úlohu, k jejímuž řešení má kalkulace přispět. Historicky nejstarší strukturou kalkulace je **kalkulace plných nákladů**. Tato kalkulace přiřazuje konkrétnímu výkonu náklady, které byly v podniku vynaloženy při jeho vytvoření s odlišením toho, zda se jedná o náklady přímé či nepřímé. U této kalkulace je věnována hlavní pozornost způsobu přiřazování jednotlivých nákladových položek, tzn. **rozlišení nákladů na přímé a nepřímé**. V tomto případě by měla být věnována pozornost tomu, jaké náklady budou tomuto výkonu přiřazeny a které náklady

naopak nebudou předmětem přiřazení, protože se jedná o společné náklady útvaru, procesů, nebo společnosti jako celku.

Způsob přiřazování nákladů předmětu kalkulace – pro přiřazení společných nákladů je možno využít několik metod kalkulace například:

Kalkulace dělením

- prostá
- s poměrovými čísly

Kalkulace přírážková

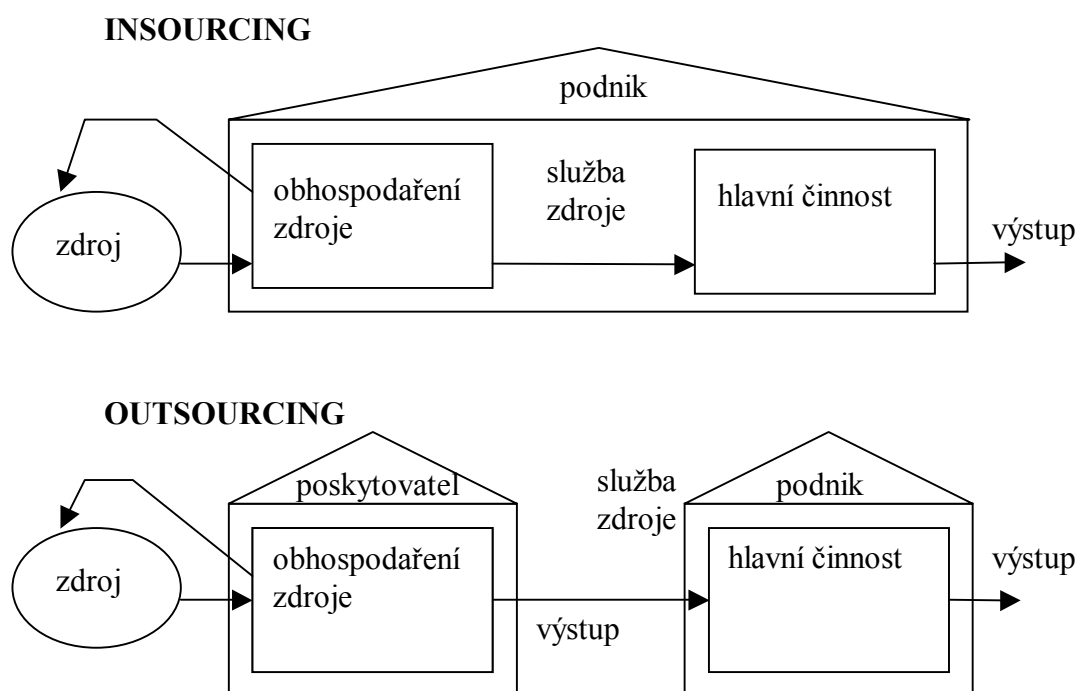
- sumační
- diferenciovaná

Pro náš účel bude v praktické části **použita metoda dělením s poměrovými (ekvivalenčními) čísly**. Tato metoda přiřazuje společné náklady výkonům na základě jejich vztahu k tzv. přepočtené jednici, která vyjadřuje rozdílnou nákladovou náročnost konkrétních výkonů na společné nepřímé náklady. Používá se při výrobě lišící se velikostí, tvarem, hmotností, pracností atd. Poměrová čísla zvolíme podle poměru spotřeby času, hmotnosti, přímých mezd, pořizovacích nákladů atd. [3]

4 OUTSOURCING

Anglický význam slova outsourcing znamená nahrazení vlastní aktivity, vykonávané dosud v rámci podniku, aktivitou získanou napříště vně podniku. Český je nazván jako vyčleňování nebo je někdy používán opis „využívání externích služeb“. Jeho hlavním cílem je zvýšit efektivitu podnikové činnosti. [2,1]

Podnik využívá ke své činnosti zdroje, které na základě své potřeby a legislativy obhospodařuje tak, aby poskytovaly vstupy včas a v takové kvalitě i kvantitě, jaká je požadována pro plnění cílů podniku. Outsourcing je pak takový stav (nebo činnost k němu vedoucí), kdy vstup, který by firma jinak získala z takového zdroje, koupí od jiného podnikatelského subjektu jako službu (zboží). Tím odstraní interní činnosti související s obhospodařováním zdroje. Podnik takto od sebe zdroj odsune (out). Vloží mezi sebe a zdroj další subjekt. Outsourcingem je označován stav, činnost k tomu vedoucí a také permanentní činnost, která tento stav udržuje. Opačný stav, kdy podnik zdroj obhospodařuje interně, bývá nazýván „insourcing“. Tento pojem může být někdy zúžen na situaci, kdy podnik obhospodařuje zdroj interně a služby tohoto zdroje jsou vstupem nejen do jeho hlavní činnosti, ale také je poskytuje podnikům jiným. [1]

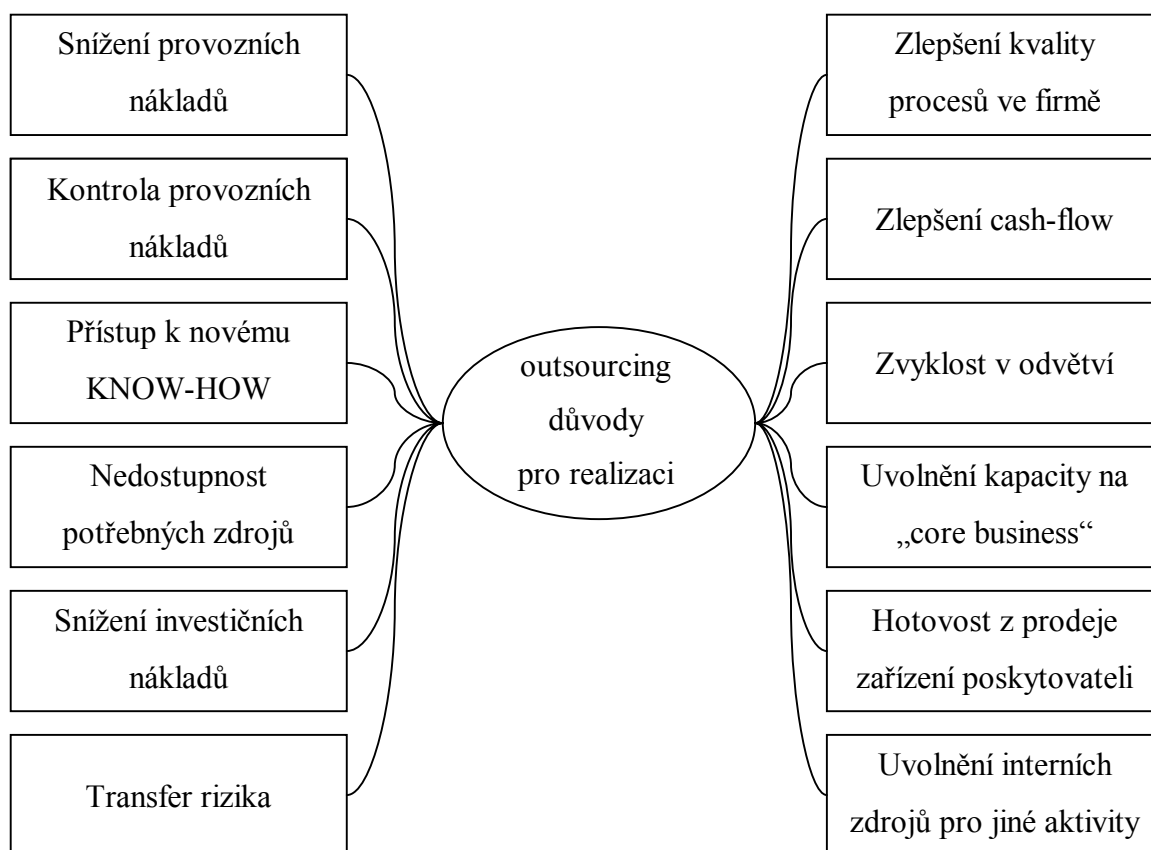


Obr. 3. Princip insourcingu a outsourcingu [1]

4.1 Principy outsourcingu

Outsourcing je jednou z variant realizace strategie „make or buy“ tedy „vyrob nebo kup“. Podniky neprovádějí tzv. nepřímé funkce vlastními silami, ale z vnějších zdrojů. Znamená to, že se podnik soustředí na své základní aktivity (core business) a podle motto „Dělej, co umíš, co neumíš, nechej dělat druhé, kteří také neumějí všechno“ si např. výzkum, vývoj, konstrukci, právní záležitosti, reklamu, zpracování dat, provoz stravování, zabezpečení ochrany objektů, úklid účetnictví, logistické činnosti... nechávají provádět jiným podnikatelským subjektům.

Náročnost rozhodování o realizaci outsourcingových projektů vyvolává otázky týkající se objektivitu potřeby řešení problémů. Ty v podniku většinou vznikají z následujících důvodů uvedených v obr. 3. [7]



Obr. 4. Důvody pro úvahu o realizaci outsourcingu ve firmě [7]

4.1.1 Popis hlavních důvodů pro vytěsnění činnosti

- **Uvolnění kapacity na „core business“** – Jde o odsunutí komplementárních podnikových činností vně podniku za účelem aktivace vlastních zdrojů pro hlavní činnost podniku. Nejedná se tedy o užší specializaci v rámci podnikového zaměření, ale o odsunutí doplňkových funkčních oblastí. Zaměření podniku se může i rozšiřovat. Zatímco operační detaily přebírá vnější partner, podnik se může zaměřit na širší obchodní témata či úkoly v jeho hlavním zaměření. Outsourcing je tak nástroj změny organizační struktury, který může zajistit efektivnější využití podnikových zdrojů při snaze lépe reagovat na potřeby zákazníka.
- **Snížení provozních nákladů** – Redukce nákladů a jejich větší operabilita je nejdůležitější taktický důvod outsourcingu. Podnik, který dělá vše interně, patrně vynakládá větší výdaje na výzkum, vývoj, marketing (nebo jiné) než by zaplatil vnějšímu podniku, který se specializuje a má nižší náklady. Vyšší náklady musí být přesunuty na zákazníka a je otázkou, zda ten je bude ochoten i nadále nést. Jde samozřejmě o náklady rozsahu, které jsou u poskytovatele nižší z důvodu obsluhy více klientů. Pak je outsourcing funkční oblasti výhodný, je-li možné významnou část funkční oblasti řešit standardizovaně pro určitý okruh podniků.
- **Transfer rizika** – S investicemi a s mnoha činnostmi podniku jsou spojena různá rizika. Když podniky vytěsňují okrajové funkční oblasti, stávají se více flexibilními, dynamickými a lépe schopnými přizpůsobit se měnícím se tržním příležitostem (konkurenci, poptávce, legislativě, finančním podmínkám či technologiím). Prostřednictvím outsourcingových kontraktů jsou rizika rozdělena do sítě několika podniků. Především poskytovatelé, poskytují-li své služby více podnikům, redukují rizika vycházející z jednoho podniku. Mohou totiž investovat „jménem“ nikoli jednoho podniku, ale jménem všech svých klientů. Podnik, který jejich služby kupuje, tak sdílí rizika se všemi ostatními zákazníky svého poskytovatele. Samotný outsourcingový vztah však na druhou stranu nová rizika přináší.
- **Přístup k novému know-how** – Outsourcing dovolí podnikům stát se partnery expertů. Velkou výhodou je snadnější a v rámci tržního prostředí automatický posun ke světové úrovni. Samou podstatou outsourcingových poskytovatelů je přinést svým zákazníkům služby ve světovém rozsahu a na světové úrovni. Stejně jako

podniky vytěsňují nějakou funkční oblast, aby se zaměřili na svou hlavní činnost, poskytovatelé všechny své prostředky a možnosti vkládají na poskytování služeb plynoucích z jejich zaměření. Schopnosti a možnosti těchto poskytovatelů jsou obvykle výsledkem rozsáhlých a dlouhodobých investic do technologií, metodik a lidí. Partnerství s poskytovatelem služeb na světové úrovni může přinést následující výhody:

