

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně  
Fakulta managementu a ekonomiky

Bakalářský studijní program Ekonomika a management,  
studijní obor: Finanční řízení podniku  
realizovaný na Vyšší odborné škole ekonomické, Zlín

**NÁVRH ÚPRAVY KALKULACÍ NÁKLADŮ A CEN  
VYBRANÝCH STÁVAJÍCÍCH VÝROBKŮ VE SPOLEČNOSTI  
XY**

Bakalářská práce

Vypracovala: Lenka Šuláková

Vedoucí bakalářské práce: Ing. František Fojtík

Zlín 2006

## **ABSTRAKT**

Tato bakalářská práce je zaměřena na návrh úpravy kalkulací nákladů a cen vybraných stávajících výrobků ve společnosti XY. V teoretické části uvádím veškeré informace o nákladech a jejich členění a také o problematice kalkulací. Všechny tyto informace slouží jako důležitý podklad pro zpracování praktické části. V praktické části je nejprve představena společnost XY. Dále následuje analýza nákladů a stanovení cenových kalkulací výrobků, přičemž stanovení ceny je provedeno ve dvou částech. V první části je návrh nových cen vytvořený nákladovým způsobem tvorby ceny a druhá část obsahuje poptávkový způsob tvorby ceny.

Touto cestou bych chtěla poděkovat především Ing. Františkovi Fojtíkovi, paní ekonomce Márii Peclové a také pedagogům Ing. Ludmile Kozubíkové, PhD. a Ing. Evě Heczkové, PhD., kteří mi svými znalostmi a vedením přispěli ke zpracování bakalářské práce.

Vedení organizace, pro kterou jsem zpracovávala bakalářskou práci s názvem „Návrh úpravy kalkulací nákladů a cen vybraných stávajících výrobků ve společnosti XY“ a jejíž data byla v práci využita, souhlasí se zveřejněním a zapůjčením práce třetí straně.

Ve Zlíně 30. 11. 2005

.....

**OBSAH**

<b>ÚVOD</b> .....	<b>7</b>
<b>I TEORETICKÁ ČÁST</b> .....	<b>8</b>
<b>1 CHARAKTERISTIKA NÁKLADŮ</b> .....	<b>9</b>
1.1 KLASIFIKACE NÁKLADŮ .....	9
1.1.1 Druhové členění nákladů.....	9
1.1.2 Účelové členění nákladů .....	10
1.1.3 Členění nákladů podle závislosti na objemu prováděných výkonů .....	11
1.1.4 Kalkulační členění nákladů .....	14
1.1.5 Členění nákladů pro účely rozhodování.....	14
1.1.6 Alokace nákladů.....	15
1.2 KALKULACE .....	17
1.2.1 Kalkulační vzorce.....	18
1.2.2 Kalkulační techniky .....	20
1.2.3 Kalkulační metody .....	21
<b>II PRAKTICKÁ ČÁST</b> .....	<b>24</b>
<b>2 PŘEDSTAVENÍ SPOLEČNOSTI</b> .....	<b>25</b>
2.1 DEFINOVÁNÍ CÍLE .....	26
2.2 PROJEKTOVÉ ŘEŠENÍ.....	26
2.3 ANALÝZA NÁKLADŮ.....	27
2.3.1 Druhové členění nákladů.....	27
2.3.2 Kalkulační členění nákladů.....	28
2.4 ANALÝZA CENOVÝCH PODMÍNEK .....	32
2.5 STANOVENÍ CENOVÝCH KALKULACÍ.....	33
2.5.1 Nákladový způsob tvorby ceny .....	34
2.5.2 Poptávkový způsob tvorby ceny .....	43
2.6 SROVNÁNÍ A ZDŮVODNĚNÍ ZMĚNY NÁKLADŮ A CEN OPROTI STÁVAJÍCÍ SITUACI ..	47
2.6.1 Zhodnocení nákladového způsobu tvorby ceny .....	47
2.6.2 Zhodnocení poptávkového způsobu tvorby ceny.....	50
<b>ZÁVĚR</b> .....	<b>53</b>
<b>CIZOJAZYČNÉ RESUMÉ</b> .....	<b>55</b>
<b>SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ</b> .....	<b>57</b>
<b>SEZNAM OBRÁZKŮ</b> .....	<b>58</b>
<b>SEZNAM TABULEK</b> .....	<b>59</b>
<b>SEZNAM GRAFŮ</b> .....	<b>60</b>

## ÚVOD

Náklady jsou v podniku velmi důležitou veličinou. Pro efektivní fungování podniku je důležité náklady sledovat, evidovat a také je vyhodnocovat. Základním cílem podnikatelské činnosti je dosahování zisku. Ten vzniká v případě, že výnosy jsou větší než náklady. Z toho vyplývají dva způsoby jak mít vyšší zisk a to snížením nákladů nebo zvyšováním výnosů.

Řízení nákladů a s tím související kalkulace je jednou z nejdůležitějších úkolů manažerského účetnictví. Správně stanovená cena je pro podnik velmi podstatná a samotná cena je důležitý konkurenční faktor.

Cílem této bakalářské práce je navržení úpravy kalkulací nákladů a cen u vybraných stávajících výrobků ve společnosti XY a to v oblasti dřevovýroby. Jedná se o vytvoření nových cenových nabídek u sedmi vybraných výrobků. Každý výrobek je různý a má i různé složení základních materiálových nákladů. Hlavním cílem je dosažení co nejpřesnějšího výsledku ceny výrobku. Cena výrobku by měla zahrnovat všechny náklady spojené s jeho vytvořením a zároveň by měla zajistit jeho konkurenceschopnost.

Celou bakalářskou práci rozdělím do dvou částí: teoretickou část a praktickou část. Prvním oddílem je teoretická část, která je dále rozdělena na tři základní oblasti. První díl charakterizuje pojem náklady, ve druhé části se nachází klasifikace nákladů, tzn. rozdělení podle různých hledisek a ve třetí části jsou definovány základní kalkulační pojmy, kalkulační vzorce, kalkulační techniky a kalkulační metody.

Druhým oddílem je praktická část, která je také rozdělena do jednotlivých částí. V první části představím společnost XY, dále provedu analýzu nákladů, tzn. druhové rozdělení nákladů a kalkulační členění nákladů. Toto členění bude důležité pro účely stanovení ceny u jednotlivých výrobků. V dalším kroku provedu analýzu cenových podmínek ve společnosti a dále následuje stanovení cenových kalkulací u všech sedmi výrobků. V poslední části této práce srovnám a zdůvodním změny nákladů a cen oproti stávající situaci.

## I TEORETICKÁ ČÁST

## 1 CHARAKTERISTIKA NÁKLADŮ

Náklady podniku představují spotřebované ekonomické zdroje vynaložené na uskutečňování hospodářské činnosti podniku, což jsou podnikové výkony. Hlavním cílem těchto hodnotových výstupů je ekonomický prospěch.

Jedním ze základních cílů hospodářské činnosti podniku je dosahování zisku. Zisk vzniká jen v případě, že výnosy jsou větší než náklady. Z toho vyplývá, že větší zisk budeme mít jen v případě, že náklady budeme snižovat a výnosy zvyšovat.

### 1.1 Klasifikace nákladů

Náklady ve všech jejich pojetích nepředstavují stejnorodý celek, ale skládají se z různých nehomogenních složek, které se odlišují druhem uplatněného ekonomického zdroje, svou funkcí v transformačním procesu, formou svého projevu nebo způsobem reakce na působící faktory. Tyto vnitřní rozlišnosti nákladů vedou k jejich různému členění podle různorodých hledisek<sup>1</sup>.

#### 1.1.1 Druhovému členění nákladů

Jedná se o členění nákladů vstupujících do reprodukčního procesu. Jsou to náklady externí, protože vznikají spotřebou výrobků či prací a také jsou to náklady jednoduché, protože je nelze podrobněji rozdělit. Tyto náklady můžeme najít ve finančním účetnictví v 5. třídě směrné účtové osnovy.

Náklady je možno druhově rozdělit do těchto skupin:

#### *Provozní náklady:*

- spotřebované nákupy,
- spotřeba materiálu,
- spotřeba energie,
- služby (opravy a udržování, přepravné, cestovné),
- osobní náklady (mzdové náklady, sociální pojištění, sociální náklady),
- daně a poplatky (daň z nemovitostí, daň silniční, ostatní nepřímé daně),
- odpisy,

---

<sup>1</sup> KRÁL, B. a kol. *Nákladové a manažerské účetnictví*. 1. vyd. Praha: Prospektrum, 1997. Kapitola 2. Klasifikace nákladů v manažerském účetnictví. s. 52.

- rezervy a opravné položky k provozním nákladům.

#### ***Finanční náklady:***

- finanční náklady,
- úroky,
- rezervy a opravné položky k provozním nákladům.

#### ***Mimořádné náklady:***

- manka a škody,
- ostatní mimořádné náklady.

#### ***Daně z příjmů<sup>2</sup>***

V druhovém členění nákladů není rozlišován bezprostřední účel vynaložení nákladů, ale máme informace pouze o množství ekonomických zdrojů vynaložených na daný nákladový druh. Nelze zde sledovat hospodárnost a účinnost využití ekonomických zdrojů, proto je nutné náklady dále členit.

#### **1.1.2 Účelové členění nákladů**

Základním charakteristickým znakem nákladů je účelovost. Hlavním cílem je zjistit, zda jsou náklady v podniku spořeny nebo naopak překračovány. Podle účelu se náklady člení na různé úrovni podrobnosti. Každý náklad má už při svém prvním vzniku jasně vymezenou účelovost a ta ho provází až po finální výkon. V tomto směru se prolínají dvě základní linie: členění nákladů po linii výkonů a po linii útvarů.

#### ***Členění nákladů ve vztahu k výkonům***

V rámci členění nákladů ve vztahu k výkonům rozlišujeme dvě základní skupiny nákladů: jednicové náklady a režijní náklady.

**Jednicové náklady** přímo souvisí s jednotlivými operacemi při bezprostředním uskutečňování konkrétního výkonu. Operuje se s předem stanovenými normovanými

---

<sup>2</sup> MACÍK, K. *Jak kalkulovat podnikové náklady?* Ostrava: Montanex, 1994. Kapitola 2. Klasifikace nákladů. s. 8-9.



náklady a jejich plnění lze kontrolovat formou rozdílu od stavu skutečného. Základním informačním nástrojem řízení jednicových nákladů je kalkulace.

**Režijní náklady** jsou takové náklady, které přímo nesouvisí s výrobním procesem. Jsou to především náklady, které jsou vynaložené v souvislosti s vytvořením podmínek zajišťujících racionální průběh technologického procesu. Jedná se o náklady na obsluhu a řízení. Vztah k výkonům je odvozený a na jednotlivé výkony jsou rozdělovány dodatečně nepřímými metodami (např. přírážková, dělením, poměrovými čísly...). Režijní náklady jsou řízeny a kontrolovány prostřednictvím rozpočtů. Režijní náklady vznikají v různých fázích výrobního procesu a na základě toho je můžeme členit na tyto složky:

- zásobovací režie – souvisí s nákupem, skladováním a výdejem materiálu,
- výrobní režie – souvisí s obsluhou a řízením výrobního procesu, často jsou zde i technologické náklady, které nelze určit jako jednicové náklady,
- správní režie – souvisí s řízením a se správou celého podniku,
- odbytová režie – souvisí s prodejem, skladováním, balením a expedicí hotových výrobků.

### ***Členění nákladů ve vztahu k útvarům***

Jedná se o třídění nákladů podle místa vzniku a podle odpovědnosti. Toto členění je závislé na velikosti firmy a také na organizační struktuře. Je důležité, aby měl každý náklad své místo vzniku. Místem vzniku může být dílna, provoz nebo závod.

### **1.1.3 Členění nákladů podle závislosti na objemu prováděných výkonů**

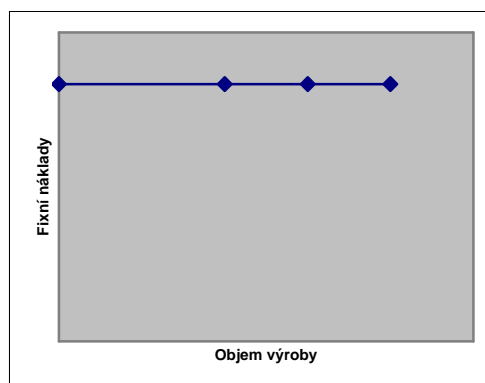
Důležitým hlediskem členění nákladů z hlediska posuzování dynamiky jejich vývoje je jejich rozlišování podle toho, jak se mění jejich celková výše v závislosti na změnách v objemu výkonů. Podstatou členění jsou dvě základní skupiny nákladů: variabilní a fixní<sup>3</sup>.

