

ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA V PLZNI

FAKULTA EKONOMICKÁ

Diplomová práce

**Řízení výkonnosti procesů s využitím nástrojů
controllingu**

**Process performance management with the use of
controlling tools**

Tomáš Formánek

Plzeň 2022

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že jsem diplomovou práci na téma

„Řízení výkonnosti procesů s využitím nástrojů controllingu“

vypracoval samostatně pod odborným dohledem vedoucího diplomové práce za použití pramenů uvedených v příložené bibliografii.

Plzeň dne 24. 4 2022

v. r. Tomáš Formánek

Poděkování

Rád bych tímto poděkoval panu prof. Ing. Emil Vacíkovi, Ph.D. za ochotu při vedení mé diplomové práce a čas, který mi věnoval při konzultacích.

Dále bych rád poděkoval pracovníkům firmy Washtec Cleaning Technology s.r.o., za poskytnutí informací o firmě a ochotě pomoci při zpracování diplomové práce.

Obsah

Úvod	9
1 Charakteristika společnosti	11
1.1 Popis společnosti.....	11
1.2 Historie společnosti.....	11
1.3 Popis pobočky Nýřany	12
1.3.1 Obchodní rejstřík	12
1.3.2 Organizační struktura.....	13
1.4 Produktové portfolio	14
1.4.1 Portfolio výrobků.....	14
1.4.2 Výrobní procesy portfolia výrobků.....	15
1.5 Analýza podnikatelského prostředí	19
1.5.1 Analýza makroprostředí.....	20
1.5.2 Analýza mezoprostředí	21
1.5.3 SWOT analýza.....	27
1.6 Segment trhu	29
2 Analýza výkonnosti podniku.....	31
2.1 Hodnocení finanční výkonnosti podniku	31
2.2 Ukazatele finanční aktivity podniku	35
2.2.1 Ukazatele rentability	35
2.2.2 Ukazatele aktivity	36
2.2.3 Ukazatele likvidity	38
2.2.4 Ukazatele zadluženosti	41
2.2.5 Ukazatel čistého pracovního kapitálu	42

2.3	Dopady roku 2020 na výsledky podniku	43
3	Procesní řízení.....	44
3.1	Charakteristika procesu.....	44
3.1.1	Typy procesu.....	44
3.1.2	Procesní analýza	45
3.1.3	Řízení procesu.....	46
3.1.4	Výrobní proces.....	46
3.2	Měření výkonnosti procesu.....	48
3.3	Operativní řízení výkonnosti.....	49
4	Analýza procesů v podniku.....	50
4.1	Výrobní proces	50
4.2	Montážní proces	52
5	Klíčové ukazatele výkonnosti.....	54
5.1	Struktura KPI v podniku WashTec Cleaning Technology s.r.o.....	54
5.1.1	Výroba	55
5.1.2	Montáž	59
5.1.3	Logistika	62
5.2	Nové ukazatele KPI.....	67
5.2.1	Výroba	67
5.2.2	Montáž	68
5.2.3	Logistika	69
5.3	MIS.....	70
5.3.1	RON Software.....	70
5.3.2	SAP	71
5.4	Zavedení kalkulační metody ABC	71

6	Metoda ABC	72
6.1	Složení a vývoj nákladů v podniku	73
6.1.1	Výkonová spotřeba	73
6.1.2	Osobní náklady	74
6.1.3	Úpravy hodnot v provozní oblasti	75
6.1.4	Ostatní provozní náklady	75
6.1.5	Ostatní finanční náklady	76
6.2	Přímé a nepřímé náklady.....	76
6.2.1	Přímé náklady	77
6.2.2	Nepřímé náklady.....	78
6.2.3	Nezahrnované náklady.....	79
6.3	Definice aktivit.....	79
6.3.1	Ocenění aktivit.....	82
6.3.2	Podpůrné činnosti	84
6.4	Jednotkové náklady	87
6.4.1	Jednotkové náklady výrobku	89
6.4.2	Srovnání kalkulačních metod.....	91
6.4.3	Výrobní portfolio	92
7	Návrh doporučení reportingu	93
7.1	Reporting nových KPI.....	93
7.1.1	KPI ve výrobě a montáži	93
7.1.2	KPI v logistice	95
7.2	Reporting metody ABC.....	96
7.2.1	Nová KPI v administrativě	97
7.3	Výsledná doporučení.....	98

7.3.1	Doporučení – KPI	98
7.3.2	Doporučení – metoda ABC.....	99
Závěr	101
Seznam použitých zdrojů	103
Seznam tabulek	105
Seznam obrázků	107
Seznam použitých zkratk	108
Seznam příloh	109
Abstrakt		
Abstract		

Úvod

Sledování výkonnosti je jednou z nedílných součástí řízení podniku, kterým se zabývají jak vlastníci podniku, tak i investoři a klíčoví stakeholdeři. Je nutné se zaměřit na výkonost podniku z komplexnějšího hlediska. Výkonnost podniku je nutné chápat nejen z pohledu, jak je společnost výkonná, ale je nutné se zaměřit i na faktory, které ji ovlivňují a nadále ji budou ovlivňovat. Nutností je kromě sledování minulého vývoje, sledovat vývoj současný. Ten je možné ovlivnit a následně tak odstranit faktory, které by mohli ohrozit budoucí vývoj.

Cíl diplomové práce

Cílem této diplomové práce je analýza a zhodnocení současného stavu výkonnosti a řízení procesů ve společnosti WashTec Cleaning Technology s.r.o. a následné navržení možného zlepšení současné situace využitím kalkulační metody ABC. První část práce bude zaměřena na charakteristiku vybraného podniku. Podnik bude charakterizován, jak po stránkách výkonnosti, tak i po stránkách procesního uspořádání a řízení. Na procesní řízení bude navazuje charakteristika a zhodnocení struktury klíčových indikátorů výkonnosti podniku, které budou blíže přiblíženy. Následně bude vymezena náklady podniku a přiblížen jejich současný vývoj. Z tohoto vymezení bude poté vycházet navržená kalkulace dle metody ABC. V závěru práce budou zapracovány všechny návrhy a doporučení do reportingové soustavy podniku a navržena možná zlepšení ke zvýšení efektivity.

Dílní cíle diplomové práce:

- Charakteristika společnosti a její výkonnosti v kontextu vývoje prostředí, ve kterém působí
- Analýza procesního uspořádání společnosti
- Analýza klíčových indikátorů výkonosti používaných pro controlling na úrovni procesů a zhodnocení jejich provázanosti na MIS
- Využití metodiky ABC k navržení optimalizace nástrojů pro řízení a hodnocení výkonnosti procesů
- Zapracování optimalizačních návrhů do soustavy controllingových indikátorů a reportingu společnosti

Metodika diplomové práce

Diplomová práce vychází z odborné literatury, která je zaměřena na controlling, výrobní procesy a kalkulační metody ABC. Na charakteristiku vybraného podniku navazuje praktická část, která je založena, jak na informacích veřejně dostupných na internetu, tak i z podkladů poskytnutých společností. Následně jsou zhodnoceny současná KPI podniku a navržena nová. Současně jsou provedeny analýzy výkonnosti podniku nástroji ekonomické analýzy. Dále jsou pomocí kalkulační metody ABC stanoveny nové náklady související s výrobou podniku. Získané poznatky následně budou zapracovány do controllingu podniku a zhodnoceny možné návrhy jejich reportingu.

1 Charakteristika společnosti

Tato kapitola je zaměřena na popis podnikatelského subjektu z hlediska nabízených služeb, historického vývoje a hodnocení výkonnosti.

1.1 Popis společnosti

Společnost WashTec je německá holdingová společnost, která prostřednictvím své dceřiné společnosti poskytuje průmyslové výrobky, jak pro podniky, tak i pro soukromníky. Hlavní činností je vývoj produktů a zařízení pro mytí automobilů (osobních, nákladních i autobusů). Tyto produkty jsou vytvářeny dceřinou společností WashTec Cleaning Technology GmbH, která má své pobočky po celém světě. V těchto dceřiných společnostech dochází k výrobě a montáži klíčových produktů společnosti WashTec. Klíčovými produkty jsou mycí systémy, zařízení na rekuperaci vody, mycí linky a spotřební materiál, mezi který se řadí mycí prostředky (chemikálie), mycí kartáče a náhradní díly k mycím linkám.

1.2 Historie společnosti

Společnost byla založena roku 1885 společností Kleindienst GmbH & co v Augsburgu v Německu. Prvotní zaměření společnosti bylo na výrobu zařízení pro domácí mytí. V 60. letech 20. století se rozšířilo zaměření také na výrobu mycích linek pro osobní automobily. První mycí linka byla vyrobena již v roce 1962. V těchto letech dochází ke značnému rozvoji a vývoji nových technologií v oblasti elektrotechniky. Tyto skutečnosti měly za následek, že v roce 1969 došlo k vytvoření první plně automatizované mycí linky pro osobní automobily. Tato mycí linka již disponovala jak mycími, tak i sušicími systémy pro kompletní umytí vozu. V roce 2000 došlo ke spojení dvou významných společností a to, společnosti Kleindienst a Wesumat Holding AG. Toto spojení zapříčinilo vznik společnosti WashTec.

Od roku 2009 má firma WashTec pobočku v Nýřanech v průmyslové zóně Mexiko. V této pobočce nejprve docházelo jen k výrobě kovových částí na mycí linky. V průběhu let se společnost rozšířila a byly zde nejdříve otevřeny dvě linky pro montáž mycích linek, jedna specializující se na montáž vodních čerpadel a úsek výroby zabývající se výrobou drátů, kabelů, vodních pump a elektrických panelů. Později

k těmto montážním úsekům přibyla nová linka zabývající se montáží motorů mycích linek, jejichž montáží se uskutečňuje v mateřské pobočce v Augsburgu.

1.3 Popis pobočky Nýřany

1.3.1 Obchodní rejstřík

Společnost WashTec Cleaning Technology s.r.o. byla zapsána do obchodního rejstříku dne 9. března roku 2009 jako společnost s ručením omezeným. Sídlo společnosti se nachází na adrese U Mexika 1309, 330 23 Nýřany. Ze serveru Justice (2020) lze zjistit následující údaje o společnosti:

Název společnosti:	WashTec Cleaning Technology s.r.o.
Sídlo:	U Mexika 1309, 330 23 Nýřany
Den zápisu:	9. března 2009
DIČ:	CZ28054091
IČO:	28054091
Právní forma:	Společnost s ručením omezeným
Základní kapitál:	200 000 Kč
Předmět podnikání:	Výroba a předběžná kompletace plechových součástí, rozvaděčů a dalších komponent
Jednatelé:	Felix Brom, Jorg Mielke

V čele společnosti jsou dva jednatelé Jörg Mielke a Felix Brom. Jörg Mielke je jednatel společnosti od 1. srpna 2012. Felix Brom vystřídal 14. dubna 2020 na pozici jednatele Josefa Strobla.

Společníci k 31. prosinci 2019 a jejich podíl na základním kapitálu společnosti:

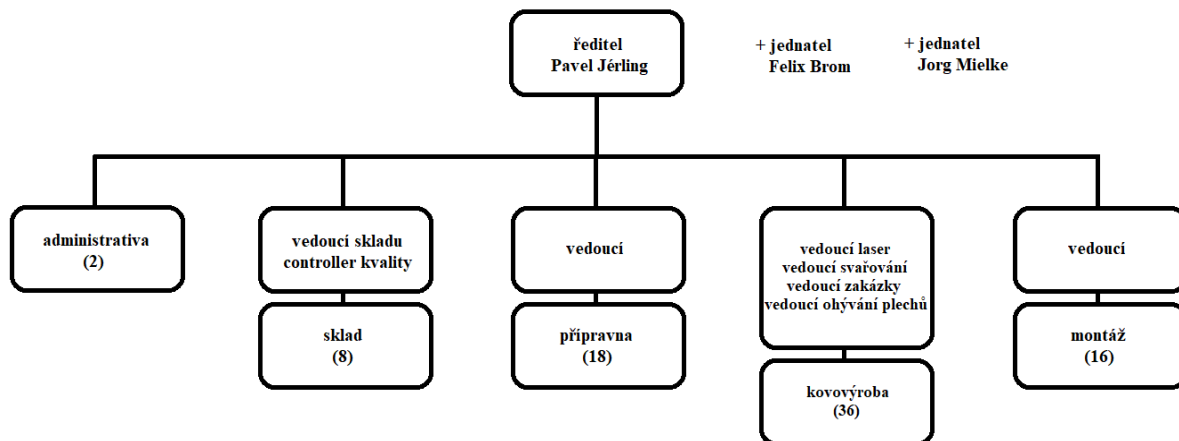
WashTec Cleaning Technology GmbH – 90 %

WashTec Holding GmbH – 10 %

Obě společnosti sídlí na adrese 86153 Augsburg, Argonstrasse 7, Spolková republika Německo.

1.3.2 Organizační struktura

Obr. 1: Organizační struktura pobočka Nýřany



Zdroj: vlastní zpracování, 2022

V české pobočce, která má své sídlo v Nýřanech je zaměstnáno 89 kmenových zaměstnanců a přibližně 50 agenturních zaměstnanců.

Nejvyšším orgánem této pobočky je ředitel. Ten má na starosti chod firmy a dohled nad oběma částmi jak výrobou, tak i montáží. Dále se stará o sdílení informačních toků s německými pobočkami.

Hala je rozdělena na dvě části, na montážní část, kde dochází ke kompletaci mycích linek a mycích zařízení a na výrobní část, kde jsou vyráběny kovové součásti mycích linek. Každá část haly má své vedoucí. Ve výrobní části se nacházejí čtyři vedoucí a 38 kmenových zaměstnanců. Mimo tyto zaměstnance je zde i kolem 30 agenturních pracovníků. Vedoucími této části haly jsou vedoucí laseru, vedoucí svařování, vedoucí kompletace zakázek a vedoucí ohýbání plechů. Vedoucí jednotlivých bloků jsou pověřeni dohledem jednotlivých výrobních postupů v jejich úseku, kontrolou plnění výrobních plánů a v neposlední řadě kontrolou svých pracovníků a bezpečnosti práce.

Ve druhé části pobočky, úsek montáže, se nacházejí tři vedoucí a jeden kontrolor kvality. Na montáži se nachází 42 kmenových zaměstnanců a kolem 20 agenturních pracovníků. Vedoucími jsou vedoucí skladu, vedoucí přípravy a vedoucí montáže. Vedoucí i v této části haly jsou pověřeni kontrolou svých pracovníků z hlediska

dodržování pracovních postupů a bezpečnosti práce. Dále kontrolují dodržování montážních plánů, které jsou naplánované mateřskou pobočkou v Augsburgu.

Mimo zmíněné vedoucí pracovníky a zaměstnance jsou ve firmě také dvě administrativní pracovnice, jež se starají o administrativní a personální stránky firmy.

1.4 Produktové portfolio

Společnost se po celou své existence specializuje na výrobu převážně mycích linek, jak pro osobní, tak i nákladní automobily. Jejich doplňková výroba je zaměřena na příslušenství k mycím linkám. Jedná se o zařízení na čištění vody a výroba vodních pump, panelů a čteček karet.

Produkce výše zmíněných mycích linek představuje 75 % obratu této společnosti. Zbýlých 25 % je rovnoměrně rozděleno na výrobu zmíněných doplňkových výrobků k mycím linkám. Jsou zde i započítány případné servisní služby, které jsou poskytovány zákazníkům, kteří vlastní mycí linku na území ČR. Tato společnost si vystavěla dobré jméno na svých kvalitních výrobcích a doprovodných službách. Jak výrobky, tak i služby jsou dodávány zákazníkům v požadované kvalitě a kvantitě.

1.4.1 Portfolio výrobků

V pobočce v Nýřanech dochází k výrobě a montáži následujících typů výrobků:

- Mycí linka portálová – EasyWash
- Mycí linka pro nákladní vozy
- Čistička odpadních vod – AquaPur
- Vodní pumpy
- Čtečky karet – Kartenlesser

Mycí linky portálové jsou předními produkty této společnosti. Jsou využívány známými petrolejovými společnostmi jako další služba při návštěvě benzinových stanic. Nejznámějším výrobkem je mycí linka řady EasyWash. Tyto mycí linky vynikají efektivitou mytí automobilů při optimálním poměru nákladů na jejich provoz. Další předností tohoto typu jsou nízké náklady na údržbu a jeho kompaktnost s jednoduchým ovládním a údržbou.

Mycí linky pro nákladní vozy jsou v této společnosti nejčastěji sestavovány podle přání a potřeb zákazníka. Každý zákazník má své specifické nároky na mycí kvalitu a rychlost mytí. Na základě těchto parametrů jsou jednotlivé modely této mycí linky sestavovány v různých velikostech. Nejčastěji jsou tyto mycí zařízení užívány na mytí kamionů. Disponují vysokou účinností, dlouholetou životností a maximálním výkonem, který zákazníkům šetří čas i peníze při čištění vozidel.

Čističky odpadních vod jsou zaměřeno na vyčištění vody, která je následně připravena pro mytí nebo použití v mycích linkách. Tyto zařízení se starají o vodní rekultivaci. Čističky se starají o následné očištění vody od mycích prostředků a zajišťují tak její znovu použitelnost při mytí automobilů. Model AquaPur je jedním z nejrozšířenějších v tomto segmentu. Disponuje vysokou filtrační kapacitou 4 m³ za hodinu. Jeho předností je jednoduchá obsluha, údržba a kompaktní konstrukce, která je lehce přemístitelná a vhodná pro malé prostory.

Vodní pumpy jsou používány ať už při pumpování vody nebo jako součástí samoobslužných mycích zařízení při ručním mytí aut na čerpacích stanicích.

Čtečky karet (Kartelesser) jsou nedílnou součástí mycích linek. Přiložením zakoupené karty na benzínce se pomocí čtečky načte a navolí zvolený mycí program podle přání a potřeb zákazníka.

1.4.2 Výrobní procesy portfolia výrobků

Délka celé fáze od převzetí objednávky, přes kompletaci, až po předání zákazníkovi převážně závisí na náročnosti a množství dodatečných požadavků stanovených zákazníkem. Pokud si zákazník zvolí základní verzi výrobku, je možné jej dodat v co nejkratší časové lhůtě v závislosti na dostupnosti materiálů a volných kapacit.

Mycí linka portálová – EasyWash

Výrobní cyklus mycí linky EasyWash je následující:

1. Zhotovení zakázkového listu – tento dokument je výstupem uzavření smlouvy mezi zákazníkem a společností
2. Specifikace mycí linky – specifikace požadavků a rozměrů zákazníkem
3. Výroba dílů – výroba dílů mycí linky
4. Lakování dílů – lakování vyrobených dílů

5. Dodání dílů na danou pobočku – dodání dílů z německé pobočky v Augsburgu na českou pobočku v Nýřanech
6. Výroba elektrických částí mycí linky
7. Výroba pohonu pro zdvihání kartáčů a sušícího zařízení mycí linky
8. Montáž v montážní hale – montáže a odzkoušení mycí linky na pobočce
9. Přemístění mycí linky na německou pobočku – přemístění mycí linky na německou pobočku odkud je poté dodána zákazníkovi
10. Montáž mycí linky u zákazníka – montáž dodané mycí linky u zákazníka včetně odzkoušení a proškolení zaměstnanců

Výrobní proces této mycí linky se odvíjí od přání a potřeb jednotlivých zákazníků. Společnosti nabízí ucelený kompaktní model, jenž sám o sobě disponuje nadstandardními službami, které běžnému uživateli bohatě postačí. Avšak někteří zákazníci si na tomto typu mycí linky volí další odlišné parametry. Mezi dodatečné parametry se řadí výška mycí linky, polepy na dveře mycí linky, barevné sladění a další. Výška mycí linky je nejčastěji ujednocena, tak aby vyhovovala takřka většině současných osobních automobilů a vešla se tak do připravených „budov“, ve kterých jsou následně namontovány. Někteří zákazníci však chtějí tyto rozměry přizpůsobit jejich typu a stylu připravených budov, do kterých budou umístěny.

Nejvíce času při výrobě této mycí linky zabere výroba kovových částí, které tvoří její konstrukci. Následná výroba a montáž motorů nutných pro pohon mycí linky a sušícího zařízení zabírá řádově jednu až dvě pracovní směny. Samotná montáž této linky včetně odzkoušení trvá nejčastěji jednu osmihodinovou pracovní směnu. Čas dodání zákazníkovi je poté závislý na jeho geografické poloze. Z tohoto důvodu jsou dvakrát každý týden hotové mycí linky přemísťovány na německou pobočku. Díky její dobré geografické dostupnosti je možné dále tyto mycí linky odesílat k zákazníkům buď kamionovou dopravou nebo lodní, námořní dopravou.

Mycí linka pro nákladní vozy – NUFA

Tento typ mycí linky je odlišný od výše zmíněného modelu, jak typem technologií, které jsou potřebné na jeho zhotovení, tak i délkou svého výrobního procesu. Tyto mycí linky jsou využívány na mytí nákladních automobilů, kamionů a autobusů. Na této pobočce se nezhotovuje celá mycí linka, ale pouze její rám včetně osazení motorů a

potřebných kartáčů. Kartáče u těchto mycích linek jsou podobně, jako dveře u typu EasyWash barevně sladěny podle přání zákazníka.

Délka výrobního cyklu je delší než u typu EasyWash. Výrobní cyklus je následující:

1. Zhotovení zakázkového listu
2. Specifikace mycí linky
3. Výroba dílů – výroba dílů mycí linky
4. Dodání dílů z německé pobočky do české pobočky
5. Výroba pohonu pro pohyb a zdvihání kartáčů
6. Výroba mycích trysek a osazení kartáčů podle přání zákazníka
7. Montáž v montážní hale – montáže a odzkoušení mycí linky na české pobočce
8. Přemístění mycí linky na německou pobočku – přemístění mycí linky na německou pobočku odkud je poté dodána zákazníkovi
9. Zkombinování rámu a dalších částí mycí linky před odesláním zákazníkovi
10. Odeslání a montáž mycí linky u zákazníka – montáž dodané mycí linky u zákazníka včetně odzkoušení a proškolení zaměstnanců

Délka výrobního cyklu trvá přibližně okolo 40 dnů, odvíjí se obdobně jako u jiné modelové řady od náročnosti výroby jednotlivých komponent a jejich dostupnosti napříč podnikem a od jednotlivých dodavatelů. Podnik je v rámci své kapacity schopen následně během jednoho pracovního týdne zhotovit max 3 typy této mycí linky.

Čistička vody – AquaPur

Čističky vody je doplňkové zařízení k mycím linkám, je však možné ho užívat i samostatně. Jedná o zařízení, které slouží k čištění vody využitě při mytí aut. Jedná se jak o čištění vody před mycím cyklem, tak i po něm. Díky tomuto zařízení je možné vodu zbavit mikročástic, které se v ní nacházejí, ale i mycích prostředků, které jsou v ní následně obsaženy po mycím cyklu. Tato zařízení se tak snaží o co nejlepší využitelnost a znovupoužitelnost vody při mytí aut.

Výrobní cyklus tohoto zařízení je následující:

1. Zhotovení zakázkového listu
2. Dodání materiálů z německé pobočky do české pobočky
3. Výroba vodní pumpy s ovládacím panelem

4. Kompletace čističky vody
5. Export čističky na pobočku do Německa
6. Doručení zhotoveného zařízení zákazníkovi

Oproti výrobnímu cyklu mycích linek, trvá zhotovení (montáž) tohoto zařízení řádově dva až tři dny v závislosti na dostupnost jednotlivých materiálů. Proškolený montážní dělník je schopen zkompletovat jednu až dvě čističky za jednu směnu. Za týden je tento zaměstnanec schopný vytvořit 8-10 těchto zařízení. Nejdéle v tomto výrobním cyklu trvá zhotovení vodní pumpy s ovládacím panelem. Zhotovení tohoto zařízení trvá řádově jeden den. Celý výrobní cyklus tohoto zařízení trvá od převzetí zakázky až po její doručení zákazníkovi, v závislosti na jeho geografické poloze, 7–10 dnů.

Vodní pumpa

Na této pobočce jsou zhotovovány dva modely vodních pump, které se dodávají zákazník samostatně. Výrobní doba pro oba modely je přibližně stejná. I když se liší ve své velikosti, jejich náročnost na výrobu a jejich výrobní cyklus je takřka identický.

Výrobní cyklus vodních pump:

1. Přijetí objednávky
2. Výroba kovových boxů
3. Doručení potřebných materiálů vyráběných na pobočce v Německu
4. Výroba elektrického ústrojí
5. Kompletace vodní pumpy
6. Odzkoušení vodní pumpy
7. Export na centrálu v Německu
8. Doručení zákazníkovi

Výroba kovových částí, boxů, probíhá na pobočce v Nýřanech. Po vyrobení jedné výrobní dávky jsou tyto boxy přemístěny do skladu v montážní části haly. V závislosti na doručení elektrických součástí pump, které jsou vyráběny převážně v mateřské pobočce v Augsburgu, je výrobní cyklus jedné vodní pumpy relativně krátký. Pokud je na pobočce všechen potřebný materiál je možné za směnu zhotovit přibližně 8-12 těchto zařízení. Za týden se přibližně vyexpeduje okolo 50 různých typů těchto zařízení.

Čtečky karet – Kartenlesser

Posledním zařízením zhotovovaným na této pobočce jsou čtečky karet. Toto zařízení slouží k načtení mycího cyklu ze zakoupeného lístku na benzinové stanici. Podle něho následně v mycí lince nastaví požadovaný mycí cyklus, který si zákazník zakoupil.

Výrobní cyklus čteček karet:

1. Přijetí objednávky
2. Výroba kovových částí na pobočce v Německu
3. Lakování částí podle přání zákazníka
4. Doručení elektrických a kovových částí na českou pobočku
5. Kompletace elektrického panelu
6. Kompletace zařízení
7. Export zařízení do Německa
8. Doručení zákazníkovi

Tyto zařízení jsou zhotovovány dvěma pracovníky. Za týden je možné vyexpedovat pouze okolo 10 těchto zařízení v závislosti na velikosti objednávek. Pracovníci jsou schopni za jednu směnu zhotovit maximálně 2 tyto zařízení. Nejnáročnější částí tohoto výrobního cyklu je zhotovení elektrického panelu. Pracovník tento panel zhotoví a následně ho musí odzkoušet. Za směnu zhotoví jeden tento panel. Celkový výrobní cyklus od převzetí zakázky až po její expedici trvá přibližně 7-10 dní, obdobně jako je tomu u zařízení na čištění vody – AquaPur.

1.5 Analýza podnikatelského prostředí

Analýza podnikatelského prostředí podniku je jedním z nejdůležitějších kroků, který musí top management podniku zajistit. Tyto analýzy podniku pomáhají odhalit pozici, kterou zaujímá v prostředí, ve kterém působí. Společnosti dále slouží jako východisko při posuzování jejího dalšího potenciálního rozvoje, při předvídání chování zákazníků a konkurentů a v neposlední řadě při identifikaci rizikových faktorů. Společnost zkoumá své podnikatelské prostředí z hlediska:

- Makroprostředí
- Mezoprostředí

Na základě charakterizování těchto dvou prostředí bude vytvořena SWOT analýza, která slouží k shrnutí příležitostí, hrozeb, silných a slabých stránek podniku.

1.5.1 Analýza makroprostředí

Analýza makroprostředí zkoumá faktory zahraničního a národního prostředí, které úzce souvisejí s předmětem podnikání daného podniku a jsou významné pro jeho strategický záměr. Makroprostředí existuje nezávisle na podniku. Společnost ho svým působením nemůže ovlivnit. Je nutné se s ním seznámit a založit na něm svá budoucí strategické rozhodnutí.

Makroprostředí společnosti lze charakterizovat z těchto hledisek:

- Legislativa
- Demografie
- Ekonomika
- Politika
- Sociologie
- Ekologie
- Technologie

Z těchto hledisek jsou pro společnost nejdůležitější legislativa, ekonomika a technologie. (Fotr & Vacík, 2012)

Legislativa

Při výkonu podnikatelské činnosti podniku je nutné se řídit legislativou platnou v České republice včetně platných zákonů a předpisů, které jsou s touto činností spjaty. Mezi zákony, kterými je důležité se řídit, lze zařadit zákon č. 563/1992 Sb., o účetnictví, zákon č. 262/2006, zákoník práce, zákon č. 89/2012 Sb., občanský zákoník a zákon č. 90/2012 Sb., o obchodní korporaci, který upravuje vztahy související s podnikáním.

Mimo právní normy je nutné i sledovat zákony týkající se změn a aktualizací spojených se zdravotním a sociálním pojištěním. Kontrolovat změny ve vyhláškách, které jsou nutné pro zaměstnance při jejich výkonu práce. Jedná se například o vyhlášku ČSN EN 50110-1 ed. 2, která upravuje obsluhu a práci na elektrických zařízeních a s ní spojená

vyhláška 202/1995 Sb, vyhláška o požadavcích k zajištění bezpečnosti a ochrany zdraví při obsluze a práci na elektrických zařízeních.

