

# Využití manažerského účetnictví ve vybraném podniku

Lukáš Marek

---

Bakalářská práce  
2011



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně  
Fakulta managementu a ekonomiky

---

**Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně**  
**Fakulta managementu a ekonomiky**

Ústav financí a účetnictví

akademický rok: 2010/2011

**ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE**  
(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Lukáš MAREK**  
Osobní číslo: **M081624**  
Studijní program: **B 6208 Ekonomika a management**  
Studijní obor: **Management a ekonomika**

Téma práce: **Využití manažerského účetnictví ve vybraném podniku**

Zásady pro vypracování:

**Úvod**

**I. Teoretická část**

- **Charakterizujte teoretickou podstatu a legislativní rámec manažerského účetnictví.**

**II. Praktická část**

- **Proveďte analýzu stávající úrovně manažerského účetnictví ve vybraném podniku.**
- **Popište informační systém, metody a nástroje, které jsou ve vybraném podniku využívány v rámci manažerského účetnictví.**
- **Navrhněte možná zlepšení systému manažerského účetnictví ve vybraném podniku.**

**Závěr**

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

Seznam odborné literatury:

- [1] HAVELEC, J. Základy manažerského účetnictví. 1. vyd. Praha: CODEX Bohemia, s.r.o., 1997. 264 s. ISBN 80-85963-36-1.  
[2] KRÁL, B. a kol. Manažerské účetnictví. 1. vyd. Praha: Management Press, 2002. 547 s. ISBN 80-7261-062-7.  
[3] LANČA, J., SEDLÁČEK, J. Manažerské účetnictví. DSO. 1. vyd. Brno: Masarykova univerzita v Brně ESF, 2005. 184 s. ISBN 80-210-3643-5.  
[4] PETŘÍK, T. Ekonomické a finanční řízení firmy: Manažerské účetnictví v praxi. 2. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. 372 s. ISBN 80-247-1046-3.

Vedoucí bakalářské práce: Ing. Milana Otrusinová, Ph.D.  
Ústav financí a účetnictví  
Datum zadání bakalářské práce: 24. června 2011  
Termín odevzdání bakalářské práce: 15. srpna 2011

Ve Zlíně dne 24. června 2011

  
prof. Dr. Ing. Drahomíra Pavelková  
děkanka



  
prof. Dr. Ing. Drahomíra Pavelková  
ředitel ústavu

# PROHLÁŠENÍ AUTORA

## BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Beru na v domí, fle:

- odevzdáním bakalářské práce souhlasím se zveřejněním své práce podle zákona č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, bez ohledu na výsledek obhajoby<sup>1</sup>;
- bakalářská práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému dostupná k nahlédnutí:
  - bez omezení;
  - pouze prezenčně v rámci Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně;
- na mou bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, zejm. § 35 odst. 3<sup>2</sup>;
- podle § 60<sup>3</sup> odst. 1 autorského zákona má UTB ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití kolního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;

---

<sup>1</sup> zákon č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, § 47b Zveřejňování závěrečných prací:

- (1) Vysoká škola nevydělává zveřejňuje disertační, diplomové, bakalářské a rigorózní práce, u kterých probíhá obhajoba, v etnopsudku oponenta a výsledku obhajoby prostřednictvím databáze kvalifikovaných prací, kterou spravuje. Způsob zveřejnění stanoví vnitřní předpis vysoké školy.
- (2) Disertační, diplomové, bakalářské a rigorózní práce odevzdané uchazečem k obhajobě musí být těflnějmén p t pracovních dnů před konáním obhajoby zveřejněny k nahlédnutí ve veřejnosti v místě určeném vnitřním předpisem vysoké školy nebo není-li tak určeno, v místě pracovních vysoké školy, kde se má konat obhajoba práce. Každý si může zveřejněné práce požadovat na své náklady výpisy, opisy nebo rozmnoženiny.
- (3) Platí, fle odevzdáním práce autor souhlasí se zveřejněním své práce podle tohoto zákona, bez ohledu na výsledek obhajoby.

<sup>2</sup> zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, § 35 odst. 3:

- (3) Do práva autorského také nezasahuje škola nebo školské i vzdělávací zařízení, uftije-li nikoli za účelem přímého nebo nepřímého hospodářského nebo obchodního prospěchu k výuce nebo k vlastní potřebě dílo vytvořené flákem nebo studentem ke splnění školních nebo studijních povinností vyplývajících z jeho právního vztahu ke škole nebo školskému i vzdělávacího zařízení (kolní dílo).

<sup>3</sup> zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, § 60 Kolní dílo:

- (1) Škola nebo školské i vzdělávací zařízení mají za obvyklých podmínek právo na uzavření licenční smlouvy o užití kolního díla (§ 35 odst. 3). Odpírá-li autor takového díla udělení svolení bez váflného d vodu, mohou se tyto osoby domáhat nahrazení chybějícího projevu jeho v le u soudu. Ustanovení § 35 odst. 3 z stává nedotčeno.

- podle § 60<sup>4</sup> odst. 2 a 3 mohou užívat své dílo o bakalářskou práci - nebo poskytnout licenci k jejímu využití jen s předchozím písemným souhlasem Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat písemný příspěvek na úhradu nákladů, které byly Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně na vytvoření díla vynaloženy (ať do jejich skutečné výše);
- pokud bylo k vypracování bakalářské práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tj. k nekomerčnímu využití), nelze výsledky bakalářské práce využít ke komerčním účelům.

Prohlášení:

- jsem bakalářskou práci zpracoval samostatně a použité informační zdroje jsem citoval;
- odevzdaná verze bakalářské práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

Ve Zlíně .....

.....

---

<sup>4</sup> zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, § 60

(2) Není-li sjednáno jinak, může autor kolektivního díla své dílo užívat i poskytnout jinému licenci, není-li to v rozporu s oprávněnými zájmy kolektivního či vzdělávacího zařízení.

(3) Kolektivní nebo kolektivní vzdělávací zařízení jsou oprávněny požadovat, aby jim autor kolektivního díla z výdělku jím dosaženého v souvislosti s užitím díla i poskytnutím licence podle odstavce 2 písm. b) příspěvek na úhradu nákladů, které na vytvoření díla vynaložily, a to podle okolností ať do jejich skutečné výše; písm. b) se vztahuje k výdělku dosaženému kolektivními nebo kolektivními vzdělávacími zařízeními z užití kolektivního díla podle odstavce 1.

## **ABSTRAKT**

Tato bakalářská práce je zaměřena na analýzu stávající úrovně využití manažerského účetnictví ve vybraném podniku. Bakalářská práce se zabývá manažerským účetnictvím firmy XY s r. o. Práce popisuje ve své teoretické části jednotlivé prvky manažerského účetnictví, které by mohly pro daný podnik přinést v úvahu. Praktická část je zaměřena na popis vybraného podniku, jeho informačního systému a využití nástrojů manažerského účetnictví v tomto podniku. V závěru práce jsou uvedena doporučení vedoucí ke zlepšení stávající úrovně manažerského účetnictví ve vybraném podniku.

**Klíčová slova:** Manažerské účetnictví, informační systém, controlling, kalkulace, rozpočtové účetnictví

## **ABSTRACT**

This bachelor work concentrates on the current level of usage of managerial accounting in selected company. Bachelor work is concerned with the managerial accounting in company XY s r. o. In the theoretic part of this work there is a description of individual elements of managerial accounting which could be used by company XY s r. o. The practical part concentrates on description of this selected company, its informatic system and on the usage of managerial accounting instruments. In the end there are formulated advices, which can improve current level of managerial accounting in selected company.

**Keywords:** Managerial accounting, information system, controlling, calculation, budgetary accounting

Rád bych poděkoval Ing. Milan Otrusínové, Ph. D. za spolupráci, pomoc a cenné připomínky v průběhu psaní této práce. Také bych chtěl poděkovat zaměstnancům sledované společnosti za poskytnutí podkladových materiálů ke zpracování této práce.

Prohláším, že odevzdaná verze bakalářské práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

## OBSAH

<b>ÚVOD</b> .....	<b>10</b>
<b>METODIKA A CÍL PRÁCE</b> .....	<b>11</b>
<b>I TEORETICKÁ ÁST</b> .....	<b>12</b>
<b>1 Ú ETNICTVÍ</b> .....	<b>13</b>
1.1 PRÁVNÍ ÚPRAVA Ú ETNICTVÍ.....	13
1.2 ROZDĚLENÍ Ú ETNICKÝCH SYSTÉMŮ .....	14
1.3 ROZDÍLY FINANČNÍHO A MANAŽERSKÉHO Ú ETNICTVÍ.....	15
1.4 ÚČENÍ NÁKLADŮ V Ú ETNICTVÍ .....	16
1.4.1 Druhové členění nákladů .....	16
1.4.2 Účelové členění nákladů .....	18
1.4.3 Kalkulační členění nákladů .....	18
<b>2 MANAŽERSKÉ Ú ETNICTVÍ</b> .....	<b>20</b>
2.1 VÝVOJ MANAŽERSKÉHO Ú ETNICTVÍ .....	20
2.2 VZNIK MANAŽERSKÉHO Ú ETNICTVÍ.....	20
2.3 STRUKTURA MANAŽERSKÉHO Ú ETNICTVÍ.....	21
2.3.1 Nákladové ú etnictví .....	21
2.3.2 Rozpočetnictví.....	22
2.3.3 Kalkulace a kalkulování.....	22
2.3.3.1 Kalkulace a tvorba ceny.....	23
2.3.3.2 Základní klasifikace kalkulací.....	24
2.3.4 Vztah manažerského ú etnictví a controllingu .....	24
2.3.5 Informační systém .....	24
<b>II PRAKTICKÁ ÁST</b> .....	<b>26</b>
<b>3 PROFIL SPOLEČNOSTI</b> .....	<b>27</b>
3.1 VZDĚLÁVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ SPOLEČNOSTI.....	27
3.2 CÍLE A VIZE SPOLEČNOSTI XY S R. O. ....	28
<b>4 PRODUKTY SPOLEČNOSTI XY S R. O.</b> .....	<b>29</b>
4.1 HLAVNÍ PRODUKTY .....	29
4.1.1 Obecní rozhlas .....	29
4.1.2 Kabelové televize .....	29
4.1.3 Monitoring OV .....	29
4.2 DOPLNKOVÉ PRODUKTY .....	30
<b>5 Ú ETNICTVÍ VE SPOLEČNOSTI XY S R. O.</b> .....	<b>31</b>
5.1 POSTUP ÚČETNÍHO VÝVOJE VE SPOLEČNOSTI XY S R. O. ....	32
5.2 ÚČETNÍ SYSTÉM VE SPOLEČNOSTI XY S R. O.....	33
5.3 KALKULACE NÁKLADŮ VE SPOLEČNOSTI XY S R. O. ....	34
5.3.1 Kalkulační metoda využívaná společností XY s r. o.....	35
5.3.2 Cenová kalkulace produktu.....	36
5.4 ROZPOČETNICTVÍ .....	39
5.5 CONTROLLING.....	40
<b>6 ANALÝZA MANAŽERSKÉHO Ú ETNICTVÍ SPOLEČNOSTI</b> .....	<b>42</b>