- jinak nedostupný přístup k novým technologiím, nástrojům a technikám,
- poskytovatelé mají obvykle kvalitnější a lépe strukturované metodiky, procedury a dokumentaci, a také zkušenější pracovníky, což může znamenat menší operativní problémy,
- přístup k průmyslovým znalostem, které poskytovatel získal od svých ostatních klientů. [1]

4.1.2 Výhody plynoucí z outsourcingu

Důvody pro úvahu o realizaci outsourcingových projektů ve firmě lze shrnout do následujících čtyř skupin:

1. Konkurenční:

- Strategické získávání inovačních technologií, know-how
- Získávání konkurenční výhody

2. Věcné:

- Soustředění se na „core business“
- Zdokonalení rozvoje a zlepšení operativní výkonnosti v oblasti hlavní činnosti
- Snížení rizika úniku interních informací
- Přenesení rizik na poskytovatele outsourcingových služeb
- Garantování kvality daných služeb

3. Finanční:

- Vyřešení dilematu o procesu outsourcingu z pohledu snížení nákladů a zvýšení výnosů
- Zprůhlednění nákladů
- Uvolnění investičních zdrojů
- Rozložení počáteční investice do měsíčních plateb (převedení fixních nákladů na variabilní)

4. Organizační:

- Zjednodušení manažerské práce
- Zploštění organizační struktury podniku
- Zvýšení pružnosti
- Snížení počtu pracovníků, případně „nenavýšení“ z důvodu realizace nového projektu. [7]

4.2 Rizika outsourcingu

Vyčleňování činností má značný potenciál ve zvyšování konkurenceschopnosti a snižování nákladů, což už bylo zmíněno. Má však v sobě i řadu rizik, která mohou vystoupit při chybné nebo formální aplikaci vyčleňování. Všeobecná nejčastější rizika z praxe jsou:

- selhání outsourcingu,
- únik know-how,
- narušení ostatních podnikových procesů,
- bankrot dodavatele,
- nepředpokládané náklady,
- ztráta kontroly nad procesem,
- nerespektování smlouvy a vzájemných závazků,
- porušení obchodního tajemství,
- nízká zkušenost se specifickým typem smluv.

Rizika, která s sebou vyčlenění přináší, mohou snadno převážit jeho přínosy. Zamezit nebo předejít rizikům zcela nelze, ale lze je minimalizovat důsledným přístupem a správným smluvním zajištěním. Právní aspekty outsourcingu omezující nežádoucí rizika lze shrnout do následujících důvodů:

Smluvní aspekty:

- vše důležité pro outsourcingový vztah musí být definováno již v základním kontraktu,
- smlouva o outsourcingu je smlouvou nepojmenovanou, a proto musí aspekty vztahu řešit detailně a úplně.

Bezpečnostní aspekty:

- smlouva musí řešit zamezení úniku informací o zadavateli – v praxi obtížně prokazatelné,
- informační nevyváženost outsourcingových vztahů.

Pracovněprávní aspekt:

- může být problém převzetí zaměstnanců. [8]

4.3 Transakční náklady

Překlad anglického termínu „transaction cost“ jako transakční náklady do češtiny není samozřejmě zvlášť vynalézavý. Nepoangličtěný překlad jako např. „převodní náklady“ se však zatím nijak nevžil.

Chicagský ekonom **Ronald Coase** ve své práci poukázal na to, že v rámci výměny zboží je nutné se zabývat komunikací, hledáním informací, vyjednáváním o cenách, právními náležitostmi apod. Všechny tyto činnosti jsou časově náročné. Vznikají tak náklady, které jsou s organizací produkce spjaty prostřednictvím cenového mechanismu, a Coase je rozdělil na náklady spojené se zjišťováním relevantních tržních cen a náklady spojené s uzavíráním kontraktů. Obecně tyto náklady pojmenoval transakční. [7,9]

Pod pojmem transakční náklady chápeme tedy veškeré náklady, které jsou spojené s realizací daného kontraktu mimo nákladů produkčních. Bez vynaložení těchto nákladů by se daná transakce nikdy neuskutečnila, resp. při neuskutečnění této transakce by transakční

náklady nikdy nevznikly. Tento jev definoval také **Williamson** (1981). Zboží nebo služby přecházejí přes technicky nebo analogicky oddělitelné rozhraní. Přes dobře seřízené rozhraní stejně jako u dobře pracujícího stroje probíhá přechod hladce a plynule. V mechanických systémech se staráme o zmenšování tření, přechodové plochy opatřujeme mazivem. V ekonomických systémech jsou obdobou tření transakční náklady. Snažíme se, aby zboží nebo služby přecházely přes hranice organizačních jednotek harmonicky, bez nedorozumění a konfliktů vedoucích k prodlevám, poruchám a nežádoucím procesům. [2,10]

II. PRAKTICKÁ ČÁST

5 PROFIL SPOLEČNOSTI BARUM CONTINENTAL

Barum Continental, spol. s r. o. je společností s dlouholetou tradicí ve výrobě pláštěů pneumatik. Barum Continental se stal v roce 2000 největším závodem na výrobu pláštěů pneumatik v Evropě. Dobré výsledky spočívají nejen ve vývoji trendů a využívání moderních obchodních strategií, ale také správným rozhodnutím navázání spolupráce s německou firmou Continental AG, Hannover. Firma Continental je předním světovým dodavatelem pláštěů pneumatik a systémů souvisejících s podvozkovou částí vozidel. Odtud je řízen strategický rozvoj celého koncernu a jsou zde určovány výrobní plány pro jednotlivé závody po celém světě. Pod vlivem tohoto gigantu došlo k podstatné modernizaci výroby a rozšíření výrobních kapacit osobních pláštěů. Toto spojení přineslo do podniku v Otrokovicích nejen nejmodernější technologie a nové strojní zařízení, ale i novou podnikovou kulturu a nové přístupy k práci. Založení nových společností Continental výroba pneumatik a následně Continental HT Tyres ve výrobním areálu společnosti Barum Continental umožnilo přesun nejmodernějších technologií pro výrobu vysokorychlostních high-tech pláštěů do České republiky.

V rámci koncernu se zde vyrábí také pláště nesoucí nejen značku Barum Continental, ale také například Continental, Mischelin, Uniroyal, Semperit. Výroba pláštěů pneumatik v Otrokovicích splňuje nejpřísnější mezinárodní kritéria na kvalitu životního prostředí. Patří mezi nejdynamičtěji se rozvíjející podniky v ČR. Důkazem udržování vysoké kvality výrobních i nevýrobních procesů a tím kvality i spolehlivosti jsou úspěšné procesní audity automobilek jako jsou například BMW, Škoda, VW, Audi a dalších.

Nedílnou součástí společnosti Barum Continental je strojírenský závod, který vyrábí a opravuje vulkanizační formy pro osobní, komerční i zemědělské pláště. Tento závod patří mezi světovou špičku ve výrobě osobních segmentových forem. Tyto výrobky jsou z 80 % dodávány do dalších pneumatikářských závodů koncernu Continental v západní Evropě, Africe, Jižní Americe a USA.

5.1 Historie značky Barum

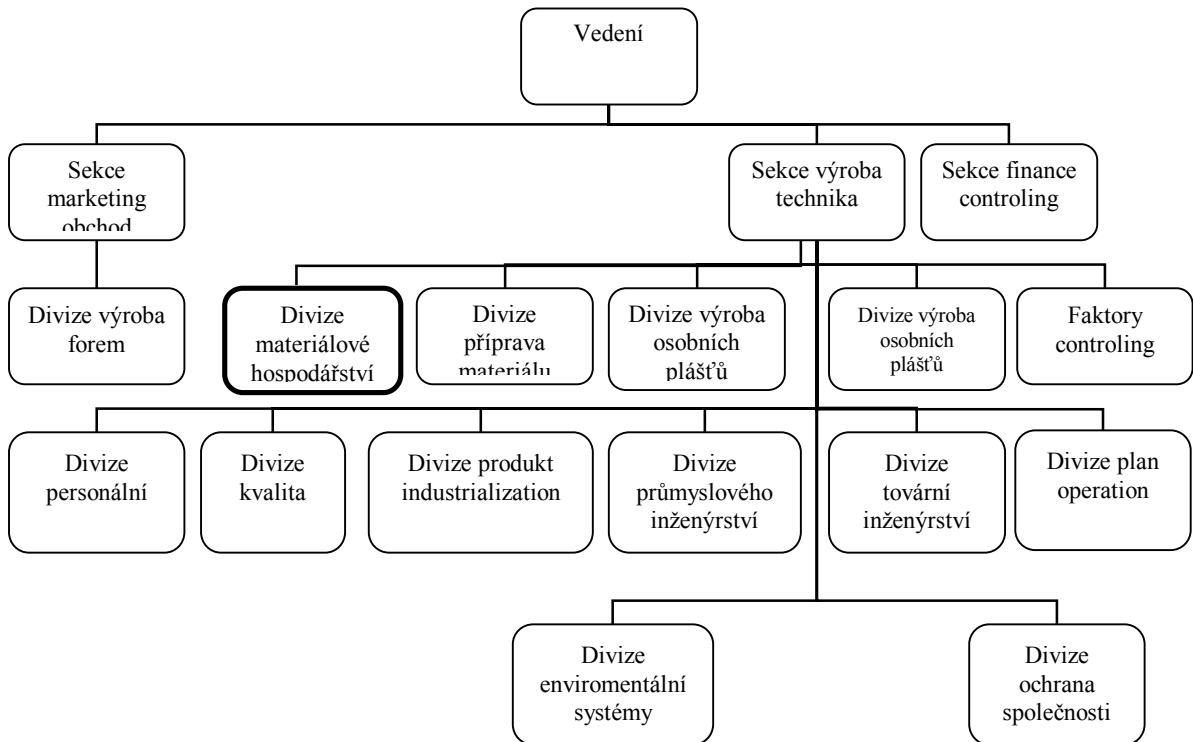
Historie této značky začíná rokem 1932, kdy Tomáš Baťa vyrobil první plášť pneumatiky s označením Baťa. Po dynamickém rozvoji sortimentu a kvality pláštěů Baťa byla téměř všechna vozidla v Československu obuta do pneumatik domácí výroby. V roce 1946

vzniká nová obchodní značka Barum, která byla zaregistrována 22. 4. 1948 a nahradila jméno Baťa v názvu produktu. Nepravděpodobnější původ názvu této značky jsou počáteční písmena tří největších gumárenských podniků v ČSR **Ba**ťa Zlín, **Ru**bena Náchod, **Ma**tador Bratislava.