Ekonomické prostředí

Obdobně jako je tomu i u jiných výrobních a montážních firem, i zde je jedním z největších rizik stav celkové kondice ekonomiky dané země. S tímto rizikem souvisí jak růst trhu, na kterém společnost působí, tak i růst nebo pokles celkových tržeb společnosti a s tím spojená změna výše zisku. Současný vývoj poptávky po výrobcích této společnosti zaznamená pokles oproti předchozím rokům. To je způsobeno, jak současnou krizí spojenou s onemocněním COVID-19, tak i celkovým útlumem ze strany odběratelů, kteří se snaží tyto investice do mycích linek odkládat na další roky a zmírnit tak dopad na jejich vlastní podnikání. Toto vede k částečné stagnaci trhu s mycími linkami. V současné době však společnost nadále vybírá, má dostatek nasmlouvaných zakázek, avšak její celková výkonnosti je přibližně na 60–70 % oproti stavu, který panoval minulý či předminulý rok.

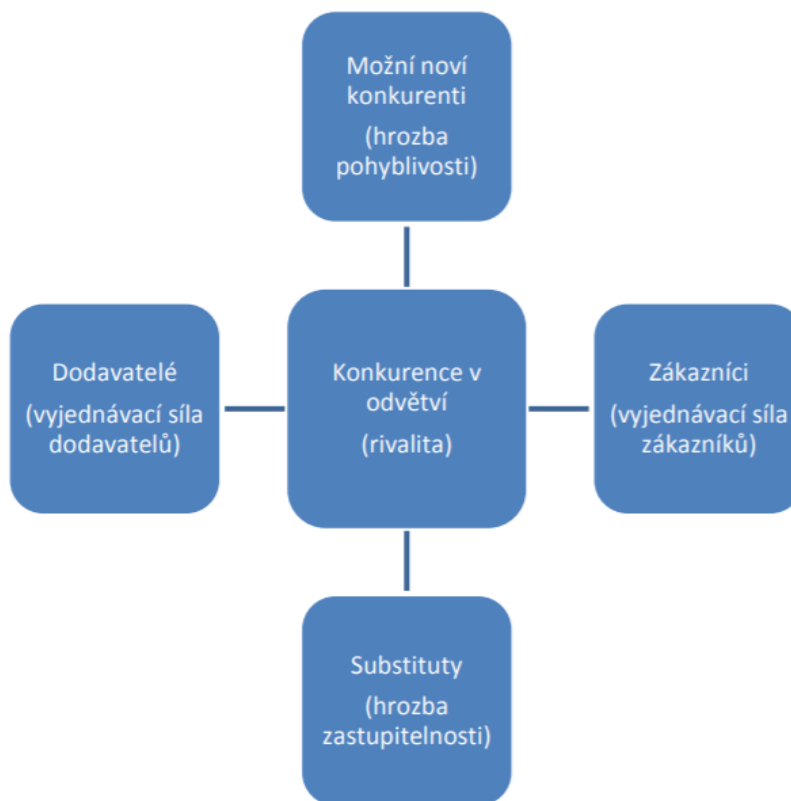
Technologie

I přes již zmíněnou situaci spojenou s virem COVID-19 se společnost nadále snaží inovovat své výrobky a zůstat tak světovou jedničkou na trhu s mycími linkami a chemickými, mycími prostředky.

1.5.2 Analýza mezoprostředí

Analýza mezoprostředí podniku je zaměřena na rozbor odvětví, ve kterém podnik působí. Na rozdíl od makroprostředí ho podnik může svým působením částečně ovlivňovat, a to nástroji marketingu. Jedním z nástrojů analýzy tohoto prostředí je Porterův model pěti sil. (Kalouda, 2017, s. 105)

Obr. 2: Porterův model pěti sil



Zdroj: vlastní zpracování, 2022

Dodavatelé

Pobočka v Nýřanech se zabývá jak výrobou, tak i montážní mycích linek. Výroba vytváří kovové části a rámy mycí linky z materiálu, který jí dodává mateřská pobočka v Augsburgu. Vyrobene části mycích linek jsou následně nalakovány nebo poslány na pozinkování do společnosti MEA na Borských polí v Plzni.

Montážnímu úseku, obdobně jako je tomu na úseku výroby, dodává většinu součástek a materiálu mateřská pobočka v Německu. Elektrické součástky jsou dodávány od externích společností. Elektrické součástky jako jsou jističe, vypínače apod. jsou dodávány společnostmi ABB a Siemens. Trafa, která vstupují do elektrických panelů jsou dodávána společností Murr. Kromě elektrických částí jsou dodávány i menší kovové části mycích linek, jako jsou trysky, šrouby, matice a další. Tyto součástky jsou dodávány německou společností Riess.

Dodávky materiálů probíhají jak v režimu Lean, tak i Just In Time. Jejich průběh je závislý na druhu a potřebě daného materiálu. V režimu Lean jsou dodávány materiály, které jsou potřebné, jak ve výrobní, tak i montážní části haly. Dodávky se uskutečňují jednou až dvakrát týdně. Velikost dodávky je dána potřebou daného materiálu. Dodáváno je takové množství, které umožní vykrytí celého následujícího pracovního týdne. Po dodání je materiál uskladněn ve skladu, odkud je následně na základě kanbanových karet vydáván do výroby.

V režimu Just In Time je dodáván materiál potřebný pro výrobu a montáž mycích linek, které se značným způsobem odlišují od základních typů. Tyto materiály jsou dodávány mateřskou společností. Jedná se například o speciální polepy dveří na mycí linky, jiné motory apod.

Materiál odesílaný na pozinkování do firmy MEA je dodáván nezávisle na daném zásobovacím cyklu. Odesílání a následné dodání těchto pozinkovaných materiálů je uskutečňováno interním logistikou.

Zákazníci

Hlavními zákazníky jsou petrolejové společnosti vlastníci čerpací stanice. Společnost dodává mycí linky společně jako jsou Shell a OMV. Kromě těchto světových koncernů jsou mycí linky dodávány soukromníkům, kteří podnikají v oblasti mytí automobilů, nebo speditérským společnostem, které chtějí zajištění mytí svých nákladních vozidel. Mezi české společnosti, kterým byly dodány mycí linky této společnosti patří například:

- Toyota Tsusho, Praha
- Autocentrum K.E.I., Brno – Vinohrady
- Derecon, Mycí centrum Micka, Praha 4 a Ústí nad Labem
- Shell Bohdalec, Praha 10
- Free1 Gas, Kraslice
- Bors a. s., Hustopeče
- Pneu Procházka, Praha 10

Shell je mezinárodní společnost se zkušenostmi ve vyhledávání, produkci, rafinování a marketingu v oblasti ropných produktů a zemního plynu. Společnost se zabývá i

výrobou a marketingem nejrůznějších chemikálií, kterými jsou například nemrznoucí směsi, oleje do aut apod. <https://www.shell.com/about-us/who-we-are.html>

Společnost WashTec dodává pro společnost Shell nejčastěji mycí linky řady EasyWash. Tyto mycí linky můžeme najít takřka u každé benzinové stanici této společnosti. Včetně těchto mycích linek jsou dodávány i čističky vody AquaPur a čtečky karet.

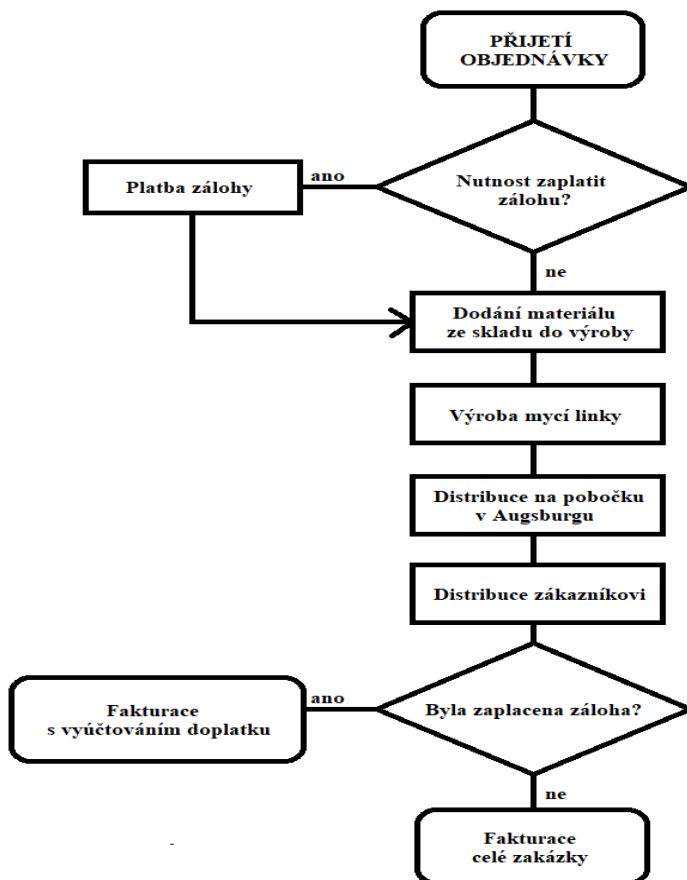
Objem těchto zakázek je v průměru 12 mycích linek a podobné množství čističek vody a čteček karet každý měsíc.

OMV je mezinárodní společností zabývající se zpracováním a prodejem zemního plynu a ropy. Kromě zpracováním těchto surovin se zabývá, obdobně jako společnost Shell, výrobou chemických produktů. <https://www.omv.com/en/about-us/company>

Nejčastějšími mycími linkami, které si společnost OMV objednává jsou mycí linky řady EasyWash a SoftCare (vyrobené v Německu).

Průměrný objem dodávek mycích linek EasyWash vyrobených na pobočce v Nýřanech se pohybuje v rozmezí 6-8 kusů včetně doplňkových zařízení, kterými jsou čistička vody a čtečka karet. Oproti společnosti Shell jsou objemy těchto mycích menší z důvodu objednávek druhého typu mycích linek, které jsou vyráběné v Německu.

Obr. 3: Transakční cyklus



Zdroj: vlastní zpracování, 2022

Proces fakturace objednávek začíná přijetím objednávky. Objednávku společnost zaeviduje a následně začíná podle daných požadavků zákazníka její výroba a předběžná kompletace plechových součástí, rozvaděčů a ostatních komponent.

Při přijetí objednávky je důležité, kdo je zákazníkem. Pokud se jedná o zákazníka, který má se společností navázanou dlouholetou spolupráci, nejsou od něj vyžadovány žádné platby záloh předem. Za tyto zákazníky můžeme považovat velké nadnárodní společnosti, kterými jsou například Shell nebo OMV. Tito zákazníci si často objednávají mycí linky řádově po desítkách ročně. Pokud se jedná o zákazníka, se kterým společnost navazuje obchodní činnost poprvé, nebo se jedná jen o jednu objednávku, je vyžadována platba zálohy ve výši 15-20 %. Tato variabilní složka zálohy je závislá na typu mycí linky a velikosti rizika ztráty kontraktu. Zákazníky, kteří patří do této skupiny jsou nejčastěji soukromníci, kteří chtějí uskutečnit jen jednu objednávku.

Po zhotovení objednávky na pobočce v Nýřanech dochází k jejímu odeslání na pobočku v Augsburgu. Důvodem odesílání na německou pobočku je její optimální geografická poloha. Z této pobočky se odesílají objednávky takřka do celého světa. Pokud se jedná o zákazníka z druhého konce světa, často dochází k odesílání objednávky lodní dopravou. Jakmile zákazník převezme objednávku, dochází k zaplacení zbylé částky u zákazníků, kteří platili zálohu a celé částky u stálých zákazníků.

Konkurence

Ve světě se specializuje na výrobu mycích linek několik společností, mezi nejznámější můžeme zařadit společnost Kärcher a Christ Car Wash s. r. o.

Společnost Christ Car Wash s. r. o. otevřela svoji pobočku před několika lety v České republice, a to přímo v Plzni. Obdobně jako společnost WashTec se i Christ Car Wash specializuje na výrobu mycích linek pro osobní automobily. Tato firma se však zaměřuje i na mytí kolejových vozidel, díky čemuž se snaží proniknout do segmentu, kde WashTec nepůsobí a v budoucí době se o vstupu i do tohoto ze segmentu ze strany společnosti zatím neuvažuje.

Substituty

Substituty výrobků této společnosti můžeme najít na trhu mnoho. Nejedná se jen o mycí linky, jejichž substituty jsou vyráběny společnostmi výše zmíněnými, ale i o čističí prostředky do mycích linek, čističky vod a vodní pumpy. Právě již zmíněná německá společnost Kärcher v tomto segmentu působí řadu let, její specializace je převážně na mycí zařízení využívaná na denní bázi. Mimo svá mycí zařízení vyrábí i mycí prostředky.

Při zaměření se jen na druhy mycích prostředků, chemikálií použitých při mytí aut, lze dohledat nesmírné množství substitutů na trhu. Mycí prostředky od firmy Finesse, Meguiars, Sheron apod.

Nová konkurence

Vzhledem k povaze tohoto odvětví, celkové technologické náročnosti a současné ekonomické situaci se v ČR ani ve světě nepředpokládá, že by měla na trh vstoupit nový podnik schopný konkurence současným výrobcům portálových mycích linek pro automobily.

1.5.3 SWOT analýza

Na základě analýz hodnocení vnějšího a vnitřního prostředí společnosti lze vytvořit SWOT analýzu podniku.

Vnější prostředí

○ Příležitosti

- Proniknutí na nové trhy

Podnik se snaží o rozšíření svého produktového portfolia takřka do celého světa. Často není výjimkou, že dochází k objednávkám mycích linek např. z JAR, Blízkého Východu, Ruska apod. V těchto regionech je zaznamenána stále silná poptávka, které se podnik v následujících letech bude snažit vyhovět.

- Vývoj měnového kurzu

Změny měnového kurzu mohou být pro podnik z dlouhodobého hlediska prospěšné. Jelikož se jedná o společnost, která vyváží ve velké míře své výrobky do zahraničí.

○ Hrozby

- Změny cen vstupních materiálů

Společnost využívá k výrobě „koster“ mycích linek ocelových a hliníkových částí. Je nutné sledovat současné ceny těchto vstupních materiálů. Ku příkladu vývoj ceny hliníku se v současné době zvýšil od minulého roku 2020 o více jak 800 EUR na tunu.

- Vyjednávací síla odběratelů

- Ztráta zaměstnanců

V plzeňském kraji působí konkurenční společnost Christ Car Wash s.r.o., jejíž zaměření je na stejný segment trhu jako u společnost WashTec.

Vnitřní prostředí

- Silné stránky

- Významné postavení na trhu

Společnost WashTec je jednou z několika málo firem na světě zabývajících se výrobou mycích linek. Za dobu, co se této podnikatelské činnosti věnuje si vydobyla značné postavení v tomto segmentu. Její výrobky se řadí mezi nejlepší v portfoliu mycích linek.

- Technologická úroveň

Současná technologická úroveň produktů podniku cílí hlavně na šetrné mytí vozidel zákazníků. Firma dále klade důraz na šetrné využití vody a celkový dopad na následné znečištění mycími prostředky, z tohoto důvodu neustále inovuje své výrobní portfolio čističek vody.

- Dobré vztahy s odběrateli

Podnik má dobré vztahy se stálými odběrateli, mezi které řadíme koncerny Shell a OMV. Tyto koncerny rozšiřují často své pobočky mycími linkami této společnosti. Nejčastěji tito zákazníci uskutečňují značné objemy mycích linek na několik měsíců dopředu.

- Tradice

Společnost je vystavěna na tradici spojené s mytím aut, která sahá do minulého století. Firma se snaží tento odkaz držet i nadále a dodávat tak zákazníkům prvotřídní výrobky a služby, které splní jejich dané potřeby související s mytím vozidel.

- Inovace produktů a služeb

Společnost WashTec se snaží neustále vylepšovat stávající portfolio svých výrobků, aby zákazníkům přinášeli co největší užitek při jejich využívání. V současné době se usiluje o zlepšení vlastností mycích kartáčů a zlepšení celkových vlastností stávajících mycích linek řady EasyWash.

- Slabé stránky

- Začínající pokles finančních výsledků podniku

Společnost zaznamenává v souvislosti s nastalou situací spojenou s onemocněním COVID-19 pokles objednávek na následující roky, převážně ze stran soukromníků, kteří si chtějí pořídit mycí linky. Tito zákazníci často rušili své objednávky. Objednávky ze strany petrolejových koncernů jsou nadále platné.

1.6 Segment trhu

Segmentem trhu, na který se společnost zaměřuje, jsou zpravidla prodejci automobilových paliv, prodejci služeb zabývajících se mytím osobních a nákladních automobilů a autobusů.

První významnou skupinou, která tvoří poptávku po výrobcích společnosti WashTec jsou velké petrolejové společnosti, které rozšířili své čerpací stanice o doplňkové služby ve formě mycích linek. Mezi tyto významné společnosti lze zařadit například Shell nebo OMV.

Druhou skupinou jsou většinou soukromníci nebo firmy vykonávající přepravní služby. Jedním druhem soukromníků, kteří mají zájem o tyto výrobky jsou ti, kteří vlastní čerpacích stanic, ale nejsou součástí těchto výše zmíněných koncernů. Druhou skupinou soukromníků jsou poté ti, kteří se zabývají prodejem mycích služeb. Není však výjimkou, že mycí linky jsou i zasílány na Blízký Východ k movitým soukromníkům.

Při pohledu na hlavní zákazníky, kteří využívají služeb této společnosti, lze s jistotou říct, že jsou to právě řidiči osobních automobilů. Automobilový průmysl v České republice je jedním z rozhodujících odvětví. V současné době se podílí z 26 % na celkových tržbách průmyslu. Avšak v současné době lze očekávat relativní snížení díky nastalé situaci související s nemocí COVID 19.

Společnost je schopna za jeden týden provozu vytvořit 5 mycích linek řady EasyWash. Když vezmeme v úvahu 48 týdnů ročně (4 týdny představují celozávodní dovolené a možné odstávky), kdy firma uskutečňuje výrobu je možné za rok vytvořit 240 mycích linek tohoto typu. Toto číslo je však většinou vyšší, ale zpravidla je závislé na náročnosti a požadavcích na mycí linky podle přání a potřeb zákazníků.

2 Analýza výkonnosti podniku

Na otázku, co je to vlastně výkonnost a co si pod tímto pojmem nejlépe představit existují nejrůznější definice. Každý autor si tento pojem definuje svým vlastním způsobem. Nejčastěji se však shodují v tom, že výkonnost je možné chápat, jako to, co podnik vyrábí a poskytuje. Podniky se pomocí svých interních a externích výkonů snaží naplnit hlavní podstatu jejich podnikatelské činnosti a splnit tak přání a potřeby svých zákazníků. (Vladimír, 2003)

Wagner (2009, s. 17) definuje výkonnost jako „*způsob, respektive průběh, jakým zkoumaný subjekt vykonává určitou činnost, na základě podobnosti s referenčním způsobem vykonání (průběhu) této činnosti. Interpretace této charakteristiky předpokládá schopnost porovnání zkoumaného a referenčního jevu z hlediska stanovené kriteriální škály*“.

Je nutné rozlišovat dva pojmy ekonomická a finanční výkonnost. Ekonomická výkonnost je v porovnání s finanční výkonností podstatně širším pojmem. Ekonomickou výkonnost můžeme chápat jako schopnost podnikatelského subjektu co nejlépe zhodnotit své investice vložené do podnikatelských aktivit. Jedná se o aktivity podniku vedoucí ke splnění strategických kritérií podnikatelského subjektu.

Finanční výkonnost pak můžeme chápat jako část ekonomické analýzy, která je zaměřena na zkoumání finančních kritérií podniku, vycházejících jeho účetních výkazů. (Šulák & Vacík, s. 7)

2.1 Hodnocení finanční výkonnosti podniku

Pro hodnocení finanční výkonnosti společnosti jsou zvoleny tržby za prodej vlastních výrobků a služeb a výsledek hospodaření za účetní jednotku v letech 2016 až 2020. Údaje pro rok 2021 nebyla v době psaní Diplomové práce podnikem zveřejněna.

Prvním ukazatelem hodnocení výkonnosti podniku jsou tržby za prodej vlastních výrobků a služeb.

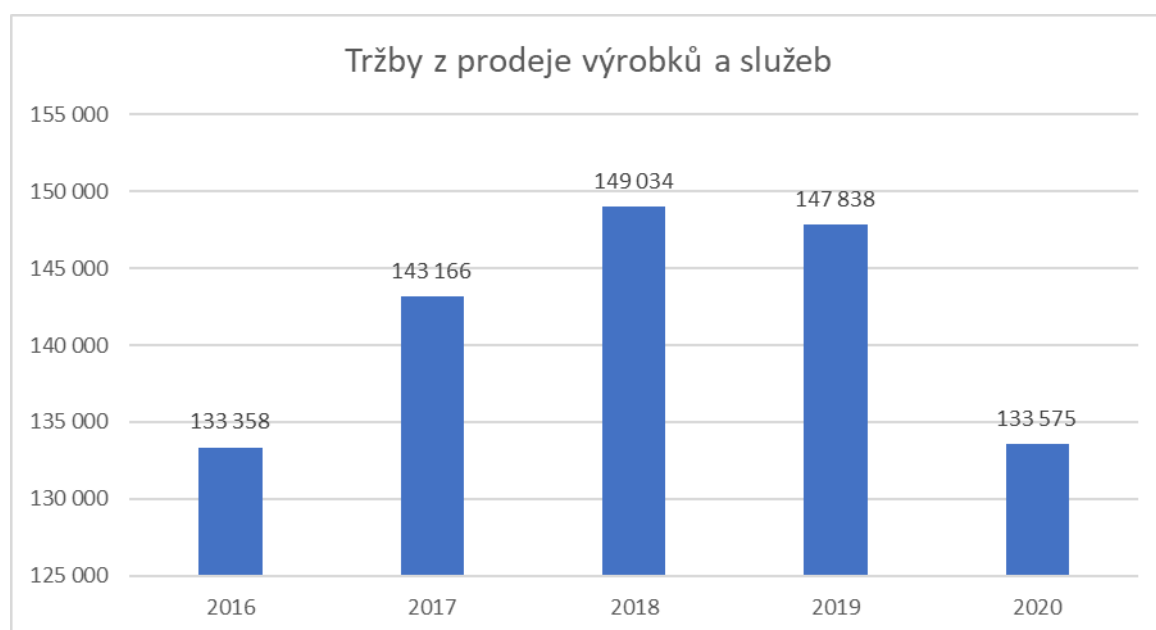
Podnik prodává své hotové výrobky jak soukromníkům, tak i mezinárodním podnikům. Nejčastěji se jedná o podniky zabývající se prodejem petrolejových výrobků a prodejem dodatečných služeb spojených s návštěvou čerpacích stanic.

Tab. 1: Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb v letech 2016-2020 v tis. Kč

Rok	2016	2017	2018	2019	2020
Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	133 358	143 166	149 034	147 838	133 575

Zdroj: vlastní zpracování, 2022

Obr. 4: Tržby z prodeje výrobků a služeb



Zdroj: vlastní zpracování, 2022

Tab. 2: Výsledek hospodaření v letech 2016-2020 v tis. Kč

Rok	2016	2017	2018	2019	2020
Výsledek hospodaření za účetní jednotku	11 116	16 932	9 659	9 299	7 940

Zdroj: vlastní zpracování, 2022

Obr. 5: Výsledek hospodaření za účetní jednotku v tis. Kč



Zdroj: vlastní zpracování, 2022

Vývoj v roce 2016

Vývoj v roce 2016 směřuje k růstu tržeb na hodnotu 133 358 tis. Kč. Tržby v tomto roce vzrostly o hodnotu 12 985 tis. Kč, což činí růst o 10,8 % oproti roku 2015.

Výsledek hospodaření v tomto roce vzrostl na hodnotu 11 116 tis. Kč. Rozdíl oproti roku minulému činí 3 040 tis. Kč, procentuální vyjádření růstu této veličiny je ve výši 37,6 %.

Vývoj v roce 2017

V tomto roce společnost opět zaznamenává růst jak na straně tržeb, tak i na straně výsledku hospodaření. Tržby v tomto období vzrostly o dalších 7,4 % na hodnotu 143 166 tis. Kč. Tento rok společnost plnila zakázku pro čínskou společnost. Tato zakázka čítala přibližné množství 30 mycích linek a dalších doprovodných zařízení. Společnost WashTec následně expedovala jednotlivé části objednávky do Německa, odkud následně lodí byly dopraveny až do Číny.

Výsledek hospodaření v tomto roce vzrostl na nejvyšší hodnotu za sledované 5leté období, a to na hodnotu 16 932 tis. Kč. Oproti roku minulému lze tento růst vyjádřit také procentním vyjádřením ve výši 37 %. Lze říct, že společnost si po tyto dva roky, tj. rok 2016 a 2017, držela růst výsledku hospodaření na hranici 37 % každým rokem.

Vývoj v roce 2018

V roce 2018 dochází k opětovnému navýšení růstu tržeb na hodnotu 149 034 tis. Kč. V tomto roce získala společnost zakázku pro americkou společnost. Tato zakázka byla plněna v tomto a následujícím roce. Americká společnost XY si objednala 50 mycích linek typu EasyWash s dodávkami v různých obdobích těchto dvou let.

Při zaměření se na procentní růst tržeb oproti roku minulému, jedná se o hodnotu 4,1 %. V tomto roce, stejně jako v roce minulém, 2017, dochází, avšak ke zpomalení tempa růstu tržeb. Ve srovnání s předchozími lety se tempo růstu zpomaluje a tak dochází každým rokem ke snížení o 3 %, a to již od roku 2016.

Výsledek hospodaření v tomto roce klesl na hodnotu 9 659 tis. Kč. Oproti roku minulému se došlo k poklesu o 7 273 tis. Kč. Lze také vyjádřit procentně jako snížení o 43 %.

Vývoj v roce 2019

Vývoj v roce 2019 směřuje opět ke snižování hodnot tržeb z prodeje vlastních výrobků a služeb a výsledku hospodaření. Obě hodnoty v tomto roce zaznamenaly nepatrný pokles oproti minulým rokům.

V tomto roce dochází k poklesu tržeb o 0,8 % na hodnotu 147 838 tis. Kč.

Výsledek hospodaření se snížil v tomto roce na hodnotu 9 299 tis. Kč. Jde o 3,7 % snížení oproti roku 2018.

Vývoj v roce 2020

Vývoj v roce 2020 zaznamenal pokles tržeb na hodnotu 133 575 tis. Kč. Z důvodu nemoci Covid 19 došlo k útlumu výroby. To se projevilo jak na nemocnosti zaměstnanců, tak i na úbytku zakázek z důvodu rušení od zákazníků. Společnost ohrozila i situace spojená se zaseklou lodí v Suezském průplavu. Některé druhy materiálů jsou převáženy z Číny lodí do Německa. Z Německa jsou poté kamionovou dopravou přepravovány na pobočku v Nýřanech. I toto mělo za následek nemožnost kompletace přibližně 20 myček, které čekaly na kritické díly, bez kterých nemohly být expedovány zákazníkům.

Výsledek hospodaření v tomto roce poklesl o 14,6 % oproti roku 2019 na hodnotu 7 940 tis. Kč.

2.2 Ukazatele finanční aktivity podniku

2.2.1 Ukazatele rentability

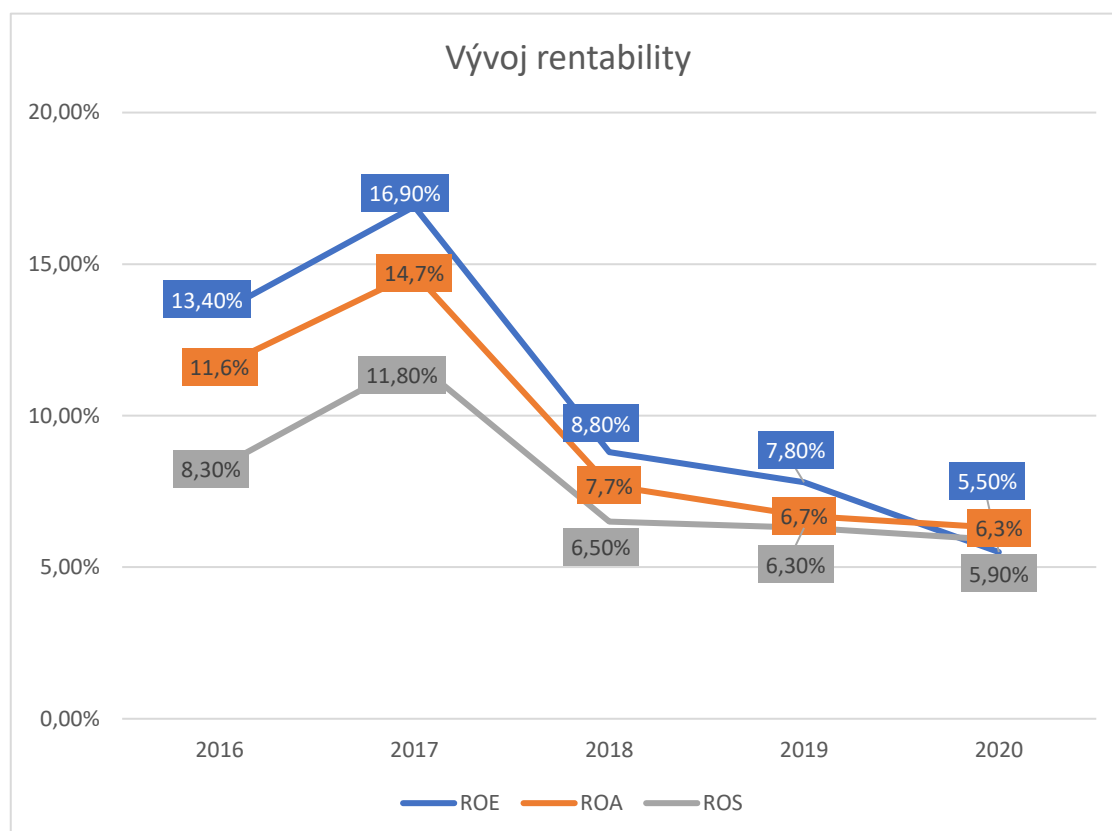
Ukazatele rentability měří efektivnost vloženého kapitálu do společnosti a schopnost podniku vytvořit nové zdroje. Tento ukazatel slouží k posouzení ziskovosti vůči klíčovým ukazatelům mezi, které řadíme vlastní kapitál, aktiva a tržby.