6.1	ANALÝZA Ú ETNÍHO INFORMA NÍHO SYSTÉMU.....	42
6.2	ANALÝZA KALKULACÍ.....	43
6.3	ANALÝZA ROZPO ETNICTVÍ.....	44
6.4	ANALÝZA CONTROLLINGU.....	45
<b>7</b>	<b>NÁVRHY A DOPORU ENÍ.....</b>	<b>46</b>
<b>8</b>	<b>ZÁV R.....</b>	<b>49</b>
	<b>SEZNAM POUŤITÉ LITERATURY .....</b>	<b>50</b>
	<b>SEZNAM OBRÁZK .....</b>	<b>52</b>
	<b>SEZNAM TABULEK .....</b>	<b>53</b>
	<b>SEZNAM P ÍLOH.....</b>	<b>54</b>

## ÚVOD

Tato bakalářská práce se zabývá tématem Využití manažerského účetnictví ve vybraném podniku. V dnešní době je manažerské účetnictví důležitým zdrojem informací, které jsou potřebné pro rychlé a správné rozhodování pracovníků ve vedoucích pozicích, a proto jsem si zvolil toto téma. Tato práce bude rozdělena do dvou hlavních částí.

První částí bude teoretická a budu se v ní zabývat teoretickou podstatou manažerského účetnictví. V kapitole budou uvedeny základní rozdíly mezi účetnictvím finančním a manažerským. Budou popsány základní nástroje, které mohou být v rámci manažerského účetnictví využívány jako například kalkulace, rozpočetnictví a controlling.

Druhá část bakalářské práce bude praktická a bude rozdělena do několika kapitol. Na začátku bude popsána sledovaná společnost a její základní charakteristické znaky, jako například obor podnikání, ve kterém působí, a hlavní produkty, kterými se firma zabývá. Následně se budu vnovat manažerskému účetnictví v této společnosti a jeho vybraným nástroji, kterými jsou účetní systém společnosti, kalkulace nákladů, rozpočetnictví a controlling. Dále se pokusím o zhodnocení využití manažerského účetnictví ve sledované společnosti a uvedu možná doporučení vedoucí ke zlepšení využívání manažerského účetnictví v této společnosti.

## METODIKA A CÍL PRÁCE

Informace pro tuto bakalářskou práci byly získány z mnoha různých zdrojů. Při vypracování teoretické části byly poznatky získávány převážně z odborné literatury, zabývající se vymezenou tematikou. V praktické části jsem čerpal z internetových stránek společnosti, interních katalogových listů a interních podnikových směrnic. Tyto dokumenty mi poskytly náhled na podnikové cíle a systém řízení managementu firmy. Při analýze manažerského úctnictví a jeho využití jsem vycházel především z rozhovorů se zaměstnanci společnosti a z materiálů poskytnutých touto společností. Rozhovory probíhaly nejprve s hlavními úctníky a s obchodním zástupcem. Při rozhovoru jsem si získané poznatky zapisoval, následně analyzoval a poté zpracoval do praktické části bakalářské práce.

Cílem této bakalářské práce je na základě teoretických poznatků provést rozbor manažerského úctnictví v konkrétním podniku, popsat informační systém, metody a nástroje, které jsou v tomto podniku využívány a navrhnout možná doporučení vedoucí ke zlepšení systému manažerského úctnictví v podniku.

## **I. TEORETICKÁ ÁST**

## 1 Ú ETNICTVÍ

Ú etnictví m fíeme ozna it jako uzav enou vnit n uspo ádanou soustavu informací, díky které se v pen fíní jednotce zji– uje, m í a hodnotí hospodá ská innost této ú etní jednotky. Ú etnictví sleduje a zachycuje stav a pohyb majetku, vlastního kapitálu a závazk a výsledku hospoda ení.

Za cíl ú etnictví považujeme poskytnutí v–em uřivatel m v rný a poctivý obraz p edm tu ú etnictví a finan ní situace ú etní jednotky. Zákon o ú etnictví vysv tluje princip v rného a poctivého zobrazení touto formulací:

- zobrazení je v rné, kdyřl obsah polofek ú etní uzav rky je stejný se skute ným stavem, který je zároveň zobrazen v souladu s ú etními metodami, jejichřl pouřítí je ú etní jednotce ulofeno na základ zákona,
- zobrazení je poctivé, jakmile jsou p i n m uřity ú etní metody zp sobem, který vede k dosaření v rnosti. (Paseková, Otrusínová, 2007)

### 1.1 Právní úprava ú etnictví

Ú etní jednotky, které vedou ú etnictví, musí v eské republice dodřřovat soustavu r zných p edpis na úrovni zákon , vyhlá–ek, eských ú etních standard , provád cích p edpis a norem, které navazují na zákony. Prvotním zákonem, dle kterého se musí ú etní jednotka ídit, je Zákon o ú etnictví ( . 563/1991/Sb. v aktuálním zn ní), dal–ím je pak Obchodní zákoník ( . 513/1991 Sb.) a následující da ové a jiné p edpisy. Kdyřl se zamyslíme nad da ovými p edpisy, tak jsou v t–inou pro ú etní jednotku d leřité p edev–ím Zákon o daních z p íjm a Zákon o dani z p idané hodnoty. Finan ní ú etnictví v eské republice je ízeno Ministerstvem financí, které má za úkol regulování ú etnictví pomocí zákona o ú etnictví a dal–ích, na n j navazujících provád cích p edpis . Od roku 2003 jsou provád cím p edpísem k zákonu o ú etnictví vyhlá–ky Ministerstva financí, jejichřl ustanovení jsou od roku 2004 rozpracována do podoby eských ú etních standard . Zákon o ú etnictví platí obecn pro v–echny ú etní jednotky, na rozdíl od vyhlá–ek a eských ú etních standard , které jsou vydány pro vybrané typy ú etních jednotek samostatn . (Paseková, Otrusínová, 2007)

## 1.2 Rozdělení účetních systémů

Ve 20. století se v oblasti účetnictví objevilo několik myšlenek, které ovlivnily, i ovlivují vývoj a pohled na účetnictví. Jednou z těchto základních je poznatek, že způsob zobrazení podnikatelského transformačního procesu je specifický podle toho, kdo je uživatelem účetních informací a jaké rozhodovací úlohy řeší. Dle tohoto rozlišení je samozřejmě nutné zobrazení rozdělovat. Dochází tak v dnešní době k faktu, že je účetnictví ve vyspělých ekonomikách obsahově rozděleno. Vývojem účetnictví bylo zjištěno, že jednotlivé účetní informace můžeme klasifikovat na:

- účetní informace finančního účetnictví, které pokládá za cíl zobrazit podnikatelský proces především z pohledu vyjádření informacích potřeb tzv. externích uživatelů,
- účetní informace daňového účetnictví, jehož smyslem je zobrazení stejného procesu prvotně s ohledem na přesný výpočet daňových pohledávek vůči státu a závazků vůči jiným subjektům,
- účetní informace, které vyúsťují pro řízení podnikatelských procesů pracovníci na různých stupních podnikového vedení (Popesko a kol., 2008)

Na základě tohoto rozdělení účetních informací můžeme charakterizovat jednotlivé druhy účetních systémů. Tyto druhy můžeme tedy rozdělit na dva velké systémy - Finanční a daňové účetnictví a Manažerské účetnictví. Rozdělení účetních systémů je velmi složitou otázkou a autoři, zabývající se touto problematikou se v rozděleníasto liší. Například Kupák ve své knize Finanční účetnictví v lesním hospodářství dělí účetnictví na účetnictví finanční, vnitropodnikové a manažerské. Vyše uvedené základní rozdělení účetních systémů jsem vybral podle jednoduchosti a srozumitelnosti tohoto rozdělení a také kvůli mnoha rozdílům, které mezi těmito dvěma systémy existují. V následujícím textu si uvedeme základní aspekty zmíněných systémů.

Charakteristickým rysem finančního účetnictví je povinné respektování platných předpisů, fiskálních požadavků a také nutnost přesné soběnavzájemné interpretaci informací. Jeho základní funkcí je poskytnout informace o tom, jak je daný podnik ekonomicky schopný. Finanční účetnictví je zaměřené na stabilitu a vychází z finančního pojetí nákladů. Finanční účetnictví informuje především o hospodaření podniku, stavu jeho majetku, nákladových a výnosových útech, jeho platební schopnosti apod. Účetní výkazy

musí splňovat základní požadavky, kterými jsou spolehlivost, relevantnost, srovnatelnost a srozumitelnost. Výsledky finančního účetnictví jsou určeny prvotně pro externí uživatele, pro které je hlavním cílem stabilita podniku a také jeho dlouhodobá efektivnost. Vedení podniku se pokouší analyzovat finanční situaci a odhalit silné a slabé stránky v jeho činnosti. (Lanča, Sedláček, 2005)

Manažerské účetnictví se řadí mezi disciplíny poměrně mladé. Na rozdíl od finančního účetnictví se jedná o systém, který je určen v první řadě pro manažery na všech úrovních řízení. To znamená, že je určen pro interní uživatele – manažery, výkonné ředitele, vrcholové manažery, případně i vlastníky a tímto uživateli slouží pro jejich činnost v podniku, především pro její řízení a hodnocení. Všechny prvky varianty manažerského účetnictví mají formu tzv. nákladového účetnictví, jehož základy jsou spojeny s rozvojem průmyslu. Jeho prvním úkolem bylo zjištění nákladů pro potřeby výsledné kalkulace dle určité struktury a jednotlivých útvarů. Nákladové účetnictví se v této podobě obrací na minulost. (Popesko a kol., 2008)



Obrázek 1 - Struktura účetních systémů (Popesko a kol., 2008)

### 1.3 Rozdíly finančního a manažerského účetnictví

Jak již bylo uvedeno, rozdílem mezi finančním a manažerským účetnictvím je specifický způsob zobrazení podnikatelského transformačního procesu podle toho, kdo je uživatelem účetních informací a jaké rozhodovací úlohy řeší. Toto není samozřejmě jediný rozdíl mezi finančním a manažerským účetnictvím. Další rozdíly nám pomůže přiblížit následující tabulka.