Další mezníky firmy:

- 1953 – vznik samostatného národního podniku Rudý říjen Gottwaldov,
- 1966 – zahájení výstavby nové pneumatikárny v Otrokovicích,
- 1972 – otevření nové pneumatikárny Rudý říjen Otrokovice,
- 1990 – podnik zaregistrován pod názvem Barum a. s. Otrokovice,
- 1993 – vznik Barum Continental spol. s r. o. ke dni 1. března,
- 2000 – podnik se stává největším výrobcem plášťů pneumatik v Evropě,
- 2001 – založení společnosti Continental výroba pneumatik a zahájení výroby vysokorychlostních pneumatik,
- 2004 – zahájení výroby nové společnosti Continental HT Tyres, rozšíření vysokorychlostních pneumatik v Otrokovicích,
- 2004 – prodej zemědělských plášťů a. s. Mitas.

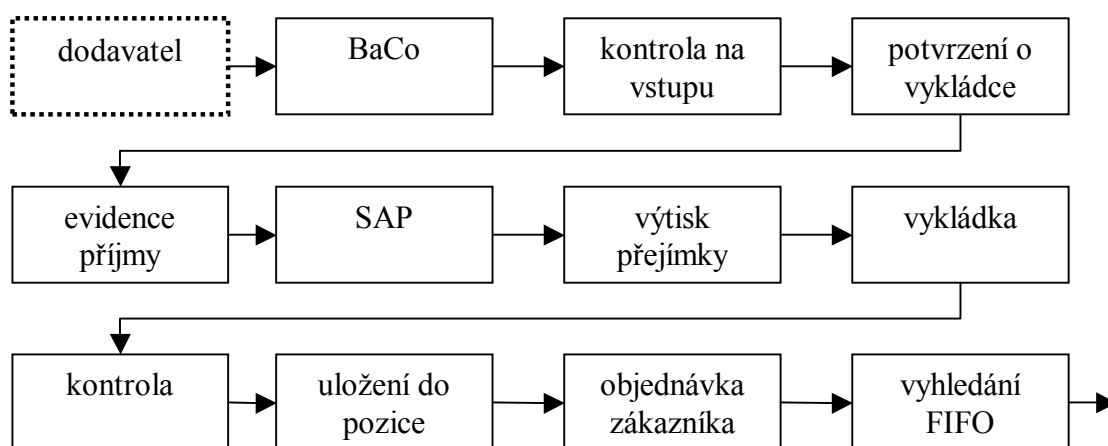
5.2 Organizační struktura



Obr. 5. Organizační struktura podniku [12]

5.3 Sklad základních materiálů

Podniky podobné firmě Barum Continental jsou velmi složité mechanismy. Záměrem této práce je rozhodnout, zda je účelné pro snížení nákladů využít možností outsourcingu v počátcích celé transformace. Zda bude výhodné vyčlenit určité činnosti ze skladu základních materiálů. Přehlednější popis hlavní náplně na tomto úseku je uveden na obr. 5.



Obr. 6. Schéma úkonů ve skladu ZM

5.3.1 Popis funkčních pracovních míst

Skladník evidence dodávek – eviduje všechny dodávky pro BaCo pro různá nákladová střediska. Dodávka je zkontrolována v SAP, vyhotoven doklad – dovozní list s místem určení vykládky a potvrzení o dodání dodávky. V SAP je vedena statistika dodávek a hodnocení dodavatelů podle včasnosti dodávky. Funkce bude v budoucnu rozšířena o výdej čipových karet pro vjezd kamionů do závodu k vykládce.

Skladník evidence materiálů – provádí příjem dodávek do SAP, odebírá od přepravce všechny potřebné doklady, provádí výtisk dokladů o příjmu a všechny pohyby položek v SAP. Kontroluje výdej dodávek dle FIFO v SAP, provádí průběžnou inventarizaci položek.

Skladník ZM předák – spolupracuje s evidencí ZM, přebírá od dopravce doklad o příjmu, zaznamenává příjem ručně do FIFO (později to bude v PC), vyhledá pozici, nařídí transportu vykládku, upozorní ŘK na odběr vzorků. Organizuje směny, plní úkoly mistra. Přebírá objednávku od zákazníka, vyhledá dodávku ve FIFO, připraví doklady pro výdej, nařídí odvoz transportu k zákazníkovi a vyhotoví doklad o výdeji jako podklad pro odepsání v SAP. Organizuje likvidaci obalů.

Transport materiálu – provádí vykládku kamionů, vagonů, po vykládce značí palety v dodávce, provádí uložení dodávky do pozice. Činnosti při příjmu a výdeji dodávek na sklad. Provádí kontrolu technického stavu vozíků před a po skončení směny. Odváží materiál k zákazníkovi přímo k jednotlivým linkám nebo do přípravy materiálu k vybavení. Zaváží kaučuky k ohřevu do ohřívacích komor. Převáží materiály dle potřeby mezi

jednotlivými objekty skladů v průměrných vzdálenostech od 80 m do 1050 m. Dále provádí úklidové práce, třídění a nakládku odpadů. Musí mít kvalifikační předpoklady ovládnutí vozíku, znalost materiálů a jeho stohování do 8 m.

5.3.2 Základní údaje 2007

Skladové hospodářství základních materiálů je tvořeno několika středisky. Aktuální stav zaměstnanců, kteří svou činnost provádí na jednotlivých úsecích uvádí tabulka č. 1.

Tab. 1. Současný stav zaměstnanců skladu ZM

<i>pozice</i>	<i>variabilní</i>				<i>celkem</i>	<i>fixní</i>	<i>Celkem var + fix</i>
	<i>dělníci</i>	<i>předáči</i>	<i>dispečerské středisko</i>	<i>SAP operátor</i>			
Kaučuk	22	4		1	27	1	28
Textil	12	2		1	15		15
Chemikálie	7	6		1	14	1	15
Saze	8		5		13		13
Směsi				1	1		1
Oleje	2			1	3	1	4
Fakturace				2	2		2
Údržba				1	1		1
Evidence				3	3		3
Obaly						1	1
Sklad státních rezerv						1	1
Investice	4			1	5		5
Disponent						2	2
Vedoucí skladu						1	1
Celkem	55	12	5	12	84	8	92

V průběhu roku 2007 bylo ve skladu základních materiálů manipulováno s 276 647 tunami materiálu, který byl přepravován při příjmu a prodeji. V konečném součtu jsou zahrnuty i přepravy spojené s odpady a manipulací s obaly. Tyto údaje poskytuje následující tabulka č. 2.

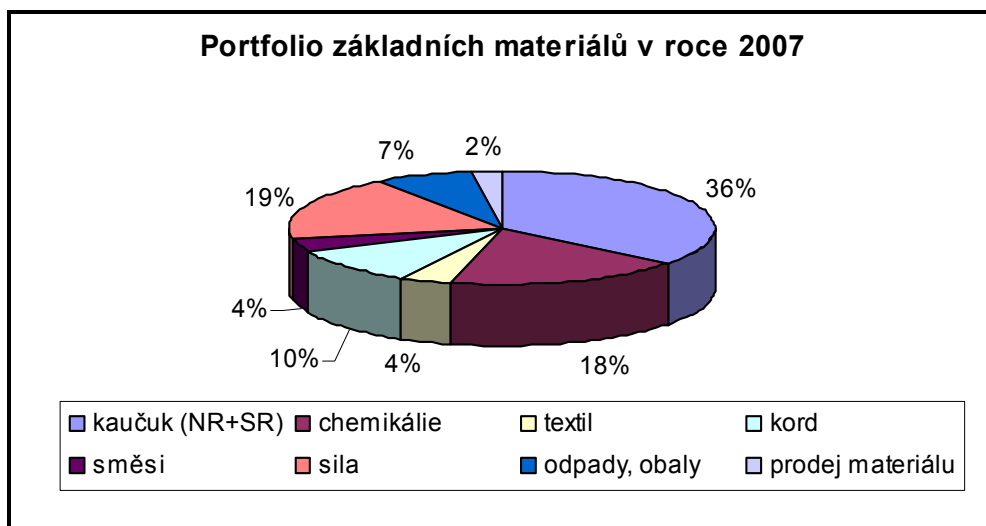
Tab. 2. Manipulace v t za rok 2007

<i>Základní údaje</i>	<i>t/rok</i>
příjem materiálu	250 000
prodej materiálu	6 400
obaly, odpady	20 247
Celkem manipulace	276 647

- **Příjem materiálu** – představuje základní materiál přijatý na sklad, určený pro výrobu pláštěů pneumatik. Jeho složení za rok 2007 uvádí tab. č. 3. Procedura je stejná jako znázorňuje obr. č. 5.
- **Prodej materiálu** – prodej znázorňuje materiál prodaný externím subjektům (např. Mitas a. s.)
- **Obaly, odpady** – s obalovým materiálem (paletami) je zacházeno stejně nákladně jako u materiálu určeného k výrobě, odpady vznikají například při odbalování přijatého materiálu jako jsou dřevěné a plastové palety, fólie, papír atd.

Tab. 3. Manipulace s materiálem v roce 2007

<i>Druh materiálu</i>		<i>t/rok</i>
příjem materiálu	- kaučuk (NR+SR)	99 100
	- chemikálie	50 200
	- textil	11 000
	- kord	28 000
	- směsi	10 000
	- síla	52 000
odpady, obaly		20 300
prodej materiálu		6 400
Materiál celkem		277 000



Obr. 7. Základní materiály při výrobě pláštíků pneumatik

Kaučuk je základní složkou výrobku jako je plášť pneumatiky. Z toho důvodu tvoří tento druh největší procento mezi základními materiály. V roce 2007 bylo v podniku Barum Continental manipulováno s necelými 100.000 t kaučuku. 36% suma je součtem jak syntetického (SR), tak i přírodního (NR).

5.4 Analýza nákladů skladu ZM

Jedním z hlavních důvodů, které pomohou rozhodnout, zda využít možnosti outsourcingu ve skladu ZM jsou náklady. V následující části bude provedena kvantifikace a rozčlenění nákladů, které střediska ZM (středisko 34600 a 34601) vynakládalo na zajištění jeho chodu v roce 2007. Dále pak budou náklady přiřazeny ke stanovené jednotce výkonu spolu s režijními náklady.

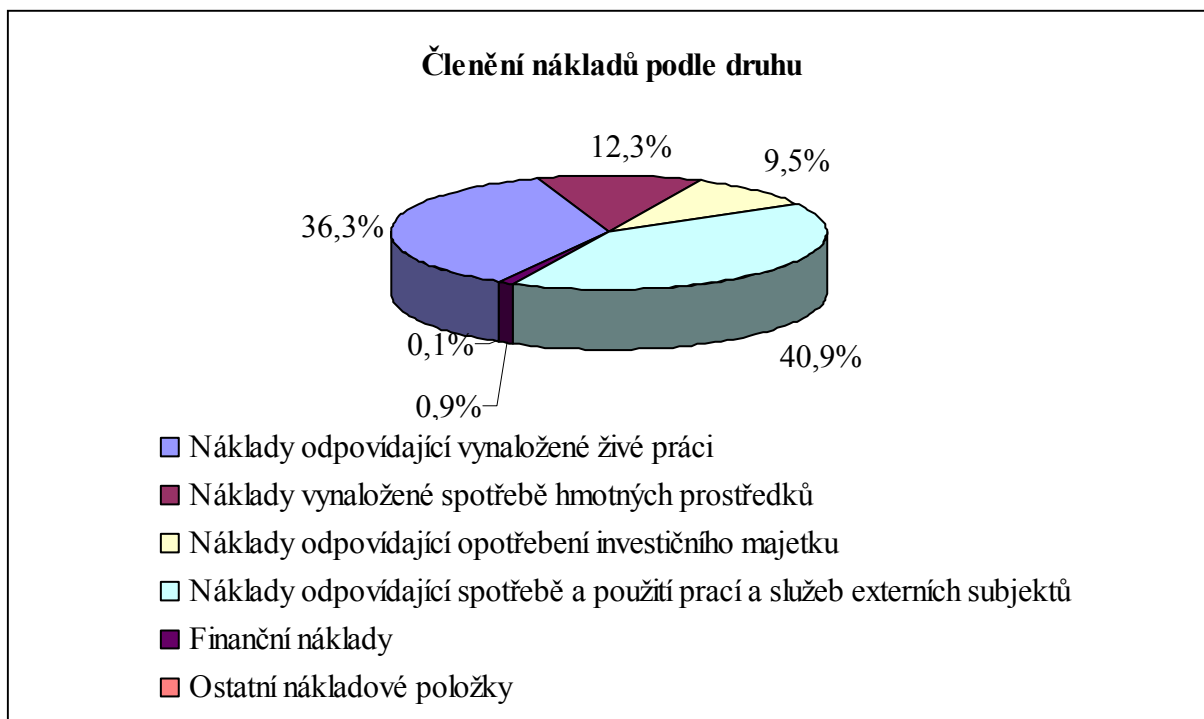
5.4.1 Rozčlenění nákladů podle druhu

- **Náklady odpovídající vynaložené živé práci** představují tzv. personální náklady. Ty jsou zde tvořeny časovou mzdou, doplňkovou prací, příplatky, ostatními personálními náklady a sociálními náklady na zaměstnance.