Tab. 3: Ukazatele rentability

Ukazatele rentability	2016	2017	2018	2019	2020
Rentabilita vlastního kapitálu (ROE)	0,134	0,169	0,088	0,078	0,055
Rentabilita aktiv (ROA)	0,116	0,147	0,077	0,067	0,063
Rentabilita tržeb (ROS)	0,083	0,118	0,065	0,063	0,059

Zdroj: Vlastní zpracování, 2022

Obr. 6: Vývoj rentability



Zdroj: Vlastní zpracování, 2022

Na základě výše uvedeného grafu vidíme vývoj ukazatelů rentability v letech 2016-2020. Do roku 2017 je sledován rostoucí trend u ukazatele ROE na hodnotu 16,9 % a u ukazatele ROS na hodnotu 11,8 %. Následně do roku 2020 u obou ukazatelů nastal klesající trend jejich hodnot. Ukazatel ROE se následně ustálil na hodnotě 5,5 % a ukazatel ROS na hodnotě 5,9 %.

Při pohledu na ukazatel ROA je možné pozorovat jeden dlouhotrvající trend jeho poklesu od období 2017 až do roku 2020. Tato hodnota činila na začátku sledovaného období 11,6 %. V roce 2020 poklesla na hodnotu 6,3 %.

Na základě těchto zjištění můžeme říci, že nejlepším rokem pro společnost byl rok 2017. V tomto roce dosahovaly výše zmíněné ukazatele svých maximálních hodnot. To bylo způsobeno, jak rozšiřováním výroby, tak i expanzí společnosti na další trhu. Tato expanze přinesla společnosti značnou míru nových zakázek. Avšak od roku 2018 je následně zaznamenán jejich klesající trend. Ten je způsoben částečným úbytkem zakázek. Mezi lety 2018 a 2019 došlo přesunu několika významných odběratelů ke konkurenční firmě. V roce 2020 došlo následně k částečnému útlumu výroby z důvodu onemocnění Covid 19. Díky tomuto onemocnění chybělo ve společnosti v jeden okamžik více jak 50 % zaměstnanců. To mělo za následek zpomalení výroby a útlumu počtu směn.

2.2.2 Ukazatele aktivity

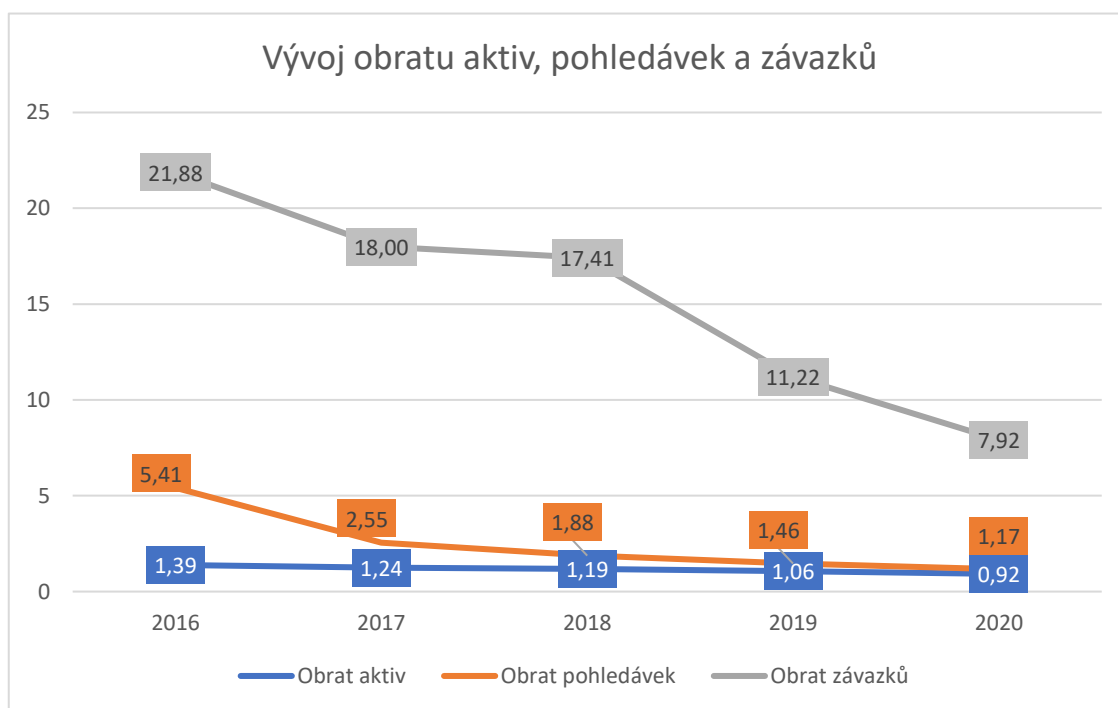
Ukazatele aktivity se využívají k hodnocení efektivity, jak podnik využívá svá aktiva. Hodnotí se zejména ukazatele, kterými jsou obrat aktiv, zásob, pohledávek, závazků a jejich celkové doby obratu.

Tab. 4: Ukazatele aktivity

Ukazatele aktivity	2016	2017	2018	2019	2020
Obrat aktiv	1,388	1,244	1,186	1,063	0,923
Doba obratu aktiv	259,457	289,316	303,469	338,647	389,91
Obrat zásob	4939,185	5506,385	-	-	-
Doba obratu zásob	0,073	0,065	-	-	-
Obrat pohledávek	5,412	2,547	1,875	1,462	1,168
Poměrné inkasní období	66,513	141,318	192,010	245,955	308,173
Obrat závazků	21,876	17,997	17,413	11,216	7,915
Doba obratu závazků	16,456	20,003	20,675	32,097	45,485

Zdroj: Vlastní zpracování, 2022

Obr. 7: Vývoj obratu aktiv, pohledávek a závazků



Zdroj: Vlastní zpracování, 2022

Ukazatel obratu aktiv vyjadřuje, kolikrát se veškerá aktiva podniku obrátí za rok. Hodnoty tohoto ukazatele zaznamenávají klesající trend. Počáteční hodnota sledovaného období 2016-2020 byla zjištěna maximální výše tohoto ukazatele v roce 2016, a to ve výši 1,388. Hodnota ukazatele v posledním sledovaném roce 2020 klesla o

0,465 na hodnotu 0,923. S jistotou lze tedy říci, že obrat aktiv v podniku zaznamenává za dané období značný pokles a s tím spojené zpomalování jeho obratu. Obdobné informace můžeme zjistit i výsledných hodnot doby obratu aktiv. V roce 2016 činila doba obratu necelých 260 dní, tato doba se v roce 2020 prodloužila o 131 dní na necelých 390 dní.

Ukazatel obratu zásob udává, jaký je průměrný počet dnů, po které je majetek vázán v podniku. Zásoby jsou vykazovány pouze v prvních dvou letech sledovaného období. To je zapříčiněno tím, že v následujících letech byly rovnou zařazovány do spotřeby podniku. Zásoby, které podnik v těchto letech vykázal byly staré povahy. Jednalo se o materiály, které byly drženy na základě starých výrobních plánů, proto jsou jejich doby v řádu tisíc a jejich doba obratu dosahuje velmi malých hodnot. Pro roky 2018 – 2020 nelze relevantně stanovit výsledky tohoto ukazatele.

Ukazatel pohledávek udává dobu, která uplyne, než jsou pohledávky splaceny. Ukazatel pohledávek vykazuje značné prodloužení doby jejich placení ve sledovaných období. V roce 2016 se doba inkasního období pohledávek pohybovala řádově okolo 66 dnů. V průběhu let však došlo k prodloužení této doby o 242 dnů na 308 dnů. Pohledávky se „obráť“ v podniku v posledním sledovaném období, tj. v roce 2019, pouze 1,168krát.

Posledním ukazatelem je obrat závazků. Tento ukazatele udává schopnost podniku splácet své závazky. Je zde sledován obdobný trend jako u ukazatele obratu pohledávek. Doba splatnosti závazků se ve sledovaném období prodloužila z necelých 17 dnů na necelých 45 dnů. Prodloužení doby tohoto ukazatele je o necelých 28 dnů.

2.2.3 Ukazatele likvidity

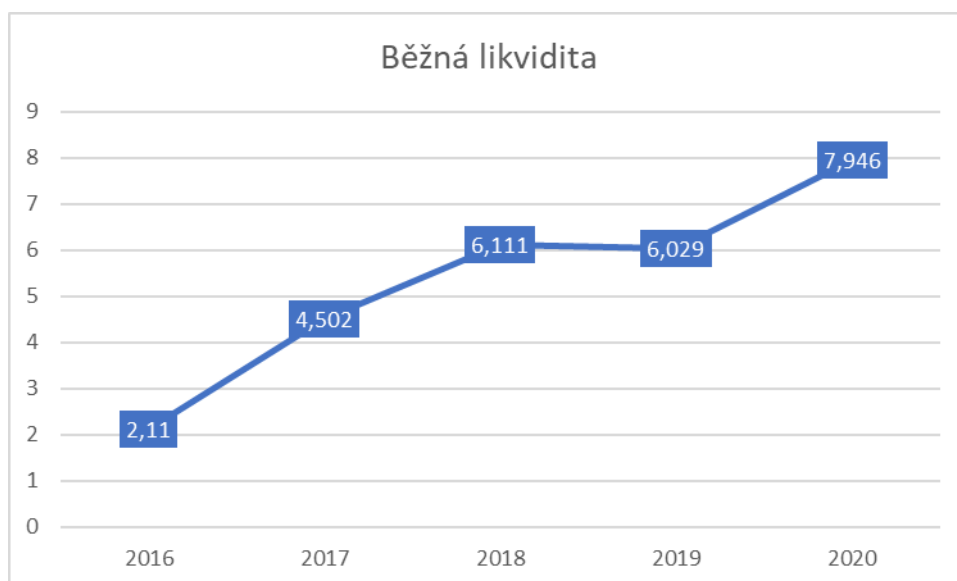
Likvidnost vyjadřuje, jakou rychlostí je možné přeměnit dané formy majetku na peníze. Likvidita naopak vyjadřuje schopnost podniku včas hradit své závazky.

Tab. 5: Ukazatele likvidity

Ukazatele likvidity	2016	2017	2018	2019	2020
Běžná likvidita	2,110	4,502	6,111	6,029	7,946
Pohotová likvidita	2,107	4,500	6,111	6,029	7,946
Okamžitá likvidita	0,007	0,003	0,003	0,004	0,002

Zdroj: Vlastní zpracování, 2022

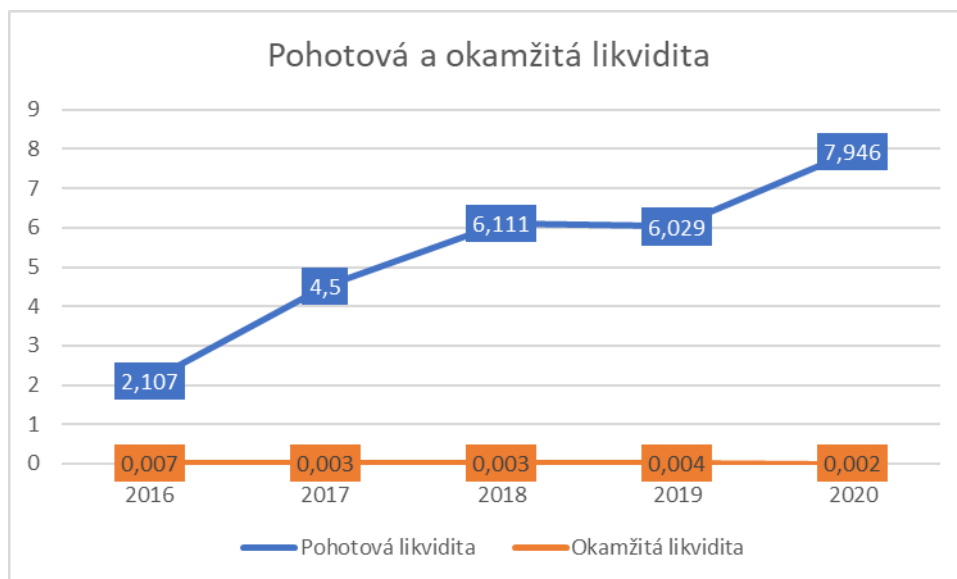
Obr. 8: Vývoj běžné likvidity



Zdroj: Vlastní zpracování, 2022

Běžná likvidita udává, jak je schopen podnik pokrýt své krátkodobé závazky při prodání všech svých aktiv. Hodnoty běžná aktivity značně převyšují minimální hranici tohoto ukazatele, která se udává hodnotou 1,5. Běžná likvidita podniku WashTec se pohybuje v rozmezí od 2 do necelých 8. V období 2016-2020 je pozorován růst hodnot tohoto ukazatele. Jeho hodnota vzrostla z 2,1 v roce 2016 na hodnotu necelých 8 v roce 2020. Změna hodnoty tohoto ukazatele v průběhu 5 let je ve výši necelých 6 bodů. Lze říct, že podnik i tak nadále disponuje dostatečným množstvím aktiv, které bez značných problémů pokryjí vzniklé závazky.

Obr. 9: Vývoj pohotové a okamžité likvidity



Zdroj: Vlastní zpracování, 2022

Pohotová likvidita je ukazatel, který vyjadřuje schopnost podniku splatit závazky z obchodního styku a závazky vzniklé vůči svým zaměstnancům. Doporučená hodnota je okolo 1. Hodnota pohotové likvidity je takřka shodná s hodnotami běžné likvidity. Na základě těchto hodnot, lze soudit, že podnik disponuje značným množstvím svých krátkodobých finančních prostředků.

Posledním ukazatelem v oblasti likvidity je ukazatel okamžité likvidity. Tento ukazatel udává schopnost podniku uhradit své momentálně splatné závazky ze svých krátkodobých finančních zdrojů. Doporučená hodnota je v rozmezí 0,2-1, přičemž je doporučováno, že pod minimální hodnotu 0,2 by podnik neměl klesnout. V případě podniku WashTec se však hodnoty okamžité likvidity pohybují takřka na hodnotě 0. V průběhu sledovaného období v letech 2016-2020 nedošlo k tomu, aby se hodnota tohoto ukazatele dotkla pomyslného minima 0,2, které pro tuto hodnotu kritické. Na základě toho lze usoudit, že podnik je úzce ovlivněn vlastnickými vztahy své mateřské společnosti.

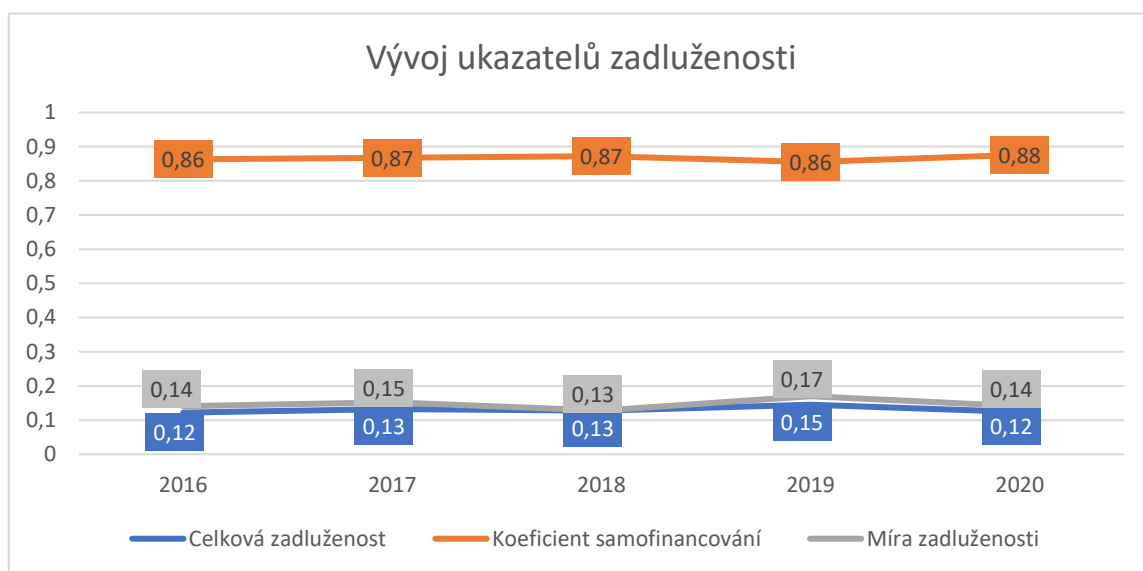
2.2.4 Ukazatele zadluženosti

Tab. 6: Ukazatele zadluženosti

Ukazatele zadluženosti	2016	2017	2018	2019	2020
Celková zadluženost	0,122	0,132	0,128	0,145	0,124
Koeficient samofinancování	0,863	0,868	0,872	0,855	0,876
Míra zadluženosti	0,141	0,152	0,128	0,170	0,141

Zdroj: Vlastní zpracování, 2022

Obr. 10: Vývoj ukazatelů zadluženosti podniku



Zdroj: Vlastní zpracování, 2022

Celková zadluženost vyjadřuje poměr mezi cizími zdroji a celkovými zdroji použitými na financování. Pokud ukazatel dosahuje hodnoty vyšší než 0,5, lze říct, že podnik preferuje financování svých aktivit cizími zdroji. Hodnoty tohoto ukazatele ve sledovaném období zaznamenávají rostoucí trend. Od roku 2016 do roku 2020 se pohybuje tato hodnota okolo 0,12. Nejvyšší hodnoty dosahoval tento ukazatel v roce 2019, a to 0,145.

Koeficient samofinancování udává, do jaké míry je podnik schopen pokrýt své potřeby ze svých vlastních zdrojů. Jedná se o vyjádření podílu vlastních zdrojů na celkovém objemu zdrojů. Výsledné hodnoty tohoto ukazatele stagnují ve sledovaném období okolo hodnoty 0,86. V roce 2020 je výše tohoto ukazatele na hodnotě 0,876.

Míra zadluženosti udává velikost zatížení vlastního kapitálu podniku dlouhodobými dluhy. Do tohoto ukazatele jsou zahrnovány cizí zdroje se splatností delší než jedno období. Hodnoty tohoto ukazatele zaznamenávají ve sledovaném období částečný růst. Hodnota 0,141 vzrostla v roce 2019 na hodnotu 0,170. Avšak následující rok, tj. 2020, byl zaznamenán opět pokles, a to na hodnotu 0,141. I přesto lze vyvodit, že podnik využívá malé množství cizích zdrojů. Avšak množství cizích zdrojů je značně menší než množství vlastního kapitálu podniku. (Kubíčková & Jindřichovská, 2015, s. 142-144)

2.2.5 Ukazatel čistého pracovního kapitálu

Tab. 7: Ukazatel ČPK

Ukazatele rentability	2016	2017	2018	2019	2020
Čistý pracovní kapitál (ČPK)	14 983	43 786	67 039	84 392	99 976

Zdroj: Vlastní zpracování, 2022

Obr. 11: Čistý pracovní kapitál



Zdroj: Vlastní zpracování, 2022

Čistý pracovní kapitál představuje část oběžných aktiv krátkodobého majetku, který je financován dlouhodobými finančními zdroji. Podnik si s touto částí majetku může volně disponovat při realizaci svých dalších záměrů. Je možné ho také chápat jako část prostředků, které by mu dovolily v omezeném rozsahu pokračovat v jeho činnosti, při splacení převážné části svých krátkodobých závazků. (Růčková, 2019, s. 60)

Čistý pracovní kapitál společnosti WashTec se pohybuje ve všech čtyřech sledovaných obdobích v kladných hodnotách. Je zde zaznamenán rostoucí trend tohoto ukazatele. V průběhu let vzrostl z počáteční hodnoty 18 588,- z roku 2016 o částku 84 763,- do hodnoty 99 976,- zaznamenané v roce 2020.

2.3 Dopady roku 2020 na výsledky podniku

Rok 2020 je spojován s epidemií koronaviru Covid 19. I společnost WashTec se musela s tímto virem potýkat.

Covid 19 způsobil částečnou nemocnost zaměstnanců společnosti. Díky zvýšeným absencím bylo nutné uskutečnit výrobu v utlumeném režimu. Tento režim spočíval v tom, že docházelo ke změnám termínů zakázek ze strany výrobce. Zakázky se „sunuly“ i o několik týdnů. Často však docházelo i k zrušení zakázek ze strany zákazníků. Tito zákazníci byli převážně soukromníci, kteří chtěli rozšířit své podnikání o službu ve formě mycí linky. Dokupovali tak ke svým čerpacím stanicím tyto linky, ať už pro osobní nebo nákladní vozy. Tito soukromí zákazníci byli často nuceni touto epidemií rušit zakázky z důvodu nastalé finanční situace.

Dalším problémem bylo částečné uzavření okresů a hranic. Společnost se tak potýkala s obtížným cestováním do zahraničí. To však platilo i pro německé vedení a techniky, kteří byli potřeba pro zdokonalení výroby.

Na začátku roku 2020 došlo také k zablokování Suezského průplavu z důvodu zaseklého plavidla. I tato situace se promítla do výroby této společnosti. Některé klíčové komponenty jsou od čínských dodavatelů. Pro tyto dodavatele je nejjednodušší poslat veškeré zásilky lodí z Číny do Německa. Zablokováním průplavu došlo tak ke zpoždění dodávky těchto komponent. To se promítlo i nemožnosti zkompletovat přibližně 20 mycích linek. Toto výrobní zpoždění bylo následně avizováno dotčeným zákazníkům. Celkové zpoždění bylo v řádu několika týdnů.

3 Procesní řízení

V této kapitole bude charakterizován proces a jeho jednotlivé typy. Následně bude popsána procesní analýza, řízení procesu a krátce nastíněna charakteristika výrobního procesu. V druhé části bude popsán průběh měření výkonnosti procesu.

3.1 Charakteristika procesu

Proces lze charakterizovat jako skupinu vzájemně souvisejících činností, které svým společným působením vytvářejí hodnotu pro zákazníka. Procesy jsou nejčastěji tvořeny jedním nebo více vstupů, kterými je poté tvořen finální výstup. Jedná se o jednoduše strukturovaný, měřitelný soubor činností navržených za účelem vytvoření specifikovaného produktu pro zákazníka nebo trh.

Podnikové procesy se zabývají přeměnou vstupů na výstupy. Podnikové procesy se v dnešní době prolínají i do našich osobních životů. Můžeme si představit jako nákupy v obchodě, kde potom musíme čekat ve frontě v obchodě nebo proces související s výstavbou nového domu nebo nákupem nového automobilu. Často se člověk ocitá buď v pozici zákazníka nebo dodavatele.

V literatuře je možné najít několik charakteristik procesů. Například Šmída (2007, s. 29) definuje proces následujícím způsobem: „*Proces je organizovaná skupina vzájemně souvisejících činností a/nebo subprocesů, které procházejí jedním nebo více organizačními útvary či jednou (podnikový proces) nebo více spolupracujícími organizacemi (mezipodnikový proces), které spotřebovávají materiální, lidské, finanční a informační vstupy a jejichž výstupem je produkt, který má hodnotu pro externího nebo interního zákazníka.*“

Svozilová (2011) charakterizuje proces jako: „*sérii logicky souvisejících činností nebo úkolů, jejichž prostřednictvím, jsou-li postupně vykovány, má být vytvořen předem definovaný soubor výsledků.*“

3.1.1 Typy procesu

Podnikové procesy se člení na tři druhy, a to na základní (hlavní), podpůrné (vedlejší) a řídicí procesy.

Hlavním cílem orientace základních podnikových procesů je na externího zákazníka. Těmito procesy jsou zajišťovány hlavní podnikové funkce, které souvisejí s uspokojením přání a potřeb zákazníků. Hlavní procesy se nejvíce podílejí na hodnotě finálního produktu. Příkladem těchto procesů mohou být například nákup materiálu, zásobování, expedice, servis, marketing apod. (Janíček a Marek) Expertní inženýrství v systémovém pojetí

Druhým typem procesů jsou procesy podpůrné, vedlejší. Tyto procesy jsou vytvářeny uvnitř podniku. Jejich funkcí je podpora hlavních procesů. Těmito procesy mohou být například proces personálního řízení v podniku, technický rozvoj, školení zaměstnanců, logistika, supply chain apod.

Posledním, třetím, typem procesů jsou procesy řídicí. Účelem řídicích procesů je zajištění efektivního fungování hlavních a podpůrných procesů. Nelze jednoznačně říci, co je výsledkem těchto procesů. Často je jejich výstupem stanovení ukazatele a způsob měření ostatních procesů. Příkladem tohoto typu procesů mohou být procesy zaměřující se na strategické nebo finanční řízení, řízení lidských zdrojů, vnitřní audit nebo controlling.

3.1.2 Procesní analýza

Hlavním nástrojem sloužícím ke zjištění úrovně výkonnosti procesů je procesní analýza. Procesní analýza je užívána ke konstrukci tzv. procesních map. Primární zaměření této analýzy je na zjištění úrovně výkonnosti jednotlivých procesů. To znamená, zda a jakým způsobem proces přidává hodnotu pro zákazníka, jakým způsobem spotřebovává náklady, jaká je jeho časová náročnost. Struktura procesní karty, která slouží k dokumentaci výstupu procesní analýzy je následující:

- Popis vstupů – vstupy představují výrobky nebo služby, které jsou poskytované z externích procesů a následně jsou přeměněny do podoby výstupu
- Vlastník procesu – osoba, která je zodpovědná za proces, má určitý rozsah pravomocí a zodpovědnosti
- Zákazník – interní nebo externí zákazník výstupu daného procesu
- Hranice procesu – identifikované rozmezí pravomocí, které je mezi vlastníkem procesu, dodavatelem procesu a zákazníkem

- Činnosti – popis posloupnosti aktivit, díky kterým dochází k transformaci vstupů na dané, požadované výstupy
- Přidaná hodnota – dané specifikace toho, co je poskytováno zákazníkovi
- Zdroje – vyjádření spotřeby jednotlivých zdrojů, které jsou potřebné k přeměně vstupů na výstupy, jedná se například o zdroje lidské, materiální, finanční apod.
- Doba cyklu – doba od vstupu požadavku, až po dodání zákazníkovi
- Kritické faktory úspěchu – určení faktorů, které zásadně ovlivňují přidanou hodnotu zákazníka
- Popis výstupu – finální výrobek nebo služba

3.1.3 Řízení procesu

Obdobně jako tomu je u charakteristiky procesu, i zde je možné nalézt více možných definic řízení procesu. Filip Šmída (2007, s. 30) nejlépe definoval tuto problematiku: *„Procesní řízení (management) představuje systémy, postupy, metody a nástroje zajištění maximální výkonnosti a neustálého zlepšování podnikových i mezipodnikových procesů, které vycházejí z jasně definované strategie organizace a jejichž cílem je naplnit stanovené strategické cíle.“*

Procesní řízení je možné chápat jako proces systematické identifikace, vizualizace, měření, hodnocení a neustálého zlepšování podnikových procesů. Jeho základem je využívání metod a principů, které svým směřováním zajišťují výkonnost podniku. Jedná se o vysoce produktivní disciplínu řízení společnosti, které svým působením získávají konkurenční výhodu oproti jiným společnostem

Hammer například chápe procesní řízení jako způsob ujištění se, že procesy v podniku fungují na maximální možné úrovni jejich potenciálu. Avšak neustále dochází k vyhledávání příležitostí, které vedou k dalšímu zlepšování a k následné implementaci těchto nových příležitostí do reality.