Tabulka 1 - Rozdíly mezi fin. a manaflerským ú etnictvím (Lan a, Sedlá ek, 2005)

	<b>Finan ní ú etnictví</b>	<b>Manaflerské ú etnictví</b>
<b>Ur ení informací</b>	pro externí subjekty	pro vnit ní ú ely
<b>Rozsah informací</b>	za celý podnik	za útvary, výrobky, procesy
<b>Využití informací</b>	pro stanovení finan ních efekt a rozvoj podniku	pro zvy-ování hospodárnosti i efektivnosti
<b>asová orientace</b>	kontrola dosažené skute - nosti	ízení budoucnosti
<b>Charakter informací</b>	jednozna ná skute nost (d - raz na jednotnost, pesnost a pr kaznost)	navíc i tendence vývoje (d - raz na význam pro ízení a na pohotovost informací)
<b>Pravidelnost podávání informací</b>	v pravidelných obdobích (nap . fiskální rok)	v r zných asových interva - lech podle stanoveného cíle
<b>Právní omezení</b>	právními p edpisy, ú etními zásadami apod.	bez omezení (pouze ve vzta - hu k FÚ)
<b>len ní náklad</b>	podle charakteru (druhu) náklad	ú elové len ní, podle vzta - hu ke zm nám
<b>Oce ování</b>	vymezeno p edpisy	podle vnitropodnikových zásad (vnitropodnikové ce - ny)

## 1.4 len ní náklad v ú etnictví

Jak je uvedeno v p edchozí tabulce, pro finan ní ú etnictví se lépe hodí druhové le - n ní náklad a manaflerskému ú etnictví lépe slouží ú elové len ní náklad . V následujícím textu jsou proto vysv tleny základní principy len ní náklad .

### 1.4.1 Druhové len ní náklad

P edev-ím p ožadavky, které jsou vyvolané ízením podniku jako celku a pot eba ori - entace v naturální podstat podnikem spot ebovávaných zdroj , vyřadují vykazování ná -



klad v druhovém členění. V tomto členění dále tedy náklady na základě nákladových druh, přičemž nákladovými druhy jsou rozumně v ceně stejnorodé položky nákladů.

Za základní nákladové druhy se přitom považují:

- spotřeba materiálu a spotřeba energie
- spotřeba a poskytnutí externích prací a služeb (poradenské a servisní služby apod.)
- mzdové a ostatní osobní náklady (zde patří i soc. a zdrav. pojištění),
- odpisy dlouhodobého nehmotného i hmotného majetku,
- finanční náklady (bank. poplatky, nákl. úroky apod.) (Hradecký a kol., 2008)

Význam tohoto členění nákladů tkví v zajištění proporcí mezi potřebou výrobních inženýrů a pohotovými zdroji v rámci jejich složení, množství a času. Dalším významem je možnost vykazovat náklady za celkovou činnost podniku za sledované časové období, což se promítá ve finančním účtenictví ve výkazu zisku a ztráty a také v možnosti agregace nákladových druhů za vybraný hospodářský celek. Nevýhodou tohoto členění je, že nákladový druh je vykazován pouze globálně za celou činnost bez možnosti určení konkrétního účelu jeho vynaložení. Tento fakt znemožňuje hodnotit racionalitu vynaložených nákladů na dílčí podnikové výkony nebo na různé objemy. (Lanča a Sedláček, 2005)

Nákladové druhy vstupující do podniku lze označit jako náklady:

- Prvotní, které zachycované při jejich vstupu do podniku,
- Externí, které vznikají spotřebou výrobků, prací a služeb externích dodavatelů,
- Jednoduché, které nelze dále členit na jednodušší složky.

V rozdělení nákladů jednotlivých středisek ale kromě prvotních nákladů najdeme i nákladové položky, které představují spotřebu vnitropodnikových výkonů, což je specifické pro manažerské účtenictví. Jde o tzv. náklady druhotné, které vznikají jako následek spotřeby výkonů, již předtím vyrobených ve vlastním podniku, náklady interní, u nichž podnik vystupuje jako vlastní dodavatel a náklady složené, které mají komplexní charakter, jsou tedy seskupeny z několika druhů prvotních nákladů, spotřebovaných při výrobě daného vnitropodnikového výkonu. (Hradecký a kol., 2008)

### 1.4.2 Ú elové len ní náklad

Odli-n něfl druhové len ní je uspo ádáno ú elové len ní náklad . Toto len ní vyjad uje p ímý vztah náklad k ú elu jejich vynaložení. Toto len ní se zabývá otázkou - co má být výsledkem procesu, v n mfl budou vynaložené náklady spot ebovány. Charakteristickým znakem kařdého nákladu je, fle kařdý náklad musí mít jifl p i samém zárodku vymezenou ú elovost, bez tohoto znaku by bylo nesmyslné jej v bec vynakládat. ( echo- vá, 2011)

Ú elov náklady rozd lujeme na náklady jednicové a náklady reffijní.

Náklady jednicovými rozumíme náklady na jednici produkce p ímo m ítelné. Tyto náklady rostou p ímo úm rn s po tem kus nebo s asem. Mezi náklady jednicové adíme p edev-ím p ímé mzdy a spot ebovaný materiál. V mnoha podnikích se tyto náklady se kalkulují do norem spot eby a následn se porovnávají se skute ností. Tyto náklady souvisí s technologií, proto mohou být jinými autory nazývány jako technologické. (Hun ová, 2007)

Náklady reffijní jsou náklady spot ebované na tvorbu a udržení podmínek bezpro- blémového a racionálního chodu výrobní a jiné innosti. Mezi tyto náklady se zapo ítávají nejen náklady na obsluhu, zaji-t ní a ízení t chto proces , ale také ta ást jednicových náklad , která se vztahuje na technologický proces p íslu-né innosti jako celku a úzce souvisí s ur ítým obdobím a ne s jednotlivými výkony. Nákladový úkol se u t chto nákla- d ur í vřdy ve vztahu k asovému období. Zárove je úkol stanoven podle místa vzniku, tj. ve kterém útvaru je daný náklad spot ebován. (Hradecký a kol., 2008)

### 1.4.3 Kalkula ní len ní náklad

Produkt nebo výrobek je oce ován v t-inou bu vlastními náklady (zejména pro po- t ebu finan ního ú etnictví) nebo ve vý-i skute ných ekonomických náklad (a to pro po- t eby manaflerského rozhodování ó manaflerského ú etnictví). V tomto ohledu se náklady d lí na náklady p ímé a nep ímé. (Hun ová, 2007)

Náklady p ímé ó jsou náklady, které jsou zpravidla p ímo p i aditelné k ur íté konkrétní aktivit . P ímo souvisí s jednotkou díl ího výkonu.

Náklady nep ímé ó jsou to náklady, které s rozsahem dané produkce i aktivity p ímo ne- souvisí. adíme do nich reffii výrobní, která má vztah k provozu a technologii. Dále sem

patí reflexie odbytová, která se týká například zásobování, odbytu a skladování a také do této kategorie patří správní reflexie, pod níž si můžeme představit výdaje na správu a řízení, na výzkum a vývoj nových výrobků, náklady na kvalifikaci a sociální zabezpečení apod.) Reflexie výrobní a odbytová mají charakter částí variabilních a částí fixních nákladů, kdežto reflexie správní se objevuje z větší části jako náklady fixní. Při výpočtu nákladů na jednici výkonu se reflexijní náklady propočítávají na jednici výkonu a poté připočítají k nákladům jednicovým přímým. (Hunová, 2007)

**Přímý materiál**  
**+ přímé mzdy**  
**+ ostatní přímé náklady**  
**+ výrobní režie**  
 -----  
**= Vlastní výrobní náklady**  
**+ provozní + odbytová + správní režie**  
 -----  
**= Úplné vlastní náklady**

*Pozn.: Náklady na jednici produkce =  $\frac{\text{úplné vlastní náklady}}{\text{množství produkce}}$*

Obrázek 2 - Základní kalkulační vzorec pro výpočet vl. nákladů (Hunová, 2007)

## 2 MANAFLERSKÉ Ú ETNICTVÍ

Manaflerské ú etnictví tvo í informa ní a metodickou základnu pro rozhodování podnikových manafler a vlastník . Zájem vlastník spo ívá p edev-ím ve zhodnocení vlofeného kapitálu, zájem manafler je zam en na rentabilitu a finan ní stabilitu. Manaflerské ú etnictví jako informa ní systém pro rozhodování poskytuje nap íklad informace o slofkách podnikatelského procesu, jako jsou majetek a jeho zdroje, náklady a výnosy, hospodá ský výsledek a jeho rozd lení apod. (Havelec, 1997)

### 2.1 Vývoj manaflerského ú etnictví

Schopnost systémov zobrazit podnikatelský proces v jeho úplnosti a nep etrflitosti, cofl je hlavní p edností ú etnictví, se v manaflerském ú etnictví nep etrflit rozvíjí. Tento sloflitý proces si pro-el historickým vývojem. V tomto procesu ud lalo odv tví manaflerského ú etnictví nejv t-í pokrok v postupném zvy-ování spektra poskytovaných informací z hlediska jejich vztahu k fázím rozhodovacího procesu.