### ***Fixní náklady***

---

<sup>3</sup> KRÁL, B. a kol. *Nákladové a manažerské účetnictví*. 1. vyd. Praha: Prospektrum, 1997. Kapitola 2. Klasifikace nákladů v manažerském účetnictví. s. 56.

Celková výše fixních nákladů se při změnách v objemu výkonu nemění. Tyto náklady jsou v podniku neustále, i když nejsou vytvářeny žádné výkony.



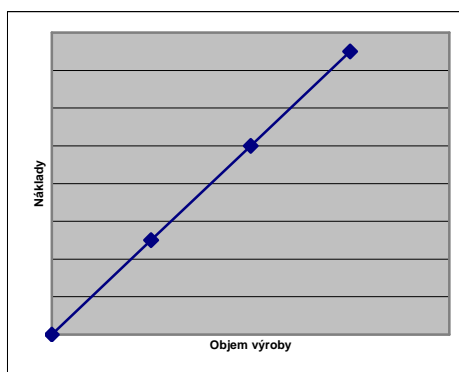
*Graf 1 Fixní náklady. Zdroj: vlastní.*

### **Variabilní náklady**

Pro variabilní náklady je typické, že se při změně výkonů mění také jejich celková výše. V důsledku těchto změn jsou variabilní náklady dále rozlišovány na náklady proporcionální, podproporcionální a nadproporcionální. Dalším charakteristickým znakem variabilních nákladů je jejich opakované vynakládání na každou další jednotku objemu výkonů.

#### **1. Proporcionální náklady**

Variabilní náklady se mění přímo úměrně se změnou objemu výroby. Tyto náklady jsou vyvolané jednotkou výkonu a náklady připadající na tuto jednotku jsou konstantní. Vypočtené průměrné náklady jsou v celém intervalu neměnné. Výsledkem je zachování přibližně stejné úrovně hospodárnosti.

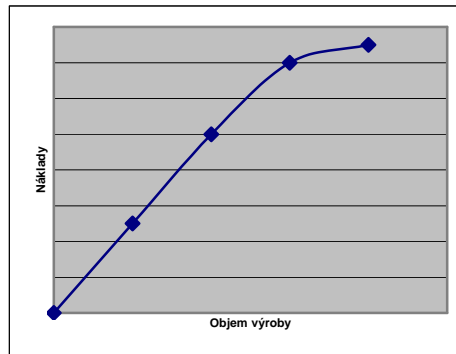


*Graf 2 Proporcionální náklady.*

*Zdroj: vlastní.*

## 2. Podproporcionální náklady

Tyto variabilní náklady se při rostoucím objemu zvyšují, ale tempo je pomalejší než objem výkonů. Vypočtené průměrné náklady se snižují a označují se jako degresivní náklady. Výsledkem je zvyšující se úroveň hospodárnosti.

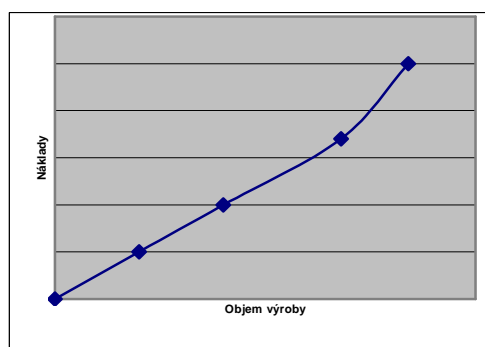


Graf 3 Podproporcionální náklady.

Zdroj: vlastní.

## 3. Nadproporcionální náklady

Charakteristickým znakem nadproporcionálních nákladů je, že v celkové výši se mění rychlejším tempem než změna objemu výkonů. Vypočtené náklady mají vyšší hodnotu a jsou označovány jako progresivní náklady, které signalizují snižující se úroveň hospodárnosti.



Graf 4 Nadproporcionální náklady.

Zdroj: vlastní.

#### 1.1.4 Kalkulační členění nákladů

Druhově členěné náklady nejsou vhodné pro stanovení nákladů na výrobní jednici. Je nutné transformovat druhové náklady na kalkulační náklady. Principem kalkulačního členění je rozdělení nákladů na náklady přímé a náklady nepřímé<sup>4</sup>.

##### *Přímé náklady*

Přímé náklady mají bezprostřední vztah k uskutečňovaným výkonům. Dají se snadno přiřadit konkrétnímu výkonu a to na základě informací z technickohospodářských norem. Mezi typické příklady přímých nákladů patří spotřeba materiálu a mzdové náklady všech pracovníků, kteří se podílejí na provádění výkonů.

##### *Nepřímé náklady*

Pro tyto náklady je typické, že se nevážou k jednomu druhu výkonu, ale vznikají na základě zajišťování výrobního procesu a jsou společné pro více druhů výkonů. Při rozvrhování nákladů na jednotlivé výkony se používají různé kalkulační techniky.

#### 1.1.5 Členění nákladů pro účely rozhodování

Pro další členění nákladů, které tvoří informační podklad rozhodování o budoucnosti je specifické, že nevycházejí z reálných nákladů, ale z nákladů odhadovaných. Důležité je posouzení, které náklady budou prováděným výkonem ovlivněny a které ne. V rámci odpovědi na tuto otázku dochází k členění na relevantní náklady a irelevantní náklady.

##### *Irelevantní náklady*

Jsou specifické tím, že jsou daným rozhodnutím neovlivnitelné.

##### *Relevantní náklady*

Jsou to náklady z hlediska daného rozhodnutí důležité, protože se budou při uskutečňování různých variant rozhodnutí měnit.

Další členění relevantních nákladů:

- *Oportunitní náklady* – jsou důležitou složkou relevantních nákladů, představují ušlý efekt z toho, že podnik určitou alternativu neuskutečňuje,

---

<sup>4</sup> MACÍK, K. *Jak kalkulovat podnikové náklady?* Ostrava: Montanex, 1994. Kapitola 2. Základní pojmy z oblasti kalkulace. s. 9.

- *Rozdílové náklady* – představují zvláštní formu relevantních nákladů a jsou definovány jako rozdíl před uvažovanou změnou a po změně,
- *Imputované náklady* – jsou to náklady připisované danému rozhodnutí a lze je definovat jako náklady, které nevyplývají přímo z realizace daného rozhodnutí, ale ovlivní výsledky podniku v širším rámci,
- *Odložené náklady* – představují obtížně vyčíslitelné důsledky rozhodnutí, které ovlivní výsledky podniku v dlouhodobém horizontu,
- *Vázané náklady* – zpravidla se charakterizují jako náklady, které na základě současných rozhodnutí vzniknou v budoucnosti, příkladem mohou být náklady spojené s technologickým řešením výrobků,
- *Přírůstkové náklady* – v rozhodovacích úlohách mají velkou vypovídací schopnost a představují průběh dané aktivity v určitém vymezeném rozmezí, kde dochází ke změně jeho rozsahu nebo intenzity.

#### 1.1.6 Alokace nákladů

Největším problémem kalkulace je správné zjištění těch nákladů, které daný výkon skutečně vyvolal. Jde tedy o to, aby náklady byly přičteny jednotlivým výkonům spravedlivě, aby tedy některému výkonu nebylo přičteno, tedy zúčtováno a kalkulováno více nákladů, než skutečně vyvolal a jinému opět méně. Jedná se tedy o tzv. problém alokace nákladů v kalkulaci<sup>5</sup>.

Hlavním cílem alokace nákladů je poskytnout informace o nákladech, které jsou pro daný problém relevantní. Neexistuje jediný správný nebo špatný způsob přiřazení nákladů konkrétnímu objektu, proto musí být pro každý způsob alokace respektována konkrétní alokační úloha.

Ve vztahu k různým cílům, které alokace sleduje lze rozlišit tři její základní principy:

- *princip příčinnosti* – spočívá v tom, že každému výkonu mají být přiřazeny jen takové náklady, které příčinně vyvolal,
- *princip únosnosti* – uplatňuje se především v reprodukčních úlohách a v úlohách spojených s obhajobou ceny, do hodnoty výkonů může být zahrnuta jen taková

---

<sup>5</sup> MACÍK, K. *Jak kalkulovat podnikové náklady?* Ostrava: Montanex, 1994. Kapitola 5. Problémovost kalkulace nákladů. s. 79.

hodnota nákladů, kterou je schopen zákazník v ceně unést. Jedná se o účelovou obhajobu ceny před zákazníkem,

- *princip průměrování* – měl by se použít v případě, kde nelze využít princip příčinnosti. Jde o přiřazování nákladů výkonům, které na ně v průměru připadají.

### *Alokační fáze*

V první fázi jsou alokovanému objektu přiřazeny takové přímé náklady, které přímo souvisí s konkrétním výkonem. Alokovaným objektem může být útvar nebo jeho dílčí aktivita. Přímými náklady rozumíme přímý materiál, přímé mzdy a ostatní přímé náklady.

Ve druhé fázi je podstatné co nejpřesněji vyjádření vztahu nákladů, které jsou nepřímé k finálnímu výkonu, k takovému objektu, který vyvolal jejich vznik. Toto vyjádření by mělo fungovat na principu příčinné souvislosti.

Hlavním principem třetí fáze je vyjádření všech nepřímých nákladů, které připadají na provádění konkrétního výkonu. Jedná se například o odpisy nebo o náklady na opravu a údržbu.

Výše nepřímých nákladů přiřazená kalkulační jednici je nejvíce ovlivněna volbou tzv. rozvrhové základny. Rozvrhová základna může být jak v korunovém vyjádření (jednicový materiál, jednicová mzda) tak i v naturálním vyjádření (časové jednotky, rozměry).

Pro správnou alokaci nákladů by měla rozvrhová základna splňovat tyto znaky:

- měla by být příčinná souvislost mezi rozvrhovanými náklady a objektem alokace,
- měla by být snadno zjištělná,
- musí být dostatečně velká,
- měla by se měnit ve stejném poměru jako nepřímé náklady, které jsou rozdělovány.

V mnohých podnicích často bývá chybou, že si zvolí jednu univerzální rozvrhovou základnu a používají ji pro rozvrhování všech nákladů, ale velkým problémem je, že zde často chybí příčinný vztah.

## 1.2 Kalkulace

V nejobecnějším slova smyslu se kalkulací rozumí propočet nákladů, marže, zisku, ceny nebo jiné hodnotové veličiny na výrobek, práci nebo službu, na činnost nebo operaci, kterou je třeba v souvislosti s jejich uskutečněním provést, na podnikovou akci nebo na jinak naturálně vyjádřenou jednotku výkonu<sup>6</sup>.

Předmětem kalkulace mohou být všechny druhy dílčích i finálních výkonů, které podnik realizuje. Předmět kalkulace je vymezen kalkulačními jednotkami a kalkulovaným množstvím.

### *Kalkulační jednotice*

Kalkulační jednotice lze definovat jako konkrétní podnikový výkon, který je vyjádřen druhem a měrnou jednotkou.

### *Kalkulované množství*

Kalkulované množství představuje určitý počet kalkulačních jednotic, pro které se stanovují nebo zjišťují celkové náklady.

V rámci výpočetního postupu lze kalkulaci charakterizovat jako vyčíslení jednotlivých složek ceny nebo nákladů na kalkulační jednotice. Z hlediska tohoto vyčíslení rozlišujeme kalkulaci předběžnou a kalkulaci výslednou. Pro předběžnou kalkulaci je specifické, že propočet jednotlivých nákladů je prováděn před uskutečňováním výkonů. Předběžná kalkulace vychází z technickohospodářských norem spotřeby a výkonu. Podle přesnosti stanovení těchto norem se rozlišuje kalkulace plánová, propočtová a operativní.

V rámci využití provozní kapacity se rozlišuje kalkulace statická a dynamická.

**Statická kalkulace** – spočívá v tom, že se nepřihlíží ke stupni využití kapacity resp. stupni zaměstnanosti, takže náklady na jednotku výkonu jsou během celého procesu změny objemu výkonů konstantní.

**Dynamická kalkulace** – spočívá v tom, že náklady jsou v celém intervalu změny objemu výkonů různé, tzn. že výkonu jsou přiřazovány náklady v různé výši. Platí zde pravidlo, že čím vyšší je objem podnikových výkonů, tím nižší jsou náklady na jednotku výkonu.

---

<sup>6</sup> KRÁL, B. a kol. *Manažerské účetnictví*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2002. Kapitola 6. Vymezení základních kalkulačních pojmů. s. 168.

Důležité hledisko klasifikace nákladů související s organizací podniku je kalkulace podle stupňů řízení:

- kalkulace nákladů výroby (přímé náklady + výrobní režie),
- kalkulace nákladů výkonu (včetně zásobovacích a správních režie),
- kalkulace úplných vlastních nákladů (včetně nákladů na odbytovou režii),
- kalkulace podnikové ceny.