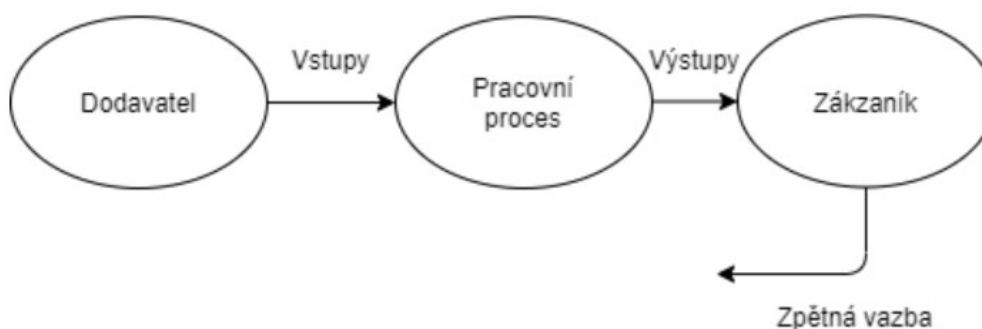
3.1.4 Výrobní proces

Výrobní proces je možné chápat jako výsledek cílevědomého lidského chování, kdy dochází k použití vstupních faktorů a jejich transformaci na co nejhodnotnější výstup. Jedná se ve své podstatě o účelnou kombinaci faktorů za účelem vytvoření věcných

výkonů nebo služeb. Realizace tohoto procesu je zapříčiněna vnitřním podnikovým výrobním systémem. (Tomek & Vávrová, s. 26)

Výrobní proces lze znázornit z hlediska jednotlivých stupňů organizace. Jednotlivé výrobní fáze představují jednotlivé výrobní provozy, dílny, které mají své zaměření z hlediska hierarchické tvorby produktu na základě dané technologie. Jsou uskutečňovány v rámci dělby práce základními výrobními jednotkami na jednotlivá pracoviště. Pracoviště se pak od sebe odlišují na základě jejich funkcí podle typu výroby a jejich uspořádání. (Tomek & Vávrová, s. 29)

Obr. 12: Výrobní proces



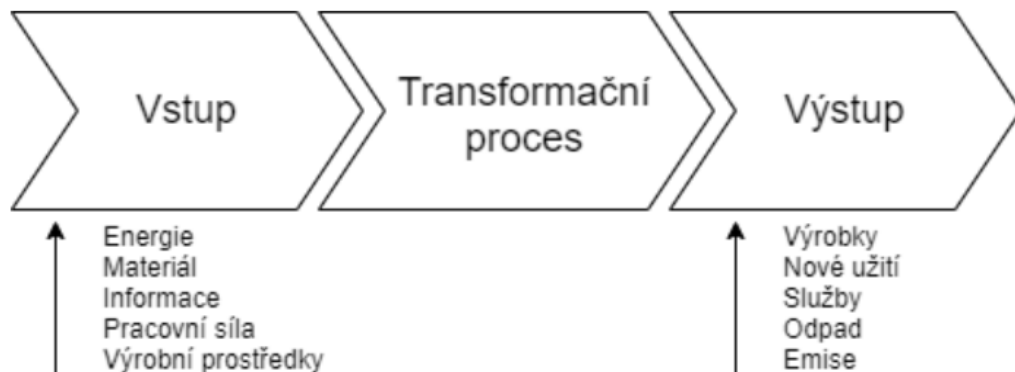
Zdroj: Vlastní zpracování, 2022

Pokud bychom si chtěli výrobní proces lépe představit na konkrétnějším příkladu, je nutné vzít v úvahu vazby, které vznikají uvnitř vlastního transformačního procesu. Jedná se o proces, při kterém je produkt postupně vytvářen zpracováním nakoupeného materiálu přes díly, sestavu až po finální produkt. Finální produkt poté představuje konečný výsledek výrobního procesu. Jedná se o produkt, který je plně přizpůsobený požadavkům daného zákazníka.

Výrobní proces je členěn zpravidla do tří částí:

- Předzhotovující fáze – předvýroba
- Zhotovující fáze – předmontáž
- Dohotovující fáze – montáž (Tomek & Vávrová, s. 27-28)

Obr. 13: Schéma transformačního procesu



Zdroj: Vlastní zpracování, 2022

V první výrobní fázi dochází k výrobě nejvíce shodných částí pro všechny výrobky. Výroba probíhá ve větších ekonomických výrobních dávkách. Jedná se převážně o základní díly jednoduché povahy. Tyto díly vznikají na základě využití základních technologií, mezi něž lze zařadit obrábění, tváření, povrchové úpravy, svařování, nýtování apod.

Po první výrobní fázi nastává fáze přesunu vyrobených částí do meziskladu. Zde dochází ke skladování vytvořených polotovarů, které nebyly po první výrobní fázi bezprostředně nadcházejícím výrobním tokem spotřebované. Nespotebované množství těchto výrobků, polotovarů, je následně během výrobních fází spotřebováno z tohoto meziskladu.

Druhá výrobní fáze je zaměřena na výrobu základních podsestav, případně sestav.

Ve třetí výrobní fázi dochází ke zhotovení finálního produktu. Finální výrobky jsou následně uskladněny do skladu hotových výrobků, ze kterého jsou následně odesílány odběratelům. Předání odběrateli je signál o ukončení daného výrobního procesu. (Tomek & Vávrová, s.29)

3.2 Měření výkonnosti procesu

Měření výkonnosti procesů probíhá jak u procesů výrobního charakteru, tak i u procesů nevýrobního charakteru v podniku. Jedná se i o procesy, jež jsou vykonávány

managementem podniku. Měření výkonnosti těchto procesů je chápáno jako aktivity, které poskytují přesné a objektivní informace o průběhu jednotlivých procesů. Je nutné, aby tyto procesy byly průběžně řízeny vlastníkem procesu, při splnění daných kladných požadavků, na kterých je proces závislý. Tento postup je možná chápat jako tzv. operativní řízení. Ukazateli v tomto případě jsou odvedená výroba, produktivita práce apod.

Dalším možným řízením je objektivní řízení. Tento typ řízení není však možné provádět bez daného množství zpracovaných dat. Vlastníci procesu se rozhodují na základě poskytnutých dat vycházejících z měření výkonnosti procesů. Na výsledcích těchto dat poté stanovují svá rozhodnutí. Pokud tyto „vstupní“ data nejsou zpracována není možné tento typ řízení vykonávat. (Nenadál, 2001, s. 185-186)

EFQM (1999) definuje pojem výkonost následujícím způsobem: *„výkonnost je míra dosahovaných výsledků jednotlivce, skupinami, organizací a procesy.“* Pokud chceme výkonost měřit, musíme tak činit v porovnání s určitou cílovou hodnotou.

3.3 Operativní řízení výkonnosti

Operativní řízení výkonnosti bývá zpravidla sledováno na úrovni výrobního procesu osobami, které jsou za něj zodpovědné. Těmito zodpovědnými osobami bývají v podnicích zejména pracovníci odpovědní za plánování a řízení výroby, nejčastěji se jedná o mistry, ti dohlížejí na plnění výrobních plánů a vedoucí skladů, kteří zajišťují dostatečnou zásobu materiálů. (Cienciala, 2011, s.

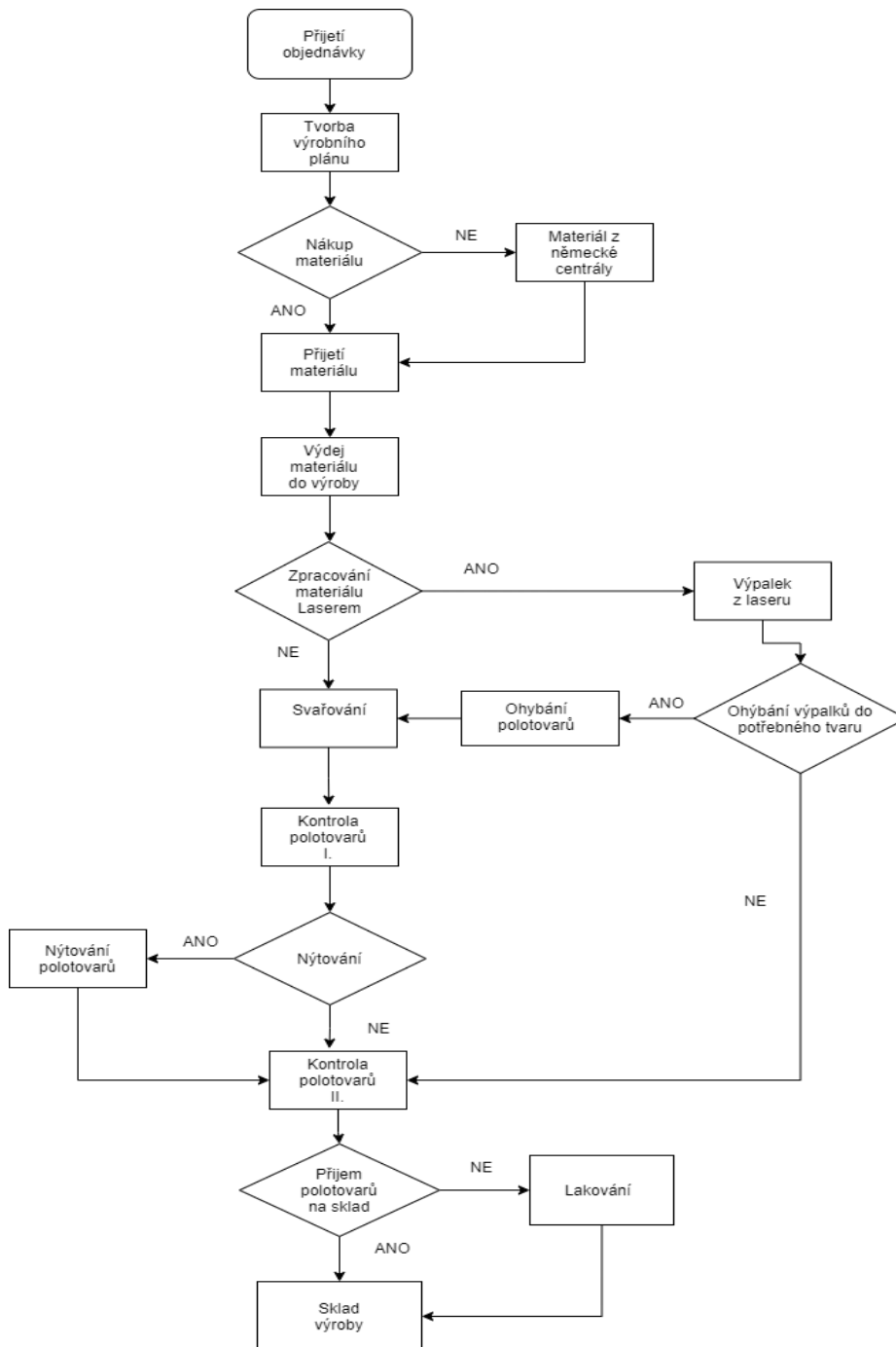
Mezi ukazatele, které úzce souvisejí s operativním řízením výkonnosti lze zařadit následující:

- produktivita na pracovníka;
- celková efektivnost zařízení;
- plnění norem výkonů u pracovníka;
- hodnota rozpracované výroby;
- obrátkovost materiálu;
- struktura průběžné doby trvání procesu;
- počet odpracovaných hodin k výkonům;
- pružnost reakce na změny ve výrobě. (Cienciala, 2011, s. 73)

4 Analýza procesů v podniku

4.1 Výrobní proces

Obr. 14: Procesní schéma – Výroba



Zdroj: vlastní zpracování, 2022

Výrobní proces se zabývá zpracováním a následnou výrobnou kovových částí mycích linek a vodních pump.

Proces začíná přijetím kovových částí mycí linky do skladu ve výrobní části haly. Z tohoto skladu jsou následně vydávány dle výrobního plánu do výroby. Ve výrobě dochází k jejich dalšímu zpracování na polotovary. Podle povahy daného materiálu jsou následně zpracovány buď v části svařování, laseru a následně v části nýtování. Z těchto částí následně postupují celou výrobní fází, až jsou přemístěny a přijaty v montážní části haly.

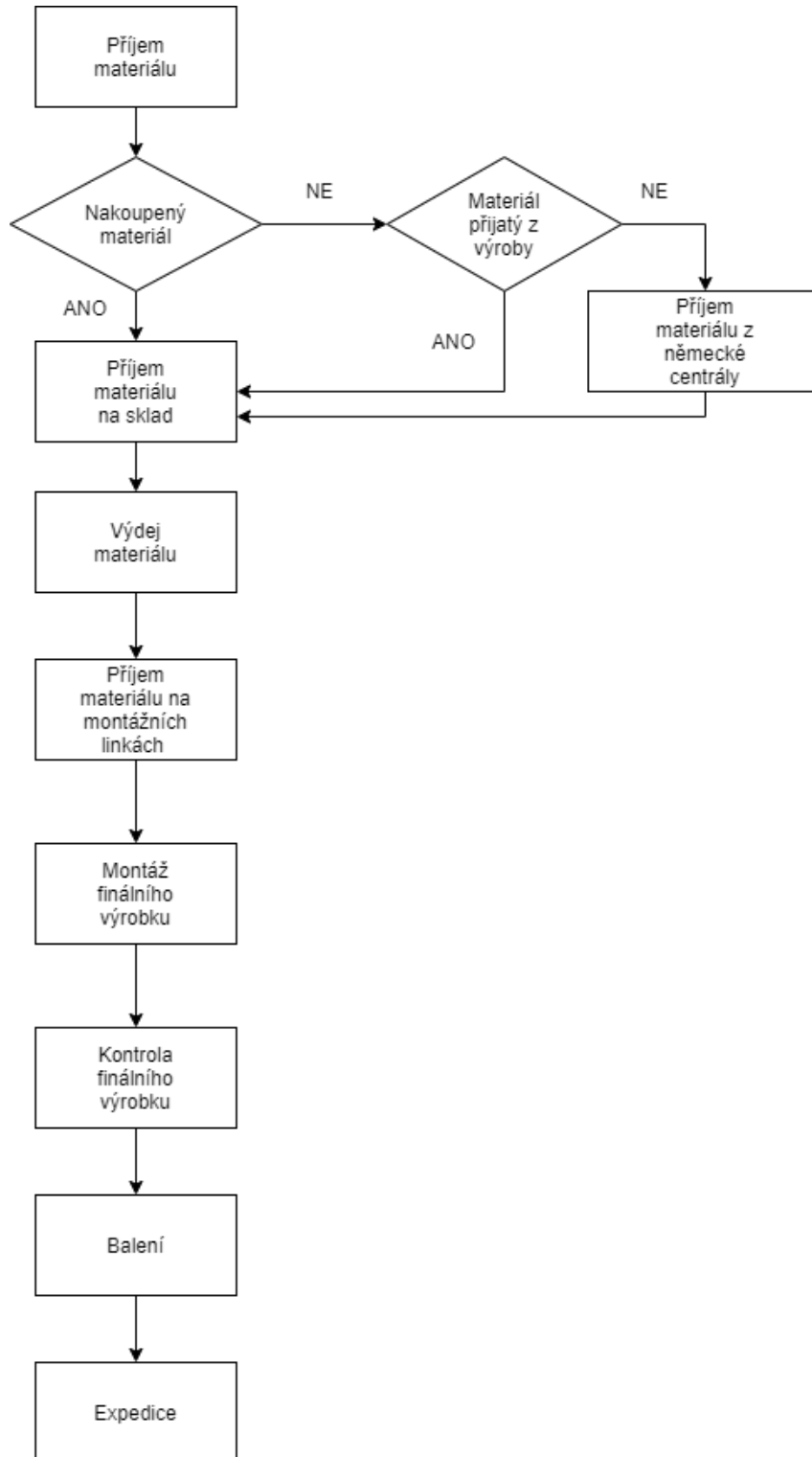
Nejčastější částí mycí linky jsou tzv. „Farfussy“, jedná se o boční části mycích linek, ve kterých jsou umístěny elektrické a vodní rozvody. Proces zpracování tohoto výrobku začíná zaměstnanci ve výrobní části na laseru. Zde dochází k vytvoření výpalků podle daného výrobního plánu. Tyto výpalky jsou následně přemístěny za účelem svařování. Svařováním se vytvoří potřebný tvar, konstrukce daného polotovaru. Poté co jsou tyto části vytvořeny a zkontrolovány všechny sváry, jsou zpracovány v poslední části výrobního úseku, a to v části nýtování. Po dokončení této fáze jsou buď hotové polotovary odeslány na lakování, kde jsou nalakovány podle přání zákazníka daným barevným odstínem, nebo přijaty na sklad.

Výrobní proces se však liší v závislosti na druhu potřebného finálního výrobku. Některé výrobky prochází například pouze procesem zpracování na laseru a následně ohnuté do potřebného tvaru. Jedná se o malé části mycích linek.

Posledním druhem výrobního procesu jsou „bedny“ na mycí pumpy. Tyto bedny procházejí nejdříve procesem vytvoření plechových výpalků pomocí laseru. Výpalky jsou následně nahýbány do podobny „bedny“. Další výrobní částí, kterou prochází tento polotovar je úsek svařování. Následně jsou přemístěny na úsek nýtování, kde jsou dány do beden potřebné nýty. Poslední částí je provedení kontroly, zda je výrobek v pořádku a dán na paletu po 10 ks. Poté jsou před koncem ranní směny přemístěny na úsek montáže, kde jsou následně zpracovány při montáži vodních pump.

4.2 Montážní proces

Obr. 15: Procesní schéma – Montáž



Zdroj: Vlastní zpracování, 2022

Montážní proces se zabývá montáží částí vytvořených ve výrobní části haly podniku a částí nakoupených od dodavatelů nebo přijatých od německé centrály společnosti.

Proces začíná přijetím a kontrolou došlého materiálu. Materiál je zkontrolován jak po stránce kvality, tak i potřebné kvantitě. Po jeho přijetí následuje jeho přesun na stanovené stanoviště. Materiál se na základě své povahy zaskladňuje buď přímo do skladu, nebo je rovnou vydáván do „výroby“ na příslušnou montážní linku, kde dochází k jeho zpracování.

Montážní linky podle výrobních plánů vytvářejí požadované výrobky. Montážní procesy pro jednotlivé výrobky jsou blíže popsány v kapitole 1.4.2 Výrobní procesy výrobků.

Jakmile jsou výrobky zhotoveny v požadované kvalitě a prošly finální kontrolou a odzkoušením, dochází k jejich přemístění do části expedice. Expedicí výrobků se zabývá část logistiky – Export. V této části dochází k zabalení „menších“ výrobků, mezi které se řadí vodní pumpy, čtečky karet a čističky vod. Tyto výrobky jsou baleny do smršťovacích fólií, které výrobek do určité míry chrání při převozu kamionem na německou centrálu v Augsburgu. Vyrobene mycí linky jsou skladovány ve venkovní části haly po zastřešenými přístřešky. Odtud jsou následně přemístovány a nakládány na kamiony, podle výrobních plánů.

5 Klíčové ukazatele výkonnosti

Klíčové ukazatele výkonnosti (anglicky – Key performance indicators, KPI) jsou soubor měřítek, která jsou zaměřena na taková hlediska výkonnosti organizace, jež jsou nejkritičtější pro současný a budoucí úspěch organizace. (Parmenter, 2008, s. 3)

Podle Davida Parmentera je možné uvést sedm základních charakteristik, které musí KPI vykazovat:

1. KPI představují finanční i nefinanční měřítka v podniku.
2. Jsou často opakovaně měřena.
3. Zabývají se jimi generální ředitel a vrcholové vedení společností.
4. Pochopení tohoto měřítka a opatření k nápravě jsou požadována u všech pracovníků.
5. KPI jsou vázána odpovědností k jednotlivci nebo k týmu.
6. KPI mají značný dopad (např. často ovlivňují více hlavních kritických faktorů úspěchu a více než jedno hledisko balanced scorecard).
7. Pozitivní dopad KPI (např. pozitivním způsobem ovlivňují všechna ostatní měřítka výkonnosti). (Parmenter, 2008, s. 5)

5.1 Struktura KPI v podniku WashTec Cleaning Technology s.r.o

V podniku WashTec Cleaning Technology s.r.o jsou využívány klíčové ukazatele výkonnosti napříč celým podnikem. Díky nim dochází k lepšímu řízení a hodnocení výkonnosti při kontrole plnění daného podnikového cíle. KPI jsou sledovány v následujících oblastech podniku:

- výroba
- montáž
- logistika

Jednotlivé ukazatele KPI se liší frekvencí doby, za kterou je jejich vývoj sledován. Frekvence sledování jsou v podniku uskutečňovány denně, týdně, měsíčně nebo čtvrtletně. KPI jsou následně reportována řediteli, který je následně podle jejich významnosti reportuje dál na centrálu v Augsburgu.

Tab. 8: Přehled KPI

Úsek v podniku	Oblast KPI	Název KPI	Odpovědné osoby
Výroba, montáž, logistika	Lidské zdroje	Počet zaměstnanců	Vedoucí výroby, vedoucí montáže, vedoucí skladu, administrativní pracovníce
Výroba, montáž, logistika	Lidské zdroj	Počet zaměstnanců na nemocenské	Vedoucí výroby, vedoucí montáže, vedoucí skladu, administrativní pracovníce
Výroba, montáž, logistika	Lidské zdroje	Úrazy na pracovišti	Vedoucí výroby, vedoucí montáže, vedoucí skladu, administrativní pracovníce
Výroba, montáž	Kvalita	Počet výrobků	Vedoucí výroby, vedoucí montáže
Výroba, montáž	Kvalita	Zmetkovitost	Vedoucí výroby, vedoucí montáže
Výroba, montáž	Kvalita	Počet špatných výrobků	Vedoucí výroby, vedoucí montáže
Výroba, montáž	Náklady	Produktivita	Vedoucí výroby, vedoucí montáže
Výroba, montáže	Náklady	Prostoje	Vedoucí výroby, vedoucí montáže
Logistika	Sklad	Vytíženost skladu	Vedoucí skladu
Logistika	Sklad	Stav zásob	Vedoucí skladu
Logistika	Sklad	Počet přijatého materiálu	Vedoucí skladu
Logistika	Sklad	Reklamací přijatého materiálu	Vedoucí skladu
Logistika	Sklad	Denní spotřeba materiálu	Vedoucí skladu, vedoucí montáže
Logistika	Export	Počet odeslaných finálních výrobků a polotovarů	Vedoucí skladu, vedoucí montáže
Logistika	Export	Reklamací finálních výrobků	Vedoucí skladu

Zdroj: vlastní zpracování, 2022

5.1.1 Výroba

Výroba ve společnosti WashTec se zabývá výrobou ocelových a plechových částí mycích linek a vodních pump. Výrobní výsledky jsou reportovány měsíčně vedení společnosti. Kromě celkové reportu výroby jsou reportovány také výsledky na úrovni jednotlivých výrobních úseků. V podniku jsou 4 výrobní úseky, jsou to předvýroba,

svařování, laser a nýtování. Výsledky na těchto linkách jsou sledovány za každou směnu.

Ve výrobě se reportují následující tři oblasti KPI:

- People (lidé) – počet zaměstnanců, nemocenská, úrazy na pracovišti;
- Quality (kvalita) – počet vyrobených kusů, počet zmetků;
- Costs (náklady) – informace o prostojích, produktivitě.

Tab. 9: KPI: Výroba – People (lidé)

KPI	Hodnota ukazatele	Frekvence vykazování	Osoby vykazující ukazatel	Zdroj dat
Počet zaměstnanců	počet	Denně, měsíčně	Vedoucí výroby (mistr), administrativní pracovníci	RON Software
Zaměstnanci na nemocenské	počet	Denně	Vedoucí výroby (mistr), administrativní pracovníci	RON Software
Úrazy na pracovišti	počet	denně	Vedoucí výroby (mistr), administrativní pracovníci	RON Software

Zdroj: vlastní zpracování, 2022

Na úrovni lidských zdrojů souvisejících s ukazateli KPI sledovaných v podniku v úseku výroby jsou sledovány tři ukazatele. První ukazatel sledující **počet zaměstnanců** je vykazován denně. Tento ukazatel sleduje skutečný počet zaměstnanců v podniku v daných výrobních úsecích. Důvodem je sledování jejich fluktuaci a hledání za ně možné náhrady v relativně krátkém čase.

Druhý ukazatel, zaměřující se na **zaměstnance na nemocenské**, je vykazován na denní bázi vedoucími jednotlivých výrobních úseků. Tento ukazatel je zaveden z důvodu sledování zaměstnanců, kteří byli v kontaktu s nakaženou osobou onemocněním COVID-19 a zamezit, tak šířením nemoci v podniku.

Posledním ukazatel je zaměřen na nahlašování **úrazů na pracovišti**. Sleduje se úrazovost na daných pracovištích, ale i to, po jakou dobu se nestal v podniku žádný úraz.

Všechna důležitá data o zaměstnancích jsou shromažďována pomocí RON Softwaru. Tento software umožňuje personálnímu oddělení společnosti, které je vedeno pracovníky administrativy, sledovat zaměstnance a vývoj jejich docházky za daný týden, měsíc, nebo dané časové období. Sledování docházka je propojeny s docházkovými terminály, na kterých si zaměstnanci každý den zaevidují svůj příchod v daný čas. Díky tomu je možné kontrolovat kapacity směn a plánovat množství potřebných pracovníků na daná období (většinou sezónních nebo agenturních).

Tento systém se snaží propojovat všechny důležité personální oblasti podniku. Kromě sledování docházky je možné sledovat i počty zaměstnanců na nemocenské, školení, lékařské prohlídky, ale i úrazy vzniklé na pracovišti. V současné době je nutné sledovat zaměstnance, kteří jsou na nemocenské z nejrůznějších důvodů. Jak již bylo řečeno tento systém umožňuje i evidovat úrazy vzniklé na pracovišti. Tyto úrazy jsou nejprve nahlašovány danému liniiovému nadřízenému, který tyto skutečnosti následně předává administrativním pracovníkům, které provedou zápis do tohoto softwaru. Liniiový nadřízený také řeší daný incident, zranění, na základě jeho závažnosti. Podle dané závažnosti úrazu je také stanovena zaměstnanci následná nemocenská dovolená nebo nikoli.

Tab. 10: KPI: Výroba – Quality

KPI	Hodnota ukazatele	Frekvence vykazování	Osoby vykazující ukazatel	Zdroj dat
Počet výrobků	Počet	Směna	Vedoucí výroby (mistr)	SAP
Zmetkovitost	v Kč	Směna	Vedoucí výroby (mistr)	SAP
Počet špatných výrobků	počet	Směna	Vedoucí výroby (mistr)	SAP

Zdroj: vlastní zpracování, 2022

Prvním ukazatel v této sekci KPI je ukazatel **počtu vyrobených výrobků**. Tento ukazatel se vyazuje v počtu kusů výrobků, které bylo vytvořeno na jednotlivých pracovištích ve výrobní části podniku. Sleduje se zde plnění zadaného výrobního plánu, při nesplnění daného počtu vytvořených výrobků je možné tyto rozdíly korigovat zvýšením kvót na následující den nebo směnu. Výchozím zdroje dat pro tento ukazatel

je systém SAP. V tomto systému jsou vždy po vytvoření dané výrobní dávky polotovary za evidovány pro lepší kontroly současného stavu výroby.

Další ukazatele souvisejí se sledování zmetkovitosti vytvořených výrobků. První ukazatel, ukazatel **zmetkovitosti**, je vykazován v Kč. Vykazování tohoto ukazatele v peněžním vyjádření je z důvodu hodnoty následné šrotace daného zmetku. Ke šrotaci se schyluje, pokud není možné daný zmetek jinak přetvořit do požadovaného polotovaru nebo využít jiným způsobem prospěšným pro výrobu. Zmetkovitost představuje pro výrobu i náklady spojené se znehodnocením daného materiálu a ztrátu času, za který mohl být vyroben kvalitní, plnohodnotný polotovar. Druhým ukazatelem souvisejícím se zmetkovitostí je ukazatel zaměřující se na **počet špatných výrobků**. Tento ukazatel úzce souvisí s ukazatelem zmetkovitost, rozdíl je v hodnotách jeho vykazování, ukazatel je vykazován v počtu „zmetků“ vzniklých za jednu výrobní směnu. Zdrojem výchozích dat ke sledování vývoje těchto dvou ukazatelů je informační systém SAP. V tomto systému je možné na sledovat ukazatele sledovat jak z pohledu jejich nákladů, které představují ztrátu času a materiálu, tak i celkový počet materiálů, které byly takto znehodnoceny a není je možné dále ve výrobním procesu využít. Údaj týkající se počtu špatných výrobků je nutné kontrolovat za každou směnu zvlášť. Důvodem je odstranění tohoto problému, neboť na vině může být kromě nekvalitního materiálu nebo polotovaru, také zaměstnanec společnosti. Tyto faktory je nutné proto co nejdříve odstranit, aby nebyla ohrožena existence podniku a nedocházelo ke zbytečnému znehodnocování materiálu, který by tak mohl být použit ve výrobě.

Tab. 11: KPI: Výroba – costs

KPI	Hodnota ukazatele	Frekvence vykazování	Osoby vykazující ukazatel	Zdroj dat
Prostoje	Časový údaj – minuty	Směna	Vedoucí výroby (mistr)	SAP
Produktivita	Čas práce	denně	Vedoucí výroby (mistr)	SAP, Ron software

Zdroj: vlastní zpracování, 2022

Prvním ukazatelem ve výrobě, týkající se nákladového hlediska, je ukazatel **prostoje**. Prostoje jsou vyjadřovány pomocí časového údaje, nejčastěji jsou vyjadřovány pomocí minut. Tento ukazatel zaznamenává ztrátu času, která nastala ve výrobě z nejrůznějších

důvodů, může se jednat o zranění zaměstnance, poruchu strojů nebo nějakou nahodilou událost, která vedla k zastavení činnosti pracovníka nebo stroje. Časový údaj tohoto ukazatele srovnává ztrátu času s disponibilním časem výroby za jednu směnu. Výchozím zdrojem ke zjištění prostojů velikosti prostojů je možné opět využít systém SAP, který prostupuje všemi výrobními procesy ve společnosti. Na základě stanovené výrobní dávky připadají na daný den je možné sledovat prostoje, které značí odchylky ve finálním množství vyrobených polotovarů. Tento ukazatel je možné i sledovat za každou směnu zvlášť, to umožní podniku chápat, kde a z jakého důvodu daný prostoj vznikl. Časové údaje související s prostojem jsou sledovány v systému SAP na základě přijetí dané výrobní dávky. V systému je tento údaj evidován, jak po stránce časového údaje, tak i po stránce druhu a kvantity daného polotovaru.