- **Náklady vynaložené spotřebě hmotných prostředků** zahrnují náklady spojené s energií (elektrina, pára, voda, palivo, olej, mazivo), pomocným a provozním materiálem.
- **Náklady odpovídající opotřebení investičního majetku** – touto položkou jsou zde odpisy.
- **Náklady odpovídající spotřebě a použití prací a služeb externích subjektů** – tyto položky tvoří externí opravy a údržba, konzultační a auditorská činnost, cestovné, telekomunikační a poštovní služby, transport dopravovaného materiálu, náklady na reprezentaci.
- **Finanční náklady zahrnují** leasing a nájemné, pojištění, daně.
- **Ostatní nákladové položky.**

Tab. 4. Členění nákladů skladu ZM podle druhu

<i>Náklad</i>	<i>Hodnota v Kč</i>	<i>Procentní podíl</i>
Náklady odpovídající vynaložené živé práci	37 470 780	36,3 %
Náklady vynaložené spotřebě hmotných prostředků	12 710 114	12,3 %
Náklady odpovídající opotřebení investičního majetku	9 772 605	9,5 %
Náklady odpovídající spotřebě a použití prací a služeb externích subjektů	42 149 089	40,9 %
Finanční náklady	955 986	0,9 %
Ostatní nákladové položky	64 900	0,1 %
Celkem	103 123 474	100 %



Obr. 8. Druhové členění nákladů skladu ZM

Z obrázku č. 6 vyplývá, že největší podíl nákladů, které jsou vynaloženy ve skladu ZM, který zajišťuje tok vstupů pro výrobu, zaujímají náklady odpovídající spotřebě a použití prací a služeb externích subjektů. Z celkových nákladů tohoto úseku činí tento druh nákladů 40,9 %. To je způsobeno převážně náklady, které jsou vynakládány na vnitrostátní dopravu základních materiálů. Druhou největší položkou jsou náklady odpovídající vynaložené živé práci, tedy personální náklady na 92 zaměstnanců úseku skladu ZM. Díky nevýrobní činnosti jsou náklady vynaložené spotřebě hmotných prostředků až na třetím místě s 12,3 %. Odpisy, které zastupují náklady na opotřebení investičního majetku činí 9,5 %. Dále pak finanční a ostatní nákladové položky.

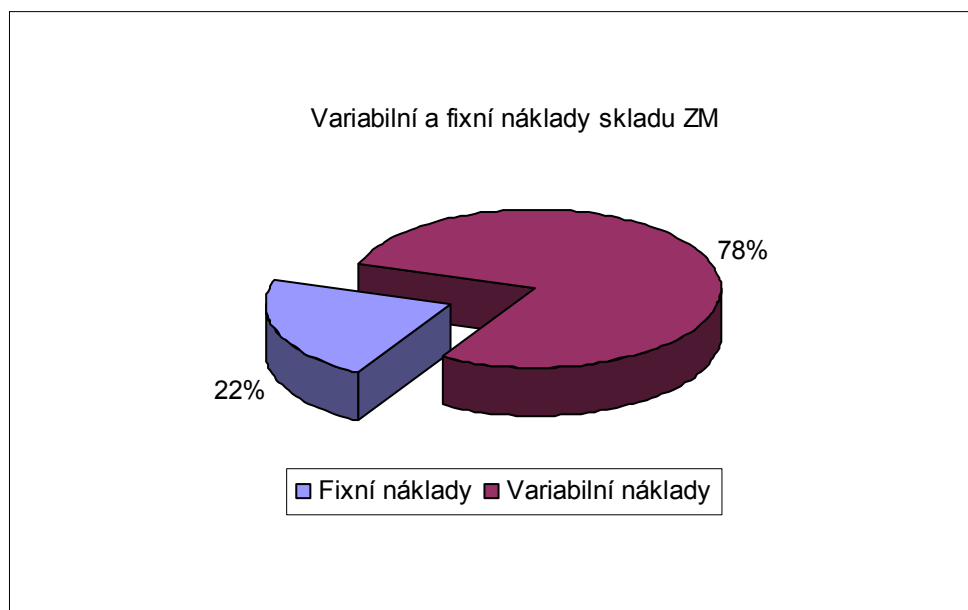
5.4.2 Členění nákladů podle závislosti na změnách v rozsahu aktivity skladu ZM

Jelikož poskytnuté údaje o nákladech skladu ZM jsou za období jednoho roku, tedy z krátkodobého hlediska, můžeme rozčlenit položky nákladů na fixní a variabilní. Náklady, které se změnou množství manipulovaného materiálu mění nebo zůstávají neměnné uvádí tabulka č. 5. Tímto způsobem jsou rozděleny také mzdové a sociální náklady, neboť podnik

Barum Continental rozlišuje pracovníky fixní a variabilní. V tomto případě jak uvádí tabulka č. 1 jde o 84 pracovníků variabilních, 8 pracovníků fixních.

Tab. 5. Fixní a variabilní náklady skladu ZM

<i>Náklad</i>		<i>KČ</i>
Fixní	Mzdové náklady	2 460 843
	Sociální náklady	2 004 558
	Odpisy	9 772 605
	Opravy a údržba	6 380 181
	Nájem, leasing	943 336
	Cestovné	21 253
	Telekomunikační služby, poštovné	113 246
	Daně	12 650
	Provozní materiál	317 733
	Ostatní fixní náklady	278 134
Fixní celkem		22 304 539
Variabilní	Mzdové náklady	16 492 129
	Sociální náklady	16 119 407
	Ostatní personální náklady	393 843
	Energie	11 029 978
	Provozní a pomocný materiál	1 362 403
	Vnitrostátní doprava	19 723 640
	Opravy	15 697 535
Variabilní celkem		80 818 935
Náklady celkem		103 123 474



Obr. 9. Podíl fixních a variabilních nákladů skladu ZM

Jak uvádí tabulka č. 1, jsou zaměstnanci skladu ZM rozděleni na pracovníky fixní a variabilní. V roce 2007 dosáhl počet zaměstnanců na číslo 92. Z toho 84 pracovníků jsou zařazeni do skupiny variabilních zaměstnanců a zbylých 8 do skupiny fixních. Celkové personální náklady a ostatní náklady udává tabulka č. 3.

Tab. 6. Souhrn nákladů skladu ZM 2007

<i>Náklady</i>	<i>Kč</i>
Personální celkové	37 470 780
Ostatní celkové	65 652 694
Náklady celkem	103 123 474

5.4.3 Přímé a nepřímé náklady skladu ZM

Je nutné si uvědomit, že náklady nesledujeme z hlediska celopodnikového, nýbrž z pohledu jedné jeho části. Skladové hospodářství – sklad ZM by v případě celého podniku spadalo do režie zásobovací. My ale budeme vycházet z toho, že je samostatným subjektem. Proto bude možné rozčlenit nepřímé náklady na režie výrobní a správní, které se evidují na samostatných účtech skladu ZM v programu SAP. Toto členění znázorňuje následující tabulka č. 6.

Tab. 7. Přímé a nepřímé náklady skladu ZM

<i>Položky přímých a nepřímých nákladů celkem</i>	<i>Nákladové položky</i>	<i>Náklady v Kč</i>	<i>Stupeň objemu nákladů</i>
Přímé mzdové náklady	časové mzdy výrobních dělníků	13 747 683	
Ostatní přímé náklady	odpisy speciálních nástrojů	1 039 762	
	technologická paliva a energie	1 194 869	
	SZ, ZP	16 119 407	
		32 101 721	Přímé náklady
Výrobní režie	mzdy za doplňkovou práci	3 138 289	
	pomocný a provozní materiál	1 362 403	
	opravy a udržování, služby	22 052 350	
	vnitrostátní transport	19 723 640	
	energie	9 501 445	
Správní režie	mzdy	4 465 401	
	opravy a údržba	25 366	
	nájem, leasing	943 336	
	cestovné	21 253	
	telekomunikace, poštovné	113 246	
	pojištění	12 650	
	energie	333 664	
	odpisy	8 732 843	
	zásoby	317 733	
	ostatní nákladové položky	278 134	
		71 021 753	Nepřímé náklady

5.5 Kalkulace nákladů

Za konkrétní výkon, který je roven kalkulační jednotce je zvolena 1 t materiálu, která prošla skladem ZM za rok 2007. Celkové množství v tunách, které „proteklo“ tímto úsekem označujeme jako kalkulované množství. Do této sumy řadíme materiál, který po vyskladnění putuje do výroby, ale také materiál, který podnik Barum Continental dál prodá externím subjektům. Nesmíme zapomenout na manipulaci s prázdnými obaly a odpadem, jež vzniká při provozu skladu. Tyto podrobné údaje poskytuje tabulka č. 2.

Přičíst přímé náklady k námi zvolenému druhu výkonů (na 1 t materiálu, který prošel skladem ZM) je poměrně snadné a přesné. Tyto náklady budou následně vyčísleny poměrem mezi celkovými přímými náklady a celkovým kalkulovaným množstvím.

U přiřazení nepřímých nákladů to bude komplikovanější. V tomto případě je zde potřeba rozdělit materiál, který prochází skladem na dvě skupiny. Podle toho, jakou cestou se do skladu ZM dostane, je rozdělen na:

- **I. skupina** – materiál, který je dodavatelem nebo soukromou spediční firmou dodán do externích podnikových skladů, spadá pod sklad ZM. Jsou to sklady Vlkov, Hnojník, Hovězí. Oba způsoby dopravy se promítnou v nákladech podniku Barum Continental. Z těchto skladů je ale dále přepravován do podniku Barum Continental na náklady skladu ZM. Do této skupiny patří **syntetický a přírodní kaučuk**.
- **II. skupina** – materiál, který se do skladu dostane přímo. Buď od dodavatele dopravujícího do skladu podniku Barum Continental na své náklady, které se promítnou v pořizovací ceně tohoto materiálu, nebo externí spediční firmou (BC Logistics s. r. o.), jenž tuto činnost pro podnik Barum Continental obstarává. Tyto náklady se ale promítnou v celopodnikovém účetnictví, ne v nákladech skladu ZM. Patří sem **chemikálie, textil, kord, směsi, sila** a malá část kaučuku. Do této skupiny řadíme převážně stejným nákladem zatížené **obaly a odpady**.