### 1.2.1 Kalkulační vzorce

V kalkulaci jsou zahrnuty jednotlivé složky jednicových a režijních nákladů, které jsou uspořádány v kalkulačním vzorci. Struktura kalkulačního vzorce je u každého podniku různá, protože si ji upravuje podle vlastních potřeb. Má zde zahrnuty pouze položky, které při vytváření výkonu skutečně uplatňuje.

#### *Typový kalkulační vzorec*

Vychází z kalkulačního členění nákladů, což je členění na přímé a nepřímé náklady. Zobrazuje tzv. plné náklady výrobku a to spočívá v tom, že rozdělení přímých a nepřímých nákladů je prováděno bez rozlišení na fixní a variabilní složku.

Struktura typového kalkulačního vzorce:

1. Přímý materiál
2. Přímé mzdy
3. Ostatní přímé náklady
4. Výrobní (provozní) režie
Vlastní náklady výroby
5. Správní režie
Vlastní náklady výkonu
6. Odbytové náklady
Úplné vlastní náklady výkonu
7. Zisk
Cena výkonu

*Tab. 1 Typový kalkulační vzorec*

- přímý materiál – do této položky patří zejména základní materiál, který se zpravidla stává trvalou součástí výrobku a vytváří jeho hodnotu,



- přímé mzdy – zde jsou zahrnuty zpravidla základy mzdy (úkolové, časové apod.), prémie a odměny výrobních dělníků, kteří se přímo podíleli na vytváření daného výrobku,
- ostatní přímé náklady – v této položce jsou další přímé náklady, které souvisí s daným výkonem např. příspěvky na sociální zabezpečení,
- výrobní režie – zahrnuje nákladové položky související s řízením a obsluhou výroby, které nelze stanovit přímo na kalkulační jednici např. spotřeba energie nebo náklady na opravy,
- správní režie – do této položky patří nákladové položky související s řízením podniku nebo závodu jako celku. Příkladem jsou platy vedoucích pracovníků, odpisy správních budov nebo poštovné,
- odbytová režie – tato položky obsahuje náklady spojené s odbytovou činností např. prodej, expedice nebo propagace výrobků,
- zisk – lze definovat jako rozdíl mezi prodejní cenou výrobku a jeho úplnými vlastními náklady.

### ***Retrográdní kalkulační vzorec***

Hlavním cílem tohoto vzorce je, že se snaží zobrazit zpětnou návratnost nákladů ve vztahu k prodejní ceně. Dá se také nazvat, že se jedná o poptávkový způsob tvorby ceny.

Struktura retrográdního vzorce je následující:

Základní cena výkonu - dočasná cenová zvýhodnění - slevy zákazníkům množstevní, sezónní
Cena po úpravách - náklady
ZISK

*Tab. 2 Retrográdní kalkulační vzorec.*

*Zdroj: vlastní.*

### ***Základní kalkulace variabilních nákladů***

Vychází z retrográdního kalkulačního vzorce, ale náklady člení navíc na fixní a variabilní složku.

### ***Stupňovitá kalkulace variabilních nákladů***

Tato kalkulace je tzv. vylepšením základní kalkulace variabilních nákladů tím, že zpodrobňuje informace o fixních nákladech s cílem oddělit přímé fixní náklady a nepřímé fixní náklady. V této kalkulaci vzniká větší množství marží, protože nepracuje s celkovými fixními náklady, ale člení je do několika skupin:

- fixní náklady výrobní,
- fixní náklady skupiny výrobků,
- fixní náklady střediskové,
- fixní náklady podnikové.

### ***Kalkulace relevantních nákladů***

Tato kalkulace je zpodrobněním stupňovité kalkulace, ale fixní náklady navíc člení na ty, které nemají vliv na peněžní toky – irelevantní a které mají vliv na peněžní toky – relevantní.

### ***Dynamická kalkulace***

Struktura je stejná jako u typového kalkulačního vzorce, ale navíc položky smíšených nákladů člení na fixní a variabilní.

## **1.2.2 Kalkulační techniky**

Ve spojitosti s existencí přímých a nepřímých nákladů existují různé způsoby výpočtů hodnoty nákladů. Tyto způsoby propočtů se dají jednoduše nazvat kalkulační techniky.

### ***Kalkulace dělením***

Jedná se o nejjednodušší kalkulační techniku, ale používá se pouze u homogenních výrobků. Kalkulace dělením se dále člení:

- *kalkulace prostým dělením* – jedná se o naprosto stejné výrobky (např. těžba uhlí),
- *kalkulace dělením poměrovými čísly* – používá se v případě, že se jedná o výrobu stejnorodých výrobků lišící se pouze hmotností, pracností, jakostí nebo velikostí. Vzájemný poměr mezi výší nákladů těchto výrobků je poměrně stálý. Je možné ho vyjádřit pomocí poměrových čísel jimiž se převedou skupiny výrobků na společný základ. Přepočtení umožní stanovit podíl společných nákladů na kalkulační jednici dělením,

- *stupňovitá kalkulace* – předpokladem pro využití této metody je stejnorodost výrobků, ale výrobní cyklus je možné rozdělit na jednotlivé fáze.

### ***Kalkulace přírážková***

Tam, kde se vyrábějí různorodé výrobky, dochází k rozvrhování režijních (společných) nákladů na kalkulační jednici pomocí rozvrhové základny, k jejíž výši jsou uvedené náklady přímo úměrné. Tento způsob se nazývá přírážková kalkulace. Režijní přírážka vychází z peněžní rozvrhové základny (přímé mzdy, přímé náklady). Vyjadřuje poměr (v procentech) mezi celkovými režijními náklady a určenou rozvrhovou základnou<sup>7</sup>.

### ***Kalkulace pomocí režijních paušálů***

Tato metoda je výrazně jednodušší a lze ji alternativně využít místo přírážkové metody. Cílem výpočtu režijního paušálu je výpočet sazby režie vyjádřený v korunách na nějakou časovou jednotku. Režijní paušál se vypočte poměrem mezi celkovými režijními náklady a kapacitou v časových jednotkách.

### **1.2.3 Kalkulační metody**

Smyslem kalkulace je zjištění vlastních výkonů podniku. Vzhledem k rozmanitosti výrobků, výrobních technologií, organizačních podmínek atd. nelze vždy při kalkulaci postupovat stejným způsobem. Konkrétní výrobní podmínky určují povahu použité kalkulační metody. Rozhodující pro použití vhodné metody kalkulace bude výrobní technologie, tj. půjde-li o technologii těžební nebo zpracovatelskou, výrobu energie či výrobu hutní, výrobu strojírenskou nebo chemickou apod<sup>8</sup>.

V rámci kalkulačních metod jsou dále rozlišovány absorpční kalkulační metody a neabsorpční kalkulační metody.

### ***Absorpční kalkulační metody***

Tyto metody vycházejí z rozlišení nákladů na přímé a nepřímé a tedy pracují s úplnými náklady na výkon.

---

<sup>7</sup> EICHLER, B., BURDA, Z., ŠTORKÁNOVÁ, M. *Hospodářské výpočty pro střední školy*. 3. vyd. Praha: Fortuna, 1994. Kapitola 10. Početní technika kalkulace. s. 84.

<sup>8</sup> MACÍK, K. *Jak kalkulovat podnikové náklady?* Ostrava: Montanex, 1994. Kapitola 4. Metody absorpční kalkulace, s. 37.

**1. Prostá metoda kalkulace** – se uplatňuje při provádění jediného výkonu, resp. Malé skupiny homogenních výkonů, jejichž provádění probíhá v nečlenitém procesu. Příkladem sledování nákladů prostou metodou je jejich zobrazení ve vztahu výkonům elektrárny<sup>9</sup>.

**2. Zakázková metoda kalkulace** – tato metoda má velké uplatnění v podnicích s různorodou výrobou, kde jsou zhotovovány výrobky podle individuálních požadavků. Může jít také o služby. Všechny tyto činnosti jsou souhrnně označovány pojmem zakázka. U této metody se nejčastěji používá přírážková kalkulace.

**3. Rozdílové metody kalkulace** – zaměřují se především na přímé náklady. Pro jednotlivé výkony jsou stanoveny technickohospodářské normy. V rámci rozdílových metod se používají dvě základní metody: normová a standardních nákladů.

**4. Stupňová metoda** – uplatňuje se zejména ve výrobcích, v nichž se nejdříve vyrábí polotovar, který dále může vstupovat do několika finálních výrobků, popř. do dalších polotovarů vlastní výroby<sup>10</sup>.

**5. Fázová metoda** – tato metoda je nejvíce používána ve výrobních cyklech, ve kterých dochází k sekvenčnímu předávání rozpracované výroby od počáteční do dokončující fáze. Předmětem kalkulace jsou výrobní fáze a ne podnikové výkony.

**6. Metoda sdružených výkonů** – metoda je využívána v případě, kdy jsou vyráběny dva nebo více různých výrobků ze stejného materiálu. Při výrobě určitého výrobku vzniká současně jeden nebo více dalších výrobků. Je zde využívána přírážková kalkulace.

### *Neabsorpční kalkulační metody*

Pro tyto metody je charakteristické, že neberou v úvahu všechny nákladové položky. Jedná se o kalkulaci neúplných nákladů a jsou označovány také jako kalkulace variabilních nákladů. Na výrobky jsou kalkulovány pouze variabilní náklady. Zbývající režijní náklady jsou pokládány za náklady, které vznikají z důvodu zajištění chodu podniku v určitém období. Rozdíl mezi prodejní cenou výrobku a jeho variabilními náklady je nazýván příspěvkem na úhradu fixních nákladů a tvorbu zisku.

---

<sup>9</sup> KRÁL, B. a kol. *Nákladové a manažerské účetnictví*. 1. vyd. Praha: Prospektrum, 1997. Kapitola 2. Sledování nákladů členěných podle účelu. s. 148.

<sup>10</sup> KRÁL, B. a kol. *Nákladové a manažerské účetnictví*. 1. vyd. Praha: Prospektrum, 1997. Kapitola 2. Podmínky ovlivňující zaměření nákladového účetnictví, s. 165.

### **Jednostupňová metoda variabilních nákladů**

Metoda variabilních nákladů spočívá ve znalosti průměrných variabilních nákladů. Je zde zaveden pojem příspěvek na úhradu a všechny fixní náklady se soustřeďují do jednoho bloku.

### **Vícestupňová metoda variabilních nákladů**

Tato metoda spočívá v tom, že část fixních nákladů se vztahuje k určitým objektům, proto rozlišujeme až 5 vrstev fixních nákladů a to: fixní náklady jednotlivých výrobků, jednotlivých skupin výrobků, jednotlivých středisek, úseků odpovědnosti a celého podniku.

Fixní náklady se rozdělují na zvláštní a všeobecné fixní náklady.

#### **Zvláštní fixní náklady**

Zvláštní fixní náklady lze přímo přiřadit určitým výrobkům. Ke zvláštním fixním nákladům patří např. fixní náklady úseků marketingu a odbytu, výroby a materiálového hospodářství. Jsou to vlastně fixní náklady, které mají přímý vztah k výrobkům. Zvláštní fixní náklady mohou být na výrobky rozvrhovány na základě využívání kapacity. Rozvrhovou základnou může být např. spotřeba času u jednotlivých výrobků, hmotnosti a další<sup>11</sup>.

#### **Všeobecné fixní náklady**

Tyto náklady nemají přímou souvislost s jednotlivými výrobky, patří sem např. náklady správní, finanční a mnoho dalších. Všeobecné fixní náklady se jednotlivým výrobkům nepřizávají a jsou brány jako celek.

### **Dvoustupňová metoda variabilních nákladů**

Tato metoda poskytuje podniku informace s velmi dobrou vypovídací schopností. Tento způsob kalkulace je orientován tržně a poskytuje důležité podklady pro stanovení ceny, pro plánování, kontrolu a pro řízení firmy.

---

<sup>11</sup> MACÍK, K. *Jak kalkulovat podnikové náklady?* Ostrava: Montanex, 1994. **Kapitola 7. Neabsorpční kalkulace.** s. 110.

## II PRAKTICKÁ ČÁST

## 2 PŘEDSTAVENÍ SPOLEČNOSTI

Společnost XY začala svoji podnikatelskou činnost od 1. 7. 1996 zápisem do obchodního rejstříku vedeného krajským soudem v Brně. Sídlo společnosti se nachází v blízkosti hranic se Slovenskem, v chráněné oblasti Bílé Karpaty.

Od svého vzniku se společnost XY zaměřovala hlavně na oblast poskytování služeb v oblasti stolářství a zámečnictví. Dále se zaměřuje na poskytování služeb v autodopravě, na výrobu inženýrských sítí, vodojemů...