Ukazatel **produktivity** představuje procentuální hodnotu času práce pracovníka, které bylo skutečně využito k výrobě daných polotovarů na výrobních zařízeních. Tento čas je očištěn o prostoje a nařízené pracovní přestávky. Hodnota produktivity za danou směnu by měla dosahovat alespoň 85 %. Pro tento ukazatel lze vyjít, obdobně, jako je tomu u předchozího ukazatele, z dat, která podniku poskytuje systém SAP. Opět je možné vycházet z daných výrobních dávek polotovarů, které jsou stanoveny na daný den. Na základě výrobního plánu a výrobních tabulek, ve kterých jsou zapsány časy potřebné na zhotovení jednoho kusu polotovaru, lze stanovit hodnotu ukazatele produktivity.

5.1.2 Montáž

Montážní část společnosti je zaměřena na kompletaci dílů vytvořených v části výroby a dílů přijatých od dodavatelů nebo mateřské pobočky společnosti. Montáž se uskutečňuje v 6 montážních úsecích. Tyto oblasti jsou výroba kabelů, výroba čteček karet (Kartenlesser), výroba Electro (zde se uskutečňuje výroba panelů do mycích linek a výroba vodních pump), montáž EasyWash, montáž NUFA a montáž Aquapur (čistička vody). Výsledky vzniklé na těchto montážních úsecích se reportují mistrům za každou směnu. Ti je následně týdně reportují řediteli podniku.

Na montáži se sledují následující 3 oblasti KPI:

- People (lidé) – počet zaměstnanců, nemocenská, úrazy vzniklé na pracovišti;
- Quality (kvalita) – počet vyrobených kusů, počet kusů nutných opravit;
- Costs (náklady) – prostoje, produktivita.

Tab. 12: KPI: Montáž – People

KPI	Hodnota ukazatele	Frekvence vykazování	Osoby vykazující ukazatel	Zdroj dat
Počet zaměstnanců	počet	Denně, měsíčně	Vedoucí montáže (mistr), administrativní pracovníci	RON Software
Zaměstnanci na nemocenské	počet	Denně	Vedoucí montáže (mistr), administrativní pracovníci	RON Software
Úrazy na pracovišti	počet	denně	Vedoucí montáže (mistr), administrativní pracovníci	RON Software

Zdroj: vlastní zpracování, 2022

Obdobně jako u výrobní části podniku, i u montážní části podniku jsou vykazovány KPI související s lidskými zdroji. Prvním ukazatelem je **počet zaměstnanců**. Vedoucí montáží spolu s administrativní pracovníci sledují vývoj tohoto ukazatele na denní a měsíční bázi. Sleduje se počet stálých zaměstnanců a počet agenturních pracovníků, kteří jsou umístěni v montážní části haly podniku.

Druhým ukazatelem sleduje **počet zaměstnanců na nemocenské**. Sleduje se počet zaměstnanců, kteří jsou na nemocenské s nemocí COVID-19 a zaměstnanci, kteří jsou na nemocenské s jinými onemocněními. Důvod tohoto sledování je případné dohledání a trasování kontaktů zaměstnanců, kteří onemocněli COVIDem a zamezení tak výraznému šíření této nemoci v podniku.

Posledním sledovaným ukazatelem v oblasti lidských zdrojů je ukazatel **úrazů na pracovišti**. Tento ukazatel slouží, jak k zaznamenávání vzniklých úrazů, tak i zjištění nebezpečných míst v organizaci, kde je nutné zvýšit opatrnost nebo tuto oblast udělat bezpečnější.

Zdrojem dat pro tyto ukazatele je systém RON Software. Jak již bylo řečeno v předchozí kapitole, tento systém umožňuje sledování několika personálních hledisek, která jsou důležitá pro chod celého podniku.

Tab. 13: KPI: Montáž – Quality

KPI	Hodnota ukazatele	Frekvence vykazování	Osoby vykazující ukazatel	Zdroj dat
Počet výrobků	počet	Směna	Vedoucí montáže (mistr)	SAP
Zmetkovitost	v Kč	Směna	Vedoucí montáže (mistr)	SAP
Počet špatných výrobků	počet	Směna	Vedoucí montáže (mistr)	SAP

Zdroj: vlastní zpracování, 2022

Jak již bylo řečeno, zde v montážní části se nachází 7 oblastí montáží. Tyto oblasti fungují nezávisle na sobě. Na každé z nich je měřen ukazatel **počtu výrobků**. Pomocí tohoto ukazatele se sleduje plnění montážních a výrobních plánů, které je nutné plnit na denní, týdenní a měsíční bázi. Hodnota ukazatele se sleduje za každou uskutečněnou směnu. Obdobně jako je tomu u výrobní části podniku, i zde je možné zjistit současný stav počtu finálních výrobků na základě informačního systému SAP. Po vytvoření daného finálního výrobku je výrobek odsouhlasen v tomto systému. Díky tomu je možné sledovat vývoj ve zhotovení daných výrobních dávek na daný týden.

Druhý ukazatel je **zmetkovitost**. Měření tohoto ukazatele se uskutečňuje převážně ve výrobní části kabelů. Denně se v této části vyrobí stovky kabelů, které poté slouží dalším částem montáže. Tyto kabely v sobě vážou několik materiálů, je nutné sledovat, jak **počet špatných výrobků**, tak i náklady, které tyto „zmetky“ představují. Ukazatel zmetkovitosti a jejího počtu se sleduje i na ostatních linkách, avšak na nich nedochází k tak časté skutečnosti. Pokud by k ní došlo, představovala by značnou část nákladů oproti zmetkům vzniklým ve výrobě drátků. Obdobně jako je tomu v úseku výroby, i v úseku montáže se využívá ke sledování vývoje ukazatelů zmetkovitosti a počtu špatných výrobků systém SAP. I zde je možné na základě dané výrobní dávky sledovat, kolik materiálu do výroby vstoupilo a kolik materiálu bylo následně znehodnoceno a vyřazeno.

Tab. 14: KPI: Montáž – Costs

KPI	Hodnota ukazatele	Frekvence vykazování	Osoby vykazující ukazatel	Zdroj dat
Prostoje	Časový údaj – minuty	Směna	Vedoucí montáže (mistr)	SAP
Produktivita	Čas práce	denně	Vedoucí montáže (mistr)	SAP, Ron software

Zdroj: vlastní zpracování, 2022

Ukazatel **prostoje** v montážní části společnost představuje kromě ztráty času způsobeného poruchou zařízení nutných k montáži i přerušení pracovní činnosti z důvodu nedostatečné zásoby materiálu. Jako zdroj dat pro kontrolu časových prostoje se používá informační systém SAP. Pro každou směnu je stanoveno, kolik a jakého druhu má být výrobků vytvořeno. Na základě údajů zadaných do systému SAP je možné zjistit kromě množství a druhu výrobku, také v jaký čas byla daná výrobní dávka dokončena. Na základě tohoto hlediska lze stanovit výši vzniklých prostoje.

Produktivita je měřena časovou jednotkou za danou pracovní směnu. Tato hodnota představuje čas, po který pracovník vykonával montážní činnost. Čas práce je následně očištěn o nastalé prostoje a nařízené pracovní přestávky. Cílová hodnota ukazatele produktivity by se měla nacházet okolo procentní hodnoty 85 % z celkové času pracovní směny. Pro tento ukazatel se vychází, obdobně jako je tomu u ukazatele prostoje, ze systému SAP. Na základě předpokládaných výrobních dávek, které mají být za den vyrobeny, lze vyvodit celkovou produktivitu dané směny nebo za daný den. Lze zjistit kolik výrobků za daný časový úsek bylo vyrobeno a následně je možné tento údaj dát do kontrastu se stanovenými výrobními časy, které připadají na výrobu daného typu výrobku.

5.1.3 Logistika

Ve společnosti se nacházejí dva sklady a úsek exportu finálních výrobků. Prvním skladem je sklad ve výrobní části haly, kde jsou skladovány jednotlivé ocelové a plechové části před vydáním do jednotlivých výrobních oblastí. Následně jsou zde skladovány finální výrobky, než jsou buď přesunuty do montážní části haly nebo poslány na lakování. Druhým skladem je sklad v montážní části haly. Tento sklad je

rozdělen na dvě části. V podniku se jim říká „malý“ a „velký“ sklad. Jejich pojmenování je na základě materiálů a polotovarů, které jsou v nich uskladněny. Kromě skladů se v montážní části nachází i úsek exportu výrobků. Zde dochází k nakládání hotových výrobků do kamionů, které jsou následně odeslány na centrální pobočku v Augsburgu.

V logistice se sledující následující oblasti KPI:

- People (lidé) – počet zaměstnanců, nemocenské, úrazy;
- Warehouse (sklad) – vytíženost skladu, zásoby, reklamace;
- Export – počet odeslaných výrobků.

Tab. 15: KPI: Logistika – People

KPI	Hodnota ukazatele	Frekvence vykazování	Osoby vykazující ukazatel	Zdroj dat
Počet zaměstnanců	počet	Denně	Vedoucí skladu, administrativní pracovníci	RON Software
Zaměstnanci na nemocenské	počet	Denně	Vedoucí skladu, administrativní pracovníci	RON Software
Úrazy na pracovišti	počet	Denně, týdně	Vedoucí skladu administrativní pracovníci	RON Software

Zdroj: vlastní zpracování, 2022

V oblasti logistiky jsou sledovány KPI z oblasti lidských zdrojů. I zde se sleduje **počet zaměstnanců** z důvodu vykrytí nahodilých událostí. Těmito nahodilými událostmi může být například výpověď zaměstnance. Pokud zaměstnanec podá výpověď, tak mu běží klasická měsíční výpovědní lhůta. Během této lhůty se podnik pokouší sehnat za daného zaměstnance náhradu, aby co nejvíc omezil dopad ztráty jednoho zaměstnance.

Druhý ukazatel je zaměřen na **zaměstnance na nemocenské** nebo pracovní neschopence. Vykazovaná hodnota tohoto ukazatele je v počtu jednotlivých zaměstnanců. Tento ukazatel se sledován z důvodů trasování zaměstnanců, kteří onemocní nemocí COVID-19 a zamezení tak její šíření napříč podnikem. U oblasti logistiky je trasování těchto zaměstnanců zvlášť důležité z důvodu jejich pracovních výkonů, které zahrnují pohyb napříč podnikem.

Poslední ukazatel sleduje **úrazy na pracovišti**. Ukazatel je vykazován převážně na denní bázi, kromě nahlašování jednotlivých vzniklých pracovních úrazů se také sleduje doba, po kterou se v této oblasti podniku nestal žádný úraz.

Data, která jsou využívána pro tyto ukazatele vycházejí z RON Softwaru, se kterým pracující administrativní pracovníci podniku, které pracují i jako personální oddělení podniku. Obdobně jako je tomu u zaměstnanců ve výrobní a montážní části podniku, i u zaměstnanců pracujících v logistice podniku jsou sledovány stejné ukazatele týkající se lidských zdrojů. Tyto ukazatele se sledují za každou část podniku zvlášť.

Tab. 16: KPI: Logistika – Warehouses

KPI	Hodnota ukazatele	Frekvence vykazování	Osoby vykazující ukazatel	Zdroj dat
Vytíženost skladu	Obsazení skladu	Měsíčně	Vedoucí skladu	SAP
Stav zásob	Kapacita, počet	Týdně	Vedoucí skladu	SAP
Počet přijatého materiálu	počet	směna	Vedoucí skladu	SAP
Reklamace přijatého materiálu	Počet	denně	Vedoucí skladu	SAP
Denní spotřeba materiálu	zásoby	denně	Vedoucí skladu, vedoucí montáže (mistr)	SAP

Zdroj: vlastní zpracování, 2022

V souvislosti se skladem, který spadá pod oblast logistiky, je vykazováno pět ukazatelů KPI. Tyto ukazatele jsou zaměřeny na stav zásob, které jsou ve skladech umístěny. Ukazatel **vytíženost skladu** je vykazován v procentní hodnotě celkové obsazené plochy skladu. Následná vykázaná procentní hodnota slouží k lepší informovanosti o celkové kapacitě skladu, která je v současné chvíli využívána. Pokud se procentní hodnota blíží maximální hodnotě 100 %, symbolizuje to podniku kritickou hladinu, jelikož sklad nedisponuje další možnou volnou plochou. Toto zjištění i hlásí skutečnost, že podnik vlastní přebytečné množství zásob. V zásobách podniku jsou uloženy finanční prostředky, které nepřinesou podniku žádný dodatečný užitek. Například díky

technologické změně může dojít k nevyužití těchto zásob, tyto zásoby následně nebude moct podnik ani odprodat ani využít pro své výrobní procesy.

Druhým ukazatelem je **stav zásob**. Stav zásob signalizuje podniku celkové množství zásob, kterými v současné chvíli disponuje. Tuto hodnotu je důležité sledovat z důvodu provázanosti s výrobními a montážními procesy ve společnosti. Plán výroby a montáže je stanoven řádově na týdenní a měsíční bázi. Z tohoto důvodu je nutné udržovat potřebné množství zásob, které zajistí bezproblémový chod výroby a montáže. Samotné hodnoty ukazatele stavu zásob jsou sledovány v systému SAP. V tomto systému je možné sledovat současné množství zásob a korigovat ho se současným a budoucím výrobním plánem.

Ukazatel **počet přijatého materiálu** slouží ke kontrole přijatých materiálů na denní bázi. Některé výrobní procesy jsou zásobovány just-in-time. Na základě těchto skutečností je nutné kontrolovat množství materiálu přijatých každý den za ranní směnu. S tímto ukazatelem úzce souvisí ukazatel **reklamace přijatého materiálu**. Tento ukazatel je vykazován z důvodu sledování počtů došlých materiálů, které byly přijaty s nedostatečnou kvalitou a kvantitou. Při přijetí materiálu jsou jednotlivé výrobky na základě přiložených faktur přijaty zaměstnancem skladu. Tento zaměstnanec pomocí scanneru naskenuje a zadá požadované údaje, díky kterým se informace o tomto materiálu a dodávce propojí s informacemi v systému SAP. Díky tomuto propojení je možné sledovat stav dodávek a dodaného materiálu. Obdobně je tomu i v případě reklamací přijatého materiálu. V systému SAP je možné tyto reklamace sledovat.

Poslední ukazatel je zaměřen na **denní spotřebu materiálu**. Hodnoty tohoto ukazatele se využívají pro případné stanovení změn objednávkových cyklů v podniku. Na základě denní spotřeby a výrobních (montážních) plánů na následující týden (měsíc) je nutné stanovit dodávkové cykly, aby byl zabezpečen hladký průběh výroby. Obdobně jako je tomu se sledováním stavu materiálu na skladě a ve výrobě, je možné sledovat i denní spotřebu materiálu v systému SAP. Tento systém umožňuje na základě odsouhlasování v jednotlivých výrobních fázích zaměstnanci skladu a montáže sledovat denní spotřebu materiálu. Je možné stanovit trend v denní spotřebě materiálu a následně upravit velikosti dodávek.

Tab. 17: KPI: Logistika – Export

KPI	Hodnota ukazatele	Frekvence vykazování	Osoby vykazující ukazatel	Zdroj dat
Počet odeslaných finálních výrobků a polotovarů	Počet	Směna	Vedoucí skladu	SAP
Reklamace finálních výrobků	počet	Směna	Vedoucí skladu, vedoucí montáže	SAP

Zdroj: vlastní zpracování, 2022

Poslední oblastí KPI sledovaných v oblasti logistiky podniku je část exportu. Tato část je zaměřena na expedici polotovarů na lakování nebo další dopracování do externích firem a expedici finálních výrobků do centrální pobočky v Augsburgu.

V části exportu se sleduje KPI zaměřené na **počet odeslaných finálních výrobků a polotovarů**. Sledováním tohoto ukazatele slouží ke kontrole daných výrobních plánů, neboť po dokončení finálního výrobků dochází k odsouhlasení jak ze strany zodpovědné osoby, která výrobek dokončila, tak i ze strany exportu, že výrobek byl opravdu odeslán na centrálu. Výsledná data odeslaných výrobků jsou evidována v systému SAP. Na základě počtu a druhu výrobků, které byly naloženy na kamion se následně vytváří dokument pro daného dopravce. V tomto dokumentu jsou všechny výrobky, které ten den byly naloženy. Jejich počet se shoduje s výrobky, které byly evidovány v systému SAP.

Druhý ukazatel je zaměřen na **reklamaci finálních výrobků**. Ukazatel sleduje množství reklamací, které plynou z exportu finálních výrobků nebo polotovarů. Tyto reklamaci se mohou vztahovat jak na balení finálních výrobků (některé podniky nechtějí přijmout finální výrobek s poškozeným obalem), tak na nefunkčnost nebo poškození finálního výrobku, ke kterému mohlo dojít při přepravě na centrálu v Augsburgu nebo manipulací při nakládce na kamion. Zdrojem výchozích dat je systém SAP. V tomto systému je možné evidovat reklamace pocházející, jak od německé pobočky společnosti, tak i od samotných zákazníků. Po převzetí výrobku, který je potřeba reklamovat, dochází k zadání dané reklamace do systému SAP.

5.2 Nové ukazatele KPI

Nastíněné ukazatele KPI se snaží pokrýt co největší množství nejrůznějších výrobních postupů a částí jednotlivých úseků, které se v hale nacházejí. Stávající stav se zaměřuje na ukazatele zaměřené na výrobní část, montážní část a logistiku. V jednotlivých částech je možné najít mezery, které by mohli být doplněny dalšími ukazateli KPI. Následující KPI jsem navrhl tak, aby byly pro podnik co nejjednodušeji interpretovatelné a je možné je převzít z již zavedených informačních systémů.

5.2.1 Výroba

Ve výrobě je možné kromě celkových vyrobených kusů výrobků také sledovat počet výrobků vyrobených na jednotlivých zařízeních, kterými jsou například lasery, vrtačky apod.

Tab. 18: Nové KPI – Výroba

KPI	Hodnota ukazatele	Frekvence vykazování	Osoby vykazující ukazatel	Zdroj dat
Plánované využití strojů	%	Směna	Vedoucí výroba	SAP
Efektivita výrobních zdrojů (OEE)	%	Směna	Vedoucí výroby, vedoucí montáže	SAP

Zdroj: Vlastní zpracování, 2022

Prvním nově zavedeným ukazatelem by mohl být ukazatel **plánování využití strojů**. Zavedením tohoto ukazatele podnik získá přehled o plánovaném využití disponibilního času jednotlivých strojů využívaných v podniku. Hodnocení bude prováděno jak za jednotlivé stroje zvlášť, tak i skupinu strojů spadajících do stejného výrobního úseku. Tento ukazatel bude vycházet z dat vycházejících z disponibilního času zdrojů, tj. jednotlivých strojů a plánovaného času výroby. Data pro obě části ukazatele bude možné získávat ze systému SAP. V tomto systému jsou evidovány veškeré informace související s výrobním plánem na daný týden a měsíc.

Druhý ukazatel, ukazatel **efektivity výrobních zdrojů (OEE)**, se zaměřuje na procentuální vyjádření efektivního využití disponibilního času zdrojů podniku. Těmito

zdroji jsou myšleni jak pracovníci podniku, tak i stroje, které jsou nutné k zabezpečení činnosti podniku. Hodnota tohoto ukazatele bude vycházet z poměru užitečného času zařízení a disponibilního času zařízení. Užitečný čas zařízení představuje dobu, po kterou zařízení vyrábí shodné výrobky. Disponibilní čas zařízení naopak představuje čas, po který by mělo být zařízení v chodu a vyrábět. Druhým způsobem, kterým je výslednou hodnotu tohoto ukazatele stanovit je pronásobením hodnot Availability, Performance a Quality. Vzorec vypadá následovně:

$$\text{OEE} = \text{Availability} \times \text{Performance} \times \text{Quality}$$

$$\text{Availability} = \frac{\text{skutečný čas výroby}}{\text{plánovaný čas výroby}}$$

$$\text{Performance} = \frac{\text{skutečné množství vyrobených výrobků}}{\text{normované množství výrobků}}$$

$$\text{Quality} = \frac{\text{množství shodných výrobků}}{\text{množství skutečně vyrobených výrobků}}$$

Availability neboli dostupnost zařízení představuje skutečný / plánovaný čas výroby. Performance neboli výkon zařízení je stanoven poměrem skutečného množství vyrobených výrobků / normovanému množství výrobků. Poslední částí je Quality neboli kvalita výroby, ten představuje poměr množství shodných výrobků / množství skutečně vyrobených výrobků. Pro stanovení výsledné hodnoty bude podniku nastavení výpočtu pomocí druhého vzorce, ve kterém jsou obsaženy tři zmíněné části, díky kterým se dosáhne většímu zpřesnění výsledku.

5.2.2 Montáž

V montážní části podniku je možné využít nový ukazatel zaměřený na efektivitu výrobních zdrojů. Tento ukazatel pomůže podniku lépe chápat celkové využití jak zdrojů týkajících se pracovníků podniku, tak i zdrojů souvisejících se stroji, které jsou využívány při montáži finálních výrobků.

Tab. 19: Nová KPI – Montáž

KPI	Hodnota ukazatele	Frekvence vykazování	Osoby vykazující ukazatel	Zdroj dat
Efektivita výrobních zdrojů (OEE)	%	Směna, měsíc	Vedoucí výroby	SAP

Zdroj: Vlastní zpracování, 2022

Zavedením nového ukazatele, **efektivita výrobních zdrojů (OEE)**, bude možné procentuálně vyjádřit efektivní využití disponibilního času zdrojů. Těmito zdroji jsou myšleny pracovníci a stroje, obdobně jako je tomu v úseku výroby. I zde se bude používat druhý způsob výpočtu tohoto ukazatele, tj. pomocí vzorce:

$$\text{OEE} = \text{Availability} \times \text{Performance} \times \text{Quality}$$

Tímto způsobem výpočtu bude sledováno více částí montážního procesu najednou.

5.2.3 Logistika

V logistice podniku je možné nově nastavit KPI zaměřující se na export a skladové zásoby podniku následovně:

Tab. 20: Nová KPI – Logistika

KPI	Hodnota ukazatele	Frekvence vykazování	Osoby vykazující ukazatel	Zdroj dat
Počet dodávek materiálu za dodavatele	Počet	Měsíc	Vedoucí skladu	SAP
Počet objednaných kamionů na export výrobků	počet	Týden, měsíc	Vedoucí skladu	SAP

Zdroj: Vlastní zpracování, 2022

Nový ukazatel zaměřující se na skladové zásoby v podniku je zaměřen na měření **počtu dodávek materiálu od jednotlivých dodavatelů**. Díky tomuto ukazateli bude možné sledovat vývoj dodávek po stránce jejich kvality a kvantity. Následně bude možné lépe

nastavit dodávkové cykly po stránce jejich frekvencí a množství. O jednotlivých dodavatelích se budou vést zápisy po stránkách následných reklamací, pokud dodávka nebude kompletní nebo

Druhý ukazatel bude nastaven na sledování **počtu objednaných kamionů na export výrobků**. Kamionová doprava pro export výrobků na německou pobočku v Augsburgu je zajišťován logistickou společností Spedzado. Na každý den je objednan vždy jeden kamion, který tento export zajišťuje. Občas se stává, že je nutné doobjednat kamionovou dopravu operativně. Toto je následně evidováno pouze na základě následných faktur od společnosti Spedzado. Podnik sledováním tohoto ukazatele získá lepší přehled o objednané kamionové dopravě a jejím celkovém množství za daný časový úsek.

5.3 MIS

5.3.1 RON Software

RON software je zaměřující se na problematiku personálního řízení společnosti. Software pokrývá oblasti jako jsou docházka, mzdy a personalistika. Včetně zajištěného softwaru je využíván i docházkový terminál, který sbírá data příchoďů a odchodů jednotlivých zaměstnanců na základě údajů z „čipů“, které jsou svázány s osobními údaji jednotlivých zaměstnanců.

RON Software je v podniku využíván ve vazbě s reportingem ukazatelů zaměřujících se na využití a kapacity lidských zdrojů. Pomocí tohoto informačního systému je možné sledovat data související se zaměstnanci podniku z několika hledisek, kterými jsou docházka zaměstnanců a jejich personální údaje. Jeho hlavním účelem je ulehčení práce administrativním pracovnícím, ty nahrazují personální oddělení podniku. Tento systém umožňuje sledování jednotlivých termínů lékařských prohlídek, nemocenských dovolených, dovolených a další důležitých údajů souvisejících s jednotlivými zaměstnanci. V souvztažnosti s jednotlivými ukazateli KPI, které se přímo vztahují na pracovníky podniku je možné pomocí tohoto softwaru zjistit i délku práce konkrétního pracovníka na základě jeho docházky po odečtení půlhodinové pauzy.

5.3.2 SAP

Jak již bylo stanoveno u jednotlivých ukazatelů, většinu je možné sledovat na základě dat získaných ze systému SAP. Tento systém disponuje značnou výhodou z pohledu možné konfigurace podle potřeb výstupu dat. Systém SAP je možné nakonfigurovat tak, že data z jednotlivých transakcí jsou rovnou převedena do programu Microsoft Excel. V Excelu se tyto data zobrazí ve formě tabulky, kterou je možné dále upravovat a filtrovat pro účely získání lepšího přehledu vývoje jednotlivých ukazatelů. Pro potřeby vedení společnosti je možné tento soubor upravit do formátu, který poskytne souhrnný report nejdůležitějších výkyvů daných ukazatelů, které je dále možné reportovat vedení společnosti v Německu.

5.4 Zavedení kalkulační metody ABC

Společnost WashTec, jak již bylo uvedeno v předešlých kapitolách, má své dvě hlavní činnosti. První je výroba polotovarů a druhá je následná montáž finálních výrobků, kterými jsou převážně mycí linky.

Zaměřením se na kalkulaci montáže finálních výrobků, ve kterých jsou obsaženy i vyrobené polotovary, zjistíme, že současný kalkulační vzorec, jenž je ve společnosti využíván není zcela vyhovující. Jeho hlavní nevýhodou je nepřesné vytyčení nepřímých nákladů. Nepřímé náklady jsou ve vzorci obsaženy jen pomocí stanové režijní sazby, která se liší podle druhu výrobku.

Na základě této skutečnosti bylo rozhodnuto, že se přistoupí na kalkulační proces pomocí metody ABC. Tato metoda disponuje ve svém vzorci kalkulacemi, které jsou v souvztažnosti s nepřímými náklady podniku.

6 Metoda ABC

Metoda ABC (Activity Based Costing) je systém, který dává podniku ucelené informace o nákladech vztahujících se na jednotlivé produkty, služby, zákazníky, regiony, distribuční kanály apod.

Podstatou této metody je zaměření na vztah nákladů a procesů s nimiž souvisejí. Hlavní cílem metody ABC je identifikování nákladové náročnosti realizovaných procesů podniku při tvorbě výrobků nebo služeb.

V literaturách lze dohledat několik definic vztahujících se ke konceptu této metody.

Podle Staňka: „*Systém ABC je směr v manažerském účetnictví orientovaný na vztah mezi náklady a aktivitami, o jehož vznik se zasadila celá řada změn, jež nastala v podnikatelském prostředí.*“ (Knápková, 2011, s. 57)

Petřík nazývá důvody vzniku tohoto systému následovně: „*Zásadním důvodem pro vznik ABC systému orientovaného na vztahy mezi náklady a aktivitami lze považovat enormní zvýšení podílu režijních nákladů na celkových nákladech. A právě toto vytlačení přímých nákladů nepřímými způsobilo hledání nových cest, s jejichž pomocí by bylo možné těžko přiřaditelné nepřímé náklady alokovat.*“ (Knápková, 2011, s. 57)

Mezi hlavní výhody při použití metody ABC lze zařadit:

- poskytování přesných údajů o nákladech a službách;
- poskytování užitečných informací pro rozhodování managementu podniku;
- zjištěné náklady a zisk na výrobky odpovídají dané skutečnosti;
- získání procesního pohledu na náklady podniku;
- možnost přehledného analyzování a zjištění nákladů aktivit, včetně toho, jak se jejich projeví zvýšení nebo snížení počtu výrobků na jednotkových nákladech;
- umožnění definování reality, schopnost vidět příležitosti, možnost porozumění vztahu nákladů činností k jejich hodnotám. (Knápková, 2011, s. 57-58)

6.1 Složení a vývoj nákladů v podniku

Tab. 21: Složení nákladů podniku v letech 2016-2020 v tis. Kč

Název/Rok	2016	2017	2018	2019	2020
Výkonová spotřeba	49 920	54 815	60 591	65 408	55 622
Spotřeba materiálu a energie	11 457	10 691	12 203	12 864	10 195
Služby	38 463	44 124	48 388	52 544	45 427
Osobní náklady	56 351	59 840	63 164	67 118	63 310
Mzdové náklady	40 789	43 030	45 368	48 960	46 632
Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	15 592	15 176	15 915	16 002	14 515
Ostatní náklady	1 710	1 634	1 881	2 156	2 163
Úpravy hodnot v provozní oblasti	13 403	14 444	13 364	9 265	8 941
Ostatní provozní náklady	355	837	337	-851	-722
Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku	0	12	9	9	20
Daně a poplatky v provozní oblasti	12	14	22	31	28
Rezervy v provozní oblasti a komplexní náklady příštích období	343	811	306	-896	-770
Jiné provozní náklady	0	0	0	5	0
Ostatní finanční náklady	401	408	1 491	315	260

Zdroj: Vlastní zpracování, 2022 Justice.cz

6.1.1 Výkonová spotřeba

Do nákladů Výkonové spotřeby se v podniku řadí náklady související se spotřebou materiálu a energií a služby. V položce Spotřeba materiálu a energie jsou započítávány náklady související se spotřebou materiálů, které vstupují do finálních výrobků, ale také náklady na čisticí prostředky ve společnosti, kancelářské potřeby apod. Položka Služby

obsahuje náklady spojené se zajištěním provozu budovy (haly), ve které podnik sídlí. Jedná se o náklady na ostrahu, úklid, poradenskou činnost a servis strojů.