- v historické fázi se (tehdy zvané nákladové) ú etnictví soust e ovalo hlavn na zji-t ní reáln vynaloflených náklad a výnos zejména vzhledem k jejich vztahu k provád ným výkon m, innostem. Pozd ji p íbyl í vztah k jednotlivým útvar m, které za vynaloflené náklady, respektive realizované výnosy odpovídaly,
- ve druhé fázi umofnil tento systém takto rozd len é reálné náklady porovnat se fládoucím (plánovaným í kalkulovaným) stavem a pomocí tohoto porovnání následn dát podklady pro krátkodobé a st edn dobé ízení pomocí odchylek,
- ve t etí fázi je snahou manaflerského ú etnictví roz-í it spektrum podávaných informací o ty, které umofl ují vyhodnocovat r zné pravd podobné varianty budoucího rozvoje podniku. Typ t chto informací tak umofl uje vyufflit nákladové ú etnictví nejen pro b flné ízení, ale í pro rozhodování o budoucnosti.(Král a kol., 2002)

### 2.2 Vznik manaflerského ú etnictví

Za období vzniku manaflerského ú etnictví je ozna ováno p er stání nákladového ú etnictví v manaflerské ú etnictví. Tento proces je datován do druhé poloviny 20. století, kdy se jádrem pozornosti stává budoucnost a informa ní podpora manafler . Na tomto po-

átku se objevila kritika stavu tehdejšího nákladového účetnictví v roce 1987, ve kterém byla publikována poprvé kniha amerických profesorů Kaplana a Johnsona se jménem Ztráta smyslu s podtitulem Vzestup a pád manažerského účetnictví. Konec osmdesátých let 20. století však není jen obdobím kritiky, ale je spojen také s nástupem nových postupů a nástrojů manažerského účetnictví, jejichž rozvoj trvá dodnes. (Hradecký a kol., 2008)

## 2.3 Struktura manažerského účetnictví

V dnešní době můžeme charakterizovat jednotlivé nástroje, ze kterých manažerské účetnictví čerpá informace. Mezi tyto nástroje, které spolu integrují, zařadíme:

- nákladového účetnictví,
- rozpočtové účetnictví,
- kalkulace,
- controlling. (Hradecký a kol., 2008)

### 2.3.1 Nákladové účetnictví

Cílem nákladového účetnictví je především zobrazit související náklady, výnosy a zisk konkrétních produktů a umožnit tak manažerům podniku pomocí těchto základních finančních charakteristik sledovat a vyhodnocovat reálnou nákladovost a ziskovost jednotlivých výrobků a následně jejich ziskový přínos ke konečné produkci firmy. (Petřík, 2005)

V dnešní době se manažerské účetnictví zabývá především faktory ovlivňujícími dlouhodobý růst podniku a získávání konkurenční výhody na trhu. Proto je důležité definovat náklady jako hodnotově vyjádřenou, účelnou vynaložení ekonomických zdrojů podniku, účelově souvisejících s jeho ekonomickou činností. Jde tedy o vynaložení zdrojů, které by mohly být racionální a přínosné a mohly by být v těsném vztahu k výkonům. (Kráal a kol., 2002)

Nákladové účetnictví se v první fázi orientuje jen na zjištění reálně vynaložených nákladů a skutečných výnosů ve vztahu k podnikovým výkonům. Dalším stupněm je zjištění jejich vztahu k dílčím procesům, činnostem a útvarům, které jsou původci těchto nákladů a výnosů. Ve druhé fázi jsou skutečné náklady porovnávány s pořádkovým stavem. (Kráal a kol., 2002)

### 2.3.2 Rozpo etnictví

Jedním ze subsystemů manažerského účetnictví je rozpočetnictví. Rozpočetnictví zpracovává informace o edbního charakteru a slouží ke stanovení úkolů pro jednotlivé oddělení i úrovně podniku. V popisu práce má rozpočetnictví problematiku nákladů, výnosů a hospodářského výsledku. Rozpočetnictví je provedním mostem mezi finančním plánem a kalkulačním systémem. Rozpočty se sestavují na rozdíl od plánů obvykle na kratší období (do jednoho roku), měříme je tedy označit za nástroje operativního řízení. Sestavování rozpočtů se v praxi odehrává na základě vyjednávání mezi vyššími a nižšími úrovněmi řízení. (Lanča, Sedláček, 2005)

Rozpočet měříme popsat těmito slovy:

- stanovuje hodnotové ukazatele v peněžních jednotkách,
- stanovuje úkoly s rozdílnou mírou závaznosti podle konkrétních podmínek,
- má vazbu na určité časové období,
- nezakládá se vždy na exaktně stanovených veličinách.

Rozpočet tedy měříme nazvat plánem, jehož pomocí se zjišťují náklady a výnosy podniku i jednotlivých útvarů na jejich plánovanou činnost v určitém období. Mezi hlavní funkce rozpočtu patří:

- stanovení úkolů v nákladech jednotlivým útvarům,
- kontrola hospodárnosti v jednotlivých útvarech,
- poskytnutí podkladů pro stanovení sazeb reflexí v peněžních kalkulacích nebo pro zúčtování nákladů v účetnictví. (Popesko a kol., 2008)

Rozpočetnictví má za úkol poskytnutí podkladů pro stanovení cílů hospodářské činnosti podniku (podnikový rozpočet) a zároveň zavedení těchto cílů formou jednotlivých rozpočtů sestavených do vnitropodnikových útvarů. (Lanča, Sedláček, 2005)

### 2.3.3 Kalkulace a kalkulování

Jednou z metod modelování hospodářských veličin jsou kalkulace. Kalkulace jsou založeny v první řadě na matematických propočtech. Hlavním předmetem kalkulací jsou vlastní náklady podniku. Kalkulace pracují velmi často i s naturálními jednotkami nebo s ukazateli.

Pojmem kalkulace můžeme charakterizovat:

- kalkulaci jakoinnost - stanovování nákladů,
- metodu kalkulace jako standardizovaný kalkulací postup,
- výsledek kalkulacíinnosti - kalkulované náklady,
- místo kalkulace - místo, kde se kalkulace provádí. (Hunová, 2007)

Pozornost kalkulacím v dnešních velkých podnicích a kalkulace neustále nabývají na významu. Kalkulace a kalkulování patří k hlavním nástrojům úspěšného řízení podniku a jsou chápány jako nedílná součást manažerského úřetnictví.

Kalkulace slouží pro rozhodovací úlohy, jako jsou například:

- řízení výroby a výrobní, technologické s jinými kalkulacemi,
- stanovení vlastních nákladů a aktivací výkonů,
- posouzení rentability výrobků a případných změn sortimentní skladby,
- rozbor hospodárnosti výroby s cílem snížit náklady a zvýšit zisk,
- stanovení cen v daném tržním prostředí za určitých výrobních a kapitálových podmínek,
- posuzování vývoje nákladů a cen jednotlivých výrobků a výrobků v rámci určitého trhu (často s použitím časových údajů),
- posuzování záměrů taktického i strategického plánování,
- vyhodnocování technických a technologických změn,
- odpovědnostní úřvarové řízení. (Hunová, 2007)

### 2.3.3.1 Kalkulace a tvorba ceny

Ceny vstupů a výstupů jsou velmi různé, které jsou určovány buďto trhem nebo vyjednáváním se zákazníkem nebo jsou stanoveny podle specifické zákonné normy. Můžeme tedy říci, že jsou dány v rámci podnikové ekonomice exogenně. Filozofií podniků v současnosti je, že z ceny výstupů a dosažených výnosů je nutné uhradit náklady a dosáhnout určitého zisku. Hlavní složkou výnosů a ceny výstupů jsou tržby, které lze vypočítat jako součin ceny a množství výkonů. Při rozhodování jsou však obě složky:

- výše ceny, kdy je nutné respektovat její exogenní charakter,
- charakter a množství výkonů. (Havelec, 1997)

### 2.3.3.2 Základní klasifikace kalkulací

**Tabulka 2** - Základní klasifikace kalkulací (Hun ová, 2007)

Podle časového horizontu	- operativní - strategické
Z hlediska zahrnutým náklad	- absorp ní (s úplnými náklady) - s neúplnými náklady
Podle ú elu	- p edb fné a následné - rozdílové - výsledné
Podle techniky zpracování výchozích soubor dat	- propo tové - normové - odborným odhadem

### 2.3.4 Vztah manažerského ú etnictví a controllingu

Pojem controlling nelze zú ffit jen na kontrolu údaj . Ozna ení šcontrolõ obsahuje i slofky ízení. Controlling je vlastn nástroj ízení, který má za úkol koordinaci plánování, kontroly a zaji-t ní datové základny tak, aby se p sobilo na zlep-ení podnikových výsledk .

Controlling se asto d lí do 2 oblastí:

Éoblast plánování a kontroly, kde jsou mezi nimi velice úzké vazby (úkol ó kontrola)

Éoblast správného zaji-t ní informa ní základny pro následné ízení

Controlling se na rozdíl od manažerského ú etnictví opírá nejen o pen fní (hodnotovou) formu informací, ale i nepen fní informace.[12]

### 2.3.5 Informa ní systém

Manažerské ú etnictví je mofné chápat jako celý informa ní systém spole nosti. Informa ním systémem se rozumí systém sb ru a p enosu dat a informací. Je tedy komunika ním systémem podniku i organizace. V každém podniku je nutné usm rnit tok informací správným sm rem a stanovit nap íklad i to, zda sb r dat bude zaji- ován písemným zápisem i snímáním, jakým zp sobem se povede ú etnictví, zda ú etní knihy budou zpra-



čovány ru n nebo pomocí výpo etní techniky nebo zda práce s t mito d leflitými daty bude provád na vlastními silami nebo dodavatelskou cestou. (Hun ová, 2007)

Zpracování ú etních dat pomocí výpo etní techniky, reprezentované dnes vyuříváním počíta samostatných nebo zapojených v síti, dalo informa nímu systému nové, d íve netu-ené dimenze. Zisk informací a nové informa ní technologie jsou v dne-ní dob sou-částí kařkého podniku, proto pouřívání ú etních softwar v podnicích uř není řádnou vý-jimkou. Tyto ú etní softwary umofl ují informace získávat velmi rychle i ze vzdálených soubor dat, umofl ují získávat agregované výstupy, jako například p ehledy, výkazy, ta- bulky a grafy, a to tém íhned po zadání vstupních dat. Obrovsky se tím zvy-uje dostup- nost a rychlost zpracování informací, t ch ú etních nevyjímaje. (Hun ová, 2007)

## **II. PRAKTICKÁ ÁST**

### 3 PROFIL SPOLE NOSTI

Společnost XY s r. o. je zapsána v Obchodním rejstříku vedeném krajským soudem v Brně. Byla založena 1. června 1992 a předmětem její činnosti je šíření televizních a rozhlasových programů dle §19, odst. 1 zák. č. 468/91 Sb. v platném znění a také provozování televizního vysílání šířeného prostřednictvím kabelových systémů. [1]

Tato firma má 23 zaměstnanců a působí na českém trhu elektronických komunikací. Nosnými produkty firmy jsou kabelová televize, multifunkční datové sítě (internet v kabelové TV) a bezdrátové komunikační sítě (systémy pro varování obyvatelstva, obecní a evakuační rozhlas, elektronické sirény, apod.).