Hlavním předmětem podnikání firmy XY jsou následující tři oblasti:

### *Dřevovýroba*

Středisko dřevovýroba má kompletní vybavení od pily, přes sušičku až po stroje na zpracování dřeva. Výrobní program je zaměřen především na výrobky z masívu. Předmětem činnosti je výroba regálů, polic, eurooken, zahradního nábytku...

### *Kovovýroba*

V dílnách je dostatečně bohatý sortiment strojního parku: soustruhy, frézy, vrtačky atd. Výroba je zaměřena na strojní obrábění, frézování, lisařské práce...

### *Stavební činnost*

Předmětem činnosti je stavba kanalizací, vodovodů, komunikací...

Díky úzké specializaci je firma schopna reagovat na nejnovější trendy a technologie a dbát na vysokou kvalitu výrobků. Firma se hodlá do budoucna zaměřit na úzce specializovanou oblast stavebního truhlářství. Současná kapacita výroby, kvalita a komplexnost dodávek umožňuje uspokojit i nejnáročnější požadavky stavebních firem a společností zabývajících se dodávkou stavebních prací. Při výrobě jsou výhradně používány materiály a komponenty s certifikátem jakosti a technologické postupy splňující normy ISO 9001.

## 2.1 Definování cíle

Cílem této bakalářské práce je navržení úpravy kalkulací nákladů a cen u vybraných stávajících výrobků ve společnosti XY a to v oblasti dřevovýroby. Jedná se o vytvoření nových cenových nabídek u sedmi vybraných výrobků. Každý výrobek je různý a má i různé složení základních materiálových nákladů. Hlavním cílem je dosažení co nejpřesnějšího výsledku ceny výrobku. Cena by měla zahrnovat všechny náklady spojené s jeho vytvořením a zároveň by měla zajistit jeho konkurenceschopnost.

## 2.2 Projektové řešení

Tato část textu obsahuje všechny konkrétní kroky, které jsou nutné k dosažení vytčeného cíle. Základním krokem řešení projektu je provedení analýzy nákladů. V první fázi se jedná o druhové členění nákladů, které obsahuje všechny nákladové položky bez jejich dalšího členění. Ve druhé fázi následuje kalkulační členění nákladů, které je důležité pro stanovení ceny výrobku. Kalkulační členění zahrnuje rozdělení na přímé a nepřímé náklady. Dalším krokem bude analýza cenových podmínek ve společnosti, která bude mít vliv na stanovení ceny podle potřeb zákazníků, tzn. na základě jejich poptávky. Po zjištění všech těchto údajů vytvořím kalkulaci u vybraných výrobků. Stanovení cenové kalkulace bude provedeno dvojím způsobem. V prvním způsobu se jedná o nákladovou tvorbu ceny, která se využívá u jednotlivých zákazníků a ve druhém způsobu je cena vytvořená na základě poptávky. Toto stanovení ceny je určeno výhradně pro obchodní řetězec Hornbach Baumarkt spol. s.r.o., protože společnost XY patří k mnoha jeho dodavatelů a poskytuje na cenu výrobků určité slevy. Posledním krokem této práce je srovnání a zdůvodnění změny nákladů a cen oproti stávající situaci a následuje zhodnocení celého projektu.



## 2.3 Analýza nákladů

Náklady podniku představují spotřebované ekonomické zdroje vynaložené na uskutečňování hospodářské činnosti podniku. Pro efektivní fungování podniku je důležité náklady sledovat, evidovat a také vyhodnocovat. Všechny tyto informace jsou důležitým zdrojem pro další činnost podniku a také pro uskutečnění důležitých rozhodnutí v podniku.

V každé firmě nemůžeme brát náklady jako celek, ale musíme je dál rozčleňovat podle různých kritérií. Hledisek, podle kterých mohou být náklady rozdělovány existuje několik druhů, ale ve společnosti XY jsou náklady členěny pouze na druhové náklady a na náklady kalkulační. V obou případech jsem všechny informace o jednotlivých položkách získala prostřednictvím výsledovky za období 1-9/2005.

Pro potřeby kalkulace používá společnost XY členění nákladů pouze na kalkulační, které spočívá v rozdělení nákladů na přímé a nepřímé. Druhovým členěním nákladů a kalkulačním členěním nákladů se budu dále podrobněji zabývat.

### 2.3.1 Druhové členění nákladů

Jedná se o členění nákladů vstupujících do reprodukčního procesu. Jsou to náklady externí, protože vznikají spotřebou výrobků či prací a také jsou to náklady jednoduché, protože je nelze podrobněji rozčlenit. Tyto náklady můžeme najít ve společnosti XY ve finančním účetnictví a to v 5. třídě směrné účtové osnovy. Všechny informace o druhovém členění nákladů jsem získala z výsledovky společnosti XY za období 1-9/2005. Celková výše nákladů ve společnosti XY činila v oblasti dřevovýroba částku 15 656 824 Kč. Společnost XY má následující hlavní položky nákladů:

Položka	Výše v Kč	Podíl v %
Spotřebované nákupy	8 275 472	52,86
Spotřebované služby	3 003 493	19,19
Osobní náklady	3 981 695	25,43
Daně a poplatky	5 135	0,03
Jiné provozní náklady	143 004	0,91
Odpisy	117 123	0,75
Finanční náklady	124 056	0,79
Mimořádné náklady	6 846	0,04
<b>Celkové náklady</b>	<b>15 656 824</b>	<b>100,00</b>

Tab. 3 Analýza nákladů. Zdroj: vlastní.

**Spotřebované nákupy** – tato položka obsahuje následující druhy nákladů: spotřeba materiálu a spotřeba energie. Spotřeba materiálu zahrnuje veškerý materiál potřebný k výrobě výrobků ze dřeva (např. řezivo, fliky, věšákové úchytky, kolíky, lak...), spotřeba energie zahrnuje pouze energii elektrickou

**Spotřebované služby** – zde jsou zahrnuty náklady na opravy a udržování, cestovné, telefonní poplatky, nájemné, reklama...

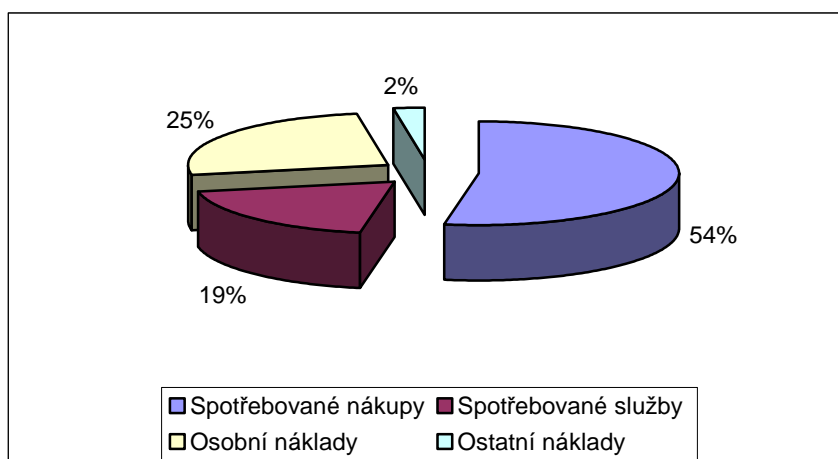
**Osobní náklady** – do této položky patří celkové mzdové náklady zahrnující základní mzdy a příjmy společníků, dále je zde zahrnuto sociální a zdravotní pojištění

**Daně a poplatky** – tato položka obsahuje daně z přidané hodnoty a daně silniční

**Odpisy, rezervy a opravné položky** – zde jsou zahrnuty odpisy dlouhodobého hmotného a nehmotného majetku, tvorba zákonných opravných položek a tvorba rezerv

**Finanční náklady** – do finančních nákladů zahrnuje firma XY úroky a bankovní poplatky za vedení účtů

**Mimořádné náklady** – v této položce jsou obsaženy škody



Graf 5 Druhové členění nákladů. Zdroj: vlastní.

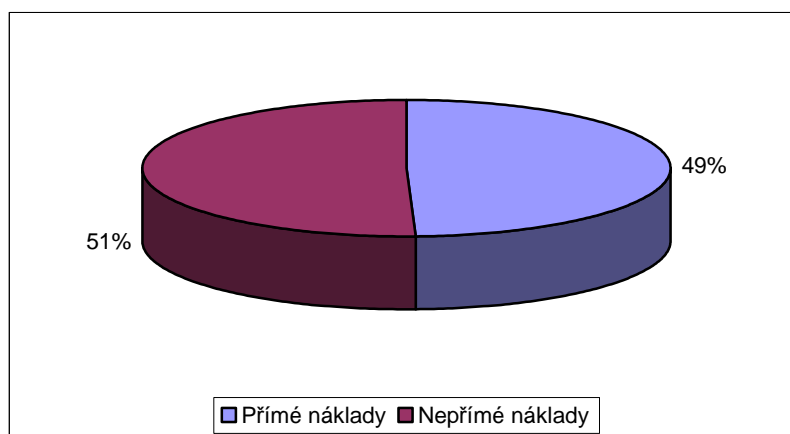
### 2.3.2 Kalkulační členění nákladů

Pro firmu XY je pro potřeby kalkulace důležité pouze kalkulační členění nákladů. Toto členění spočívá v rozdělení nákladů na přímé a nepřímé náklady bez ohledu jejich dalšího členění na fixní a variabilní složku. Přímé náklady zahrnují položky přímý materiál a přímé mzdy. Obě tyto položky vstupují do výrobku a tvoří jeho podstatu. Nepřímé náklady se naopak nevážou k jednomu druhu výkonu a na jednotlivé výkony se rozlišují pomocí různých kalkulačních technik. Všechny informace o nákladech jsem získala prostřednictvím výsledovky za období 1-9/2005

Položka	Výše v Kč	Podíl v %
Přímé náklady	7 731 279	49,38
Nepřímé náklady	7 925 545	50,52
Celkové náklady	15 656 824	100,00

Tab. 4 Přímé a nepřímé náklady. Zdroj: vlastní.

Pro přehlednost zde ještě uvádím grafické znázornění rozdělení přímých a nepřímých nákladů ve společnosti XY.



Graf 6 Přímé a nepřímé náklady. Zdroj: vlastní.

### **Přímé náklady**

Pro přímé náklady je specifické, že mají bezprostřední vztah k uskutečňovaným výkonům. Dají se snadno přiřadit konkrétnímu výkonu a to na základě technickohospodářských norem. Ve společnosti XY zahrnuje položka přímé náklady dvě základní oblasti a to přímý materiál a přímé mzdy. Tyto dvě položky tvoří základní informace pro stanovení kalkulace výrobků ve společnosti XY. Všechny informace o nákladech jsou převzaty z účetnictví firmy za období 1-9/2005.

Položka	Výše v Kč	Podíl v %
Přímý materiál	4 900 892	63,40
Přímé mzdy	2 830 387	36,60
Celkové náklady	7 731 279	100,00

Tab. 5 Přímé náklady. Zdroj: vlastní.

Do položky základní materiál patří takový materiál, který se zpravidla stává trvalou součástí výrobku a vytváří jeho hodnotu.

Společnost XY má u každého výrobku různé složení základního materiálu, proto ke kalkulaci využívá tyto položky základního materiálu:

- řezivo SM – jedná se o smrkové dřevo,
- sušení – tato položka zahrnuje hodnotu sušení dřeva,
- hřebíky – slouží ke kompletaci výrobku,
- fliky – slouží k vyspravení vad (např. vypadané suky, smolníky),
- spony – slouží ke spojování materiálu,
- kování – jedná se o pantový závěs,
- balení – zahrnuje položky jako folie, sáček nebo karton,
- vruty – slouží ke kompletaci výrobku,
- kolíky – slouží jako spojovací materiál,
- věšákové úchytky,
- duvilax – lepidlo sloužící ke kompletaci výrobku,
- lak – povrchová úprava výrobku,
- matice – slouží ke kompletaci výrobku.

Přímé mzdy zahrnují všechny úkolové i časové mzdy všech dělníků, kteří se přímo podíleli na vyhotovení výkonu.

### ***Nepřímé náklady***

Pro nepřímé náklady je charakteristické, že se nevážou k jednomu druhu výkonu, ale vznikají na základě zajišťování výroby a jsou společné pro více druhů. Tyto náklady jsou označovány jako režijní a pro rozvržení na jednotlivé výkony se používají různé kalkulační techniky. Společnost XY v rámci kalkulačního vzorce nerozlišuje jednotlivé režie na správní, výrobní a zásobovací, ale všechny režie bere jako celek a označuje je souhrnným názvem výrobní režie. Všechny informace o nákladech jsem převzala z účetnictví podniku za období 1-9/2005.

V následující tabulce uvádím rozdělení výrobní režie ve společnosti XY.