Na základě zjištěných hodnot ze sledovaného období v letech 2016 až 2019 je vidět rostoucí trend položky Spotřeba materiálu a energie. V roce 2016 činila hodnota této položka 11 457 tis. Kč. Následující rok byl však zaznamenán pokles o 766 tis. Kč. Po následující dva roky činil její nárůst oproti hodnotě z roku 2017 o více jak 20 %. Podnik v letech 2018 a 2019 získal zakázky na mycí linky pro americké a čínské společnosti.

Hodnota druhé položky, která je obsažena v nákladech vztahující se na výkonovou spotřebu, položka Služby, v roce 2016 byla ve výši 38 463 tis. Kč. Do roku 2019 včetně je zaznamenán rostoucí trend této položky. Její hodnota v roce 2019 je 52 544 tis. Kč. Hodnota za sledované období vzrostla oproti počátečnímu roku 2016 o více jak 36,6 %.

6.1.2 Osobní náklady

Mezi Osobní náklady podnik řadí následující tři položky, kterými jsou Mzdové náklady, Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění a Ostatní náklady

Mzdové náklady jsou náklady, které podnik vynakládá na mzdy svých pracovníků. Podnik se nadále snaží o každoroční růst mezd a rozšiřování své výrobní kapacity, to se projevuje na meziročním růstu této položky. V roce 2016 byla její hodnota ve výši 40 789 tis. Kč. V roce 2019 vzrostla o 8 171 tis. Kč na hodnotu 48 960 tis. Kč.

Růst mzdových nákladů se proporcionálně projevil i na růstu **nákladů na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění**. Tato položka zaznamenává též každoroční nárůst. Výjimkou je rok 2017, kde došlo ke snížení této položky oproti roku 2016 o necelých 2,6 %. Toto snížení bylo zapříčiněno snižováním stavu zaměstnanců. Následující dva roky 2018 a 2019 začal opět růst této položky až do hodnoty 16 002 tis. Kč. Procentuální vyjádření tohoto růstu oproti roku 2017 je ve výši 5,4 %.

Poslední položkou patřící do osobních nákladů je položka **ostatní náklady**. Do této položky podnik řadí pracovní oděvy a ochranné pomůcky a prostředky chránící zaměstnance při výkonu práce. Podnik se svým zaměstnancům snaží poskytnout několik variací pracovního oblečení, aby jim poskytl co nejlepší komfort a ochranu při práci v různých ročních obdobích. Obdobně jako tomu bylo u předchozí položky i zde byl zaznamenán rostoucí trend s výkyvem v roce 2017, kdy došlo k jejímu poklesu a poté

opět začal růst této položky. I zde to souvisí se snižováním stavu zaměstnanců, podnik nebyl nucen nakoupit větší množství ochranných potřeb pro zaměstnance. Celkový růst této položky od roku 2017 do roku 2019 je ve výši 522 tis. Kč, v procentním vyjádření necelých 32 %.

6.1.3 Úpravy hodnot v provozní oblasti

Úpravy hodnot v provozní oblasti podniku obsahují položky vztahující se k **úpravám hodnot dlouhodobého hmotného a nehmotného majetku**. Podnik má ve svém vlastnictví převážně majetek dlouhodobého hmotného charakteru. Řadíme mezi něj dva lasery, čtyři stolní vrtačky a další zařízení, které slouží k zajištění výrobní kapacity podniku. Dlouhodobý nehmotný majetek podnik převážně nevlastní po dobu delší než jeden rok. Za jeden rok se snaží odepsat celou jeho hodnotu.

V roce 2016 byla hodnota této položky ve výši 13 403 tis. Kč. V roce 2017 vzrostla o 7,8 % oproti roku minulému na hodnotu 14 444 tis. Kč. Od tohoto roku začal klesající trend této hodnoty. Další roky se hodnota této položky snižovala v roce 2018 o 7,5 %. V roce 2019 byl její pokles oproti roku 2018 ve výši 4 099 tis. Kč, tj. o 31,6 %.

6.1.4 Ostatní provozní náklady

Mezi položky, které podnik řadí mezi ostatní provozní náklady, patří zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku, daně a poplatky v provozní oblasti, rezervy v provozní oblasti a komplexní náklady příštích období a položku jiné provozní náklady.

Prvním položkou je zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku. Tato položka představuje nepatrné hodnoty, které jsou odepsány po prodání majetku za zůstatkovou cenu. Hodnota této položky byla v prvním roce rovna 0. V roce 2017 došlo k vyřazení majetku se zůstatkovou cenou 12 tis. Kč. Následující dva roky, tj. 2018 a 2019 došlo k vyřazení dlouhodobého majetku, který měl zůstatkovou cenu 9 tis. Kč. Společnost v těchto dvou letech vyřazovala stolní vrtačky, proto je hodnota této položky v těchto obdobích stejná.

Druhá položka obsažená v ostatních provozních nákladech je položka daní a poplatků v provozní oblasti. Hodnota této položky zaznamenává napříč obdobími každoroční růst. V roce 2016 byla její hodnota 12 tis. Kč. Následující rok její hodnota dosahovala

14 tis. Kč. Roku 2018 došlo zvýšení této položky oproti minulému roku o 57 % na hodnotu 22 tis. Kč. Poslední sledovaný rok, tj. rok 2019, dosahovala její hodnota 31 tis. Kč. Oproti roku 2018 vzrostla o dalších 9 tis. Kč, tj v procentním vyjádření necelých 41 %.

Další položkou jsou rezervy v provozní oblasti a komplexní náklady příštích období. V počátečním roce 2016 byla její hodnota ve výši 343 tis. Kč. Od následujícího roku 2017 následuje trend v jejím každoročním poklesu. Hodnota této položky v roce 2017 činila 811 tis. Kč. Následující rok, tj. rok 2018, došlo k jejímu poklesu o 62 %. Její výše byla v tomto roce 306 tis. Kč. Poslední sledovaný rok 2019 se tato hodnota dostala do záporných čísel. Její hodnota dosahoval -896 tis. Kč. Oproti roku 2018 se její stav změnil o víc jak -292 %.

Poslední položka, jiné provozní náklady, byla vykazována až poslední sledovaný rok 2019. Její hodnota v tomto roce byla 5 tis. Kč.

6.1.5 Ostatní finanční náklady

Položka ostatních finančních nákladů obsahuje kurzové rozdíly vzniklé z prodeje výrobků do zahraničí.

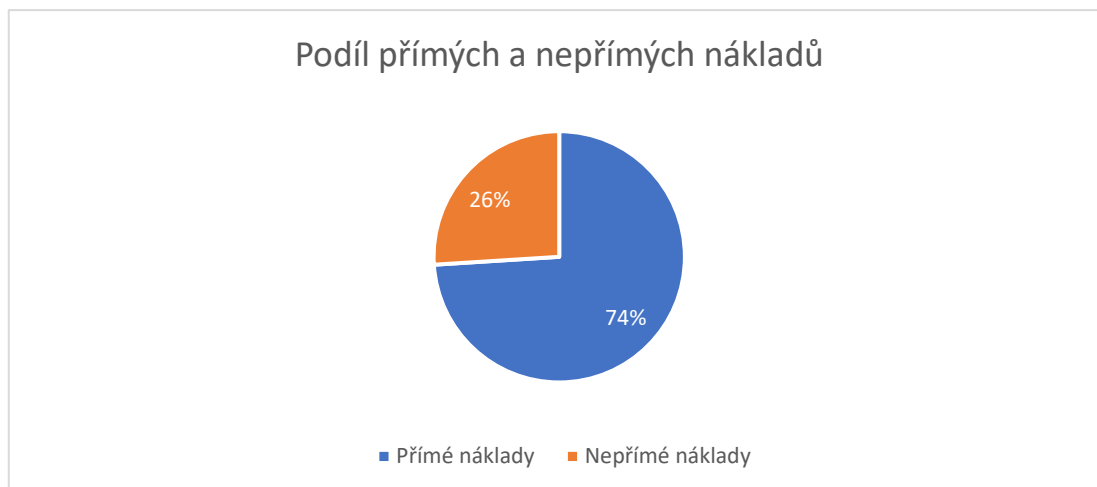
Hodnota této položky byla v roce 2016 ve výši 401 tis. Kč. Následující rok, tj. 2017, vzrostla tato položka o 7 tis. Kč na hodnotu 408 tis. Kč. V roce 2018 došlo k poklesu této položky o 22,7 % na hodnotu 315 tis. Kč. Poslední sledovaný rok vzrostla její hodnota na 1 431 tis. Kč.

6.2 Přímé a nepřímé náklady

Zastoupení přímých a nepřímých nákladů ve společnosti WashTec v porovnání s celkovými náklady je následující:

- Přímé náklady – 74 %
- Nepřímé náklady – 26 %

Obr. 16: Podíl přímých a nepřímých nákladů



Zdroj: Vlastní zpracování, 2022

Tyto hodnoty jsou vypočítány z průměrů přímých a nepřímých nákladů podniku za sledované období od roku 2016-2020, na základě dat poskytnutých podnikem.

6.2.1 Přímé náklady

Podíl a velikost jednotlivých položek přímých nákladů je uveden v tabulce níže. Přímé náklady jsou využívány na výrobu konkrétních výrobků.

Tab. 22: Přímé náklady

Položka nákladů	Částka (v tis. Kč)	Podíl přímých nákladech
Mzdy pracovníků (dělníků) včetně SP a ZP	52 725	56,64 %
Služby – Subdodávky a kooperace	34 661	37,23 %
Přímý materiál	5 709	6,13 %
Celkem	93 095	100 %

Zdroj: Vlastní zpracování, 2022

Největší položkou obsaženou v přímých nákladech jsou mzdy pracovníků. Tato položka tvoří 56,64 % celkových přímých nákladů. Druhá nejvýznamnější položka, položka služeb, je složena nákladů vztahujících se na subdodávky a kooperaci s mateřskou pobočkou v Augsburgu. Hodnota této položky dosahuje 37,23 % z celkových přímých nákladů. Poslední položkou je tzv. Přímý materiál, Ten tvoří 6,13% zbylých přímých

nákladů. Do položky přímý materiál jsou řazeny materiály nakupované od ostatních společností, mezi něž se řadí například společnosti Siemens, ABB, Murr apod.

6.2.2 Nepřímé náklady

Nepřímé náklady jsou náklady, které svým působením nepřímo přechází do jednotlivých výrobků. Jednotlivé druhy těchto nákladů jsou uvedeny v tabulce níže. Data vycházejí z dat poskytnutých podnikem pro rok 2020.

Tab. 23: Nepřímé náklady

Položka nákladů	Částka (v tis. Kč)	Podíl nepřímých nákladů
Mzdy THP pracovníci včetně SP a ZP	10 585	30,85 %
Služby – ostatní	8 531	24,86 %
Odpisy	8 941	26,06 %
Energie	4 078	11,88 %
Nájemné	2 236	6,52 %
Finanční náklady	260	0,76 %
Materiál – ostatní	408	1,19 %
Ostatní náklady	-722	-2,10 %
Celkem	34 316	100 %

Zdroj: Vlastní zpracování, 2022

Největší položka nepřímých nákladů je tvořena mzdami THP pracovníků. Její hodnota je ve výši 10 585 tis. Kč. Což představuje necelých 30,85 % celkových nepřímých nákladů. Další významná položka je tvořena službami, které nejsou obsaženy v přímých nákladech. Položka služeb v nepřímých nákladech je tvořena náklady spojenými s provozem haly. Jedná o částky vynakládané na údržby, úklid, ostrahu apod. Celkový podíl této položky na nepřímých nákladech je ve výši 24,86 %. Další značná položka je tvořena odpisy dlouhodobého majetku (hmotného i nehmotného). Odpisy se podílí na nepřímých nákladech 26,06 %. Položky energie a nájemné tvoří více jak 11,88 % z celkové hodnoty těchto nákladů. Zbýlými náklady obsaženými v nepřímých nákladech jsou finanční náklady, ostatní náklady a materiál, který není obsažen v přímých nákladech. Hodnota ostatní náklady je vykázána v záporných hodnotách na základě posledního sledovaného období.

6.2.3 Nezahrnované náklady

Nepřímé náklady společnosti je nutné následně očistit o položky, které se do kalkulační metody ABC nebudou zahrnovat. Těmito položkami nepřímých nákladů jsou finanční náklady a ostatní náklady.

Tab. 24: Nezahrnované nákladové položky

Položka nákladů	Částka (v tis. Kč)
Finanční náklady	260
Ostatní náklady	-722
Celkem	-462

Zdroj: Vlastní zpracování, 2022

Nezahrnované náklady jsou v celkové výši -462 tis. Kč. Zbývající část nepřímých nákladů, která bude kalkulační metodou rozdělena je ve výši **34 778** tis. Kč.

6.3 Definice aktivit

Jednotlivé činnosti související s výrobou a montáží mycích linek byly nastíněny v kapitole 4, kde jsou popsány jednotlivé procesy ve společnosti. Pro potřeby kalkulační metody budou tyto procesy seskupeny a zjednodušeny do několika skupin.

Mezi primární činnosti, které budou sledovány jsou zařazeny následující skupiny:

Příprava výrobního plánu

- **Určení požadavku na produkt** – ve spolupráci se zákazníkem jsou specifikovány jednotlivé požadavky kladené na funkčnost mycí linky, jedná se jak o její celkovou vybavenost, tak i barevné sladění, které bude zajištěno ve formě polepů na zákaznicko přání.
- **Tvorba smlouvy** – po konkretizování veškerých požadavků ze strany zákazníka se přistupuje na tvorbu smlouvy, která obsahuje i formu placení, podle toho, o jakého zákazníka se jedná.
- **Komunikace se zákazníkem** – následná komunikace se zákazníkem po finalizaci smlouvy a průběžná komunikace o průběhu a kompletnosti zakázky ve vztahu k dodacímu termínu, který byl se zákazníkem stanoven na základě

výrobní náročnosti a dodatečných požadavků vztahujících se k danému typu mycí linky.

Specifikace a příprava výroby portálové mycí linky

- **Výběr projektové dokumentace** – na základě požadavků zákazníka dochází ve výrobní fázi ke konkretizaci dané projektové dokumentace, která se vztahuje k danému typu mycí linky.
- **Konkretizace návrhu dle dílčích požadavků zákazníka** – následné dílčí úpravy v projektové dokumentaci, ze které se bude vycházet pro stanovení výrobního plánu, včetně plánu výše dodávek potřebného materiálu.
- **Tvorba plánu výroby** – vytvoření plánu výroby, který bude zahrnut do výrobních plánů podniku na jednotlivé týdny.

Zásobování a skladování

- **Objednání materiálů** – vyřízení objednávek potřebného materiálu na výrobu mycí linky dle přání zákazníka, objednání speciálních druhů materiálu, mezi které se řadí polepy na přání a plechové části, které závisejí na požadované výšce mycí linky.
- **Příjem a kontrola materiálů** – proces příjmu a kontroly došlých materiálů na základě výrobního plánu na daný týden, ve kterém má být mycí linka sestrojena, proces obsahuje jak kontrolu kvality, tak i kvantity jednotlivých dílů.
- **Zaskladnění materiálů** – zaskladnění polotovarů přijmutích z výrobní části podniku a došlých materiálů od dodavatelů.

Výrobní a montážní proces

- **Výroba jednotlivých částí** – v rámci výroby jednotlivých částí mycí linky dochází k výrobě plechových dílů, které jsou buď následně zaskladněny v montážní části haly podniku nebo odeslány na lakování, kde dochází k nalakování barevným odstínem podle přání zákazníka
- **Lakování** – díly, které byly odeslány do externího podniku na lakování jsou nalakovány a odeslány zpět do podniku, kde dochází k jejich přijmutí v montážní části, odkud jsou následně dle výrobního plánu vydávány na montáž.

- **Montáž komponent** – stěžejní část procesů podniku je montážní část, ve které dochází k montáži všech dílů mycí linky, jedná se jak o plechové části, tak i materiály došlo od externích firem, tak i díly vyrobené v montážní části haly.

Export výrobku

- **Kontrola výrobku** – před přeskladem výrobků na export podniku jsou výrobky odzkoušeny a zkontrolovány po stránce jejich bezchybného stavu.
- **Doprava do německé pobočky** – odzkoušené a hotové výroby jsou nakládány do kamionu, který následně doručí finální výroby na německou pobočku v Augsburgu, odkud jsou následně přepravovány k zákazníkovi, buď interní kamionovou dopravou nebo podle jeho geografické polohy lodní dopravou.
- **Předání výrobku zákazníkovi** – dodáním finálního výrobku (mycí linky) dochází ke splnění ujednání stanovených ve smlouvě ze strany společnosti WashTec, zákazník je, popřípadě nucen zaplatit zbývající část faktury.

Poprodejní péče o zákazníka

- **Školení zákazníka** – zákazníkovi jsou podány informace vztahující se k obsluze a údržbě vztahující se k mycí lince.
- **Vyřizování reklamací zákazníka** – jedná se převážně o vyřizování stížností a reklamací vzniklých ze strany zákazníka, tyto situace jsou řešeny podnikem ve spolupráci s příslušnými odděleními, které zajistí případnou opravu mycí linky.

Kromě výše zmíněných primárních aktivit je nutné sledovat i podpůrné aktivity, které jsou v podniku. Jedná se o:

- **Ekonomické činnosti** – zahrnující řízení podniku, administrativní činnosti, zajištění externí účetní firmy apod.
- **Personální činnosti** – zahrnující péči o lidské zdroje podniku, související školení apod.
- **Opravy a údržbu** – podnik se snaží udržovat halu, ve které sídlí v co nejlepším stavu, zároveň dochází k přestavbě a údržbě vnějších skladovacích prostor, které by zajistily lepší a bezpečnější skladování polotovarů a finálních výrobků.

6.3.1 Ocenění aktivit

Při tvorbě modelu ABC kalkulace je nutné vycházet z ocenění aktivit prováděných prostřednictvím tzv. **matice nákladových aktivit**. Tato matice zobrazuje vztahy nadefinovaných aktivit a jednotlivých nákladových druhů. Při jednotlivém ocenění je vycházeno z nepřímých nákladů, které byly očištěny od nezahrnovaných položek nákladů. Vycházeno bylo z dat z roku 2020 poskytnutých podnikem. V době psaní DP ještě nebyly zveřejněny údaje za rok 2021. Následné rozdělení jednotlivých položek je ukázáno v tabulce níže.

Tab. 25: Matice nákladových aktivit (v tis. Kč)

Aktivity	Mzdy THP	Služby	Odpisy	Energie	Nájemné	Materiál	Celkem
Příprava výrobního plánu	1036	184	79	81	61	0	1 442
Určení požadavku na produkt	374	15	32	17	13	0	450
Tvorba smlouvy	518	157	33	56	44	0	809
Komunikace se zákazníkem	143	12	14	9	4	0	183
Specifikace a příprava výroby	1268	201	78	93	56	0	1 696
Výběr projektové dokumentace	212	45	17	19	16	0	310
Konkretizace návrhu dle dílčích požadavků zákazníka	538	75	45	53	23	0	735
Tvorba plánu výroby	517	80	15	20	16	0	650
Zásobování a skladování	1225	773	485	284	513	186	3 466
Objednání materiálů	101	94	20	17	19	0	251
Příjem a kontrola materiálů	333	227	288	124	126	0	1 098
Zaskladnění materiálů	790	452	178	143	367	186	2 117

Výrobní montážní proces^a	1205	1356	6963	3254	1364	222	14 364
Výroba jednotlivých částí	627	394	4675	1843	781	143	8 463
Lakování	67	413	56	69	0	0	605
Montáž komponent	511	549	2232	1342	584	79	5 296
Export výrobků	844	227	378	108	105	0	1 662
Kontrola výrobku	743	22	215	14	67	0	1 061
Doprava do německé pobočky	73	99	163	79	37	0	451
Předání výrobku zákazníkovi	28	107	0	15	0	0	151
Poprodejní péče o zákazníka	981	205	0	42	21	0	1 249
Školení zákazníka	800	188	0	8	0	0	995
Vyřizování reklamací zákazníka	181	17	0	34	21	0	254
Podpůrné činnosti	4026	5584	957	216	116	0	10 899
Ekonomická činnosti	2405	183	41	27	35	0	2 691
Personální činnosti	1225	357	60	72	40	0	1 754
Opravy a údržba	396	5044	856	117	41	0	6 454
Celkem	10 585	8 531	8 941	4 078	2 236	408	34 778

Zdroj: Vlastní zpracování, 2022

Jednotlivé položky nepřímých nákladů byly alokovány mezi jednotlivé aktivity. Alokování v jednotlivých výších bylo zkontrolováno s vedením podniku, panem ředitelem.

Položka **Mzdy THP** byla alokována na základě pozice zaměstnanců podílejících se na jednotlivých aktivitách. U některých aktivit, kterými jsou například Příprava výrobního plánu a Specifikace a příprava výroby, byly rozděleny nepřímé náklady mezi dva zaměstnance na základě podílu jejich pozic na jednotlivé činnosti obsažené v aktivitách.

Položka **Služby** byla alokována dle jejího podílu a významu v souvislosti s jednotlivými aktivitami, se kterými úzce souvisí. Její největší hodnota byla dána do skupiny podpůrných činností, a to k položce Opravy a údržba, kde tvoří největší hodnotu.

Odpisy byly rozděleny podle jejich umístění v podniku. Největší hodnoty jsou v aktivitách přímo souvisejících s výrobou a montáží. Obdobně byly rozdělena i položka **Energie**.

Předposlední položka, **Nájemné**, byla rozdělena na základě plochy haly, která je nutná k uskutečňování jednotlivých aktivit.

Poslední položka **Materiál** byla rozdělena pouze mezi aktivity spojené s výrobou, montáží a zásobováním. Zde jsou vázány materiály, které nepřímo souvisejí s těmito činnostmi.

6.3.2 Podpůrné činnosti

Po rozmístění jednotlivých položek nepřímých nákladů mezi jednotlivé aktivity společnosti, je nutné rozmístit náklady spojené s podpůrnými činnostmi. Těmito činnostmi jsou opravy a údržba, ekonomická a personální činnost. Rozmístění nákladů je uvedeno v tabulce níže.

Tab. 26: Matice nákladů (v tis. Kč) – Podpůrné činnosti

Aktivity	Celkové náklady	Ekonomická činnosti	Personální činnost	Opravy a údržba	Celkové náklady po korekci
Příprava výrobního plánu	1 486	482	70	0	2 039
Určení požadavku na produkt	459,834729	100,949	19,5637	0	580
Tvorba smlouvy	839,049084	298,926	31,3019	0	1 169
Komunikace se zákazníkem	187,118894	82,3271	19,5637	0	289
Specifikace a příprava výroby	1 704	147	126	0	1 977
Výběr projektové dokumentace	313,168327	44,7376	35,1977	0	393
Konkretizace návrhu dle dílčích požadavků zákazníka	734,292196	56,5551	55,4364	0	846
Tvorba výrobního plánu	656,486401	45,5817	35,1977	0	737
Zásobování a skladování	3 626	479	231	353	4 689
Objednání materiálů	262,190357	46,7659	70,7927	0	380
Příjem a kontrola materiálů	1116,9894	66,1781	53,0945	94,8469	1 331
Zaskladnění materiálů	2246,64971	366,186	107,074	258,504	2 978
Výrobní montážní proces	14 113	1 029	1 082	6 309	22 533
Výroba jednotlivých částí	8 287	542	540	4 852	14 221
Lakování	643	29	18	0	690
Montáž komponent	5 183	458	524	1 457	7 623

Export výrobků	1 680	197	90	95	2 062
Kontrola výrobku	1 069	50	18	0	1 136
Doprava do německé pobočky	450	90	55	95	690
Předání výrobku zákazníkovi	160	57	18	0	235
Poprodejní péče o zákazníka	1 271	172	36	0	1 478
Školení zákazníka	1 020	140	18	0	1 178
Vyřizování reklamací zákazníka	251	32	18	0	300
Celkem	23 879	2 507	1 635	6 757	34 778

Zdroj: Vlastní zpracování, 2022

Nepřímé náklady plynoucí z **ekonomické činnosti** byly rozmístěny podle odborného odhadu po diskuzi s vedením podniku v následujících výších mezi jednotlivé aktivity podniku.

Náklady spojené s **personální činností** byly rozmístěny na základě potřebných lidských faktorů k výkonu jednotlivých aktivit. Jednotlivé hodnoty jsou výsledkem rovnoměrného rozložení této činnosti. Nejvyšší hodnoty se nalézají u výrobního a montážního procesu, neboť zde se nachází většina lidských zdrojů (pracovníků), které jsou v podniku.

Poslední podpůrnou činností, která byla rozmístěna mezi jednotlivé aktivity je činnost související s **opravami a údržbou**. Hodnoty této činnosti byly rozmístěny dle jejich výskytu v podniku. Nejvíce oprav souvisí se servisem výrobních zařízení ve výrobní části haly. Těmito stroji jsou dva lasery, stolní vrtačky, jeřáby ale i vysokozdvizné vozíky, které se užívají k přemísťování polotovarů mezi pracovišti.

6.4 Jednotkové náklady

Jakmile jsou stanoveny a rozmístěny veškeré nepřímé náklady mezi jednotlivé aktivity, je možné vypočítat jednotkové náklady vztahující se ke konkrétním aktivitám. Kalkulace těchto nákladů vychází vydělením celkových zjištěných nákladů počtem výkonů jednotlivé aktivity. Výsledkem kalkulace jsou jednotkové náklady na jednu jednotku zvolené vztahové veličiny. Zjištění těchto nákladů je nezbytné ke stanovení výše nepřímých nákladů vztahujících se k výrobě finálního výrobku.

Tab. 27: Jednotkové náklady (v tis. Kč)

Procesy	Aktivity	Vztahová veličina	Celkové náklady	MVA	Jednotkové náklady
Příprava výrobního plánu	Určení požadavku na produkt	Počet hodin	580	548	1,06
	Tvorba smlouvy	Počet smluv	1 169	874	1,34
	Komunikace se zákazníkem	Počet hodin	289	795	0,36
Specifikace a příprava výroby	Výběr projektové dokumentace	Počet hodin	393	343	1,15
	Konkretizace návrhu dle dílčích požadavků zákazníka	Počet hodin	846	455	1,86
	Tvorba plánu výroby	Počet hodin	737	397	1,86
Zásobování a skladování	Objednání materiálů	Počet objednávek	380	841	0,45
	Příjem a kontrola materiálů	Počet hodin	1 331	823	1,62
	Zaskladnění materiálů	Počet hodin	2 978	823	3,62
Výrobní a montážní proces	Výroba jednotlivých částí	Počet hodin	14 221	13 579	1,05
	Lakování	Počet hodin	690	442	1,56
	Montáž komponent	Počet hodin	7 623	6981	1,09
Export	Kontrola výrobku	Počet	1 136	329	3,45

výrobků		hodin			
	Doprava do německé pobočky	Počet přeprav	690	329	2,10
	Předání výrobku zákazníkovi	Počet dodání	235	687	0,34
Poprodejní péče o zákazníka	Školení zákazníka	Počet hodin	1 178	1 147	1,03
	Vyřizování reklamací zákazníka	Počet hodin	300	325	0,92

Zdroj: Vlastní zpracování, 2022

Stanovené počty výkonů aktivit byly získány z interních dat společnosti. Údaje spojené s procesem **přípravy výrobního plánu** vycházejí z interních údajů souvisejících s komunikací se zákazníkem, tyto informace zaměřené na finální výrobek sbírá nákupní oddělení v německé pobočce. V počtu smluv jsou zahrnuty jak smlouvy na dodání mycích linek, tak i „menších“ zařízení, které tato firma dodává. Jsou jimi jak čističky vody k mycím linkám, tak i vodní pumpy, popřípadě i čtečky karet. Celkový počet těchto smluv je uveden na 976.

Následují hodnoty procesu **specifikace a přípravy výroby** jsou stanoveny z průměrných časů, kterými pracovníci stráví konkretizací jednotlivých mycích linek dle specifikací zákazníků. Obvykle jsou tyto mycí linky konkretizovány dle základní výrobní dokumentace, ale občas se stává, že je nutné ji změnit dle konkrétního požadavku. Požadavky může být kromě barvy mycí linky i její výška, popř. šířka, kterou si zákazník přeje. Z tohoto důvodu se počty aktivit pohybují okolo 360 hodin na aktivitu.