Společnost XY s r. o. se orientuje od roku 2006 prostřednictvím vlastního vývojového oddělení na efektivnost a životnost produktů a na minimalizování energetické náročnosti dodávaných systémů. Firma vyvinula sofistikované sítě a také aplikace sloužící pro monitorování a řízení široké škály technologií a zařízení umístěných ve venkovním prostředí (např. decentralizované sítě odpadních vod, bezdrátové senzorové sítě apod.). [4]

Kromě výroby některých komponent pro své vlastní produkty se společnost zaměřuje také na kvalitu záručního a pozáručního servisu, jednorázová i pravidelná školení údržbářů a různé semináře a veletrhy. V oblasti produktů pro varování a vyrozumění obyvatelstva patří společnost XY s r. o. k předním firmám v ČR a vysoký standard služeb jíadí mezi vyhledávané dodavatele.

Za realizaci produktů obdržela XY spol. s r. o. řadu ocenění jako například ocenění pro nejlepší firmu ČR - TOP CZECH QUALITY 2. stupně a certifikát ISO 9001:2008 a bezpečnostní prověrky pro stupeň "D". [2]

#### 3.1 Vzdělávání zaměstnanců společnosti

Společnost XY s r. o. se již druhým rokem realizuje v projektu "Vzdělávání zaměstnanců společnosti XY s r. o." Jedná se o komplexní vzdělávací program, jehož vzdělávací aktivity patří do oblasti obecního vzdělávání. Je financován z prostředků Evropského sociálního fondu v ČR prostřednictvím Operačního programu Lidské zdroje a zaměstnanost a státního rozpočtu ČR.

Ve firmě probíhá projekt formou poradenství, konzultací a úasti zaměstnanců na uzavřených i otevřených kurzech. Do projektu je zapojen management společnosti i výrobní a THP zaměstnanci, kteří se zúčastní 10 uzavřených a 36 otevřených kurzů. Vzdělávací, poradenské a konzultační aktivity v rámci projektu jsou uskutečňovány ve spolupráci s externí poradenskou a vzdělávací institucí vybranou ve výběrovém řízení. [2]

### 3.2 Cíle a vize společnosti XY s r. o.

Každá společnost si v dnešní době klade určité cíle, kterých by chtěla v budoucnu dosáhnout. Vedení společnosti XY s r. o. svou činností usiluje hlavně o udržení stávajících klientů a další rozšíření okruhu svých zákazníků. K dosažení těchto cílů stanovuje vedení firmy "politiku integrovaného systému managementu". V těchto cílech se firma také zavazuje ve vztahu k životnímu prostředí, bude vytvářet podmínky pro interní komunikaci se zaměstnanci a také externími zainteresovanými stranami a zároveň bude dle sledně plnit požadavky norem, nařízení a zákonů. Mezi cíle, které si firma v tomto směru pokládá, patří například:

- udržení soustavného technického vývoje firemního produktu zaměřeného na varování a vyrozumění obyvatelstva, dodávaného na trh pod obchodním názvem ŠIVVSõ (informační výstražný a varovací systém),
- posílení významného postavení firmy v oblasti provozování a servisu televizních kabelových rozvodů ve zlínském regionu,
- snaha o neustálé zjišťování požadavků zákazníků,
- soustavné rozšiřování zakázkové elektrotechnické výroby firmy, zaměřené především na nadstavbové prvky technologií pro firemní produkty,
- trvalé aktivní zapojování firmy do programů dotační politiky Ří EU s cílem maximálně využít finanční zdroje státního rozpočtu i evropských fondů pro urychlení rozvoje a lidských zdrojů.

Tato politika je zpracována v souladu s firemními dlouhodobými záměry a je přístupná všem zaměstnancům firmy a veřejnosti. Pro všechny zaměstnance firmy je tato politika závazná. [4]

## 4 PRODUKTY SPOLE NOSTI XY S R. O.

Produkty společnosti XY s r. o. máme rozdělit do dvou hlavních kategorií. Do první kategorie máme zařadit tzv. nosné a hlavní produkty společnosti, ze kterých firma čerpá největší zisky. Mezi tyto produkty patří provozování a správa obecních rozhlasů a kabelových televizí, monitoring OV a je to do loňského roku sem patřila instalace a správa fotovoltaických systémů. Do druhé kategorie, doplňkových produktů, máme zařadit například systém deZem nebo instalování veřejného LED osvětlení v obcích a městech.

### 4.1 Hlavní produkty

#### 4.1.1 Obecní rozhlas

Společnost XY s r. o. zabezpečuje komplexní služby v oblasti projekce, výstavby, rekonstrukce a servisu "obecních" (místních) rozhlasů všech typů jako jsou například bezdrátové rozhlasové okruhy v budovách apod. [2]

#### 4.1.2 Kabelové televize



Tento produkt je ve společnosti XY s r. o. považován za špičkovou službu. Instalacemi a provozováním kabelových sítí se firma zabývá již od samého začátku jejího fungování. V dnešní době firma zajišťuje provoz 37 kabelových sítí o celkovém počtu cca 6000 domácností. Do firmy pravidelně přitékají peníze za provozování těchto sítí, jejich údržbu, servis a různé dodatečné instalace. Vzhledem k četnosti provozovaných kabelových sítí a jejich dlouhodobému provozu se nám máme firemnímu označení divit. Tomuto faktu napomáhá také rychlý rozvoj techniky, směřující k rozšiřování nových možností u nabízených služeb.

#### 4.1.3 Monitoring OV

V roce 2010 ukončila společnost XY s r. o. tříletý cyklus vývoje projektu šMonitoring veřejných odpadních vodů. V roce 2011 se projektem zabývalo Ministerstvo průmyslu a obchodu

Obrázek 3 - Reklamní panel Kabelová síť [11]

a výsledkem jejich zkoumání bylo schválení projektu, přičemž bylo firmě poskytnuto i finanční dotování tohoto projektu. I tento fakt dává společnosti jistotu, že projekt je smysluplný. V současné době společnost XY s r. o. podniká obchodní kroky k získání potenciálních zákazníků a v roce 2011 je v plánu pilotní projekt tohoto produktu. Může se stát, že se tento projekt v budoucnu stane firemním úkolem 1. Momentálně je tedy tento produkt na začátku svého životního cyklu a společnost doufá, že jeho realizace bude spojená s velkým úspěchem.

## 4.2 Další výrobky

Mezi vedlejšími činnostmi sledované společnosti patří budování sítí veřejného LED osvětlení, provozování infokanálov a TV studií, trasování inženýrských sítí a možnost práce s plošinou. Tyto výrobky a služby máme ale označit spíše jako doplňující.

## 5 Ú ETNICTVÍ VE SPOLE NOSTI XY S R. O.

Jak již bylo uvedeno v teoretické části této práce, finanční ú etnictví každé společnosti je povinné respektovat právní legislativu daného státu. Manažerské ú etnictví zpracovává velké množství informací pocházejících z právních ú etnictví finančního, a proto mají právní předpisy velký vliv i na procesy probíhající v manažerském ú etnictví.

Systém zpracování ú etnictví ve společnosti XY s r. o. se řídí ustanoveními zákona č. 563/1991 Sb. o ú etnictví ve znění pozdějších předpisů. Mezi další předpisy, kterými se ú etnictví vybrané společnosti řídí, patří:

- Obchodní zákoník č. 513/1991 Sb.,
- Ú etní standardy pro podnikatele,
- a jiné zákony (např. zákon o dani z příjmů, zákon o DPH atd.). [13]

Za vedení ú etnictví ve firmě XY s r. o. jsou odpovědní pracovníci ekonomicko-personálního oddělení. Toto oddělení se skládá z účetní a personálního oddělení, jak můžeme vidět na schématu organizační struktury podniku, uvedeném v příloze bakalářské práce. V účetní jsou vedeny pracovní pozice hlavní účetní, fakturantka, mzdová účetní, skladová účetní a pokladník. Vedení ú etnictví ve společnosti XY s r. o. mají na starosti dvě zaměstnankyně, které zastávají kumulované pracovní pozice. S pozicí hlavní účetní je sloužena pozice fakturantky a mzdové účetní. Druhá pracovnice zastává funkci skladové účetní a pokladníka.

## 5.1 Postup účtování případ ve společnosti XY s r. o.

Zaúčtování každé operace probíhá ve sledované společnosti vždy odlišně, v závislosti na druhu produktu (stavba, realizace kabelové sítě aj.). Nyní uvedu obecný postup od základní tvorby rozpočtu operace až po její zaúčtování do účetního systému, který jsem vypořádal z postupu práce zaměstnanců firmy. Na základě každé nové účetní situace vedoucí produktu sestaví rozpočet pro provedení této zakázky. V závislosti na druhu produktu se tímto úkolem zabývá vedoucí, který má na daný produkt specializaci. Vedoucí produktu sestaví interní seznam materiálu, který je k realizaci potřeba a předá ho skladové účetní. Ta má za úkol postarat se o objednávku tohoto materiálu. Po dodání materiálu do firmy dostává účetní doklad hlavní účetní, která k tomuto dokladu vystaví firemní účetní předpis s potřebnými údaji. Ukázkou firemního předpisu uvádím na obrázku 4.