Proto je pro kalkulaci zvolena **metoda přiřazování nákladů dělením s poměrovým (ekvivalentním) číslem**, která vyjadřuje rozdílnou nákladovou náročnost konkrétních výkonů na společné nepřímé náklady. Zvolené poměrové číslo vychází z pracnosti s jakou je materiál uskladňován. Jelikož je materiál z 1. skupiny uskladňován mimo podnik Barum Continental, znamená to, že materiál prochází skladovou procedurou dvakrát i se spojeným transportem. Dostat materiál od dodavatele k zákazníkovi (do přípravy materiálu, případně k externím subjektům) je tedy pro firmu dvakrát pracnější (nákladnější).

Tab. 8. Přiřazení nepřímých nákladů na 1 t materiálu

<i>Materiál</i>	<i>Množství v t</i>	<i>Poměrové číslo</i>	<i>Počet přepočtených jednic</i>	<i>Nepřímé náklady/přepočtené jednice celkem v Kč</i>	<i>Nepřímé náklady x poměrové číslo v Kč</i>
1. skupina	99 100	2	198 200	188,84	377,67
2. skupina	177 900	1	177 900	188,84	188,84

Celkový počet přepočtených jednic: $198\,200 + 177\,900 = 376\,100$

Nepřímé náklady / přepočtené jednice celkem: $71\,021\,753 / 376\,100 = 188,84 \text{ Kč}$

Tab. 9. Kalkulace plných nákladů na 1 t materiálu

<i>Položka kalkulace</i>	1. skupina	2. skupina
<i>Přímé náklady na 1 t</i>	115,89 Kč	115,89 Kč
<i>Nepřímé náklady na 1 t</i>	377,67 Kč	188,84 Kč
<i>Náklady na 1 t celkem</i>	493,57 Kč	304,73 Kč

6 OUTSOURCING

Předpokladem úspěšnosti outsourcingu ve skladu ZM v podniku Barum Continental je přesné stanovení budoucích cílů. Jak je uvedeno v teoretické části, důvodů pro vyčlenění určité části, v tomto případě předání přesně vytýčených činností ve skladu ZM externí firmě, je mnoho. Jedním z hledisek, jejichž změny jdou rozpoznat nejdříve, je redukce nákladů. Je potřeba zdůraznit, že pokud by bylo snížení nákladů ve skladu ZM jediným cílem outsourcingu, může to být pro podnik velmi rizikové. Z toho důvodu se bude první část týkat ekonomického hlediska, poté provedeme zhodnocení i z ostatních hledisek, které jsou zmíněny v teoretické části.

Činnosti, které jsou určeny k vyčlenění uvádí tabulka č. 9. Jedná se o pracovníky, kteří vykonávají činnosti na úsecích, jež podnik hodlá outsourcovat. Manipulační činnosti v určitých skladech budou převedeny na outsourcingovou společnost, ale budou probíhat na stejných pracovištích jako dosud. Ze strany BaCo budou vykonávány jen kontrolní činnosti. Jsou navrženy dvě verze tohoto projektu.

Tab. 10. Přehled outsourcovaných činností

<i>Sklad</i>	<i>Outsourcing varianta I</i>			<i>Outsourcing varianta II</i>		
	<i>variabilní</i>	<i>fixní</i>	<i>celkem</i>	<i>variabilní</i>	<i>fixní</i>	<i>celkem</i>
Kaučuk	26	1	27	26	1	27
Textil	14		14	14		14
Chemikálie	13	1	14	13	1	14
Saze	13		13	-	-	-
celkem	66	2	68	53	2	55

Jak je z tabulky č. 9 zřejmé, varianta I. se od II. liší tím, že k vymezeným činnostem je zařazen i sklad sazí. I. varianta obnáší 66 pracovníků variabilních a 2 fixní. Ve II. variantě není zahrnut sklad sazí se 13 pracovníky, což dělá konečných 53 zaměstnanců variabilních a 2 fixní.

V obou variantách se budeme snažit rozčlenit nákladové položky z hlediska rozhodování. Určíme náklady **relevantní**, které budou v případě zvolení jedné z outsourcingových variant tímto rozhodnutím ovlivnitelné (budou se lišit od nynějšího stavu), a na nákladové položky **irelevantní** neboli v každém případě neměnné. Součtem nákladů relevantních tak

získáme celkové náklady na jednotlivé varianty, náklady irelevantní v tomto případě nebudeme uvažovat.

6.1 I. varianta

Tab. 11. Relevantní a irelevantní náklady I. varianty

<i>Položky přímých a nepřímých nákladů celkem</i>	<i>Nákladové položky</i>	<i>Náklady v Kč</i>	<i>Členění z hlediska rozhodování</i>
Přímé mzdové náklady	mzdy výrobních dělníků	10 801 751	relevantní
Ostatní přímé náklady	odpisy speciálních strojů		irelevantní
	technologické paliva a energie	146 491	relevantní
	SZ, ZP	12 665 248	relevantní
Přímé náklady celkem			23 613 490
Výrobní režie	mzdy za doplňkovou práci	2 465 799	relevantní
	pomocný a provozní materiál	1 008 178	relevantní
	technický servis ¹	2 563 394	relevantní
	vnitrostátní transport		irelevantní
	energie	1 164 877	relevantní
Správní režie	mzdy	917 280	relevantní
	opravy a údržba		irelevantní
	nájem, leasing	678 904	relevantní
	cestovné		irelevantní
	telekomunikace, poštovné		irelevantní
	pojištění		irelevantní
	energie	40 907	relevantní
	odpisy		irelevantní
	zásoby	235 123	relevantní
	sociální výlohy ²	39 368	relevantní
Nepřímé náklady celkem			9 113 829
Náklady celkem		32 727 320	

¹ Technický servis je součástí nákladové položky opravy a údržba.

² Sociální výlohy jsou součástí ostatní nákladové položky.

Tab. 12. Nepřímé náklady na 1 t - I. varianta

<i>Materiál</i>	<i>Množství v t</i>	<i>Poměrové číslo</i>	<i>Přepočtené jednice</i>	<i>Nepřímé náklady/ jednice celkem</i>	<i>Nepřímé náklady x poměrové číslo</i>
I. skupina	99 100	2	198 200	24,69	49,38
II. skupina	170 900	1	170 900	24,69	24,69

Celkový počet přepočtených jednic: $198\,200 + 170\,900 = 369\,100$

Nepřímé náklady / přepočtené jednice celkem: $9\,113\,829 / 369\,100 = 24,69$

Tab. 13. Kalkulace celkových nákladů na 1 t – I. varianta

<i>Položka kalkulace</i>	I. skupina	II. skupina
<i>Přímé náklady na 1 t</i>	87,46 Kč	87,46 Kč
<i>Nepřímé náklady na 1 t</i>	49,38 Kč	24,69 Kč
<i>Náklady na 1 t celkem</i>	136,84 Kč	112,15 Kč

6.2 II. Varianta

Tab. 14. Relevantní a irelevantní náklady I. varianty

<i>Položky přímých a nepřímých nákladů celkem</i>	<i>Nákladové položky</i>	<i>Náklady v Kč</i>	<i>Členění z hlediska rozhodování</i>
Přímé mzdové náklady	časové mzdy výrobních dělníků	8 674 133	relevantní
Ostatní přímé náklady	odpisy speciálních nástrojů		irelevantní
	technologické paliva a energie	131 436	relevantní
	SZ, ZP	10 170 578	relevantní
Přímé náklady celkem			18 976 147
Výrobní režie	mzdy za doplňkovou práci	1 980 111	relevantní
	pomocný a provozní materiál	817 442	relevantní
	technický servis ³	2 457 129	relevantní
	vnitrostátní transport		irelevantní
	energie	1 164 877	relevantní
Správní režie	mzdy	917 280	relevantní
	opravy a údržba		irelevantní
	nájem, leasing	678 904	relevantní
	cestovné		irelevantní
	telekomunikace, poštovné		irelevantní
	pojištění		irelevantní
	energie	40907	relevantní
	odpisy		irelevantní
	zásoby	190 640	relevantní
	sociální výlohy ⁴	31 920	relevantní
Nepřímé náklady celkem			8 279 210
Náklady celkem		27 255 357	

³ Technický servis je součástí nákladové položky opravy a údržba.

⁴ Sociální výlohy jsou součástí ostatní nákladové položky.

Tab. 15. Nepřímé náklady na 1 t - II. varianta

<i>Manipulovaný materiál</i>	<i>Množství v t</i>	<i>Poměrové číslo</i>	<i>Počet přepočtených jednic</i>	<i>Nepřímé náklady/ přepočtené jednice celkem</i>	<i>Nepřímé náklady x poměrové číslo</i>
I. skupina	99 100	2	198 200	25,55	51,09
II. skupina	125 900	1	125 900	25,55	25,55

Celkový počet přepočtených jednic: $198\,200 + 125\,900 = 324\,100$

Nepřímé náklady / přepočtené jednice celkem: $8\,279\,210 / 324\,100 = 25,55$

Tab. 16. Kalkulace celkových nákladů na 1 t - II. varianta

<i>Položka kalkulace</i>	I. skupina	II. skupina
<i>Přímé náklady na 1 t</i>	84,34 Kč	84,34 Kč
<i>Nepřímé náklady na 1 t</i>	51,09 Kč	25,55 Kč
<i>Náklady na 1 t celkem</i>	135,43 Kč	109,88Kč

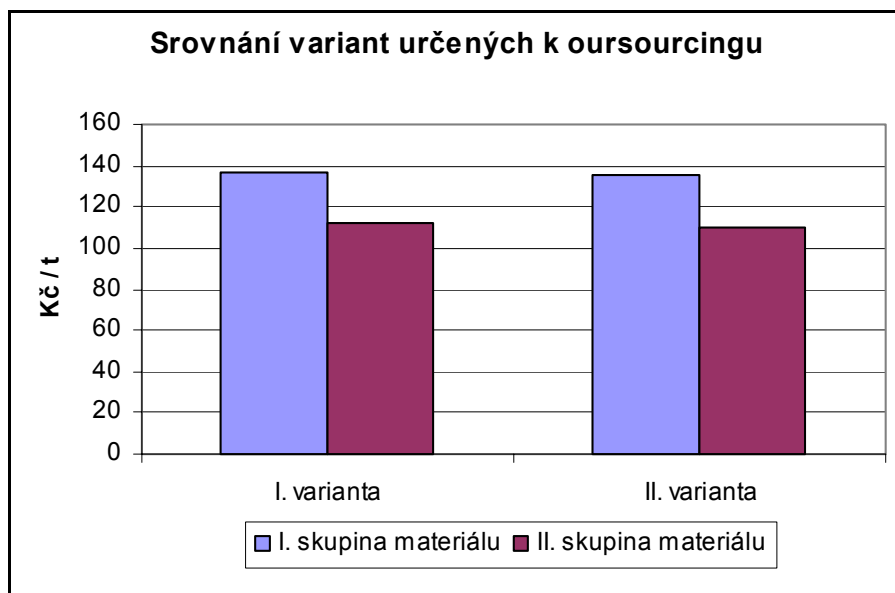
6.3 Porovnání variant a návrh na případné vyčlenění

V případě I. varianty jsou k outsourcingu navrženy sklady kaučuku, textilu, chemikálií a sazí. Je zde určena k vyčlenění skupina 66 pracovníků variabilních a 2 pracovníci fixní. Celkové náklady na jednotlivé skupiny materiálů uvádí tabulka č. 13. Na I. skupinu zastoupenou kaučuky vynakládá podnik na 1 t přepravovaného materiálu 136,8 Kč. II. skupina materiálů jako jsou chemikálie, textil, kordy, směsi a síla jsou přepravována a uskladňována za 112,2 Kč na 1 t.