Položka	Výše výrobní reže v Kč
Spotřebované nákupy - energie, část materiálu	3 374 580
Spotřebované služby - opravy a udržování, telefon, poštovné, nájemné a cestovné	3 003 493
Osobní náklady - mzdy účetní a vedoucích pracovníků	1 151 308
Daně a poplatky	5 135
Jiné provozní náklady	143 004
Odpisy	117 123
Finanční náklady	124 056
Mimořádné náklady	6 846
<b>Celková výrobní reže</b>	<b>7 925 545</b>

*Tab. 6 Rozdělení výrobní reže. Zdroj: vlastní.*

Kalkulační techniku pro rozvržení výrobní reže jsem zvolila metodu přirážkovou. Hlavním principem této techniky je rozvrhování režijních nákladů na kalkulační jednici pomocí rozvrhové základny. Přirážka nepřímých nákladů se zjistí poměrem mezi celkovými režijními náklady a jedinou rozvrhovou základnou. Jako rozvrhovou základnu pro výrobní reži jsem použila přímé mzdy.

Výrobní reže .....7 925 545 Kč

Přímé mzdy .....2 830 387 Kč

Režijní přirážka ..... $7\,925\,545 / 2\,830\,387 = 2,800 = \mathbf{280\% \text{ VR}}$

## 2.4 Analýza cenových podmínek

Cena je důležitý marketingový faktor a správně stanovená cena zaručuje dobré fungování podniku a také přináší zisk.

Společnost XY patří ve svém regionu k jednomu z největších výrobců dřevěného sortimentu. Každý zákazník si může z katalogu výrobků vybrat od nejrůznějších regálů, polic, zahradního nábytku až po eurookna nebo vstupní dveře. Na základě těchto aspektů nemá v podstatě v rámci regionu žádnou konkurenci. Pro tuto společnost je specifické, že sestavuje ihned po obdržení poptávky cenovou nabídku, která obsahuje stanovenou cenovou kalkulaci na požadovaný výrobek, popřípadě na určité množství výrobků. Tato cenová nabídka zahrnuje vyčíslené celkové náklady potřebné k výrobě, % zisku z vlastních nákladů výkonu a popřípadě hodnotu různých slev. Takto vyhotovený cenový návrh se zašle zákazníkovi a záleží pouze na něm, zda cenovou nabídku přijme a bude mít dál zájem o koupi výrobku. Ve firmě XY se jednotlivým zákazníkům sleva neposkytuje, protože jde většinou o kusové odběry, které jsou pro firmu málo ziskové a lze tedy říci, že prodejní cena pro zákazníka je vytvořena pouze z nákladů.

Společnost XY je jedním z mnoha dodavatelů obchodního řetězce Hornbach Baumarkt. Vzhledem ke spolupráci s tímto řetězcem má tato firma obrovskou mezinárodní konkurenci, protože dalšími dodavateli Hornbachu jsou Španělsko, Německo, Polsko, Slovinsko aj. Díky této konkurenci musí firma XY dodržovat určitou výši ceny výrobků a dosahuje tím menší hodnotu zisku. Všechny podmínky, které musí společnost XY dodržovat jsou uvedeny v rámcové smlouvě s Hornbachem. Jednou z hlavních podmínek je, že ze základní ceny výrobků musí být poskytovány určité slevy. Na základě těchto informací lze tedy říci, že prodejní cena pro Hornbach se vytváří poptávkovým způsobem tvorby ceny.

Pro názornost zde uvádím tyto druhy slev:

- Skonto – skonto je platební podmínka a je to vlastně sleva za včasnou platbu. Včasnou platbou rozumíme úhradu faktury v době splatnosti (30 dnů). Tato sleva činí 2% ze základní ceny výrobků a jedná se o slevu trvalou,
- Kondice – jedná se o slevu na prvozávozové objednávky. Kondice je sleva z netto ceny zboží a je odečtena na jednotlivých položkách faktury. Kondice se poskytuje v případě, že se otvírá nová pobočka Hornbachu a společnost XY dodává první

závoz výrobků. Tato sleva je omezena na dobu 60 dnů a její výše je 5% z netto ceny zboží,

- Valuta – vychází v platnost spolu s kondicí a je to doba, o kterou se prodlužuje smluvní platnost faktury (60 dnů).

Jednou z dalších podmínek, které musí společnost XY dodržovat je poskytování příplatku na náklady za reklamu. Hornbach vyúčtovává dodavateli sjednaný smluvní příplatek zálohově měsíčně ve výši 2% z ročního obratu. V konečném důsledku tento příplatek zvyšuje náklady a snižuje hodnotu zisku.

Všechny cenové podmínky jako stanovení ceny nákladovým způsobem a stanovení ceny poptávkovým způsobem dále aplikuji na jednotlivých vybraných výrobcích.

## 2.5 Stanovení cenových kalkulací

Pro účely své práce jsem si zvolila sedm různých výrobků. Všechny výrobky jsou vyrobeny ze dřeva a složení základního materiálu se jen nepatrně liší. Stanovení cenových kalkulací provádím dvojím způsobem. První způsob je nákladový způsob tvorby ceny a druhý způsob je tvorba ceny na základě poptávky. Důležitou součástí kalkulačního systému ve společnosti XY je plánová kalkulace, která je v podniku vytvářena na období půl roku a přibližně po tuto dobu jsou ve společnosti platné prodejní ceny výrobků a po uplynutí období se provádí výsledná kalkulace, která zachytí všechny změny hodnot nákladových položek. Na základě plánové kalkulace sestavuje firma ihned po obdržení poptávky cenový návrh a záleží pouze na zákazníkovi, zda cenovou nabídku přijme. V kalkulaci se stanoví přímé náklady pomocí technickohospodářských norem množství, cen materiálu nebo mzdových tarifů.

Mým úkolem je navrhnout novou kalkulaci nákladů a cen u vybraných stávajících výrobků ve společnosti XY. Postupovat bude v následujících krocích: u jednotlivých výrobků určím nejdříve stávající plánovou kalkulaci a poté zjistím výslednou kalkulaci, kde se zachytí všechny změny nákladových položek. Zjištění výsledné kalkulace má důležitý význam, protože tato kalkulace je vlastně novou kalkulací výrobků na další období. V mém případě se jedná o stanovení nových cenových kalkulací, které budou ve společnosti XY platné od 1.ledna 2006.

Společnost XY používá při sestavování kalkulace výrobků tuto podobu kalkulačního vzorce, která vychází z typového kalkulačního vzorce.

1. Přímý materiál
2. Přímé mzdy
3. Výrobní režie - 280%
Vlastní náklady výkonu
4. Zisk - 10%
Základní prodejní cena výrobku

Tab. 7 Kalkulační vzorec ve společnosti XY. Zdroj: vlastní.

- přímý materiál – zahrnuje celkovou hodnotu základního materiálu, který tvoří podstatu výrobku,
- přímé mzdy – základní mzdy dělníků, kteří se podíleli na zhotovení výrobku,
- výrobní režie – zahrnuje celkové režijní náklady bez ohledu členění na jednotlivé režie, její přírážka je vypočtena v bodě 2.3.2 Kalkulační členění nákladů a činí 280% z přímých mezd,
- zisk – zjišťuje se z hodnoty vlastních nákladů výkonu a to ve výši 10%. Tuto hodnotu má společnost XY dlouhodobě pevně stanovenou z důvodu udržení na trhu,
- základní prodejní cena výrobku – výše této položky se zjistí součtem hodnoty vlastních nákladů výkonu a vypočteného zisku.

### 2.5.1 Nákladový způsob tvorby ceny

Tento způsob stanovení ceny je určený pro jednotlivé zákazníky, kteří odebírají kusové výrobky. Všechny informace o materiálu, přímých mzdách a zisku 10% jsem získala z účetní evidence firmy za období 1-9/2005 a hodnotu výrobní režie jsem si vypočítala ve výši 280%. K výpočtu jsem použila přírážkovou metodu, kde rozvrhovou základnou byly přímé mzdy.

Při stanovení ceny nákladovým způsobem budu postupovat v několika krocích. U každého výrobku nejdříve stanovím současnou (stávající) kalkulaci, která je vlastně pro společnost XY plánovou kalkulací. Druhým krokem je zjištění výsledné kalkulace výrobku, kde se projeví jednotlivé změny v nákladových položkách. Pro účely mé práce



je takto zjištěná výsledná kalkulace novou kalkulací výrobků ve společnosti pro další období, což je od 1. ledna 2006.

Stávající kalkulaci i návrh nové kalkulace uvádím pro přehlednost v jedné tabulce, kde jsou zachyceny názorné odlišnosti jednotlivých nákladových položek i ostatních položek kalkulačního vzorce.

Zhodnocení výsledků je provedeno v bodě 2.6 Srovnání a zdůvodnění změny nákladů a cen oproti stávající situaci.

***1. výrobek – Věšáková stěna GW 4A***

Tato věšáková stěna má následující rozměry: šířka 550 mm a výška 1000 mm. Základní materiál obsahuje tyto položky: řezivo SM, sušení, fliky, věšákové úchytky, kolíky, lak a folii. Tento výrobek se hodí do vstupní haly v rodinném domku.



*Obr. 1 Věšáková stěna GW 4A. Zdroj: vlastní.*

V následující tabulce je určena stávající kalkulace a návrh nové kalkulace výrobku.

Stávající hodnota výrobní reže:  $0,45 * 280 = 126 \text{ Kč}$

Návrh nové hodnoty výrobní reže:  $0,50 * 280 = 140 \text{ Kč}$

Položka	Výše v Kč	
	Stávající kalkulace	Návrh nové kalkulace
1. Přímý materiál	228,00	230,00
2. Přímé mzdy	45,00	50,00
3. Výrobní reže	126,00	140,00
Vlastní náklady výkonu	399,00	420,00
4. Zisk	39,90	42,00
Základní prodejní cena	438,90	462,00
Zaokrouhlení	<b>439,00</b>	<b>462,00</b>

*Tab. 8 Stávající kalkulace a návrh nové kalkulace výrobku č.1.*

*Zdroj: vlastní.*

## 2. výrobek – Židlička nízká (stolec)

Tato židlička má následující rozměry: šířka 450 mm, výška 290 mm a hloubka 220 mm. Základní materiál obsahuje tyto položky: řezivo SM, sušení, lak, karton a duvilax. Tento výrobek je vhodný pro každodenní použití.



Obr. 2 Židlička nízká (stolec). Zdroj: vlastní.

V následující tabulce je určena stávající kalkulace a návrh nové kalkulace výrobku.

Stávající hodnota výrobní reže:  $0,35 * 280 = 98 \text{ Kč}$

Návrh nové hodnoty výrobní reže:  $0,35 * 280 = 98 \text{ Kč}$

Položka	Výše v Kč	
	Stávající kalkulace	Návrh nové kalkulace
1. Přímý materiál	230,00	220,00
2. Přímé mzdy	35,00	35,00
3. Výrobní reže	98,00	98,00
Vlastní náklady výkonu	363,00	353,00
4. Zisk	36,30	35,30
Základní prodejní cena	399,30	388,30
Zaokrouhlení	<b>399,00</b>	<b>388,00</b>

Tab. 9 Stávající kalkulace a návrh nové kalkulace výrobku č.2.

Zdroj: vlastní.

### 3. výrobek – Tapetovací kozička

Tento výrobek má následující rozměry: šířka 750 mm a výška 750 mm. Základní materiál tapetovací kozičky obsahuje tyto položky základního materiálu: řezivo SM, sušení a kování. Tapetovací kozička je vhodná jako podložka při natírání oken nebo při tapetování.



Obr. 3 Tapetovací kozička. Zdroj: vlastní.

V následující tabulce je určena stávající kalkulace a návrh nové kalkulace výrobku.

Stávající hodnota výrobní režie:  $0,10 * 280 = 28 \text{ Kč}$

Návrh nové hodnoty výrobní režie:  $0,10 * 280 = 28 \text{ Kč}$

Položka	Výše v Kč	
	Stávající kalkulace	Návrh nové kalkulace
1. Přímý materiál	55,00	70,00
2. Přímé mzdy	10,00	10,00
3. Výrobní režie	28,00	28,00
Vlastní náklady výkonu	93,00	108,00
4. Zisk	9,30	10,80
Základní prodejní cena	102,30	118,80
Zaokrouhlení	<b>102,00</b>	<b>119,00</b>

Tab. 10 Stávající kalkulace a návrh nové kalkulace výrobku č.3.

Zdroj: vlastní.

#### 4. výrobek – Základní regál 2500

Tento základní regál má následující rozměry: výška 1800 mm, šířka 800 mm a hloubka 300 mm. Položky základního materiálu jsou: řezivo SM (4x stojna a 2x police), sušení, hřebíky a balení obsahuje folii, vruty a sáčky. Tento výrobek má velké uplatnění ve spížích i ve sklepech.



Obr. 4 Základní regál 2500.

Zdroj: vlastní.