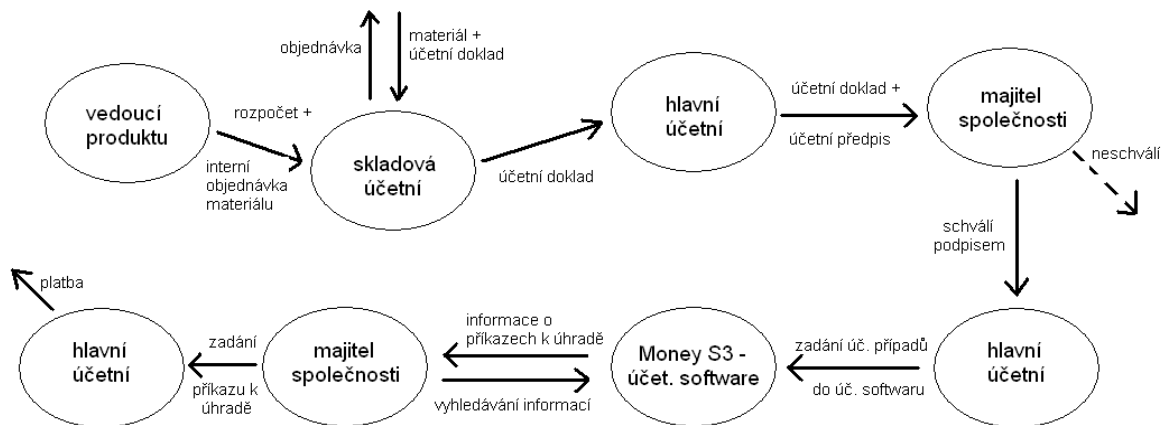
Označení účetního dokladu: .....	Označení skladového dokladu: .....
Účastníci účetního případu: .....	Číslo / název skladu: .....
Číslo / název zakázky: .....	Okamžik vyhotovení účetního dokladu: .....
Obsah účetního případu: .....	
Poznámka: .....	
Okamžik uskutečnění účetního případu: .....	
Období: .....	
Osoba odpovědná za zaúčtování: .....	
Osoba odpovědná za účetní případ: .....	

Razítko	Účtovací předpis		
	Částka	MD	DAL

Obrázek 4 - Účetní předpis společnosti XY s r.o. [13]

Účetní předpis s účetním dokladem následně putuje k editeli společnosti, jenž pevně kontroluje konkrétní údaje na účetním dokladu a předpisu, a pokud je vše v pořádku, svým podpisem účetní případ schválí. Po podpisu doklad vrátí zpět hlavní účetní, která zaúčtuje fakturovanou částku nebo její jednotlivé polofky do účetního systému. Takto zaúčtovaná operace čeká na své uhrazení. Postup do účetního systému má editel společnosti XY s r. o. a jen on dává impuls hlavní účetní k úhradě plateb a dalších náležitostí, které si přeje realizovat. Na základě jeho požadavků provádí hlavní účetní potřebné kroky vedoucí k zaplacení. Na následujícím obrázku 5 můžete vidět schéma průběhu zaúčtování operací ve společnosti XY s r. o.





Obrázek 5 - Proces ú tování p ípad ve spole nosti [autor]

Hlavní účetní si nechává každý den zobrazit výpis z účtu pomocí internetového bankovníctví, aby zkontrolovala všechny odeslané a přijaté platby. Pokud je vše správně zapláceno, provádí průběh ú tování účetních případů v účetním systému.

## 5.2 Účetní systém ve společnosti XY s r. o.

Společnost XY s r. o. začala v roce 1999 pro zpracování svého účetnictví používat účetní systém Money S3. Firma vkládá svoji důvěru do již vyzkoušeného systému, protože tento elektronický účetní systém patří k nejrozšířenějším účetním a ekonomickým systémům firm v České republice.

Firma si vybrala tento produkt také z důvodu nulových nákladů na zavedení a instalaci. Výhodou je i fakt, že systém nevyžaduje nákup dalšího dodatečného softwaru. Pro firmu je výhodné i jednoduché ovládání a přehlednost pro uživatele. Money S3 je pro společnost vhodný, protože je určen pro vedení účetnictví menších a středních firem. Společnost se řadí mezi typické uživatele produktu Money S3, jimiž jsou společnosti, které používají pro vedení účetnictví maximálně deset počítačů v síti a mají menší nároky na množství požadovaných dokladů. [6]

Účetní systém umožnil ujet sledovat všechny náklady a výnosy přehledně podle činnosti nebo zakázek. Ušetřil náklady podle jednotlivých uskutečněných zakázek využívá společnost ve velké míře. Systém kumuluje jednotlivé náklady na základě jména za-

kázky, a proto si firma může v kterýkoli okamžik při její realizaci zakázky zjistit sumu nákladů, které jí vynaložila. Hlavní účetní knihou je účetní deník. Účetní software Money S3 jej vytváří automaticky při zápisu prvotních dokladů. Účetní osnovu si firma XY s r. o. volitelně nastavila podle svých potřeb. [6]

Podle mého názoru tento účetní systém poskytuje všechny prostředky a funkce, které společnost ke svému zpracování účetnictví potřebuje. Sice nabízí ještě mnoho dalších aplikací, které společnost nepoužívá, ale zároveň není vyloučeno, že na kterou z nich bude firma v budoucnu potřebovat. Kdyby tato situace nastala, mohla by hlavní účetní vyuffit služeb technické podpory účetního systému na telefonu a byly by jí sděleny všechny informace o potřebné aplikaci. Myslím si, že pro společnost je výhodné, že se software pravidelně aktualizuje podle změn v legislativních ustanoveních účetnictví, což společnosti usnadňuje práci. Odpovědi zaměstnanců i vedení společnosti o tom, že jsou s tímto účetním systémem spokojeni a že se jim s tímto programem dobře pracuje.

### 5.3 Kalkulace nákladů ve společnosti XY s r. o.

Kalkulace nákladů ve společnosti XY s r. o. můžeme rozdělit do dvou oblastí. První z nich jsou kalkulace vlastních produktů firmy a druhou jsou kalkulace zakázek (výstavba kabelových sítí apod.). Rozdílem mezi těmito dvěma oblastmi jsou produkty, na které se kalkuluje, jednotlivé položky kalkulací a také pracovníci, kterých se jednotlivý proces kalkulací týká.

Při kalkulaci vlastních produktů firmy se do procesu zapojují vývojoví a výrobní pracovníci společnosti s vedoucím konkrétního produktu. Postup při kalkulaci jsem znázornil na obrázku 6. Zjednodušenou matematickou rovnicí kalkulací nákladů ve společnosti XY spol. s r. o. bych popsal jako součet přímých a ostatních nákladů produktu s nepřímými náklady. Přímými náklady rozumím náklady, které jsou přímo přiřaditelné k určitému konkrétnímu produktu a přímo tak souvisí s jednotkou dílního výkonu. Nepřímými náklady jsou ty, které s rozsahem dané produkce přímo nesouvisí a nepřímými náklady rozumím náklady spotřebovávané na tvorbu a udržení podmínek bezproblémového a racionálního chodu výrobní činnosti.

Z rozboru kalkulací této společnosti jsem analyzoval, že důležitou a dosti složitou otázkou je vyřazení sazby nepřímých nákladů. Před samotným výpočtem je nutné nejprve zjistit celkovou výši nepřímých nákladů a obrát společnosti v daném roce. Procentuálním

podílem těchto dvou prvků dostaneme výslednou sazbu reflexijních nákladů. Toto procento se následně připočítává ke kalkulaci nákladů každého jednotlivého produktu. Toto procento se vyčíslí jedenkrát za rok a sazba reflexijních nákladů je platná po celý další rok. Více se budu vypočítu reflexijních nákladů v novat v dalším textu práce.

Kalkulaci staveb se ve firmě využívají buďto vedoucí daného produktu, zástupce obchodního oddělení nebo oba tyto zaměstnanci zároveň. Tyto kalkulace probíhají vždy na základě přesně stanovených požadavků jednotlivé zakázky, kterou společnost obvykle získává prostřednictvím výběrového řízení. U kalkulace staveb je postup v podstatě stejný jako u kalkulace vlastních produktů, jen se v procesu vytvářejí neobjevují vývojoví pracovníci a pracovníci výrobní se do procesu zapojují jen okrajově. Největší rozdíl mezi dvěma druhy kalkulací ve společnosti XY s.r.o. je tedy v zapojení zaměstnanců do procesu tvorby kalkulace.

### 5.3.1 Kalkulační metoda využívaná společností XY s.r.o.

Kalkulační metody rozdělujeme do dvou velkých skupin, a to na metody absorpční a neabsorpční. Z dostupných informací jsem analyzoval, že společnost používá absorpční kalkulace, konkrétně příráčkovou (zakázkovou) metodu. Když společnost provádí příráčkovou kalkulaci, tak přímé náklady přičítá přímo na kalkulační jednotici a reflexijní náklady přičítá k výkonům pomocí příráček. Tato metoda má dvě varianty, které se liší svým vztahem k rozvrhovým základnám. Pro sumární metodu, kterou společnost používá, je charakteristické, že se výše příráčky zjistí ze vztahu mezi reflexijními náklady a jednou rozvrhovou základnou. Za tuto základnu je ve společnosti XY s.r.o. považován obrát, z čehož vyplývá, že se jedná o rozvrhovou základnu peněžní. Příráčka se tedy ve společnosti XY s.r.o. vypočítává v procentech, a to na základě následujícího matematického vzorce:

$$PP = NRN/RZ_K, \text{ kde}$$

PP – procento příráčky reflexijních nákladů, NRN – nepřímé reflexijní náklady,

RZ – rozvrhová základna v Kč

Myslím si, že by společnost měla přehodnotit svůj stávající postup a zaměřit se při stanovování reflexijních nákladů na více rozvrhových základen. Této metodě se říká diferen-

covaná p íráfková kalkulace a je v mnoha ohledech pro firmu p esn j-í nefl stávající su-  
ma ní metoda.