Náklady na 1 t přepravovaného materiálu jsou u I. skupiny materiálu při 53 pracovnících variabilních a 2 pracovnících fixních 135,4 Kč, a u II. skupiny (bez pracovníků skladu sazí) 109,9 Kč na 1 t.

Obě uvedené varianty uvádějí, že náklady vynaložené na 1t materiálu, který zastupuje I. skupina je značně nákladnější v porovnání s nákladovostí II. skupiny. Tento rozdíl dělá 18 až 19 %. Tento rozdíl je způsoben složitějším a tím i nákladnějším tokem I. skupiny

materiálu (syntetického a přírodního kaučuku), kterým se dostává do podniku.⁵ Zde se nabízí prostor ke snížení nákladů. Vyřešením otázky, jak efektivněji dopravit kaučuky přímo do areálu Barum Continental, by se cena tohoto materiálu mohla přiblížit II. skupině materiálů.



Obr. 10. Přehled nákladů jednotlivých outsourcingových variant

Provedená kalkulace, v našem případě s poměrovými čísly, nám pomůže s porovnáním, která z variant by byla pro podnik vhodnější k outsourcingu. Z uvedených kalkulací celkových nákladů variant I. a II. (tab. 13, 16), je patrný jen minimální rozdíl. Dalo by se konstatovat, že rozhodnutí, zda vyčlenit z podnikových činností pracovníky skladu sazí je z pohledu nákladového nevýznamné. Přesto nákladněji se jeví I. varianta mírně nákladnější, hlavně díky II. skupině materiálu, kde rozdíl dělá 2,3 Kč na 1 t. **Pokud se podnik k outsourcingu rozhodne**, bylo by výhodnější **vyčlenit z podniku** nákladnější variantu, v tomto případě **variantu č. I** (viz. obrázek č. 9).

⁵ Tab. 5. Fixní a variabilní náklady skladu ZM – vnitrostátní doprava

7 DISKUSE

Náklady

Jeden z kladů, které by outsourcing vybraných skladů ZM přinesl, je výrazné snížení přímých nákladů zejména mzdových.

Aby mohl podnik Barum Continental s větší jistotou určit, zda-li pro něj bude tento outsourcingový proces výhodný z hlediska nákladového, bylo by zapotřebí důkladně a přesně vyčíslit budoucí transakční náklady. To je ovšem dosti složitý proces, který by obnášel například podrobný finanční rozbor budoucích kontraktů a právních náležitostí. Bylo by zapotřebí i cenově ohodnotit, jakým způsobem bude probíhat komunikace, za jakou cenu budou vyměňovány informace atd. To jsou činnosti nákladné nejen po technické stránce, ale i po časové a personální. Při těchto činnostech budou vznikat náklady, se kterými se musí při realizaci tohoto projektu počítat a to i v případě, že budou vstupovat do nákladů celopodnikových. To je případ již zmíněných nákladů spojených s uzavíráním kontraktů.

Vyčíslené transakční náklady přepočtené na 1 t přepravovaného nákladu, musí být uhrazeny z kalkulovaných celkových nákladů, které uvádí tabulky 13 nebo 16. Tato zůstatková cena se stává výchozí hodnotou, pod kterou se musí Barum Continental dostat při vyjednávání o odběratelské ceně.

Zlepšení kvality práce

Dalším přínosem outsourcingu je přístup ke kvalifikovaným pracovníkům. Otázkou je, zda k tomuto jevu dojde i v podniku BaCo. Tabulka č. 11 poskytuje výčet relevantních nákladů, které budou ovlivněny outsourcingovým procesem. ASP (Application Service Provider) může provádět vyčleněné činnosti laciněji jen za předpokladu, že bude mít nižší náklady, než BaCo náklady relevantní ve zvolené I. variantě určené k outsourcingu. Po rozboru a analýze nákladů, které vznikají při činnostech určených k vyčlenění, jsem došel k závěru, že existuje jediná oblast, kde by mohl provider náklady snížit. Jsou to náklady

odpovídající vynaložené živé práci.⁶ Tohoto výsledku jde dosáhnout několika způsoby. Například snížením počtu pracovníků, úsporou mzdových nákladů, zaměstnáním méně kvalifikované pracovní síly, omezením pravidelných školení, zrušením výhod poskytovaných BaCo jako jsou 13. a 14. platy atd. Zde tento projekt naráží na zásadní problém. Stávající pracovníci BaCo, kteří jsou předmětem outsourcingu, budou převedeni na nového zaměstnavatele – outsourcingovou společnost. Podmínkou je, že tato společnost musí zachovat 1 rok mzdové ohodnocení jako v podniku Barum Continental. Provider si může po roce zajistit také požadované plně kvalifikované pracovníky. Jelikož se budou vyčleněné činnosti provádět na stávajících pracovních místech v BaCo, lze předpokládat nespokojenost pracovníků outsourcingové firmy. Vlivem snížení personálních nákladů nebudou čerpat nadstandardní výhody vyplývající z pracovní a kolektivní smlouvy firmy BaCo. Z těchto příčin můžeme předpokládat nestálost těchto pracovníků. Tyto případy nejsou pro podnik Barum Continental žádoucí.

Uvolnění kapacity na „core business“

Tento argument by byl pro podnik BaCo přínosem. Navyšující se výroba, rostoucí produktivita, to jsou hlavní důvody pro stoupající požadavky v oblasti skladového hospodářství. Je potřeba zajišťovat častější dodávky materiálu. S tím přímo úměrně stoupají činnosti jako jsou např. nakládky, příjem dodávek, manipulace s materiálem, kontrola atd. To vše odvádí pozornost a podnik se může soustředit na hlavní činnosti, které jsou při výrobě pláště pneumatik prvořadější.

Hotovost z prodeje zařízení poskytovateli

Nezodpovězenou otázkou zůstává, zda budou převedeny manipulační vozíky ve vlastnictví BaCo na providera, nebo budou zajištěny vlastnictvím poskytovatele. V případě odkupu by podnik získal za 20 manipulačních vozíků finanční hotovost a odpadly by náklady na jejich udržování, což by se jen za rok 2007 vyšplhalo na částku 2 945 697 Kč.

⁶ viz. podkapitola 5.4.1. Rozčlenění nákladů podle druhu

8 DOPORUČENÍ PRO PODNIK

Outsourcing je pro každou firmu složitý a nákladný proces. Dřív než se pro něj podnik Barum Continental rozhodne, je zapotřebí zvážit všechny jiné možnosti.

Jak už bylo výše zmíněno, jedinou možností, kde provider může snížit náklady, je oblast nákladů vynaložené živé práci. Jestliže poskytovatel outsourcingu realizuje úsporu nákladů, bude to díky zmíněným opatřením. V tom případě existuje možnost, že podobnou redukci nákladů provede podnik sám ve své režii. Toto rozhodnutí sebou přinese větší úsporu, neboť podnik BaCo, na rozdíl od vybraného providera, nebude v tomto ohledu nucen vytvářet zisk.

Při porovnání výše uvedených kladných a záporných stránek můžeme konstatovat, že zamýšlený **outsourcingový projekt je velmi rizikový**. Přínosy, které z něj plynou, nejsou dostačující jako podnět pro realizaci. Snížení nákladů by nemělo být jediným důvodem pro outsourcing skladu ZM. Prvotně je třeba outsourcovat činnosti, které podnik BaCo neovládá a to není případ skladového hospodářství. Skladové prostory v BaCo jsou na velmi dobré úrovni, dobře organizované, jejich pracovníci ovládají různé způsoby manipulace s různými druhy materiálů a jsou kladně hodnoceny zákaznickými audity.

ZÁVĚR

Konec 90. let a začátek nového století se ve světě nesl trend výrazného rozvoje outsourcingu. Jak už bylo řečeno v úvodu, pro české firmy je podnikatelské prostředí, ve srovnání s některými zeměmi, poměrně novou disciplínou. Proto tento trend následovalo. Dnešní společnosti, které outsourcovali své činnosti, přehodnocují výsledky po vyčlenění a zjišťují, zda to bylo dobré řešení. Hlavním cílem této práce bylo, i když z opačného konce, určit zda-li outsourcingový proces navržených skladů základních materiálů by byl v budoucnu pro podnik Barum Continental přínosem.

Vedení skladového hospodářství navrhlo dvě varianty, které označují určité pracovní činnosti k vyčlenění. Jedním z cílů bylo označit nejvhodnější variantu k případnému outsourcingu podle nákladových kritérií. Rozčleněním nákladů na náklady relevantní a irelevantní jsem určil celkové náklady na jednotlivé varianty navržené k vyčlenění. Díky různé pracovní, se kterou podnik získává a uskladňuje druhy materiálu, jsem zvolil metodu přiřazování nákladů dělením s poměrovými čísly. Ta pomohla přiřadit zejména nepřímé náklady na jednotku zvolenou jako 1 t. Tímto způsobem jsem mohl mezi sebou porovnat jednotlivé varianty.

Na konci této práce jsem shrnul možné přínosy a rizika, které sebou outsourcing skladu ZM může přinést. Z těchto ukazatelů jsem vyvodil závěr, že tento projekt může být značně rizikový a doporučoval bych zaměřit se na jinou oblast. Vedlejším cílem bylo také analyzovat náklady podle různých hledisek. Rozborem nákladových položek jsem určil oblast, kde by bylo možné náklady snížit a tím výrazně redukovat variabilní náklady.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

Monografie:

- [1]BRUKNER, Tomáš, VOŘÍŠEK , Jiří. *Outsourcing informačních systémů*. 1. vyd. Praha : Ekopress, s. r. o., 1998. 119 s. ISBN 80-86119-07-06.
- [2]DĚDINA, Jiří, MALÝ, Milan. *Moderní organizační architektura*. 1. vyd. Praha : Alfa Publishing, s. r. o. , 2005. 170 s. ISBN 80-86851-11-7.
- [3]FIBÍROVÁ, Jana, ŠOLJAKOVÁ, Libuše, WAGNER , Jaroslav. *Nákladové účetnictví : Manažerské účetnictví I*. 3. vyd. Praha : Oeconomica, 2005. 360 s. ISBN 80-245-0746-3.
- [4]HURTA, Josef. *Manažerské účetnictví*. 1. vyd. Zlín : Vysoké učení technické v Brně, Fakulta ekonomiky a managementu ve Zlíně, 1999. 166 s. ISBN 80-214-1331-4.
- [5]KRÁL Bohumil a kol. *Nákladové a manažerské účetnictví*. 1. vyd. Praha : Prospektrum, spol. s r. o., 1997. 408 s. ISBN 80-7175-060-3.
- [6]KŘÍKAČ, Karel. *Náklady, cena, rentabilita : Příkladová část*. Plzeň : Západočeská univerzita, 2002. 98 s. ISBN 80-7082-599-5.
- [7]RYDVALOVÁ, Petra, RYDVAL, Jiří. *Outsourcing ve firmě : Průvodce pro manažera s tipy pro české prostředí*. 1. vyd. Brno : Computer Press, a. s. , 2007. 102 s. ISBN 80-251-1807-8.
- [8]STÝBLO, Jiří. *Outsourcing a outplacement (vyčleňování činností a uvolňování zaměstnanců) : Praxe a právní souvislosti*. 1. vyd. Praha : Aspi, a. s. , 2005. 116 s. ISBN 80-7357-094-7.

Internetové zdroje:

- [9]PAVEL, Jan. Transakční náklady a veřejné zakázky?. *Vysoká škola ekonomická v Praze, Fakulta financí a účetnictví, katedra veřejných financí* [online]. 2005 [cit. 2008-04-21]. Dostupný z WWW: <http://kvf.vse.cz/storage/1168943124_sb_pavel.pdf>.