V následující tabulce je určena stávající kalkulace a návrh nové kalkulace výrobku.

Stávající hodnota výrobní reže:  $0,35 * 280 = 98 \text{ Kč}$

Návrh nové hodnoty výrobní reže:  $0,40 * 280 = 112 \text{ Kč}$

Položka	Výše v Kč	
	Stávající kalkulace	Návrh nové kalkulace
1. Přímý materiál	368,00	372,00
2. Přímé mzdy	35,00	40,00
3. Výrobní reže	98,00	112,00
Vlastní náklady výkonu	501,00	524,00
4. Zisk	50,10	52,40
Základní prodejní cena	551,10	576,40
Zaokrouhlení	<b>551,00</b>	<b>576,00</b>

Tab. 11 Stávající kalkulace a návrh nové kalkulace výrobku č.4.

Zdroj: vlastní.

**5. výrobek – Regál vinný VR 28**

Vinný regál má tyto rozměry: výška 710 mm, šířka 750 mm a hloubka 300 mm. Tento výrobek obsahuje následující základní položky materiálu: řezivo SM, sušení, vruty, folie, sáček a karton. Vinný regál je velmi praktický. Ušetří místo ve spíži i ve sklepě. Vinné láhve jsou uloženy dle rad vinařů ve vodorovné poloze a vínu tak vynikne jeho typická vůně i chuť.



Obr. 5 Regál vinný VR 28. Zdroj: vlastní.

V následující tabulce je určena stávající kalkulace a návrh nové kalkulace výrobku.

Stávající hodnota výrobní reže:  $0,40 * 280 = 112 \text{ Kč}$

Návrh nové hodnoty výrobní reže:  $0,35 * 280 = 98 \text{ Kč}$

Položka	Výše v Kč	
	Stávající kalkulace	Návrh nové kalkulace
1. Přímý materiál	140,00	135,00
2. Přímé mzdy	40,00	35,00
3. Výrobní reže	112,00	98,00
Vlastní náklady výkonu	292,00	268,00
4. Zisk	29,20	26,80
Základní prodejní cena	321,20	294,80
Zaokrouhlení	<b>321,00</b>	<b>295,00</b>

Tab. 12 Stávající kalkulace a návrh nové kalkulace výrobku č.5.

Zdroj: vlastní.

**6. výrobek – Kozlík na řezání dřeva**

Tento výrobek má následující rozměry: výška 1000 mm, šířka 600 mm a hloubka 550 mm. Položky základního materiálu jsou následující: řezivo SM, sušení, vruty, matice, šrouby a folie. Tento kozlík na řezání dřeva velmi usnadní práci.



Obr. 6 Kozlík na řezání dřeva. Zdroj: vlastní.

V následující tabulce je určena stávající kalkulace a návrh nové kalkulace výrobku.

Stávající hodnota výrobní reže:  $0,30 * 280 = 84 \text{ Kč}$

Návrh nové hodnoty výrobní reže:  $0,30 * 280 = 84 \text{ Kč}$

Položka	Výše v Kč	
	Stávající kalkulace	Návrh nové kalkulace
1. Přímý materiál	161,00	155,00
2. Přímé mzdy	30,00	30,00
3. Výrobní reže	84,00	84,00
Vlastní náklady výkonu	275,00	269,00
4. Zisk	27,50	26,90
Základní prodejní cena	302,50	295,90
Zaokrouhlení	<b>303,00</b>	<b>296,00</b>

Tab. 13 Stávající kalkulace a návrh nové kalkulace výrobku č.6.

Zdroj: vlastní.

### 7. výrobek – Polička na stěnu

Polička má následující rozměry: výška 900 mm a šířka 350 mm. Položky základního materiálu jsou: řezivo SM, lak, sušení a balení obsahuje folii. Tento výrobek je velmi užitečný do pokojů a slouží na odkládání různých věcí.



Obr. 7 Polička na stěnu. Zdroj: vlastní.

V následující tabulce je určena stávající kalkulace a návrh nové kalkulace výrobku.

Stávající hodnota výrobní režie:  $0,35 * 280 = 98 \text{ Kč}$

Návrh nové hodnoty výrobní režie:  $0,30 * 280 = 84 \text{ Kč}$

Položka	Výše v Kč	
	Stávající kalkulace	Návrh nové kalkulace
1. Přímý materiál	162,00	160,00
2. Přímé mzdy	35,00	30,00
3. Výrobní režie	98,00	84,00
Vlastní náklady výkonu	295,00	274,00
4. Zisk	29,50	27,40
Základní prodejní cena	324,50	301,40
Zaokrouhlení	<b>325,00</b>	<b>301,00</b>

Tab. 14 Stávající kalkulace a návrh nové kalkulace výrobku č.7.

Zdroj: vlastní.



### 2.5.2 Poptávkový způsob tvorby ceny

Tento způsob tvorby ceny spočívá ve znalosti základní prodejní ceny výrobku od které se odečtou všechny možné slevy. Společnost XY tento způsob naceňování používá pro dodávky do obchodního řetězce Hornbach. Vzhledem ke spolupráci s tímto řetězcem musí firma dodržovat určité podmínky. Jednou ze základních podmínek uvedených ve smlouvě je, že ze základní prodejní ceny výrobků musí společnost XY poskytovat určité slevy. Konkrétně dává skonto 2%, což je trvalá sleva a při otvírání nové pobočky Hornbachu poskytuje slevu 5% na první závoz výrobků. Pro účely mé práce počítám pouze s trvalou slevou ve výši 2%, kterou budu odčítat od základní prodejní ceny každého výrobku.

Tuto slevu poskytuje společnost XY Hornbachu pouze na soubor výrobků. V mém případě jsem vypočítala hodnotu ceny výrobku pouze na jeden kus, přičemž stanovení ceny při souboru výrobků bude založeno na úplně stejném principu, jen se jednotlivé kalkulační položky nákladů znásobí počtem výrobků v souboru. V konečném důsledku použití této metody zjistíme prodejní cenu výrobku pro obchodní řetězec Hornbach a výši zisku na jeden výrobek.

Návrh nových cen budu provádět ze stejných výrobků uvedených v bodě 2.5.1, odkud jsem převzala základní prodejní cenu všech sedmi výrobků. V tomto bodě je i charakteristika výrobků. Stávající kalkulaci i návrh nové kalkulace uvádím pro přehlednost v jedné tabulce, kde jsou vidět odlišnosti v prodejní ceně výrobku, jeho nákladech a také o vývoji zisku. Zhodnocení projektu je provedeno v bodě 2.6 Srovnání a zdůvodnění změny nákladů a cen oproti stávající situaci.

**1. výrobek – Věšáková stěna GW 4A**

Položka	Výše v Kč	
	Stávající kalkulace	Návrh nové kalkulace
Základní prodejní cena	439,00	462,00
- sleva 2%	- 8,78	- 9,24
Prodejní cena po úpravě	430,22	452,76
- náklady	- 399,00	- 420,00
ZISK	31,22	32,76
Zaokrouhlený zisk	31,00	33,00

Tab. 15 Stávající kalkulace a návrh nové kalkulace 1. výrobku vytvořená poptávkovým způsobem. Zdroj: vlastní.

**2. výrobek – Židlička nízká (stolec)**

Položka	Výše v Kč	
	Stávající kalkulace	Návrh nové kalkulace
Základní prodejní cena	399,00	388,00
- sleva 2%	- 7,98	- 7,76
Prodejní cena po úpravě	391,02	380,24
- náklady	- 363,00	- 353,00
ZISK	28,02	27,24
Zaokrouhlený zisk	28,00	27,00

Tab. 16 Stávající kalkulace a návrh nové kalkulace 2. výrobku vytvořená poptávkovým způsobem. Zdroj: vlastní.

**3. výrobek – Tapetovací kozička**

Položka	Výše v Kč	
	Stávající kalkulace	Návrh nové kalkulace
Základní prodejní cena	102,00	119,00
- sleva 2%	- 2,04	- 2,38
Prodejní cena po úpravě	99,96	116,62
- náklady	- 93,00	- 108,00
ZISK	6,96	8,62
Zaokrouhlený zisk	7,00	9,00

Tab. 17 Stávající kalkulace a návrh nové kalkulace 3. výrobku vytvořená poptávkovým způsobem. Zdroj: vlastní.

**4. výrobek – Základní regál 2500**

Položka	Výše v Kč	
	Stávající kalkulace	Návrh nové kalkulace
Základní prodejní cena	551,00	576,00
- sleva 2%	- 11,02	- 11,52
Prodejní cena po úpravě	539,98	564,48
- náklady	- 501,00	- 524,00
ZISK	38,98	40,48
Zaokrouhlený zisk	39,00	40,00

Tab. 18 Stávající kalkulace a návrh nové kalkulace 4. výrobku vytvořená poptávkovým způsobem. Zdroj: vlastní.

**5. výrobek – Regál vinný VR 28**

Položka	Výše v Kč	
	Stávající kalkulace	Návrh nové kalkulace
Základní prodejní cena	321,00	295,00
- sleva 2%	- 6,42	- 5,90
Prodejní cena po úpravě	314,58	289,10
- náklady	- 292,00	- 268,00
ZISK	22,58	21,10
Zaokrouhlený zisk	23,00	21,00

Tab. 19 Stávající kalkulace a návrh nové kalkulace 5. výrobku vytvořená poptávkovým způsobem. Zdroj: vlastní.

**6. výrobek – Kozlík na řezání dřeva**

Položka	Výše v Kč	
	Stávající kalkulace	Návrh nové kalkulace
Základní prodejní cena	303,00	296,00
- sleva 2%	- 6,06	- 5,92
Prodejní cena po úpravě	296,94	290,08
- náklady	275,00	- 269,00
ZISK	21,94	21,08
Zaokrouhlený zisk	22,00	21,00

Tab. 20 Stávající kalkulace a návrh nové kalkulace 6. výrobku vytvořená poptávkovým způsobem. Zdroj: vlastní.

*7. výrobek – Polička na stěnu*

Položka	Výše v Kč	
	Stávající kalkulace	Návrh nové kalkulace
Základní prodejní cena	325,00	301,00
- sleva 2%	- 6,50	- 6,02
Prodejní cena po úpravě	318,50	294,98
- náklady	- 295,00	- 274,00
ZISK	23,50	20,98
Zaokrouhlený zisk	24,00	21,00

*Tab. 21 Stávající kalkulace a návrh nové kalkulace 7. výrobku vytvořená poptávkovým způsobem. Zdroj: vlastní.*

## 2.6 Srovnání a zdůvodnění změny nákladů a cen oproti stávající situaci

V této části textu zhodnotím změny nákladů a cen u vybraných sedmi výrobků, což bylo cílem mé bakalářské práce. Stejně jako projektové řešení, tak i zhodnocení projektu provedu ve dvou částech. V první části provedu zhodnocení nákladové tvorby ceny a ve druhé části zhodnotím poptávkovou tvorbu ceny a následně zjistím ziskovost těchto výrobků ve srovnání se stávajícími cenami.

### 2.6.1 Zhodnocení nákladového způsobu tvorby ceny

Hlavním cílem tohoto způsobu bylo stanovení nové ceny u sedmi vybraných výrobků. Cena jednotlivých výrobků zahrnuje všechny náklady, které souvisí s jejich vytvořením. Tento způsob výpočtu byl určen jednotlivým zákazníkům, kteří odebírají kusové výrobky.

#### *Zhodnocení kalkulace 1. výrobku – Věšáková stěna GW 4A*

Současná cena tohoto výrobku činí 439 Kč a návrh nové ceny je ve výši 462 Kč. Z toho vyplývá, že navýšení ceny je o 23 Kč. Toto navýšení způsobilo několik důvodů. V prvním případě se hodnota základního materiálu navýšila o 2 Kč, protože společnost XY pozměnila u tohoto výrobku základní rozměry a na výrobu je použito větší množství řeziva SM. Ve druhém případě se hodnota přímých mezd zvýšila o 5 Kč, protože se díky změně rozměrů zvýšila náročnost na výrobu. Celková výrobní režie se navýšila o 14 Kč z důvodu zvýšení přímých mezd, protože přímé mzdy jsou rozvrhovou základnou pro rozvrh výrobní režie. Zisk u tohoto výrobku je ve výši 42 Kč, což odpovídá hodnotě 10% z vlastních nákladů výkonu a oproti stávajícímu zisku vzrostl o 2,10 Kč.

#### *Zhodnocení kalkulace 2. výrobku – Židlička nízká*

Současná cena židličky činí 399 Kč a návrh nové ceny je ve výši 388 Kč. Z těchto údajů vyplývá, že nová cena je oproti stávající ceně o 11 nižší. Toto snížení zapříčinila změna materiálových nákladů a to snížení o 10 Kč. Hlavním důvodem tohoto snížení je nakoupení nového druhu laku, který u výrobku slouží jako povrchová úprava. Základní mzdy zůstaly ve stejné výši, protože nástřik laku je prováděn automaticky. Díky těmto důsledkům nedošlo ke změně výrobní režie, která se počítá ve výši 280% z přímých mezd. Celkové snížení nákladů zapříčinilo změnu zisku oproti stávající ceně a to k poklesu o 1 Kč.