### 5.3.2 Cenová kalkulace produktu

Na základ rozhovor se zam stnanci firmy jsem vyhodnotil postupné fáze kalkula -  
ního procesu ve spole nosti XY s r. o. V první fázi tohoto procesu provede zástupce ob-  
chodního odd lení p edb fínou kalkulaci a spole n s ostatními pofladavky na produkt ji  
po-le technickému úseku (na obrázku . 6 je zna en jako Vývoj). Tito pracovníci p edb fl-  
nou kalkulaci prostudují a zjistí, zda se dá tento produkt podle p edem zadané kalkulace a  
pofladavk sestrojít, pop ípad zjistí odchylky od p edb fíné kalkulace.

Pro tvorbu kalkulací se poufívají r zné typy kalkula ních vzorc . Analyzováním fi-  
remního postupu kalkulací jsem zjistil, fle spole nost poufívá ve v t-in p ípad kalkula ní  
vzorec, který je svými znaky podobný typovému kalkula nímu vzorci. Kalkula ní vzorec,  
který podle mého názoru poufívá spole nosti XY s r. o. uvádím v tab. 3.

**Tabulka 3 - Kalkula ní vzorec spole nosti [autor]**

P ímý jednicový materiál (skladový)
+ p ímý jednicový materiál (neskladový)
+ p ímé jednicové mzdy
= <b>Vlastní náklady výroby</b>
+ reflijní náklady
= <b>Úplné vlastní náklady výkonu</b>
+ obchodní marfle
= <b>Prodejní cena (bez DPH)</b>

Na základ tohoto kalkula ního vzorce tedy vznikají ve spole nosti p edb fíné kalku-  
lace. Pro názornou ukázk a zárove pro mofnosti dal-í analýzy kalkulací, jsem vytvo il  
následující tabulku, která znázor uje konkrétní p edb fínou kalkulaci náklad ve spole -  
nosti XY s r. o.

Tabulka 4 - Výrobní kalkulace digitálního přijímače X2 [autor]

<b>Skladové zásoby</b>			
<b>Název součástky</b>	<b>Množství</b>	<b>j. cena</b>	<b>cena</b>
Krytka plastová	1	9,58	9,58
Canon 9	1	10,71	10,71
Zástržka kabelová 243	1	14,21	14,21
Svorkovnice	1	5,27	5,27
JUMBO - 15000	1	13,24	13,24
Koaxiální kabel průměr 6,8mm	1	7,50	7,50
dvojlinka 2x 0,19 mm	3	5,81	17,43
Sada šroubů a matic	3	0,48	1,44
Podstavec přístrojový	2	9,90	19,80
Spínač M4D	1	2360,90	2360,90
<b>CENA</b>			<b>2460,08</b>
<b>Neskladové položky</b>			
<b>Název součástky</b>	<b>Množství</b>	<b>j. cena</b>	<b>cena</b>
Kabel CY874	2	26,36	52,72
Potisk skříňky	1	22,00	22,00
Smrčovací lanko 5 mm	1	11,32	11,32
Výrobní štítek	1	2,00	2,00
<b>CENA</b>			<b>88,04</b>
<b>Práce</b>			
<b>Druh práce</b>	<b>Množství hodin</b>	<b>Sazba</b>	<b>Cena</b>
Mechanické práce (dílna)	3	150,00	450,00
Práce elektro	1	200,00	200,00
Testovací a nastavovací práce	2	200,00	400,00
Dokumentace, kompletace	0,5	100,00	50,00
<b>CENA</b>			<b>1100,00</b>

Tabulka 5 - Rekapitulace kalkulace [autor]

<b>Rekapitulace</b>	
Skladové díly	2460,08
Neskladové položky	88,04
Práce	1100,00
<b>CELKEM VÝROBNÍ NÁKLADY bez DPH</b>	<b>3648,12</b>

Po prostudování předfinanční kalkulace informuje technické oddělení o svých výsledcích opět zástupce obchodního oddělení. Poté tyto pracovníci technického oddělení položí prototyp výrobku společně s přesnou (kusovou kalkulací) do rukou příslušnému vedoucímu produktu a ten tyto informace předá výrobním technikům. Ve výrobním oddělení probíhá validace prototypu. Validací se rozumí zkontrolování pořadavky na funkčnost, úprava a ponechání pořadavky na technologické a technické provedení, aplikování pořadavky

zákon , norem a p edpis a jiné dal-í postupy specifické pro kařdý produkt. Následn tento úsek provede sériovou kalkulaci, obvykle pro výrobu v sériích po 50, 100 a 250 kusech. Jako p íklad výpo tu a struktury sériové kalkulace ve spole nosti XY s r. o. uvádím následující tabulku . 6.

**Tabulka 6** - P íklad sériové kalkulace [autor]

Název	Po et	Výrobní cena 1 ks	Výrobní cena
Digitální p íjma X2	50	3648,12	182406
Deska nonge	50	1435,24	71762
Stanice pl20	50	1824,03	91201,5
Sk í	50	986,50	49325
Kompletace	50	650,71	32535,5
<b>CELKEM</b>		<b>8544,6</b>	<b>427230</b>

Název	Po et	Výrobní cena 1 ks	Výrobní cena
Digitální p íjma X2	100	3613,18	361318
Deska nonge	100	1397,12	139712
Stanice pl20	100	1749,73	174973
Sk í	100	923,41	92341
Kompletace	100	643,86	64386
<b>CELKEM</b>		<b>8327,3</b>	<b>832730</b>

Název	Po et	Výrobní cena 1 ks	Výrobní cena
Digitální p íjma X2	250	3587,46	896865
Deska nonge	250	1335,63	333907,5
Stanice pl20	250	1724,23	431057,5
Sk í	250	910,33	227582,5
Kompletace	250	613,77	153442,5
<b>CELKEM</b>		<b>8171,42</b>	<b>2042855</b>

Jak m fleme vy íst z p íkladu sériové kalkulace, kterou jsem sestavil na základ náhlédnutí do konkrétních sériových kalkulací spole nosti, výrobní cena jednoho kusu produktu se s po tem kus v sérii sniřuje. Dodavatelé totiž p í odb ru v t-řho po tu objednávaných komponent poskytují mnořstevní slevy. Ty se pak p í sériové kalkulaci odráří do sniřené výrobní ceny jednoho kusu. Toto pravidlo samoz ejm neplatí u kařdého produktu i komponentu, ale p í rozboru v t-řny poskytnutých sériových kalkulací tomu tak bylo.

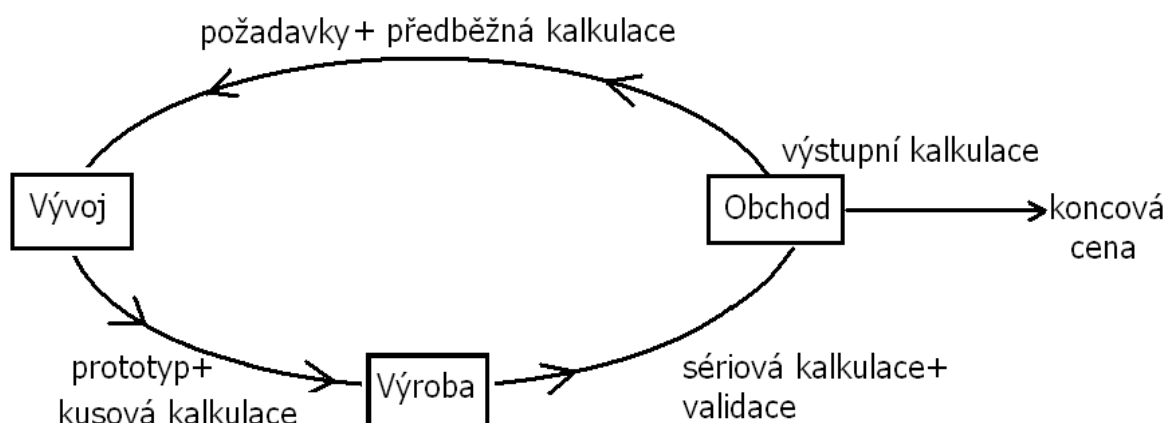
Se zprávou o validaci výrobku se tato sériová kalkulace dostává op t na obchodní odd lení. Obchodní zástupce poté zvaří mořnosti sériové výroby a vybere pro podnik nejvýhodn ější po et kus v sérii. K výsledné kalkulaci p ípo te procento reřijních náklad a

obchodní marži a následně vyčíslí koncovou cenu produktu. Tato cena se pak uvádí do oficiálního ceníku společnosti.

**Tabulka 7** - Závěrečné údaje kalkulace [autor]

<b>Celkem výrobní náklady bez DPH</b>	<b>8171,42</b>
Refijní náklady	1634,15
Prodejní marže	1050,40
Prodejní cena bez DPH	10855,97
DPH (20%)	2171,19
<b>Prodejní cena s DPH</b>	<b>13027 K</b>

Na základě analyzovaného procesu kalkulací uvedeného v předchozím textu bych vyjádřil tento proces vyjádřit následujícím obrázkem.



Obrázek 6 - Kalkulační proces ve společnosti XY s r. o. [autor]

## 5.4 Rozpočetnictví

Rozpočetnictvím se ve firmě XY s r. o. nezabývá žádné speciální oddělení. Problematikou stanovování rozpočtů ve sledované společnosti při azuji faktury, které společnost neprodukuje téměř žádné vlastní výrobky. Firma ve většině případů realizuje tzv. šňákůvky o díloř nebo jiné specifické produkty. Tyto zakázky firma často získává prostřednictvím vyřpaných veřejných konkurzů. Podle mého názoru společnost nemůže předem vidět, jaké konkurzy budou v určitém období vyřpany a jestli v těchto konkurzech uspěje, jen tehle

m ře tedy stanovovat firemní rozpo ty. Vzhledem k tomuto faktu a skute nosti, ře je fir-  
ma malá, nesestavuje ani rozpo ty st ediskové.