- [10] *Transakční náklady* [online]. 2008 , 14. 4. 2008 [cit. 2008-04-15]. Dostupný z WWW: <<http://www.econ.muni.cz/~qasar/vyuka/inst/inst-slide03.pdf>>.
- [11] *Účetnictví 100 plus* [online]. 2006 [cit. 2008-03-12]. Dostupný z WWW: <1. <http://ucetnictvi.100plus.cz/definice-ucetnictvi.html>>.
- [12] VÍTKOVÁ, Eva. Manažerské účetnictví, nástroj pro budoucí strategii podniku. *Odborná konference doktorského studia s mezinárodní účastí v Brně* [online]. 2003 [cit. 2008-03-20]. Dostupný z WWW: <5 <http://www.fce.vutbr.cz/veda/dk2003texty/pdf/5-2/np/vitkova.pdf>>.

SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

ASP	Poskytovatel aplikačních služeb (Application Service Provider)
BaCo	Barum Continental.
FIFO	Řízení zásob - první do skladu, první ze skladu (first in, first out)
NR	Přírodní kaučuk (natural rubber)
SAP	Informační systém pro zpracování podnikových procesů
SR	Syntetický kaučuk (synthetic rubber)
sklad ZM	Sklad základních materiálů

SEZNAM OBRÁZKŮ

<i>Obr. 1. Subsystémy účetních informací a jejich uživatelé [3]</i>	13
<i>Obr. 2. Obsah nákladového a manažerského účetnictví [3]</i>	14
<i>Obr. 3. Princip insourcingu a outsourcingu [1]</i>	21
<i>Obr. 4. Důvody pro úvahu o realizaci outsourcingu ve firmě [7]</i>	22
<i>Obr. 5. Organizační struktura podniku [12]</i>	31
<i>Obr. 6. Schéma úkonů ve skladu ZM</i>	32
<i>Obr. 7. Základní materiály při výrobě pláštíků pneumatik</i>	35
<i>Obr. 8. Druhové členění nákladů skladu ZM</i>	37
<i>Obr. 9. Podíl fixních a variabilních nákladů skladu ZM</i>	39
<i>Obr. 10. Přehled nákladů jednotlivých outsourcingových variant</i>	48

SEZNAM TABULEK

<i>Tab. 1. Současný stav zaměstnanců skladu ZM</i>	33
<i>Tab. 2. Manipulace v t za rok 2007</i>	34
<i>Tab. 3. Manipulace s materiálem v roce 2007</i>	34
<i>Tab. 4. Členění nákladů skladu ZM podle druhu</i>	36
<i>Tab. 5. Fixní a variabilní náklady skladu ZM</i>	38
<i>Tab. 6. Souhrn nákladů skladu ZM 2007</i>	39
<i>Tab. 7. Přímé a nepřímé náklady skladu ZM</i>	40
<i>Tab. 8. Přiřazení nepřímých nákladů na 1 t materiálu</i>	41
<i>Tab. 9. Kalkulace plných nákladů na 1 t materiálu</i>	42
<i>Tab. 10. Přehled outsourcovaných činností</i>	43
<i>Tab. 11. Relevantní a irelevantní náklady I. varianty</i>	44
<i>Tab. 12. Nepřímé náklady na 1 t - I. varianta</i>	45
<i>Tab. 13. Kalkulace celkových nákladů na 1 t – I. varianta</i>	45
<i>Tab. 14. Relevantní a irelevantní náklady I. varianty</i>	46
<i>Tab. 15. Nepřímé náklady na 1 t - II. varianta</i>	47
<i>Tab. 16. Kalkulace celkových nákladů na 1 t - II. varianta</i>	47

SEZNAM PŘÍLOH

- Příloha P I: Nákladové položky skladu ZM oddělení 34600
- Příloha P II: Nákladové položky skladu ZM oddělení 34601
- Příloha P III: Rekapitulace stavu pracovníků ke dni 1. 1. 2008

PŘÍLOHA P I: NÁKLADOVÉ POLOŽKY SKLADU ZM ODDĚLENÍ

34600

0000-68011KB		Date:	14.01.2008	Page:	1 / 1			
Ware center/group: 34600		WARE-HOUSEKEEPING		Column: 1 / 1				
Responsible person: CHLEBECEK		Reporting period: 01 to 12 2007						
Act. 1-12	Tgt.cost1-12	Abs.Var 1-12	Var.% 1-12	Cost elements	Act.costs 12	Tgt.costs 12	Abs.var. 12	Var. (%) 12
39.015		39.015-		K054 Liquid nitrog				
39.015		39.015-	*	Gas/Liquids				
5.222	25.738	20.516	79,71	K4651 Fuel oil and	420	1.468	1.049	71,43
682.223	571.658	110.565-	19,34-	K4652 Fuel for cars	42.873	32.608	10.265-	31,48-
468.408	563.530	95.122	16,88	K4653 Diesel	61.330	32.144	29.186-	90,80-
1.155.854	1.160.926	5.073	0,44 *	Fuel/Oil/Grease	104.622	66.220	38.402-	57,99-
345.433	345.433			K4660 Compressed ai	19.704	19.704		
345.433	345.433			Compressed air/Vacuum	19.704	19.704		
1.540.302	1.506.360	33.942-	2,25-**	Energy	124.326	85.924	38.402-	44,69-
2.505		2.505-		K055 Packaging mat				
2.505		2.505-	*	Packing material, label				
11.074		11.074-		K050 Liners/separa				
11.074		11.074-	*	Liners and foils				
6.280	1.071.520	1.065.240	99,41	K060 Small manuf e	94	61.121	61.027	99,85
4.167	55.540	51.373	92,50	K061 Small manuf e	1.486	3.168	1.682	53,10
10.447	1.127.061	1.116.613	99,07 *	Minor items (tools, small	1.580	64.289	62.709	97,54
293.601	2.338.109	2.044.508	87,44	K051 Supplies	3.699-	133.368	137.067	102,77
5.165		5.165-		K4502 cleaning mate				
298.766	2.338.109	2.039.342	87,22 *	Auxiliary supplies and	3.699-	133.368	137.067	102,77
2.196		2.196-		K45031 job safety ma				
2.196		2.196-	*	Working clothes/job saf				
324.988	3.465.169	3.140.181	90,62 **	Supplies	2.120-	197.657	199.776	101,07
	5.577.631	5.577.631	100,00	S2102003 TC Craftsmen		318.154	318.154	100,00
5.812.860		5.812.860-		S410 INTERNAL MACH	313.086		313.086-	
5.812.860	5.577.631	235.230-	4,22-*	Craftsmen Services	313.086	318.154	5.067	1,59
	6.251.664	6.251.664	100,00	K48110 Maintenance T		356.601	356.601	100,00
82.397		82.397-		S420 SPAREPARTS, S	229.689		229.689-	
8.387.829		8.387.829-		S430 OTH. EXT. MAC	883.187		883.187-	
1.363.744	6.251.664	2.136.166-	34,17-*	Maintenance machinery	1.112.876	356.601	756.275-	212,08-
1.363.744		1.363.744-		S431 OTHER MAJOR R	1.363.744		1.363.744-	
15.564.433	11.829.294	3.735.139-	31,58-**	Major repairs machinery	1.363.744		1.363.744-	
18.980.608	15.373.809	3.606.799-	23,46-	Repairs and maintenance	2.789.706	674.755	2.114.951-	313,44-
18.980.608	15.373.809	3.606.799-	23,46-*	K6120 Cost of handl	1.623.150	876.937	746.212-	85,09-
703.311		703.311-		Handling and Freight In	1.623.150	876.937	746.212-	85,09-
703.311		703.311-	*	S2101002 TC TRANSPORT	35.049		35.049-	
	483.606	483.606	100,00	Internal transportation	35.049		35.049-	
	483.606	483.606	100,00 *	K6102 FreightOutNat		27.585	27.585	100,00
19.683.918	15.857.416	3.826.503-	24,13-**	Freight out costs		27.585	27.585	100,00
				Int.transport.freight ou	1.658.198	904.523	753.676-	83,32-
37.113.641	32.658.239	4.455.402-	13,64-****	Other Costs var	4.570.111	1.862.858	2.707.253-	145,33-
32.954		32.954-		K080 inventory man	2.132		2.132-	
32.954		32.954-	**	Supplies	2.132		2.132-	
170.550		170.550-		K401 Depreciation	14.213		14.213-	
1.756.634	1.807.377	50.743	2,81	K411 Deprec - land	146.385	150.615	4.230	2,81
1.039.762	8.819.777	7.780.015	88,21	K412 Deprec - tech	85.021	734.981	649.960	88,43
6.704.704		6.704.704-		K413 Deprec - oth.	313.944		313.944-	
	405.710	405.710	100,00	K414 Deprec - low		33.809	33.809	100,00
9.671.650	11.032.864	1.361.214	12,34 **	Depreciations	559.563	919.405	359.842	39,14
2.522.532		2.522.532-		K5401 Cleaning/Buil	420.422		420.422-	
3.832.283		3.832.283-		S433 OTH. EXT. BUI	383.312		383.312-	
6.354.815		6.354.815-	**	Repairs and maintenance	803.734		803.734-	
647.546		647.546-		K4490 Other rent ex	142.654		142.654-	
647.546		647.546-	**	Rent,leasing	142.654		142.654-	
19.603		19.603-		K5305 Outside servi			85.140-	
154.140		154.140-		K5312 Fees advice B	85.140		85.140-	
9.000		9.000-		K5322 Penalties Not	77		77-	
182.744		182.744-	**	Consulting,audit and le	85.217		85.217-	
354		354-	**	K634 LiteratureCon				
354		354-	**	Other cost items				
16.890.063	11.032.864	5.857.199-	53,09-****	Other Costs fix	1.593.301	919.405	673.895-	73,30-
54.003.704	43.691.103	10.312.601-	23,60-*****	Other Costs Total	6.163.411	2.782.263	3.381.148-	121,53-
37.113.641	32.658.239	4.455.402-	13,64-*****	Total Variabel Costs	4.570.111	1.862.858	2.707.253-	145,33-
16.890.063	11.032.864	5.857.199-	53,09-*****	Total Fixed Costs	1.593.301	919.405	673.895-	73,30-
54.003.704	43.691.103	10.312.601-	23,60-*****	Total Costs	6.163.411	2.782.263	3.381.148-	121,53-

Act.activi 1-12	Plan activ 1-12	Var. (%)	Act.quantity 12	Activity types	Plan quantity12	Capacity
135.464,00	145.392,00	93,17	7.727,00	101003 Service Hours	12.116,00	63,78
	1,00			999999 Dummy for Fixed Cost	0,08	

PŘÍLOHA P I: NÁKLADOVÉ POLOŽKY SKLADU ZM ODDĚLENÍ

346001

0000-68011KB	Date: 14.01.2008	Page: 1 / 1
Cost center/group: 34601	WARE-HOUSEKEEPING	Column: 1 / 1
Responsible person: CHLEBECEK		
Reporting period: 01 to 12 2007		