Následující procesy souvisejí se **zásobováním a skladováním** materiálů a polotovarů potřebných k vytvoření finálního výrobku. Vztahová veličina objednaného materiálu je stanovena na počet uskutečněných objednávek. V těchto objednávkách jsou zahrnuty objednání materiálů, které nejsou dodávány subdodávkami a kooperací ze sesterské nebo mateřské pobočky společnosti. Další dvě aktivity jsou počítány na počet hodin, které skladník stráví příjmem a následným zaskladněním materiálu a polotovarů ve skladu a skladovacích plochách v podniku.

Nejdůležitější a nevýznamnější je **výrobní a montážní proces**. Zde se nacházejí největší hodnoty nepřímých nákladů podniku. Vztahové veličiny tohoto procesu jsou

stanoveny počet hodin. Hodnota je získána na základě počtu odpracovaných hodin v podniku za jeden rok. V hodnotě nejsou započítány 4 týdny, kdy podnik čerpá celozávodní dovolené nebo jsou plánovány odstávky. Ve výrobní části probíhá dvousměnný provoz, z tohoto důvodu je hodnota vyšší než u aktivity montáže.

Předposlední proces souvisí s **exportem výrobků**. Hodnoty jsou počítány na základě počtu hodin, kterými pracovník stráví kontrolou finálních výrobků a počtem uskutečněných přeprav a dodání výrobků zákazníkovi.

Poslední proces je cílem na **poprodejní péči o zákazníka**. Vztahovými veličinami tohoto procesu jsou počty hodin, které technik stráví školením zákazníka o správném využívání daného zařízení nebo mycí linky a počet hodin, které jsou nutné na vyřešení případných reklamací pracovníkem nákupu.

6.4.1 Jednotkové náklady výrobku

Díky stanoveným jednotkovým nákladům je možné nyní vypočítat nepřímé náklady vztahující se ke konkrétnímu výrobku. Největší rozdíly při kalkulaci nákladů jsou očekávány u mycí linky typu EasyWash. Podnik je schopen za jeden rok dodat okolo 250 těchto mycích linek. Letos je objednáno 214 typů této mycí linky v nejrůznějších provedeních.

Pro kalkulaci je nutné nejdříve stanovit přímé náklady, které se k této mycí lince vztahují. Těmito náklady jsou přímý materiál a přímé mzdy pracovníků. Jedná se jak o pracovníky výroby, kteří zajišťují výrobu polotovarů použitých na konstrukci, ale i o pracovníky montáže. Kalkulace přímých nákladů vztahujících se na jeden kus této mycí linky je nastíněna níže.

Tab. 28: Přímé náklady (v tis. Kč) – mycí linka EasyWash

Výrobek	Přímé náklady
Portálová mycí linka – EasyWash	329

Zdroj: Vlastní zpracování, 2022

Přímé náklady, které jsou spojeny s výrobou mycí linky EasyWash jsou ve výši necelých 329 tis. Kč. V této částce jsou zahrnuty náklady přímého materiálu a mezd zaměstnanců.

Po zjištění těchto nákladů je nutné provést kalkulaci nepřímých nákladů pomocí nově stanové nepřímých jednotkových nákladů.

Tab. 29: Jednotkové nepřímé náklady (v tis. Kč) – mycí linka EasyWash

Procesy	Aktivity	Vztahová veličina	MVA	Jednotkové náklady	Celkové náklady
Příprava výrobního plánu	Určení požadavku na produkt	Počet hodin	1	1,06	1,06
	Tvorba smlouvy	Počet smluv	1	1,34	1,34
	Komunikace se zákazníkem	Počet hodin	2	0,36	0,73
Specifikace a příprava výroby	Výběr projektové dokumentace	Počet hodin	0,5	1,15	0,57
	Konkretizace návrhu dle dílčích požadavků zákazníka	Počet hodin	0,5	1,86	0,93
	Tvorba plánu výroby	Počet hodin	1	1,86	1,86
Zásobování a skladování	Objednání materiálů	Počet objednávek	8	0,45	3,61
	Příjem a kontrola materiálů	Počet hodin	2	1,62	3,23
	Zaskladnění materiálů	Počet hodin	2	3,62	7,24
Výrobní a montážní proces	Výroba jednotlivých částí	Počet hodin	16	1,05	16,76
	Lakování	Počet hodin	4	1,56	6,24
	Montáž komponent	Počet hodin	8	1,09	8,74
Export výrobků	Kontrola výrobku	Počet hodin	1	3,45	3,45
	Doprava do německé	Počet přeprav	1	2,10	2,10

	pobočky				
	Předání výrobku zákazníkovi	Počet výrobků	1	0,34	0,34
Poprodejní péče o zákazníka	Školení zákazníka	Počet hodin	2	1,03	2,05
	Vyřizování reklamací zákazníka	Počet hodin	0,5	0,92	0,46
Celkem					60,71

Zdroj: Vlastní zpracování, 2022

Výsledná výše nepřímých nákladů připadajících na výrobek EasyWash je ve výši 60,71 tis. Kč. Připočtením přímých nákladů jsou celkové náklady ve výši 389,71 tis. Kč.

6.4.2 Srovnání kalkulačních metod

Tab. 30: Běžná kalkulace nákladů v podniku (v tis. Kč)

Položka	Náklady
Přímé náklady	329
Režijní přírážka	49,35
Celkem	378,35

Zdroj: vlastní zpracování, 2022

Při provedení výpočtu kalkulací, kterou podnik využívá ke stanovení celkových nákladů vycházejících z přímých nákladů a režijní přírážky stanovené ve výši 15 % z přímých nákladů získáme celkovou výši nákladů 378,35 tis. Kč.

Srovnáním celkových nákladů získaných provedením kalkulací pomocí obou metod nastal rozdíl ve výši 11,36 tis. Kč.

Pro rok 2021 bylo v plánu vyrobit 201 typů této mycí linky. Skutečně se vyrobilo o 5 mycích linek více, tj. 206. pokud nebudeme brát v úvahu rozdíl v celkových nákladech, které vzniknou u mycích linek specifikovaných zákazníkem podle jeho požadavků, lze celkové náklady a jejich rozdíl určit následovně:

Tab. 31: Rozdíly v kalkulačních metodách (v tis. Kč)

Kalkulační metoda	Počet výrobků	Jednotkové náklady	Celkové náklady
Metoda ABC	206	389,71	80 280,26
Běžná kalkulace	206	378,35	77 940,10
Celkový rozdíl		11,36	2 340,16

Zdroj: Vlastní zpracování, 2022

Srovnáním obou metod kalkulace nákladů na vytvoření jednoho kusu finálního výrobku byl zjištěn rozdíl v jednotkových nákladech ve výši 11,36 tis. Kč. Při srovnání celkových nákladů, které jsou nutné na vytvoření plánovaného množství kusů tohoto typu mycí linky, je rozdíl ve výši 2 340,16 tis. Kč.

6.4.3 Výrobní portfolio

Kalkulace metodou ABC je možné použít i na ostatní druhy výrobků, které tento podnik produkuje. Výchozí postup metody byl zvolen tak, aby v něm byly obsaženy jak jednotlivé procesy, tak i aktivity, které se vyskytují ve spojení s každým typem výrobku. Obdobně se poté stanoví počet výkonů ve vztahu k jednotlivými aktivitám, ze kterých se následně dopočítají celkové nepřímé náklady tohoto výrobku. Pro příklad byl zvolena mycí linka EasyWash z důvodu očekávaného největšího výkyvu v nákladech na základě použití metody ABC.

7 Návrh doporučení reportingu

Podnik nejčastěji reportuje data vztahující se k uskutečněné výrobě finálních výrobků. Tyto data jsou získávána ze softwaru SAP, odkud jsou pro lepší použitelnost extrahována do tabulkového procesoru Microsoft Excel. IT oddělení společnosti sídlící v Německu ujednotilo výstup těchto dat a naformátovali Excel tak, aby poskytovala všeobecný přehled dat vztahující se ke KPI ve výrobě. Výsledná data v Excelu tak umožňují jak jednotlivým vedoucím provozu, tak i vedení společnosti lepší pochopení výsledných dat. Propojením těchto dvou softwaru umožnilo lepší interpretaci získaných dat, jak z hlediska jejich zobrazení díky vygenerovaným grafům, tak i z hlediska možnosti jejich filtrování podle oblastí podniku a sledovaných období.

7.1 Reporting nových KPI

Nově charakterizovaná KPI ve výrobní, montážní a logistické části podniku lze získávat ze softwaru SAP. Do SAPu jsou zanášena veškerá potřebná data, ze kterých lze vyjít pro stanovení a sledování těchto ukazatelů.

7.1.1 KPI ve výrobě a montáži

Tab. 32: Nová KPI ve výrobě a montáži

KPI	Oblast podniku	Hodnota ukazatele	Frekvence vykazování	Osoby vykazující ukazatel	Zdroj dat
Plánované využití strojů	Výroba	%	Směna	Vedoucí výroby	SAP
Efektivita výrobních zdrojů (OEE)	Výroba, Montáž	%	Směna	Vedoucí výroby, vedoucí montáže	SAP

Zdroj: Vlastní zpracování, 2022

Obě nová KPI bude nutné zařadit do reportingu podniku. Jak již bylo nastíněno, bude možné získávat potřebná ze softwaru SAP. U prvního ukazatele pro **plánování využití strojů** se bude vycházet z výrobních plánů, ve kterých jsou zaneseny plánovaná množství polotovarů. Z interních zdrojů podniku je možné zjistit čas potřebný na výrobu jedné výrobní dávky, popř. jednoho polotovaru, který má být na daném zařízení vyroben. Tyto údaje v SAPu sice nejsou zaneseny, avšak je možné je zaneíst do tabulek v Microsoft Excel. V Excelu bude následně možné po zanesení těchto dat možné sledovat využití strojů, jak v rámci jejich skupiny, tj. podle druhu stroje, tak i podle výrobní oblasti.

Druhé KPI zaměřené na **efektivitu výrobních zdrojů (OEE)** bude možné opět získávat ze softwaru SAP. Obdobně jako je tomu i u ostatních KPI, i zde se bude přistupovat na propojení SAPu s Excelem kvůli lepší interpretaci finálních dat. Pro reportování tohoto KPI bude nutné získat větší množství dat. Vzorec pro výpočet tohoto ukazatele se skládá ze tří položek a je následující:

$$\text{OEE} = \text{Availability} \times \text{Performance} \times \text{Quality}$$

$$\text{Availability} = \frac{\text{skutečný čas výroby}}{\text{plánovaný čas výroby}}$$

$$\text{Performance} = \frac{\text{skutečné množství vyrobených výrobků}}{\text{normované množství výrobků}}$$

$$\text{Quality} = \frac{\text{množství shodných výrobků}}{\text{množství skutečně vyrobených výrobků}}$$

Pro první část vzorce, tj. **Availability**, bude nutné získat data vycházející z plánu výroby na danou směnu. Podle těchto dat bude následně možné stanovit, dle interních údajů souvisejících s časovým fondem zařízení, skutečný čas výroby. Ten bude získán násobkem hodnoty počtu skutečně vyrobených výrobků s časem potřebným na vyrobení jednoho výrobku, nebo výrobní dávky dle charakteru a náročnosti výrobku. Druhou část vzorce, tj. plánovaný čas je možné stanovit obdobně, stanovením pro násobení počtu plánovaných výrobků vyrobených na daném zařízení s časem nutným pro jejich výrobu na daném zařízení.

Druhá část vzorce, tj. **Performance**, bude vycházet z části dat, se kterými se počítá v první vzorce. Jedná se o plánované a skutečné množství vyrobených výrobků na daném zařízení.

Poslední část vzorce, **Quality**, vychází z dat skutečně vyrobených výrobků a shodných výrobků, tj. počet skutečně vyrobených výrobků po odečtení vzniklých zmetků. Počet zmetků není v SAPu přímo zanesen. Tato jediná skutečnost nebude přímo z tohoto softwaru vycházet, bude nutné ji reportovat vždy na konci směny příslušným pracovníkem, který dané zařízení bude obsluhovat. Následně tato hodnota bude zadána do Excelu, odkud se následně vzorec automaticky dopočte.

Po získání hodnot ze všech tří částí vzorce bude možné stanovit výslednou hodnotu ukazatele v %. Tato hodnota bude následně podniku ukazovat, na kolik procent bylo sledované zařízení v provozu. Na základě toho se bude moci dohledávat vzniklá příčina při nedostatečném vytížení zařízení. Příčiny následně budou dohledávány jak z řad daného výrobního postupu nebo skladových zásob. Omezení na základě výrobního postupu mohou být např. porucha zařízení. Omezení ve smyslu skladových zásob jsou např. špatná kvalita materiálu nebo jeho nedostatečná kvantita.

7.1.2 KPI v logistice

Tab. 33: Nová KPI v logistice

KPI	Hodnota ukazatele	Frekvence vykazování	Osoby vykazující ukazatel	Zdroj dat
Počet dodávek materiálu za dodavatele	Počet	Měsíc	Vedoucí skladu	SAP
Počet objednaných kamionů na export výrobků	počet	Týden, měsíc	Vedoucí skladu	SAP

Zdroj: Vlastní zpracování, 2022

První ze dvou nově zvolených KPI v oblasti logistiky podniku je zaměřené na sledování **počtu dodávek materiálů za konkrétního dodavatele**. Podnik dosud počty jednotlivých dodávek materiálu od externích dodavatelů nijak nesledoval. Jednotlivé druhy materiálu od těchto dodavatelů jsou dodávány dle čerpání skladových zásob v různých termínech podle stávající potřeby. Po zjištění kritické zásoby je daný materiál

objednán. Z důvodu možného plánování objednávek materiálů by bylo dobré tuto skutečnost nějak sledovat. Na základě toho je možné extrahovat data SAPu do Excelu, ve kterých bude vidět počet dodávek od externích dodavatelů za konkrétní výrobek včetně jeho data objednání a dodání do podniku. Získáním těchto údajů napomůže logistice podniku při možném plánování materiálů pro budoucí potřebu.

Druhý ukazatel slouží ke sledování **počtu objednaných kamionů na export výrobků**. Na každý pracovní den je naplánovaný jeden kamion, od externí logistické společnosti Spedzado, který zajišťuje export finálních výrobků do mateřské pobočky v Augsburg, odkud jsou následně odesílány zákazníkům. Často se stává, že jeden kamion na daný den nestačí a musí se provést doobjednání dalšího, pro zajištění odvozu všech finálních výrobků, které byly vyrobeny daný pracovní týden. Podnik počty těchto doobjednaných kamionů dále nesleduje. Data pro tento ukazatel je možné získat ze SAPu. Získaná data budou interpretována v rámci týdenního a měsíčního reportu. V Excelu, kam budou data opět zanášena, bude možné zjistit i to, které výrobky byly na kamion naloženy. Na základě tohoto údaje bude možné prognózovat množství kamionů, které bude potřeba na zabezpečení exportu na následující pracovní týden.

7.2 Reporting metody ABC

Kromě sledovaných KPI, pro která je možné získat data přímo ze softwaru SAP, bude nutné sledovat i nově zavedenou kalkulační metodu finálních výrobků vycházející z metody ABC. Data pro reportování této metody budou následně pracovníky zanášena do tabulkového prostředí Excelu. Díky tomu bude usnadněna jak vizualizace dat, tak i jejich přehlednost. U této kalkulace budou zejména sledovány hodnoty související s vývojem cen materiálů používaných ve výrobní části podniku, ale také materiály důležité pro montáže finálních výrobků. Mezi nejsledovanější materiály bude patřit ocel, hliník a zinku. Ocel a hliník jsou nejvyužívanějšími materiály při konstrukcích „kostry“ mycích linek. Naopak zinek je hojně používán při pozinkování kovových částí mycích linek. Pozinkování je zajišťováno externí společností, neboť podnik na to nemá jak potřebné zařízení, tak ani volnou kapacitu s dostatečnými prostory, kde by tyto technologické úkony mohl provozovat.

Reportování hodnot sledovaných KPI bude následně probíhat na týdenní, měsíční a roční bázi. Potřebná data pro sledování **vývoje cen výrobních materiálů** budou

aktualizována dle vývoje cen na komoditních trzích. Tyto ceny následně budou sledovány i v prostředí SAP, ze kterého je budou moci pro potřeby reportingu administrativní pracovníci extrahovat do tabulkového prostředí Excelu.

Druhé sledované KPI bude zaměřeno na samotnou kalkulaci metodou ABC. Vývoj hodnoty kalkulace ABC

7.2.1 Nová KPI v administrativě

Tab. 34: Nová KPI v administrativě

KPI	Hodnota ukazatele	Frekvence vykazování	Osoby vykazující ukazatel	Zdroj dat
Vývoj ceny výrobních materiálů	Kč/ks	Týden, měsíc, rok	Administrativní oddělení	SAP, Komoditní trh
Vývoj hodnoty kalkulace ABC	Kč/ks	Týden, měsíc, rok	Administrativní oddělení	SAP

Zdroj: Vlastní zpracování, 2022

Reportování hodnot sledovaných KPI bude následně probíhat na týdenní, měsíční a roční bázi. Potřebná data pro sledování **vývoje cen výrobních materiálů** budou aktualizována dle vývoje cen na komoditních trzích. Tyto ceny následně budou sledovány i v prostředí SAP, ze kterého je budou moci pro potřeby reportingu administrativní pracovníci extrahovat do tabulkového prostředí Excelu.

Druhé sledované KPI bude zaměřeno na samotnou kalkulaci metodou ABC. **Vývoj hodnoty kalkulace ABC** bude sledován v prostředí SAP. To umožní administrativním pracovník zaznamenávat vývoj cen jednotlivých komponentů a následně i lepší pochopení jednotlivých částí kalkulace. Vizualizace reportingu je následně extrahována do prostředí Excelu, kde jsou data rovnou uspořádána dle zadaného výrobku. Management, tak bude moci lépe a efektivněji pochopit jednotlivé části kalkulace a najít tak možné mezery pro zlepšení.

7.3 Výsledná doporučení

7.3.1 Doporučení – KPI

Cíl začlenění nových KPI do strukturovaného reportingu podniku byl na základě identifikovaného současného stavu podniku, v němž jsou KPI zaměřena převážně na současný odbyt vyrobených polotovarů a následných finálních výrobků. Podnik sleduje tyto KPI i z pohledu plánování lidských zdrojů. Lidské zdroje jsou následně při očekávaných nárazových stavech plánovány jak z řad agenturních pracovníků, tak i brigádníků. Převážně však platí, že KPI jsou hlavně zaměřena na výrobu a montáž podniku, kde se potřebná data sledují na základě údajů ze SAPu. V současném sledování KPI však nebyly nalezeny takové ukazatele, které by pomáhaly vedení podniku, případně i jednotlivým mistrům sledovat výkyvy v produkci polotovarů a výrobků na jednotlivá zařízení, zdroje. Z tohoto důvodu došlo ke stanovení výše zmíněných dvou KPI, která lze v souvislosti se sledováním jednotlivých stavů připadajících na jednotlivá zařízení sledovat. Ukazatele plánovaného využití stroje pomůže podniku lépe interpretovat celkový časový fond na výrobu jednoho kusu nebo jedné výrobní dávky daného polotovaru. To napomůže i při následném rozmýšlení se, zda dané zařízení po skončení jeho dobu použitelnosti vyměnit za novější či stávající model nebo se rozhodnout pro nové technologické řešení, které by přineslo podniku větší užitek. Druhý plánovaný ukazatel efektivity výrobních zdrojů pomůže podnik pochopit výrobu z komplexnějšího hlediska. Tímto hlediskem je myšleno to, že tento ukazatel bude stanoven ze tří již zmíněných částí, kterými jsou Availability, Performance a Quality. Každou z těchto částí je možné interpretovat i samostatně. Zároveň to pomůže podniku pochopit proces výroby a montáže z nového úhlu pohledu, který bude zaměřen jak na to, kolik výrobků a zmetků se za daný časový fond zařízení vyrobilo, ale i to jaká byla odchylka od plánované výrobní dávky.

Druhá skupina KPI byla navržena na sledování procesů v logistice podniku. Tyto procesy jsou spojené s kamionovou dopravou finálních výrobků do Německa a sledování přijatého materiálu od jednotlivých dodavatelů mimo mateřskou společnost, která realizuje dodávky ve formě kooperace. První KPI jsou navržena na sledování počet objednaných kamionů určených pro export výrobků. Sledováním tohoto KPI pomůže podniku lépe naplánovat tyto přepravy. To bude mít za následek určité ušetření

nákladů s nimi spojenými. Druhé zamýšlené KPI je sledování přijatých výrobků podle dodavatelů. Toto KPI bude podniku sloužit k plánování objednávek materiálu.

7.3.2 Doporučení – metoda ABC

Současná kalkulační metoda využívaná podnikem v sobě skrývá řadu nedostatků, které lze přechodem na kalkulační metodu ABC omezit. Identifikované nedostatky současné metody tkví převážně v její analytické části. Současný kalkulační vzorec je počítán hlavně dle přírážky k přímým nákladům, jejíž výše se liší v návaznosti na to, o jaký výrobek se jedná. Není možné tak stanovit náklady, které souvisí s ostatními částmi výrobního a montážního procesu. Mezi ně lze zařadit jak předvýrobní fáze, tak fáze realizující se po výrobě. Nepřímé náklady přiřazené přírážkou tak neodpovídají skutečné výši, ale představují jen odhad, se kterým vedení společnosti počítá.

Z tohoto důvodu je podniku doporučeno kalkulování nákladů výrobku dle metody Activity Based Costing. Díky ní lze stanovit jednotlivé nákladové náročnosti dílčích úkonů vztahujících se k výrobnímu portfoliu podniku. Tato metoda tak eliminuje možné nepřesnosti stanové přírážkovou kalkulací. Pokud podnik na tuto metodu přistoupí, získá tím i možnost lepšího pohledu na náklady z různých hledisek a jednotlivých fází výrobního i nevýrobního procesu, který s portfoliem výrobků podniku úzce souvisí.

Avšak je nutné, aby podnik po zjištění nových nákladů pomocí této kalkulace reagoval i z pohledu marketingového přístupu. U kalkulace provedené u výrobku EasyWash byly zjištěny vyšší náklady oproti kalkulaci provedené současnou metodou. Tato skutečnost vede k zjištění nižší marže s prodejem daného výrobku. Tyto ztráty bude nutné vykrýt z jiných výrobků, které jsou v současném portfoliu obsažené. To bude souviset i se změnou dosavadní marketingové strategie podniku. I přes to, lze však tuto metodu doporučit, neboť zařazením této kalkulace do struktury reportingu podniku napomůže vedení ke sledování dalších typů nákladů, které budou tímto způsobem lépe následně ovlivňovat.

Při zařazení této metody by podniku bylo doporučeno zvýšení stávajícího počtu vymezených aktivit, které s kalkulací této metody souvisejí. Zvýšením jejich počtu povede ještě k lepšímu zpřesnění výsledné kalkulace a lepšímu sledování jednotlivých aktivit z více hledisek. Implementaci metody ABC do podnikové struktury, bych

doporučil odborné společnosti, která by spolupracovala s vedením a mistry v podniku při stanovení jednotlivých aktivit a procesů, které budou sledovány.

Pokud podnik nadále bude používat současnou metodu kalkulace, je možné doporučit alespoň změnu v části současného stanovení výše procentní přírážky nepřímých nákladů.

Závěr

Diplomová práce je zaměřena na charakteristiku řízení výkonnosti procesů probíhajících ve společnosti WashTec Cleaning Technology s.r.o. Cílem práce bylo zhodnotit stávající uspořádání procesů ve společnosti, analyzovat klíčové indikátory výkonnosti používané pro řízení procesů a v neposlední řadě zhodnotit využití nové kalkulační metody vycházející z metody Activity Based Costing. Poslední část byla zaměřena na zapracování nového optimalizačního návrhu indikátorů výkonnost a kalkulační metody do soustavy controllingových indikátorů.

Při zpracování a charakteristice klíčových indikátorů výkonnosti byly zjištěny mezery při sledování těchto ukazatelů v oblasti výroby, montáže a logistiky. Při sledování procesů v oblasti výroby a montáže nedocházelo ke sledování ukazatelů vztahujícím se k jednotlivých zařízeních z pohledu jejich plánovaného využití a jejich celkové efektivity při výrobě plánované výrobní kvóty. Z tohoto důvodu byly stanoveny dva nové ukazatele, které tyto nedostatky budou moci v budoucnosti pokrývat a pomohou tak vedení podniku při lepším sledování výrobního a montážního procesu. Nové ukazatele v oblasti logistiky mají za účelem sledovat kamionovou dopravu, která je zajišťována externí firmou. Jednotlivé přepravy výrobků do německé pobočky v sobě skrývají náklady. Z tohoto důvodu chce společnost sledovat počet těchto přeprav pro lepší forecasting jejich vývoje na nadcházející období v souvislosti s plánovanou výrobou na dané období.

Druhá část praktické části byla zaměřena na kalkulační metodu ABC, která podniku pomůže lépe přiřadit nepřímé náklady vztahující se k jednotlivým výrobkům z montážního portfolia. Stanovené nepřímé náklady byly nejprve rozděleny podle jednotlivých účtů a následně vneseny do tabulky, kde došlo k jejich rozdělení dle příslušných procesů a následných aktivit. Tyto procesy a aktivity byly zvoleny dle výrobního a montážního podniku včetně podpůrných činností. Nepřímé náklady byly následně mezi jednotlivé aktivity alokovány.

Alokováním jednotlivých nákladů a následným stanovením počtu výkonů připadajících k jednotlivým aktivitám byly zjištěny jednotkové náklady. Tyto náklady bylo následně možné využít při kalkulaci nepřímých nákladů vztahujících se ke zvolenému výrobku

EasyWash. Tento výrob představuje hlavní odbyt této společnosti, dá se u něj očekávat největší výkyv při porovnání kalkulačních metod, tj. současné metody počítané režijní přírůžkou a metody ABC. Rozdíl obou metod byl ve výši 11,36 tis Kč, při vycházení z dat poskytnutých podnikem z roku 2020. Při srovnání s výrobním plánem na tento při výrobě 206 kusů tohoto modelu výrobku bude rozdíl činit necelých 2 360,16 tis. Kč. Rozdíl této částky bude podnik nucen vykrýt jinými výrobky z řad svého portfolia a popř. změnou své marketingové strategie. Použitím nové kalkulační metody se odrazí ve větší objektivitě rozpočítávání nákladů podnikem. Díky tomu bude získán lepší pohled na skladbu jednotlivých druhů nákladů podniku. Celý podnikový systém tak získá na robustnosti na případnou volatilitu cen dílčích vstupů.

V závěru byla stanovena doporučení týkající se nově zvolených indikátorů výkonnosti ve vazbě na jejich reporting a možnosti sběru potřebných dat. Kalkulační metoda ABC byla podniku vysvětlena s doporučením, že při jejím zavedení je nutnost najmutí si kvalifikované společnosti, která pomůže přesně stanovit jednotlivé metriky pro nepřímé náklady, jež budou sledovány.