***Zhodnocení kalkulace 3. výrobku – Tapetovací kozička***

Současná cena u tohoto výrobku je ve výši 102 Kč a návrh nové ceny činí hodnotu 119 Kč. Nová cena je tedy o 17 Kč vyšší než cena stávající. Nejdůležitějším faktorem, který zapříčinil zvýšení ceny je nárůst hodnoty základního materiálu. Konkrétně šlo o nákladovou položku kování, kde společnost XY začala využívat k výrobě tapetovací kozičky nový druh kování, který je vyroben z kvalitnějšího kovu a zaručuje jeho delší trvanlivost. Cena nového kování je o 15 Kč vyšší než hodnota doposud používaného. Základní mzdy zůstaly ve stejné výši 10 Kč, a proto nedošlo ani ke změně hodnoty výrobní rezie. V celkovém důsledku se hodnota zisku tapetovací kozičky zvýšila o 1,50 Kč díky zvýšení materiálových nákladů.

***Zhodnocení kalkulace 4. výrobku – Základní regál 2500***

Stávající cena tohoto regálu je ve výši 551 Kč a nový návrh ceny má hodnotu 576 Kč. Nová cena je oproti stávající ceně o 25 Kč vyšší. Toto navýšení zapříčinila změna základního materiálu i základních mezd. Hodnota základního materiálu se zvýšila o 4 Kč. V tomto případě se jedná o změnu nákladové položky hřebíky, protože společnost XY změnila dodavatele těchto komponentů, který má některé své výrobky o něco dražší nebo naopak levnější, ale zaručuje jejich kvalitu. Položka základní mzdy se zvýšila o 5 Kč díky zvýšení náročnosti výroby. Celkové zvýšení mezd mělo dopad na zvýšení hodnoty výroby rezie a to o částku 14 Kč. V celkovém důsledku se zvedla i hodnota zisku základního regálu o hodnotu 2,30 Kč.

***Zhodnocení kalkulace 5. výrobku – Regál vinný VR 28***

Současná cena u tohoto výrobku činí 321 Kč a návrh nové ceny je o 26 Kč nižší a má tedy hodnotu 295 Kč. Snížení ceny způsobil pokles hodnoty materiálových nákladů a mzdových nákladů. Ze základního materiálu poklesla o 5 Kč položka vruty, protože společnost XY změnila dodavatele těchto výrobků. Dodavatel vrutů je stejný jako u výrobku č. 4, kde dodává hřebíky pro kompletaci základního regálu. Položka přímých mezd klesla o 5 Kč vlivem snížení náročnosti výroby, kde došlo k částečnému urychlení výrobního procesu díky novému stroji. Výrobní rezie se změnila se změnou přímých mezd o 14 Kč a v konečném důsledku se snížila i hodnota zisku z 29,20 Kč na 26,80 Kč. Rozdíl činí 2,40 Kč.

***Zhodnocení kalkulace 6. výrobku – Kozlík na řezání dřeva***

Současná cena výrobku činí 303 Kč a návrh nové ceny je ve výši 296 Kč. Z toho vyplývá, že nová cena je nižší o 7 Kč. Jedním ze základních důvodů těchto změn bylo snížení hodnoty materiálu o 6 Kč. Příčinnou bylo snížení materiálové položky šrouby a matice, protože společnost má nového dodavatele kovových komponentů sloužících ke kompletaci výrobků. Hodnota přímých mezd zůstala na stejné úrovni 30 Kč. Celková výrobní režie také zůstala na stejné hodnotě 84 Kč, protože k rozdělení výrobní režie využívá společnost XY rozvrhovou základnu přímé mzdy. Zisk u tohoto výrobku je výši 26,90 Kč, který je nižší než stávající zisk a to o 0,60 Kč.

***Zhodnocení kalkulace 7. výrobku – Polička na stěnu***

Současná cena poličky je 325 Kč a návrh nové ceny je o 24 Kč nižší a činí tedy 301 Kč. Jedním ze základních důvodů je snížení položky základní materiál, konkrétně šlo o položku lak, kde společnost XY zakoupila nový druh laku a tím šla hodnota této položky o 2 Kč dolů. Základní mzdy se snížily, protože se snížila náročnost na výrobu a mzdy pracovníků proto klesly o 5 Kč. Díky těmto důsledkům se změnila hodnota výrobní režie a došlo k poklesu o 14 Kč. Celkové snížení nákladů zapříčinilo změnu zisku oproti stávající ceně a to o 2,10 Kč.

### **2.6.2 Zhodnocení poptávkového způsobu tvorby ceny**

Podstatou stanovení ceny u výrobků poptávkovým způsobem bylo určení prodejní ceny výrobků pro obchodní řetězec Hornbach Baumarkt, kterému společnost XY dodává své výrobky a je jedním z mnoha jeho dodavatelů. Celý kalkulační vzorec vychází ze znalosti základní prodejní ceny výrobků, od které se odečtou všechny možné slevy, celkové náklady a tím se zjistí hodnota zisku připadající na jeden kus výrobku.

#### ***Zhodnocení kalkulace 1. výrobku – Věšáková stěna GW 4A***

Současná základní prodejní cena výrobku činí 439 Kč a návrh nové ceny je vyšší o 23 Kč a je tedy ve výši 462 Kč. Všechny důvody tohoto navýšení jsou vymezeny v bodě 2.6.1 Zhodnocení nákladového způsobu tvorby ceny. Principem poptávkové tvorby ceny je odečtení slevy, která je trvalá a činí 2% ze základní prodejní ceny. Hodnota současné slevy pro Hornbach je 8,78 Kč a návrh nové slevy je ve výši 9,24 Kč. Došlo tedy k navýšení o 0,46 Kč. Současné celkové náklady na výrobu mají hodnotu 399 Kč, ale vlivem zvýšení prodejní ceny stouply na 420 Kč. V konečném důsledku došlo i ke zvýšení zisku a to z 31 Kč na 33 Kč. Prodejní cena pro Hornbach se zvýšila o 22,54 Kč.

#### ***Zhodnocení kalkulace 2. výrobku – Židlička nízká***

Stávající základní prodejní cena židličky má hodnotu 399 Kč a návrh nové ceny je o 11 Kč nižší. Všechny příčiny tohoto poklesu jsou uvedeny v bodě 2.6.1 Zhodnocení nákladového způsobu tvorby ceny. Skonto z prodejní ceny činí 2% a došlo tedy ke snížení o 0,22 Kč. Abychom zjistili konečný zisk, tak je nutné odečíst i celkové výrobní náklady, které poklesly z 366 Kč na 353 Kč a rozdíl tedy činí 13 Kč. Celkový současný zisk z výrobku má hodnotu 28 Kč a poklesl o 1 Kč vlivem snížení hodnoty nákladů. Prodejní cena pro Hornbach poklesla o 10,78 Kč

#### ***Zhodnocení kalkulace 3. výrobku – Tapetovací kozička***

Současná základní prodejní cena výrobku je 102 Kč a návrh nové ceny je vyšší o 17 Kč a má tedy hodnotu 119 Kč. Všechny důvody vzrůstu ceny jsou uvedeny v bodě 2.6.1 Zhodnocení nákladového způsobu tvorby ceny. Hodnota slevy současné ceny je 2,04 Kč a nová sleva by měla být vyšší o 0,34 Kč. Celkové náklady na výrobu vzrostly z 93 Kč na 108 Kč a rozdíl tedy činí 15 Kč. Prodejní cena pro Hornbach se zvedla o 16,62 Kč a z těchto důvodů se zvedl i zisk výrobku o 2 Kč.



**Zhodnocení kalkulace 4. výrobku – Základní regál 2500**

Současná základní prodejní cena výrobku je 551 Kč a nová cena má hodnotu 576 Kč. Došlo tedy k nárůstu o 25 Kč. Všechny příčiny nárůstu jsou uvedeny v bodě 2.6.1 Zhodnocení nákladového způsobu tvorby ceny. Díky zvýšení základní prodejní ceny došlo i k nárůstu hodnoty slevy o 0,50 Kč, hodnoty vlastních nákladů výkonu o 23 Kč. Celková prodejní cena pro Hornbach se zvýšila z 539,98 Kč na 564,48 Kč a rozdílem je navýšení o 24,50 Kč. V celkovém důsledku se zvedla i hodnota zisku a to o 1 Kč.

**Zhodnocení kalkulace 5. výrobku – Regál vinný VR 28**

Současná základní prodejní cena vinného regálu je ve výši 321 Kč a v novém ocenění došlo k poklesu na 295 Kč, tedy o 26 Kč. Všechny důvody snížení ceny jsou vymezeny v bodě 2.6.1 Zhodnocení nákladového způsobu tvorby ceny. S tímto snížením poklesla i hodnota slevy pro Hornbach a snížení činilo 0,52 Kč a hodnota vlastních nákladů klesla o 24 Kč. Celková prodejní cena pro Hornbach se snížila z 314,58 Kč na 289,10 Kč a rozdílem je pokles o 25,48 Kč. V celkovém důsledku se snížila i hodnota zisku o 2 Kč.

**Zhodnocení kalkulace 6. výrobku – Kozlík na řezání dřeva**

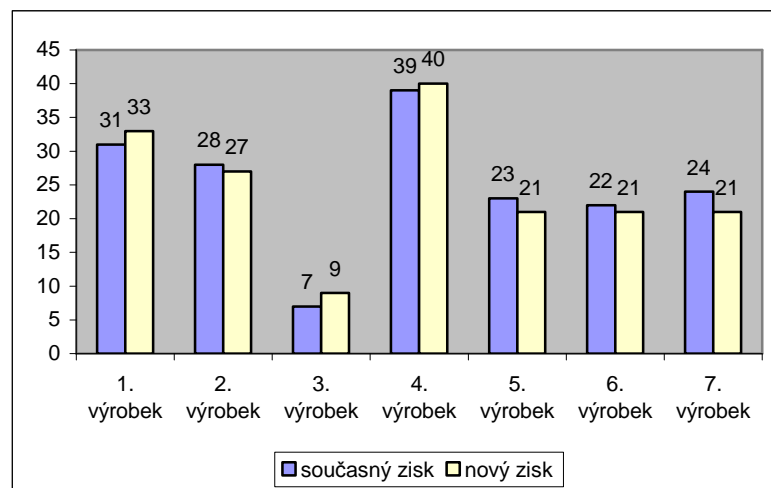
Současná základní prodejní cena výrobku činí 303 Kč a návrh nové ceny je ve výši 296 Kč a je tedy nižší o 7 Kč. Všechny důvodů tohoto snížení jsou vymezeny v bodě 2.6.1 Zhodnocení nákladového způsobu tvorby ceny. Jak už bylo několikrát řečeno, tak principem poptávkového způsobu tvorby ceny spočívá v odečtení všech slev od základní prodejní ceny. Hodnota současné slevy pro Hornbach je 6,06 Kč, což odpovídá výši 2% ze základní prodejní ceny. V novém stanovení ceny došlo k poklesu slevy na 5,38 Kč a je tedy nižší o 0,68 Kč. Současné celkové náklady na výrobu mají hodnotu 275 Kč, ale vlivem snížení prodejní ceny klesly na 269 Kč. V konečném důsledku došlo i ke snížení prodejní ceny pro Hornbach a to o 6,86 Kč na jeden kus. Zisk z tohoto výrobku se pro společnost XY snížil o 1 Kč.

**Zhodnocení kalkulace 7. výrobku – Polička na stěnu**

Současná základní prodejní cena výrobku je 325 Kč a návrh nové ceny je 301 Kč. Došlo tedy k poklesu o 24 Kč. Všechny příčiny tohoto snížení jsou uvedeny v bodě 2.6.1 Zhodnocení nákladového způsobu tvorby ceny. Skonto z prodejní ceny činí 2% a došlo tedy k poklesu o 0,48 Kč. Ke zjištění konečného zisku je nutné odečíst i celkové výrobní náklady, které poklesly z 295 Kč na 274 Kč a rozdíl proto činí 21 Kč. Celkový

současný zisk z výrobku má hodnotu 24 Kč a poklesl o 3 Kč vlivem snížení hodnoty nákladů. Prodejní cena pro Hornbach se v konečném důsledku snížila o 23,52 Kč.

Pro názornost zde ještě uvádím graf, ve kterém je zachycena změna zisku u jednotlivých výrobců. K vyjádření všech údajů jsem použila sloupcový graf, kde v prvním sloupci je zachycen stávající zisk a ve druhém sloupci se nachází návrh nového zisku.