Act. 1-12	Tgt.cost1-12	Abs.Var 1-12	Var. % 1-12	Cost elements	Act. costs 12	Tgt.costs 12	Abs.var. 12	Var. (%)
13.747.683	13.380.538	367.145-	2,74-	K201 Time wage	869.236	854.528	14.708-	1,72-
13.747.683	13.380.538	367.145-	2,74-***	Direct labor	869.236	854.528	14.708-	1,72-
1.144		1.144-		K230 Training and				
1.144		1.144-		Training				
63.004	214.761	151.757	70,66	K258 Other allowan	3.276	13.715	10.439	76,11
63.004	214.761	151.757	70,66 *	Special payments additi	3.276	13.715	10.439	76,11
64.148	214.761	150.613	70,13 **	Additional labor	3.276	13.715	10.439	76,11
484.060	313.471	170.589-	54,42-	K250 Shift premium	27.567	20.019	7.548-	37,70-
484.060	313.471	170.589-	54,42-*	Shift premium	27.567	20.019	7.548-	37,70-
1.378.438	1.328.583	49.855-	3,75-	K255 Public holid	74.966	84.848	9.882	11,65
721.800	664.292	57.508-	8,66-	K256 Overtime prem	10.941	42.424	31.483	74,21
96.000		96.000-		K257 Bonus, prem.,				
2.196.238	1.992.875	203.363-	10,20-*	Overtime premium	85.907	127.272	41.365	32,50
2.680.298	2.306.345	373.953-	16,21-**	Premium labor	113.474	147.291	33.817	22,96
16.119.407	15.542.268	577.139-	3,71-	S5200 Calc.Soc.C.Wa	963.703	992.583	28.881	2,91
16.119.407	15.542.268	577.139-	3,71-**	Calc.social costs wages	963.703	992.583	28.881	2,91
393.843		393.843-		K4703 Costs outs pa	141.262		141.262-	
393.843		393.843-		** Other personnel costs	141.262		141.262-	
33.005.379	31.443.912	1.561.467-	4,97-****	Personnel Cost var	2.090.951	2.008.118	82.833-	4,12-
2.125.563	2.032.745	92.818-	4,57-	K30001 Salaries	160.033	169.395	9.362	5,53
248.780		248.780-		K301 Overtime,shif	29.380		29.380-	
86.500		86.500-		K32102 Salaries - Bo	18.000		18.000-	
2.460.843	2.032.745	428.098-	21,06-**	Salaries	207.413	169.395	38.018-	22,44-
1.975.574	1.629.729	345.845-	21,22-	S5300 Calc.Soc.C.Sa	164.713	135.811	28.902-	21,28-
75.574	1.629.729	345.845-	21,22-**	Calc.social costs salar	164.713	135.811	28.902-	21,28-
	19.475	19.475	100,00	K32101 Annual Bonus		1.623	1.623	100,00
28.984		28.984-		K32504 Accr. par.ret				
28.984	19.475	9.509-	48,83-*	Special remunerations		1.623	1.623	100,00
28.984	19.475	9.509-	48,83-**	Social insurance contri		1.623	1.623	100,00
4.465.401	3.681.949	783.452-	21,28-****	Personnel Cost fix	372.126	306.829	65.297-	21,28-
37.470.780	35.125.862	2.344.919-	6,68-*****	Total personnel cost	2.463.077	2.314.947	148.130-	6,40-
3.398.792	3.346.802	51.990-	1,55-	K4612 Clearing elec	193.870	213.738	19.868	9,30
3.398.792	3.346.802	51.990-	1,55-*	Electricity	193.870	213.738	19.868	9,30
5.490.356	5.406.373	83.983-	1,55-	K4641 Steam	313.175	345.270	32.094	9,30
5.490.356	5.406.373	83.983-	1,55-*	Steam	313.175	345.270	32.094	9,30
102.953	101.378	1.575-	1,55-	K4621 Consumpt. dri	5.873	6.474	602	9,30
178.812	176.077	2.735-	1,55-	K4622 Hot water	10.200	11.245	1.045	9,30
281.765	277.455	4.310-	1,55-*	Water	16.072	17.719	1.647	9,30
266.864	262.782	4.082-	1,55-	K4623 Canal water	15.222	16.782	1.560	9,30
266.864	262.782	4.082-	1,55-*	Cooling Water	15.222	16.782	1.560	9,30
51.899	69.364	17.465	25,18	K4652 Fuel for cars	9.959	4.430	5.529-	124,82
51.899	69.364	17.465	25,18 *	Fuel/Oil/Grease	9.959	4.430	5.529-	124,82
9.489.676	9.362.775	126.901-	1,36-**	Energy	548.299	597.939	49.640	8,30
14.197		14.197-		K055 Packaging mat				
14.197		14.197-		Packing material, label				
182.186		182.186-		K060 Small manuf e	100.735		100.735-	
8.030		8.030-		K061 Small manuf e	8.030		8.030-	
190.216		190.216-		Minor items(tools,small	108.765		108.765-	
55.366	2.302.344	2.046.978	88,91	K051 Supplies	995	147.036	146.041	99,32
34.340		194.340-		K4502 cleaning mate				
449.706	2.302.344	1.852.638	80,47 *	Auxiliary supplies and	995	147.036	146.041	99,32
1.000		1.000-		K4503 job safety ma				
382.296	596.262	213.965	35,88	K45031 job safety ma	9.753	38.079	28.327	74,39
383.296	596.262	212.965	35,72 *	Working clothes/job saf	9.753	38.079	28.327	74,39
1.037.415	2.898.605	1.861.191	64,21 **	Supplies	119.512	185.115	65.603	35,44
23.549		23.549-		S410 INTERNAL MACH	2.167		2.167-	
23.549		23.549-		Craftsmen Services	2.167		2.167-	
3.215		3.215-		S420 SPAREPARTS, S				
106.338		106.338-		S430 OTH. EXT. MAC				
109.553		109.553-		Maintenance machinery				
133.102		133.102-		Repairs and maintenance	2.167		2.167-	
39.722		39.722-		S2101002 TC TRANSPORT	30.376		30.376-	
39.722		39.722-		** Int.tranport.freight ou	30.376		30.376-	
10.699.914	12.261.381	1.561.466	12,73 ****	Other Costs var	700.354	783.055	82.700	10,56
284.779	200.000	84.779-	42,39-	K080 inventory man	49.559	16.667	32.892-	197,35
284.779	200.000	84.779-	42,39-**	Supplies	49.559	16.667	32.892-	197,35
100.955	127.072	26.117	20,55	K413 Deprec - oth.	8.107	10.589	2.482	23,44
100.955	104.974	104.974	100,00	K414 Deprec - low		8.748	8.748	100,00
	232.046	131.091	56,49 **	Depreciations	8.107	19.337	11.230	58,08
	1.850.000	1.850.000	100,00	K491 R&M building		154.167	154.167	100,00
	2.100.000	2.100.000	100,00	K5401 Cleaning/Buil		175.000	175.000	100,00
	2.100.000	2.100.000	100,00	K5402 Misc. equipm	1.386	2.083	697	33,46

25.366	3.975.000	3.949.634	99,36 *	Building/repairs/mainte	1.386	331.250	329.864
	300.000	300.000	100,00	K493 Major reps bu		25.000	25.000
	300.000	300.000	100,00 *	Building major repairs		25.000	25.000
25.366	4.275.000	4.249.634	99,41 **	Repairs and maintenance	1.386	356.250	354.864
264.432	330.000	65.568	19,87	K4461 Rent of trans		27.500	27.500
31.358	1.100.000	1.068.642	97,15	K4490 Other rent ex	8.735	91.667	82.932
295.790	1.430.000	1.134.210	79,32 **	Rent, leasing	8.735	119.167	110.432
18.234	20.000	1.766	8,83	K52013 TravelCFor Ac		1.667	1.667
3.019	40.000	36.981	92,45	K5203 TravelC other	460	3.333	2.873
21.253	60.000	38.747	64,58 **	Travel	460	5.000	4.540
111.907	95.000	16.907-	17,80-	K5002 Telephone, te	18.291	7.917	10.374
1.340		1.340-		K5004 Courier servi			
113.246	95.000	18.246-	19,21-**	Telephone, telex, postage	18.291	7.917	10.374
12.650	20.000	7.350	36,75	K5704 Insurance ver		1.667	1.667
12.650	20.000	7.350	36,75 **	Insurance,taxes,rates		1.667	1.667
11.745	65.000	53.255	81,93	K5305 Outside servi	685	5.417	4.731
11.745	65.000	53.255	81,93 **	Consulting,audit and le	685	5.417	4.731
18.745		18.745-		K5105 Hospit. NotTa	2.144		2.144
18.745		18.745-	*	Representations,enterta	2.144		2.144
	20.000	20.000	100,00	K6350 GiftsTaxDeduc		1.667	1.667
	20.000	20.000	100,00 *	Advertising		1.667	1.667
18.745	20.000	1.255	6,27 **	Advert.,conventions,sal	2.144	1.667	476
1.029		1.029-		K5508 Accomod/Meals			
1.029		1.029-	*	Further education			
53.200	70.000	16.800	24,00	K5807 Coffee and te		5.833	5.833
53.200	70.000	16.800	24,00 *	Social expenses		5.833	5.833
640		640-		K4500 offica materi			
5.764	10.000	4.236	42,36	K5804 Medical exami		833	833
3.913	5.000	1.087	21,74	K634 LiteratureCon		417	417
10.316	15.000	4.684	31,22 *	Other costs		1.250	1.250
64.546	85.000	20.454	24,06 **	Other cost items		7.083	7.083
949.076	6.482.046	5.532.970	85,36 ****	Other Costs fix	89.367	540.171	450.804
11.648.990	18.743.427	7.094.437	37,85 *****	Other Costs Total	789.721	1.323.225	533.504
43.705.294	43.705.293	0-	*****	Total Variabel Costs	2.791.305	2.791.172	133
5.414.477	10.163.995	4.749.518	46,73 *****	Total Fixed Costs	461.493	847.000	385.507
49.119.771	53.869.289	4.749.518	8,82 *****	Total Costs	3.252.798	3.638.172	385.374

Act.activi 1-12	Plan activ 1-12	Var. (%)	Act.quantity 12	Activity types	Plan quantity12	Capacity
133.391,87	145.392,00	91,75	8.518,87	101003 Service Hours	12.116,00	70,31
	1,00			999999 Dummy for Fixed Cost	0,08	



KONTAKT: NÁVŠTĚVY PRACOVNÍKŮ KE DNE 1.1.2008

Divize: Materiálové hospodářství - odb. skladové hospodářství

Vedoucí: Jindřich Chlebeček

PRÍLOHA P III: REKAPITULACE STAVU PRACOVNÍKŮ KE DNI 1. 1. 2008

Středisko	VAR		Vedoucí/mistr	Plán	Skutečnost	Rozdíl	Jména pracovníků		Datum
	VAR	Sklad					nový příjem	odchod	
34601	evidence		Chlebeček Jindřich	8	8	0			
	fakturace			2	2	0			
34601	sklad kaučuku		Zaoral František	26	24	-2			
34601	sklad textilu		Zaoral František	14	15	1			
34601	sklad chemikálií a sazí		Příkrýl Josef	25	24	-1			
34601	sklad hoflavin		Valašek Ivo	3	3	0			
34601	sklad investic		Pech Jan	5	5	0			
34631	sklad hutního materiálu		Bořuta Josef	9	8	-1			31.12.2007
	Celkem			92	89	-3			

Středisko	THF		Jméno	Plán	Skutečnost	Rozdíl	Jména pracovníků		Datum
	THF	Sklad					nový příjem	odchod	
34601	Vedoucí odboru sklad.hospodářství		Chlebeček Jindřich	1	1	0			
34601	Mistr skladu kaučuku a textilu		Zaoral František	1	1	0			
34601	Mistr skladu chemikálií a sazí		Příkrýl Josef	1	1	0			
34601	Mistr skladu hoflavin		Valašek Ivo	1	1	0			
34601	Referent skladu obalů		Machálková Alena	1	1	0			
34601	Referent SSHR		Ing.Kikerlová Ludmila	1	1	0			
34601	Dispozice		Karásková Jana	1	1	0			
			Holmanová Jana	1	1	0			
34631	Mistr skladu hutního materiálu		Bořuta Josef	1	1	0			
34631	Referent skladu hutního materiálu		Hnilo Rostislav	1	1	0			
	Celkem			10	10	0			