Seznam použitých zdrojů

- Cienciala, J. (2011). *Procesně řízená organizace, tvorba, rozvoj a měřitelnost procesů*. Praha, Česko: Professional Publishing.
- EFQM (1999). *The EFQM Excellence model 1999*. Brusel, Belgie: EFQM.
- Fibírová, J. & Šoljaková, L. (2005). *Hodnotové nástroje řízení a měření výkonnosti*. Praha, Česko: ASPI.
- Fotr, J. & Vacík, E. a kol. (2012). *Tvorba strategie a strategické plánování*. Praha, Česko: Grada Publishing.
- Justice (2020). *Justice*. Dostupné 16. 4. 2022 z <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-firma?subjektId=186181>
- Knápková, A. (2011). *Měření a řízení výkonnosti podniku*. Praha, Česko: Linde.
- Kubičková, D. & Jindřichovská, I. (2015). *Finanční analýza a hodnocení výkonnosti firmy*. Praha, Česko: C.H. Beck.
- Nenadál, J. (2001). *Měření v systémech managementu jakosti*. Praha, Česko: Management Press.
- OMV (2022). *OMV*. Dostupné 16. 4. 2022 z <https://www.omv.com/en/about-us/company>
- Parmenter, D. (2008). *Klíčové ukazatele výkonnosti: rozvíjení, implementování a využívání vítězných klíčových ukazatelů výkonnosti (KPI)*. Praha, Česko: Česká společnost pro jakost.
- Růčková, P. (2019). *Finanční analýza: metody, ukazatele, využití v praxi*. Praha, Česko: Grada Publishing.
- Sedláček, J. *Finanční analýza podniku*. (1. vyd.). Brno, Česko: Computer Press.
- Shell (2020). *Shell*. Dostupné 16. 4. 2022 z <https://www.shell.com/about-us/who-we-are.html>
- Svozilová, A. (2011). *Zlepšování podnikových procesů*. Praha, Česko: Grada Publishing

- Šmída, F. (2007). *Zavádění a rozvoj procesního řízení ve firmě*. Praha, Česko: Grada Publishing. Management v informační společnosti, -1679-4.
- Šulák, M. & Vacík, E. (2005). *Měření výkonnosti firem*. Praha, Česko: Vysoká škola finanční a správní.
- Tomek, G. & Vávrová, V. (2014). *Integrované řízení výroby: od operativního řízení výroby k dodavatelskému řetězci*. Praha, Česko: Grada Publishing.
- Vladimír, S. (2003). *Zvyšování výkonnosti procesním řízením nákladů*. Praha, Česko: Grada Publishing.
- Wagner, J. (2009). *Měření výkonnosti*. Praha, Česko: Grada.
- WashTec Cleaning Technology s.r.o. (2022). *Interní záznamy*. Interní dokument podniku WashTec Cleaning Technology s.r.o. se sídlem v Nýřanech.
- WashTec Cleaning Technology s.r.o. (2022). *KPI*. Interní dokument podniku WashTec Cleaning Technology s.r.o. se sídlem v Nýřanech.
- WashTec Cleaning Technology s.r.o. (2022). *Mycí linka EasyWash*. Interní dokument podniku WashTec Cleaning Technology s.r.o. se sídlem v Nýřanech.
- WashTec Cleaning Technology s.r.o. (2020). *Náklady*. Interní dokument podniku WashTec Cleaning Technology s.r.o. se sídlem v Nýřanech.
- WashTec Cleaning Technology s.r.o. (2022). *Procesy*. Interní dokument podniku WashTec Cleaning Technology s.r.o. se sídlem v Nýřanech.
- WashTec Cleaning Technology s.r.o. (2022). *Výrobní portfolio*. Interní dokument podniku WashTec Cleaning Technology s.r.o. se sídlem v Nýřanech

Seznam tabulek

Tab. 1: Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb v letech 2016-2020 v tis. Kč.....	32
Tab. 2: Výsledek hospodaření v letech 2016-2020 v tis. Kč.....	32
Tab. 3: Ukazatele rentability.....	35
Tab. 4: Ukazatele aktivity.....	37
Tab. 5: Ukazatele likvidity.....	38
Tab. 6: Ukazatele zadluženosti.....	41
Tab. 7: Ukazatele ČPK.....	42
Tab. 8: Přehled KPI.....	55
Tab. 9: KPI: Výroba – People (lidé).....	56
Tab. 10: KPI: Výroba – Quality.....	57
Tab. 11: KPI: Výroba – costs.....	58
Tab. 12: KPI: Montáž – People.....	60
Tab. 13: KPI: Montáž – Quality.....	61
Tab. 14: KPI: Montáž – Costs.....	62
Tab. 15: KPI: Logistika – People.....	63
Tab. 16: KPI: Logistika – Warehouses.....	64
Tab. 17: KPI: Logistika – Export.....	66
Tab. 18: Nové KPI – Výroba.....	67
Tab. 19: Nová KPI – Montáž.....	69
Tab. 20: Nová KPI – Logistika.....	69
Tab. 21: Složení nákladů podniku v letech 2016-2020 v tis. Kč.....	73
Tab. 22: Přímé náklady.....	77
Tab. 23: Nepřímé náklady.....	78
Tab. 24: Nezahrnované nákladové položky.....	79

Tab. 25: Matice nákladových aktivit (v tis. Kč).....	82
Tab. 26: Matice nákladů (v tis. Kč) – Podpůrné činnosti.....	85
Tab. 27: Jednotkové náklady (v tis. Kč).....	87
Tab. 28: Přímé náklady (v tis. Kč) – mycí linka EasyWash.....	89
Tab. 29: Jednotkové nepřímé náklady (v tis. Kč) – mycí linka EasyWash.....	90
Tab. 30: Běžná kalkulace nákladů v podniku (v tis. Kč).....	91
Tab. 31: Rozdíly v kalkulačních metodách (v tis. Kč).....	92
Tab. 32: Nová KPI ve výrobě a montáži.....	93
Tab. 33: Nová KPI v logistice.....	95
Tab. 34: Nová KPI v administrativě	97

Seznam obrázků

Obr. 1: Organizační struktura pobočka Nýřany.....	13
Obr. 2: Porterův model pěti sil.....	22
Obr. 3: Transakční cyklus.....	25
Obr. 4: Tržby z prodeje vlastních výrobků a služeb v letech 2016-2020 v tis. Kč.....	32
Obr. 5: Výsledek hospodaření za účetní jednotku v tis. Kč.....	33
Obr. 6: Vývoj rentability.....	35
Obr. 7: Vývoj obratu aktiv, pohledávek a závazků.....	37
Obr. 8: Vývoj běžné likvidity.....	39
Obr. 9: Vývoj pohotové a okamžité likvidity.....	40
Obr. 10: Vývoj ukazatelů zadluženosti podniku.....	41
Obr. 11: Čistý pracovní kapitál.....	42
Obr. 12: Výrobní proces.....	47
Obr. 13: Schéma transformačního procesu.....	48
Obr. 14: Procesní schéma – Výroba.....	50
Obr. 15: Procesní schéma – Montáž.....	52
Obr. 16: Podíl přímých a nepřímých nákladů.....	77

Seznam použitých zkratk

ABC – activity based costing

ČPK – čistý pracovní kapitál

JiT – just in time

KPI – key performance indicators

OEE – efektivita výrobních zdrojů

ROA – rentabilita aktiv

ROE – rentabilita vlastního kapitálu

ROS – rentabilita tržeb

SWOT – strenghts, weaknesses, opportunities, threats

Seznam příloh

Příloha A: Rozvaha společnosti v letech 2016-2017

Příloha B: Výkaz zisku a ztráty společnosti v letech 2016-2017

Příloha C: Rozvaha společnosti v letech 2018-2019

Příloha D: Výkaz zisku a ztráty společnosti v letech 2018-2019

Příloha E: Rozvaha společnosti v letech 2019-2020

Příloha F Výkaz zisku a ztráty společnosti v letech 2019-2020

Příloha A: Rozvaha společnosti v letech 2016-2017

Firma: WashTec Cleaning Technology s.r.o.
 Identifikační číslo: 28054091
 Právní forma: Společnost s ručením omezeným
 Předmět podnikání: Výroba a předběžná kompletace plechových součástí, rozvaděčů a dalších komponent
 Rozvahový den: 31. prosince 2017
 Datum sestavení účetní uzávěrky: 25. července 2018

ROZVAHA

(v celých tisících Kč)

označ.	AKTIVA	řád.	31.12.2017			31.12.2016
			Brutto	Korekce	Netto	Netto
a	b	c	1	2	3	4
	AKTIVA CELKEM	001	199 693	-84 637	115 056	96 113
B.	Dlouhodobý majetek	003	143 403	-84 637	58 766	71 351
B. I.	Dlouhodobý nehmotný majetek	004	799	-799	0	0
B. I. 2.	Ocenitelná práva	006	799	-799	0	0
B. I. 2. 1.	Software	007	799	-799	0	0
B. II.	Dlouhodobý hmotný majetek	014	142 604	-83 838	58 766	71 351
B. II. 1.	Pozemky a stavby	015	12 463	-2 894	9 569	9 993
B. II. 1. 2.	Stavby	017	12 463	-2 894	9 569	9 993
B. II. 2.	Hmotné movité věci a jejich soubory	018	130 141	-80 944	49 197	61 358
C.	Oběžná aktiva	037	56 269	0	56 269	24 684
C. I.	Zásoby	038	26	0	26	27
C. I. 5.	Poskytnuté zálohy na zásoby	045	26	0	26	27
C. II.	Pohledávky	046	56 200	0	56 200	24 639
C. II. 2.	Krátkodobé pohledávky	057	56 200	0	56 200	24 639
C. II. 2. 1.	Pohledávky z obchodních vztahů	058	4 155	0	4 155	7 103
C. II. 2. 2.	Pohledávky - ovládaná nebo ovládající osoba	059	50 183	0	50 183	15 647
C. II. 2. 4.	Pohledávky - ostatní	061	1 862	0	1 862	1 889
C. II. 2. 4. 3.	Stát - daňové pohledávky	064	1 862	0	1 862	1 889
C. IV.	Peněžní prostředky	071	43	0	43	18
C. IV. 1.	Peněžní prostředky v pokladně	072	43	0	43	18
D.	Časové rozlišení aktiv	074	21	0	21	78
D. 1.	Náklady příštích období	075	21	0	21	78

označ.	PASIVA	řád.	31.12.2017	31.12.2016
			5	6
a	b	c		
	PASIVA CELKEM	078	115 056	96 113
A.	Vlastní kapitál	079	99 905	82 973
A. I.	Základní kapitál	080	200	200
A. I. 1.	Základní kapitál	081	200	200
A. II.	Ážio a kapitálové fondy	084	49 800	49 800
A. II. 2.	Kapitálové fondy	086	49 800	49 800
A. II. 2. 1.	Ostatní kapitálové fondy	087	49 800	49 800
A. IV.	Výsledek hospodaření minulých let (+/-)	095	32 973	21 857
A. IV. 1.	Nerozdělený zisk minulých let	096	32 973	21 857
A. V.	Výsledek hospodaření běžného účetního období (+/-)	099	16 932	11 116
B. + C.	Cizí zdroje	101	15 151	13 140
B.	Rezervy	102	2 250	1 439
B. 4.	Ostatní rezervy	106	2 250	1 439
C.	Závazky	107	12 901	11 701
C. I.	Dlouhodobé závazky	108	397	0
C. I. 8.	Odloužený daňový závazek	118	397	0
C. II.	Krátkodobé závazky	123	12 504	11 701
C. II. 4.	Závazky z obchodních vztahů	129	924	1 114
C. II. 8.	Závazky ostatní	133	11 580	10 587
C. II. 8. 3.	Závazky k zaměstnancům	136	3 061	2 649
C. II. 8. 4.	Závazky ze sociálního zabezpečení a zdravotního pojištění	137	1 728	1 528
C. II. 8. 5.	Stát - daňové závazky a dotace	138	1 845	805
C. II. 8. 6.	Dohadné účty pasivní	139	4 946	5 605

Příloha B: Výkaz zisku a ztráty společnosti v letech 2016-2017

Firma: WashTec Cleaning Technology s.r.o.

Identifikační číslo: 28054091

Právní forma: Společnost s ručením omezeným

Předmět podnikání: Výroba a předběžná kompletace plechových součástí, rozvaděčů a dalších komponent

Rozvahový den: 31. prosince 2017

Datum sestavení účetní uzávěrky: 25. července 2018

VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY

(v celých tisících Kč)

označ.	TEXT	řád.	Skutečnost v účetním období	
			2017	2016
			1	2
a	b	c		
I.	Tržby za prodej výrobků a služeb	01	143 166	133 358
A.	Výkonová spotřeba	03	54 815	49 920
A. 2.	Spotřeba materiálu a energie	05	10 691	11 457
A. 3.	Služby	06	44 124	38 463
D.	Osobní náklady	09	59 840	56 351
D. 1.	Mzdové náklady	10	43 030	40 789
D. 2.	Náklady na sociální zabezpečení, zdravotní pojištění a ostatní náklady	11	16 810	15 562
D. 2. 1.	Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	12	15 176	13 852
D. 2. 2.	Ostatní náklady	13	1 634	1 710
E.	Úpravy hodnot v provozní oblasti	14	14 444	13 403
E. 1.	Úpravy hodnot dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	15	14 444	13 403
E. 1. 1.	Úpravy hodnot dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku – trvalé	16	14 444	13 403
III.	Ostatní provozní výnosy	20	25	59
III. 3.	Jiné provozní výnosy	23	25	59
F.	Ostatní provozní náklady	24	837	355
F. 1.	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku	25	12	0
F. 3.	Daně a poplatky v provozní oblasti	27	14	12
F. 4.	Rezervy v provozní oblasti a komplexní náklady příštích období	28	811	343
*	Provozní výsledek hospodaření (+/-)	30	13 255	13 388
VI.	Výnosové úroky a podobné výnosy	39	1 106	486
VI. 1.	Výnosové úroky a podobné výnosy - ovládaná nebo ovládající osoba	40	1 106	486
VII.	Ostatní finanční výnosy	46	6 898	55
K.	Ostatní finanční náklady	47	408	401
*	Finanční výsledek hospodaření (+/-)	48	7 596	140
**	Výsledek hospodaření před zdaněním (+/-)	49	20 851	13 528
L.	Daň z příjmů	50	3 919	2 412
L. 1.	Daň z příjmů splatná	51	3 522	2 412
L. 2.	Daň z příjmů odložená (+/-)	52	397	0
**	Výsledek hospodaření po zdanění (+/-)	53	16 932	11 116
***	Výsledek hospodaření za účetní období (+/-)	55	16 932	11 116
	Čistý obrát za účetní období = I. + II. + III. + IV. + V. + VI. + VII.	56	151 195	133 958

Příloha C: Rozvaha společnosti v letech 2018-2019

Firma: WashTec Cleaning Technology s.r.o.

Identifikační číslo: 28054091

Právní forma: Společnost s ručením omezeným

Předmět podnikání: Výroba a předběžná kompletace plechových součástí, rozvaděčů a dalších komponent

Rozvahový den: 31. prosince 2019

Datum sestavení účetní závěrky: 26. června 2020

ROZVAHA

(v celých tisících Kč)

označ.	AKTIVA	řád.	31.12.2019			31.12.2018
			Brutto 1	Korekce 2	Netto 3	Netto 4
a	b	c				
	AKTIVA CELKEM	001	243 898	- 104 829	139 069	125 631
B.	Stálá aktiva	003	142 725	- 104 829	37 896	46 063
B. I.	Dlouhodobý nehmotný majetek	004	799	- 799	0	0
B. I. 2.	Ocenitelná práva	006	799	- 799	0	0
B. I. 2. 1.	Software	007	799	- 799	0	0
B. II.	Dlouhodobý hmotný majetek	014	141 926	- 104 030	37 896	46 063
B. II. 1.	Pozemky a stavby	015	12 463	- 3 741	8 722	9 145
B. II. 1. 2.	Stavby	017	12 463	- 3 741	8 722	9 145
B. II. 2.	Hmotné movité věci a jejich soubory	018	129 463	- 100 289	29 174	36 918
C.	Oběžná aktiva	037	101 173	0	101 173	79 568
C. II.	Pohledávky	046	101 099	0	101 099	79 535
C. II. 2.	Krátkodobé pohledávky	057	101 004	0	101 004	79 489
C. II. 2. 1.	Pohledávky z obchodních vztahů	058	11 201	0	11 201	6 221
C. II. 2. 2.	Pohledávky - ovládaná nebo ovládající osoba	059	86 101	0	86 101	69 925
C. II. 2. 4.	Pohledávky - ostatní	061	3 702	0	3 702	3 343
C. II. 2. 4. 3.	Stát - daňové pohledávky	064	3 702	0	3 702	3 227
C. II. 2. 4. 6.	Jiné pohledávky	067	0	0	0	116
C. II. 3.	Časové rozlišení aktiv	068	95	0	95	46
C. II. 3. 1.	Náklady příštích období	069	95	0	95	46
C. IV.	Peněžní prostředky	075	74	0	74	33
C. IV. 1.	Peněžní prostředky v pokladně	076	74	0	74	33

označ.	PASIVA	řád.	31.12.2019	31.12.2018
			5	6
a	b	c		
	PASIVA CELKEM	082	139 069	125 631
A.	Vlastní kapitál	083	118 863	109 564
A. I.	Základní kapitál	084	200	200
A. I. 1.	Základní kapitál	085	200	200
A. II.	Ážio a kapitálové fondy	088	49 800	49 800
A. II. 2.	Kapitálové fondy	090	49 800	49 800
A. II. 2. 1.	Ostatní kapitálové fondy	091	49 800	49 800
A. IV.	Výsledek hospodaření minulých let (+/-)	099	59 564	49 905
A. IV. 1.	Nerozdělený zisk nebo neuhrazená ztráta minulých let (+/-)	100	59 564	49 905
A. V.	Výsledek hospodaření běžného účetního období (+/-)	102	9 299	9 659
B. + C.	Cizí zdroje	104	20 206	16 067
B.	Rezervy	105	1 660	2 556
B. 4.	Ostatní rezervy	109	1 660	2 556
C.	Závazky	110	18 546	13 511
C. I.	Dlouhodobé závazky	111	1 765	982
C. I. 8.	Odloužený daňový závazek	121	1 765	982
C. II.	Krátkodobé závazky	126	16 781	12 529
C. II. 4.	Závazky z obchodních vztahů	132	1 882	1 575
C. II. 6.	Závazky - ovládaná nebo ovládající osoba	134	3 084	0
C. II. 8.	Závazky ostatní	136	11 815	10 954
C. II. 8. 3.	Závazky k zaměstnancům	139	3 648	3 415
C. II. 8. 4.	Závazky ze sociálního zabezpečení a zdravotního pojištění	140	2 106	1 951
C. II. 8. 5.	Stát - daňové závazky a dotace	141	696	636
C. II. 8. 6.	Dohadné účty pasivní	142	5 365	4 952

Příloha D: Výkaz zisku a ztráty společnosti v letech 2018-2019

Firma: WashTec Cleaning Technology s.r.o.	
Identifikační číslo: 28054091	
Právní forma: Společnost s ručením omezeným	
Předmět podnikání: Výroba a předběžná kompletace plechových součástí, rozvaděčů a dalších komponent	
Rozvahový den: 31. prosince 2019	
Datum sestavení účetní závěrky: 26. června 2020	
VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY	
(v celých tisících Kč)	

označ.	TEXT	řád.	Skutečnost v účetním období	
			2019	2018
a	b	c	1	2
I.	Tržby z prodeje výrobků a služeb	01	147 838	149 034
A.	Výkonová spotřeba	03	65 408	60 591
A. 2.	Spotřeba materiálu a energie	05	12 864	12 203
A. 3.	Služby	06	52 544	48 388
D.	Osobní náklady	09	67 118	63 164
D. 1.	Mzdové náklady	10	48 960	45 368
D. 2.	Náklady na sociální zabezpečení, zdravotní pojištění a ostatní náklady	11	18 158	17 796
D. 2. 1.	Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	12	16 002	15 915
D. 2. 2.	Ostatní náklady	13	2 156	1 881
E.	Úpravy hodnot v provozní oblasti	14	9 265	13 364
E. 1.	Úpravy hodnot dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	15	9 265	13 364
E. 1. 1.	Úpravy hodnot dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku – trvalé	16	9 265	13 364
III.	Ostatní provozní výnosy	20	1 590	183
III. 1.	Tržby z prodaného dlouhodobého majetku	21	289	72
III. 3.	Jiné provozní výnosy	23	1 301	111
F.	Ostatní provozní náklady	24	- 851	337
F. 1.	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku	25	9	9
F. 3.	Daně a poplatky v provozní oblasti	27	31	22
F. 4.	Rezervy v provozní oblasti a komplexní náklady příštích období	28	- 896	306
F. 5.	Jiné provozní náklady	29	5	0
*	Provozní výsledek hospodaření (+/-)	30	8 488	11 761
VI.	Výnosové úroky a podobné výnosy	39	1 825	1 650
VI. 1.	Výnosové úroky a podobné výnosy - ovládaná nebo ovládající osoba	40	1 825	1 650
VII.	Ostatní finanční výnosy	46	1 482	0
K.	Ostatní finanční náklady	47	315	1 431
*	Finanční výsledek hospodaření (+/-)	48	2 992	219
**	Výsledek hospodaření před zdaněním (+/-)	49	11 480	11 980
L.	Daň z příjmů	50	2 181	2 321
L. 1.	Daň z příjmů splatná	51	1 398	1 736
L. 2.	Daň z příjmů odložená (+/-)	52	783	585
**	Výsledek hospodaření po zdanění (+/-)	53	9 299	9 659
***	Výsledek hospodaření za účetní období (+/-)	55	9 299	9 659
	Čistý obrat za účetní období = I. + II. + III. + IV. + V. + VI. + VII.	56	152 735	150 867

Příloha E: Rozvaha společnosti v letech 2019-2020

Firma: WashTec Cleaning Technology s.r.o.

Identifikační číslo: 29054091

Právní forma: Společnost s ručením omezeným

Předmět podnikání: Výroba a předběžná kompletace plechových součástí, rozvaděčů a dalších komponent

Rozvahový den: 31. prosince 2020

Datum sestavení účetní závěrky: 1. června 2021

ROZVAHA

(v celých tisících Kč)

označ.	AKTIVA	řád.	31.12.2020			31.12.2019
			Brutto 1	Korekce 2	Netto 3	Netto 4
a	b	c				
	AKTIVA CELKEM	001	258 005	-113 332	144 673	139 069
B.	Stálá aktiva	003	143 635	-113 332	30 303	37 896
B. I.	Dlouhodobý nehmotný majetek	004	799	-799	0	0
B. I. 2.	Ocenitelná práva	006	799	-799	0	0
B. I. 2. 1.	Software	007	799	-799	0	0
B. II.	Dlouhodobý hmotný majetek	014	142 836	-112 533	30 303	37 896
B. II. 1.	Pozemky a stavby	015	12 463	-4 165	8 298	8 722
B. II. 1. 2.	Stavby	017	12 463	-4 165	8 298	8 722
B. II. 2.	Hmotné movité věci a jejich soubory	018	130 373	-108 368	22 005	29 174
C.	Oběžná aktiva	037	114 370	0	114 370	101 173
C. II.	Pohledávky	046	114 345	0	114 345	101 099
C. II. 2.	Krátkodobé pohledávky	057	114 265	0	114 265	101 004
C. II. 2. 1.	Pohledávky z obchodních vztahů	058	22 047	0	22 047	11 201
C. II. 2. 2.	Pohledávky - ovládaná nebo ovládající osoba	059	90 322	0	90 322	86 101
C. II. 2. 4.	Pohledávky - ostatní	061	1 896	0	1 896	3 702
C. II. 2. 4. 3.	Stát - daňové pohledávky	064	1 888	0	1 888	3 702
C. II. 2. 4. 6.	Jiné pohledávky	067	8	0	8	0
C. II. 3.	Časové rozlišení aktiv	068	80	0	80	95
C. II. 3. 1.	Náklady příštích období	069	80	0	80	95
C. IV.	Peněžní prostředky	075	25	0	25	74
C. IV. 1.	Peněžní prostředky v pokladně	076	25	0	25	74

označ.	PASIVA	řád.	31.12.2020	31.12.2019
			5	6
a	b	c		
	PASIVA CELKEM	082	144 673	139 069
A.	Vlastní kapitál	083	126 803	118 863
A. I.	Základní kapitál	084	200	200
A. I. 1.	Základní kapitál	085	200	200
A. II.	Ážio a kapitálové fondy	088	49 800	49 800
A. II. 2.	Kapitálové fondy	090	49 800	49 800
A. II. 2. 1.	Ostatní kapitálové fondy	091	49 800	49 800
A. IV.	Výsledek hospodaření minulých let (+/-)	099	68 863	59 564
A. IV. 1.	Nerozdělený zisk nebo neuhrazená ztráta minulých let (+/-)	100	68 863	59 564
A. V.	Výsledek hospodaření běžného účetního období (+/-)	102	7 940	9 299
B. a C.	Cizí zdroje	104	17 870	20 206
B.	Rezervy	105	993	1 660
B. 2.	Rezerva na daň z příjmů	107	103	0
B. 4.	Ostatní rezervy	109	890	1 660
C.	Závazky	110	16 877	18 546
C. I.	Dlouhodobé závazky	111	2 483	1 765
C. I. 8.	Odloužený daňový závazek	121	2 483	1 765
C. II.	Krátkodobé závazky	126	14 394	16 781
C. II. 4.	Závazky z obchodních vztahů	132	308	1 882
C. II. 6.	Závazky - ovládaná nebo ovládající osoba	134	3 300	3 084
C. II. 8.	Závazky ostatní	136	10 786	11 815
C. II. 8. 3.	Závazky k zaměstnancům	139	2 656	3 648
C. II. 8. 4.	Závazky ze sociálního zabezpečení a zdravotního pojištění	140	1 465	2 106
C. II. 8. 5.	Stát - daňové závazky a dotace	141	419	696
C. II. 8. 6.	Dohadné účty pasivní	142	6 246	5 365

Příloha F Výkaz zisku a ztráty společnosti v letech 2019-2020

Firma: WashTec Cleaning Technology s.r.o.

Identifikační číslo: 28054091

Právní forma: Společnost s ručením omezeným

Předmět podnikání: Výroba a předběžná kompletace plechových součástí, rozvaděčů a dalších komponent

Rozvahový den: 31. prosince 2020

Datum sestavení účetní závěrky: 1. června 2021

VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY

(v celých tisících Kč)

označ.	TEXT	řád.	Skutečnost v účetním období	
			2020	2019
a	b	c	1	2
I.	Tržby z prodeje výrobků a služeb	01	133 575	147 838
A.	Výkonová spotřeba	03	55 622	65 408
A. 2.	Spotřeba materiálu a energie	05	10 195	12 864
A. 3.	Služby	06	45 427	52 544
D.	Osobní náklady	09	63 310	67 118
D. 1.	Mzdové náklady	10	46 632	48 960
D. 2.	Náklady na sociální zabezpečení, zdravotní pojištění a ostatní náklady	11	16 678	18 158
D. 2. 1.	Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	12	14 515	16 002
D. 2. 2.	Ostatní náklady	13	2 163	2 156
E.	Úpravy hodnot v provozní oblasti	14	8 941	9 265
E. 1.	Úpravy hodnot dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	15	8 941	9 265
E. 1. 1.	Úpravy hodnot dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku – trvalé	16	8 941	9 265
III.	Ostatní provozní výnosy	20	1 874	1 590
III. 1.	Tržby z prodaného dlouhodobého majetku	21	0	289
III. 3.	Jiné provozní výnosy	23	1 874	1 301
F.	Ostatní provozní náklady	24	-722	-851
F. 1.	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku	25	20	9
F. 3.	Daně a poplatky v provozní oblasti	27	28	31
F. 4.	Rezervy v provozní oblasti a komplexní náklady příštích období	28	-770	-896
F. 5.	Jiné provozní náklady	29	0	5
*	Provozní výsledek hospodaření (+/-)	30	8 298	8 488
VI.	Výnosové úroky a podobné výnosy	39	1 710	1 825
VI. 1.	Výnosové úroky a podobné výnosy - ovládaná nebo ovládající osoba	40	1 710	1 825
VII.	Ostatní finanční výnosy	46	147	1 482
K.	Ostatní finanční náklady	47	260	315
*	Finanční výsledek hospodaření (+/-)	48	1 597	2 992
**	Výsledek hospodaření před zdaněním (+/-)	49	9 895	11 480
L.	Daň z příjmů	50	1 955	2 181
L. 1.	Daň z příjmů splatná	51	1 237	1 398
L. 2.	Daň z příjmů odložená (+/-)	52	718	783
**	Výsledek hospodaření po zdanění (+/-)	53	7 940	9 299
***	Výsledek hospodaření za účetní období (+/-)	55	7 940	9 299
	Čistý obrát za účetní období = I. + II. + III. + IV. + V. + VI. + VII.	56	137 306	152 735

Abstrakt

FORMÁNEK, Tomáš. Řízení výkonnosti procesů s použitím nástrojů controllingu. (Diplomová práce), Západočeská univerzita v Plzni, Fakulta ekonomická.

Klíčová slova: výkonnost, metoda ABC, KPI, řízení, procesy

Diplomová práce je zaměřena na téma „Řízení výkonnosti procesů s použitím nástrojů controllingu“. Diplomová práce je rozdělena do dvou hlavních částí.

První část diplomové práce je zaměřena na stručnou charakteristiku vybrané společnosti. Společnost je popsána z pohledu její podnikatelské činnosti, produktového portfolia a analýzy podnikatelského prostředí. Následně je provedena analýza finanční výkonnosti podniku a vyčlenění teoretických východisek pro procesní řízení podniku.

Druhá část diplomové práce je zaměřena na praktická východiska. V této části jsou popsány jednotlivé klíčové indikátory výkonnosti, jež se v podniku využívají pro měření výkonnosti. KPI jsou zhodnocena a popsána z hlediska jejich propojení s MIS. Následně jsou stanovena nová KPI, která v současném reportingu nepostihují oblast výroby a logistiky. Poslední část je zaměřena na kalkulační metodu ABC, kterou následně byly vypočteny nepřímé náklady ke zvolenému výrobku a srovnány s náklady propočtenými současnou metodou.

Poslední část obsahuje doporučení pro podnik při zavádění nově zvolených KPI a kalkulační metody ABC.

Abstract

Formánek, T. (2022). *Process performance management with the use of controlling tools* (Master's Thesis). University of West Bohemia, Faculty of Economics.

Key words: performance, ABC method, KPI, management, processes

The Master's thesis is focused on the topic "Process performance management using controlling tools". The Master's thesis is divided into two main parts.

The first part of the Master's thesis is focused on a brief description of the selected company. The company is described in terms of its business activities, product portfolio and analysis of the business environment. Subsequently, an analysis of the financial performance of the company is performed and the theoretical basis for the process management of the company is set aside.

The second part of the Master's thesis is focused on practical background. This section describes the individual key performance indicators that are used in the company to measure performance. KPIs are evaluated and described in terms of their connection with MIS. Subsequently, new KPIs are set, which in the current reporting do not cover the area of production and logistics. The last part is focused on the ABC calculation method, which was then used to calculate the indirect costs of the selected product and compare with the costs calculated by the current method.

The last part contains recommendations for the company in the implementation of newly selected KPIs and ABC calculation method.