Graf 7 Srovnání zisku u jednotlivých výrobců. Zdroj: vlastní.

## ZÁVĚR

Hlavním cílem této bakalářské práce bylo navrhnout úpravy kalkulací nákladů a cen vybraných stávajících výrobků ve společnosti XY. Celou bakalářskou práci jsem rozdělila na dvě oblasti: teoretickou část a praktickou část.

V teoretické části jsem definovala pojem náklady, jejich druhové a kalkulační členění a také jsem rozebrala problematiku kalkulací.

V praktické části jsem analyzovala náklady a cenové podmínky ve společnosti XY. Dalším krokem bylo stanovení cenových kalkulací. Pro splnění účelu své bakalářské práce jsem si vybrala sedm různých výrobků z oblasti dřevovýroby. U každého výrobku jsem určila stávající kalkulaci a poté jsem navrhla novou kalkulaci, která spočívala v určení výsledné kalkulace.

Společnost XY používá pro všechny výrobky stávající ceny. Mým úkolem bylo navržením nových cen, které by byly zavedeny od 1. ledna 2006. Stanovení nových cen jsem prováděla nákladovým i poptávkovým způsobem. Všechny výsledky jsem vymezovala v bodě 2.5 Stanovení cenových kalkulací a změny nákladů a cen jsem vyjádřila v bodě 2.6 Srovnání a zdůvodnění změny nákladů a cen oproti stávající situaci.

Ze všech těchto údajů jsem určila hodnotu nových cen všech sedmi výrobků. Výsledkem mé práce bylo zjištění určitých rozdílů mezi stávající kalkulací a novou kalkulací.

Rozdíly spočívaly jak ve změně nákladové položky základní materiál, tak i ve změnách přímých mezd. Příčiny změn byly různé. Šlo například o pokles základních mezd vlivem snížení náročnosti výroby. U jiných výrobků došlo ke změnám v materiálových nákladech, např. nakoupení nového laku, změna rozměrů výrobku, nový dodavatel v oblasti kovových komponentů...

### *Shrnutí*

Celkově bych bakalářskou práci zhodnotila tak, že díky různým vlivům se u některých výrobků prodejní cena snížila a u jiných výrobků se naopak zvýšila. Tento stejný důsledek měl také důležitou roli při vývoji zisku společnosti XY na jednom kusu výrobku. Rozdíly byly patrné jak v nákladovém způsobu tvorby ceny, tak i v poptávkovém způsobu.

Myslím, že zadaného cíle práce bylo dosaženo, protože společnost uvažuje o zavedení těchto cenových kalkulací v novém období a to od 1. ledna 2006. Na základě mých postupů by měla být provedena i kalkulace u jiných výrobků. Tyto nové ceny budou ale platné přibližně na dobu půl roku, protože asi v sedmém měsíci roku 2006 plánuje společnost XY zakoupit nový obráběcí stroj, který výrazně sníží náročnost výroby a tím dojde i ke změnám nákladových položek.

### ***Doporučení***

Ve společnosti XY bych doporučila využívat členění nákladů v závislosti na objemu výkonů, což je členění na fixní a variabilní náklady. Oddělené sledování fixních a variabilních nákladů je nutné, když podnik pracuje s metodou příspěvku na úhradu. Díky členění nákladů na fixní a variabilní lze vytvořit analýzu bodu zvratu, která poskytuje vedení podniku důležité informace, které ovlivní rozhodování v budoucnosti. S použitím analýzy bodu zvratu lze lépe posuzovat možnosti dosažení zisku.

## CIZOJAZYČNÉ RESUMÉ

Das Thema meiner Bakkalaureusarbeit nennt sich „Der Vorschlag der Regelung der Kostenkalkulation und der Preise von ausgesuchten bestehenden Produkten in der XY Gesellschaft“.

Die Leistungskosten und damit im Zusammenhang die Kalkulation ist eine von der wichtigsten Aufgaben der manageren Buchführung. Derer Bedeutung in den letzten Jahren sehr wichtig ist. Der Preis des Produktes ist ein wichtiger Herstellung –und Konkurrenzfaktor. Der Preis muss auf dem Markt bestehen und muss alle Kosten beinhalten.

Meine Bakkalaureusarbeit besteht aus zwei Teilen.

- 1) theoretischer Teil
- 2) praktischer Teil

Der theoretische Teil beinhaltet diese Teile: Bestimmung der Kosten und deren Einteilung, der Begriff der Kalkulation, Arten, Methoden und Kalkulationstechnik.

Im praktischen Teil analysiere ich ehestens die Kosten der XY Gesellschaft, was Sorten – und Kalkulationseinteilung der Kosten sind. Weiter analysiere ich die Preisbedingungen in der XY Gesellschaft. Im weiteren Schritt führe ich die Feststellung der Preiskalkulation durch. Diese Feststellung bestimme ich in zwei Methoden, Kostenmethode der Preisgestaltung und Nachfrageweise der Preisgestaltung.

Die Kostenmethode der Preisgestaltung ist wichtig für den einzelnen Kunden und Nachfrageweise der Preisgestaltung ist für die Handelskette Hornbach Baumarkt bestimmt. Die XY Gesellschaft ist eine von seinen vielen Zulieferanten. Am Schluss der Arbeit führe ich einen Vergleich und die Bewertung der Änderung der Kosten und Preise gegen die bestehende Lage durch.

Das Ziel meiner Bakkalaureusarbeit wurde erfüllt, da die XY Gesellschaft überlegt die Preisvorschläge im Zeitraum vom 1. Januar einzuführen.

Weil die XY Gesellschaft nur Kalkulationseinteilung der Kosten durchführt, was die Einteilung auf direkte und indirekte betrifft, so würde ich ihr die Verteilung der Kosten aus dem Aspekt der Leistungsumfänge empfehlen. Das bedeutet die Kosteneinteilung auf die Fixkosten und veränderliche Kosten durchzuführen. Diese Einteilung ermöglicht die Bildung der Analyse vom Wendepunkt, aus deren wir genauere Vorstellung über den Gewinn in der Gesellschaft haben.

**SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ**

- [1] EICHLER, B., BURDA, Z., ŠTORKÁNOVÁ, M. *Hospodářské výpočty pro střední školy*. 3. vyd. Praha: Fortuna, 1994. 112 s. ISBN 80-7168-095-8.
- [2] FIBÍROVÁ, J. *Reporting – moderní metoda hodnocení výkonnosti uvnitř firmy*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2001. 120 s. ISBN 80-247-0066-2.
- [3] KOVANICOVÁ, D. *Abeceda účetních znalostí pro každého*. 11. vyd. Praha: Polygon, 2001. 448 s. ISBN 80-7273.
- [4] KRÁL, B. a kol. *Nákladové a manažerské účetnictví*. 1. vyd. Praha: Prospektrum, 1997. 408 s. ISBN 80-7175-060-3.
- [5] KRÁL, B. a kol. *Manažerské účetnictví*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2002. ISBN 80-7261-062-7.
- [6] KRÁL, B., HOLÍNSKÁ, E., MISTERKOVÁ, J., POSPÍŠILOVÁ, M. *Vnitropodnikové účetnictví*. Praha: Trizonia, 1994. ISBN 80-85573-31-8.
- [7] MACÍK, K. *Jak kalkulovat podnikové náklady?* Ostrava: Montanex, 1994. ISBN 80-85780-16-X.
- [8] MACÍK, K. *Účetnictví pro manažerskou praxi*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2002. 236 s. ISBN 80-7169-914-4.
- [9] NĚMEC, V. *Řízení a ekonomika firmy*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 1998. 320 s. ISBN 80-7169-613-7.
- [10] SYNEK, M. a kol. *Nauka o podniku*. 3. vyd. Praha: Vysoká škola ekonomická. 1996. 383 s. ISBN 80-7079-892-0.
- [11] ŠOLJAKOVÁ, L. *Manažerské účetnictví pro strategické řízení*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2003. ISBN 80-7261-087-2.
- [12] *Účetnictví – časopis pro podnikatele* Vydává nakladatelství Bilance. 1953-, roč. 53, 12x ročně. ISSN 0139-5661.
- [13] *Daně a účetnictví bez chyb, pokut a penále*. Vydává: Poradce, s. r. o. 1998-, roč. 7, č. 2-. 2005-. 12x ročně. ISSN 1214-522X

**SEZNAM OBRÁZKŮ**

<i>Obr. 1 Věšáková stěna GW 4A. Zdroj: vlastní.....</i>	<i>36</i>
<i>Obr. 2 Židlička nízká (stolec). Zdroj: vlastní.....</i>	<i>37</i>
<i>Obr. 3 Tapetovací kozička. Zdroj: vlastní. ....</i>	<i>38</i>
<i>Obr. 4 Základní regál 2500. Zdroj: vlastní. ....</i>	<i>39</i>
<i>Obr. 5 Regál vinný VR 28. Zdroj: vlastní. ....</i>	<i>40</i>
<i>Obr. 6 Kozlík na řezání dřeva. Zdroj: vlastní.....</i>	<i>41</i>
<i>Obr. 7 Polička na stěnu. Zdroj: vlastní. ....</i>	<i>42</i>



**SEZNAM TABULEK**

<i>Tab. 1 Typový kalkulační vzorec.....</i>	18
<i>Tab. 2 Retrogradní kalkulační vzorec. Zdroj: vlastní.....</i>	19
<i>Tab. 3 Analýza nákladů. Zdroj: vlastní.....</i>	27
<i>Tab. 4 Přímé a nepřímé náklady. Zdroj: vlastní.....</i>	29
<i>Tab. 5 Přímé náklady. Zdroj: vlastní.....</i>	29
<i>Tab. 6 Rozdělení výrobní režie. Zdroj: vlastní.....</i>	31
<i>Tab. 7 Kalkulační vzorec ve společnosti XY.Zdroj: vlastní.....</i>	34
<i>Tab. 8 Stávající kalkulace a návrh nové kalkulace výrobku č.1. Zdroj: vlastní.....</i>	36
<i>Tab. 9 Stávající kalkulace a návrh nové kalkulace výrobku č.2. Zdroj: vlastní.....</i>	37
<i>Tab. 10 Stávající kalkulace a návrh nové kalkulace výrobku č.3. Zdroj: vlastní.....</i>	38
<i>Tab. 11 Stávající kalkulace a návrh nové kalkulace výrobku č.4. Zdroj: vlastní.....</i>	39
<i>Tab. 12 Stávající kalkulace a návrh nové kalkulace výrobku č.5. Zdroj: vlastní.....</i>	40
<i>Tab. 13 Stávající kalkulace a návrh nové kalkulace výrobku č.6. Zdroj: vlastní.....</i>	41
<i>Tab. 14 Stávající kalkulace a návrh nové kalkulace výrobku č.7. Zdroj: vlastní.....</i>	42
<i>Tab. 15 Stávající kalkulace a návrh nové kalkulace 1. výrobku vytvořená poptávkovým způsobem. Zdroj: vlastní.....</i>	44
<i>Tab. 16 Stávající kalkulace a návrh nové kalkulace 2. výrobku vytvořená poptávkovým způsobem. Zdroj: vlastní.....</i>	44
<i>Tab. 17 Stávající kalkulace a návrh nové kalkulace 3. výrobku vytvořená poptávkovým způsobem. Zdroj: vlastní.....</i>	44
<i>Tab. 18 Stávající kalkulace a návrh nové kalkulace 4. výrobku vytvořená poptávkovým způsobem. Zdroj: vlastní.....</i>	45
<i>Tab. 19 Stávající kalkulace a návrh nové kalkulace 5. výrobku vytvořená poptávkovým způsobem. Zdroj: vlastní.....</i>	45
<i>Tab. 20 Stávající kalkulace a návrh nové kalkulace 6. výrobku vytvořená poptávkovým způsobem. Zdroj: vlastní.....</i>	45
<i>Tab. 21 Stávající kalkulace a návrh nové kalkulace 7. výrobku vytvořená poptávkovým způsobem. Zdroj: vlastní.....</i>	46

**SEZNAM GRAFŮ**

<i>Graf 1 Fixní náklady. Zdroj: vlastní.</i> .....	12
<i>Graf 2 Proporcionální náklady. Zdroj: vlastní.</i> .....	12
<i>Graf 3 Podproporcionální náklady. Zdroj: vlastní.</i> .....	13
<i>Graf 4 Nadproporcionální náklady. Zdroj: vlastní.</i> .....	13
<i>Graf 5 Druhové členění nákladů. Zdroj: vlastní.</i> .....	28
<i>Graf 6 Přímé a nepřímé náklady. Zdroj: vlastní.</i> .....	29
<i>Graf 7 Srovnání zisku u jednotlivých výrobků. Zdroj: vlastní.</i> .....	52