Podle mého názoru jsou jedinou formou firemních rozpo t sou ty kalkulací vztahu-  
jících se k jedné zakázce. Na základ tohoto vy íslení se ve spole nosti stanovuje rozpo et  
zakázky. Z rozhovor se zam stnanci jsem zjistil, ře také práce s t mito rozpo ty je velmi  
omezená. Tyto rozpo ty jsou p ed zakázkou vy ísleny a poté jifl následuje samotné usku-  
te n ní zakázky. Rozpo ty tedy nejsou pr b fln kontrolovány a jejich vyhodnocení probí-  
há afl po ukon ení jednotlivé akce.

## 5.5 Controlling

V rámci controllingu ve spole nosti XY s r. o. je kařdému odd lení na za átku ob-  
dobí p edán plán, který je vřdy sepsaný v podob cíl ó odpov dná osoba ó termín (nap .  
cíl: návrh reklamní kampan ó odpov dná osoba: obchodní zástupce ó termín: 30. 9. 2011).  
Tyto plány sestavuje vedení spole nosti a jsou jak dlouhodobého, tak krátkodobého cha-  
rakteru. Kařdé odd lení po zadání tohoto plánu pracuje na jeho realizaci. Jako kontrola  
dodřfování plán probíhají ve spole nosti tvřtletní porady vedení, na kterých se scházejí  
v-ichni vedoucí pracovníci firemních úsek . T mito pracovníky jsou hlavní ú etní, ob-  
chodní zástupce, vedoucí návrhu a vývoje, vedoucí výroby, vedoucí jednotlivých produkt  
a samoz ejm editel spole nosti. Na této porad odpov dné osoby p edkládají podklady  
ohledn vykonané práce za tvřtletí, srovnává se plánovaný stav se sou asným stavem a  
podle zji-t ných odklon od cíl editel spole nosti ur uje následující postup.

Spole nost XY s r. o. je jednou ze spole ností, které se prokazují certifikátem kvality  
ISO 9001. Na základ této certifikace má spole nost v období mezi lety 2011 a 2013 sta-  
noveno n kolik ISO cíl , které jsou vřdy na ur ité období naplánovány. Analýzou infor-  
mací od zam stnanc sledované spole nosti jsem sestavil zjednodu-ený postup controllin-  
gu firemních ISO cíl . V rámci pln ní stanovených ISO cíl , vypracovává obchodní zá-  
stupce spole nosti na záv r kařdého roku firemní audit. Informace ohledn pln ní a stavu  
ISO cíl si obchodní zástupce vřdy vyřádá u vedoucích pracovník jednotlivých odd lení.  
Na základ t chto informací následn zpracovává zmi ovaný audit, ve kterém se vyjad uje  
k pln ní cíl , stavu spole nosti v pořádkovaných oblastech a jiným d leřitým otázkám.  
Tento audit se následn p edává editeli spole nosti a také organizacím, ud lujícím ISO  
certifikace. Následn do spole nosti zavřtá pracovník z organizace ud lující certifikaci a  
kontroluje pravdivost auditu a pln ní ISO cíl spole nosti XY s r. o.



Z pozorování jsem usoudil, že controlling v oblasti účetnictví není ve společnosti XY s r. o. v nově dostatečná pozornost. Finanční kontrola se uskutečňuje pouze jednou ročně, kdy na první poradě v kalendářním roce probíhá pouze prezentace hodnot důležitých údajů z účetních výkazů – výkazu zisku a ztráty a rozvahy. Další kontrola účetních informací probíhá ve společnosti XY s r. o. pouze náhodně, buďto při vyřadění informací vedením společnosti nebo při situacích, které pováží pracovníci ekonomického oddělení za mimořádné.

## 6 ANALÝZA MANAĚERSKÉHO Ú ETNICTVÍ SPOLE NOSTI

V této ásti bakalá ské práce bych cht l zhodnotit celkové vyuffívání manaĚerské ú etnictví ve spole nosti XY s r.o. Jak již bylo e eno, pod pojmem manaĚerské ú etnictví m fleme rozum t i informa ní systém, který poskytuje pracovník m v ídících funkcích pot ebné informace k jejich rozhodování. Tento systém zprost edkovávání informací probíhá ve spole nosti XY s r. o. pomocí ty základních nástroj manaĚerského ú etnictví. T mito nástroji jsou: ú etní informa ní systém, kalkulace, rozpo etnictví a controlling. V následujícím textu se budu zabývat t mito jednotlivými oblastmi ve spole nosti XY s r. o. a prost ednictvím jejich rozboru se budu snařit nalézt nedostatky a navrhnout doporu e ní vedoucí k jejich odstran ní.

### 6.1 Analýza ú etního informa ního systému

K d leffitým ú etním informacím v ú etním softwaru má ve spole nosti XY s r. o. p ístup –est zam stnanc spole nosti. Dva z nich mají pouze omezený p ístup, a to pracovní sklada, kte í vyuffívají pouze skladovou databázi. Nemají tedy p ístup k nejcitliv j–ím ú etním informacím. Mohu tedy konstatovat, fle k interním ú etním informacím mají p ístup ty i pracovníci této spole nosti. P ístup editele spole nosti do ú etního systému je samoz ejmostí. Dále mají do systému p ístup dv pracovníce ú etního odd lení, cofl je nezbytné, protofle jedna pracovnice se zabývá p edev–ím vedením ú etnictví a druhá ú etní má na starosti skladové ú etnictví. tvrtým zam stnancem spole nosti, který má p ístup do ú etního systému, je vedoucí produktu IVVS (informa ní výstrařný a varovací systém). D vodem jeho p ístupu do systému je fakt, fle komponenty pot ebné pro produkt IVVS jsou jako jediné ve spole nosti skladovány. Vedoucí tohoto produktu má tedy p ístup proto, aby m l p ehled o aktuálním stavu jednotlivých komponent na skladu a podle t chto informací mohl podnikat p íslu–né kroky. Z mého pohledu je toto mnořství pracovník vzhledem k velikosti spole nosti p im ený, ale pro ú ely manaĚerského ú etnictví by bylo výhodné, aby do tohoto systému m l p ístup i obchodní zástupce spole nosti. Tímto se budu dále zabývat v kapitole návrhy a doporu ení.

Tito ty i pracovníci mají tedy p ístup k d leffitým ú etním informacím a mohou tyto informace vyuffít, í pracovat s nimi. Jakořto vedoucí pracovník p sobí ve firm editel spole nosti a práv on m fle pouřít tyto informace pro své rozhodování a pro rozhodování o budoucím vývoji spole nosti.

## 6.2 Analýza kalkulací

Jak jsem již rozebral v předchozí části práce, do procesu kalkulací se ve společnosti XY s r. o. zapojuje velké množství firemních pracovníků. Analýzou tohoto procesu jsem dospěl k názoru, že zpracování kalkulací je velmi propracované a výměna důležitých informací mezi odpovědnými pracovníky při vzniku kalkulace je velmi plynulá. Od předložení kalkulace se uskutečňuje velké množství postupných kroků, včetně kontrol, než se z ní stane kalkulace výsledná. Také struktura tohoto procesu je podle mého názoru ve společnosti XY s r. o. dobře stanovena. Mám tím na mysli fakt, že kalkulace začínají i končí u obchodního zástupce společnosti, pro kterého je ve výsledku jednoduché porovnat kalkulaci předloženou, kterou on sám vymyslel, s tou výslednou. Obchodní zástupce tedy na první pohled vidí, kde jsou rozdíly a ihned je možné analyzovat, zeptat se na jejich příčinu zkušených pracovníků apod. Kalkulace ve společnosti XY s r. o. jsou tedy, podle mého názoru, velmi přesné a dobře zpracovávány.

Jediným nedostatkem, na který bych chtěl upozornit, je kalkulace sazby režijních nákladů. Analýzou struktury režijních nákladů ve společnosti XY s r. o. jsem zjistil, že se skládá ze součtu správních a výrobních režii. Konkrétní položky, ze kterých se tyto správní a výrobní režie skládají, jsou uvedeny v příloze této práce. V následující tabulce a grafu uvádím výpočty a výsledné hodnoty jednotlivých režii i celkových režijních nákladů v posledních letech. Uvedené hodnoty jsem získal z interních materiálů společnosti.

**Tabulka 8** - Vývoj režijních nákladů ve společnosti [autor]

	<b>2007</b>	<b>2008</b>	<b>2009</b>
<b>Obrát společnosti</b>	16 194 836	22 174 313	33 593 627
<b>Výrobní režie</b>	1 590 784 (9,8%)	1 661 659 (7,5%)	2 051 206 (6,1%)
<b>Správní režie</b>	2 735 427 (16,9%)	3 226 431 (14,6%)	3 574 561 (10,6%)
<b>Režijní náklady (v %)</b>	<b>26,7%</b>	<b>22,1%</b>	<b>16,7%</b>

Z údajů v předchozí tabulce jsem sestavil graf za účelem přehledného zobrazení vývoje a struktury režijních nákladů v jednotlivých letech od roku 2007.



Obrázek 7 - Vývoj a struktura režijních nákladů [autor]

Z tohoto grafu je patrné, že sazba režijních nákladů ve společnosti XY s r. o. každoročně klesá a podle mého názoru lze říci, že celkem podstatně. Protože společnost podala daňové přiznání za rok 2010 až ke dni 30.6.2011, nemá do dnešního dne společnost sazbu režijních nákladů z roku 2010. Používá tedy při kalkulacích režijní přírůstek, kterou vypočetala za rok 2009. Když si uvědomím, jak výrazně se meziročně sazby režijních nákladů mění, velmi mě udivuje, že společnost tyto náklady počítá jen jednou ročně a fakt, že při svých dnešních kalkulacích používá stále sazbu z roku 2009, je podle mého názoru v dnešní turbulentní době velkým rizikem.

### 6.3 Analýza rozpočtových etnicků

Vzhledem k tomu, že rozpočtová etnicka ve společnosti XY s r. o. funguje velmi specificky, analyzovat jeho funkci ve vztahu k manažerskému úřadu etnicka ve sledované společnosti, je velmi složitě. Společnost XY s r. o. patří mezi malé a nemá tedy organizační strukturu rozdělenou na jednotlivá střediska, pro která by se daly stanovit dílčí rozpočty. O způsobu tvorby rozpočtů ve společnosti můžeme tedy mluvit jen ve smyslu rozpočtů, které se utvářejí pro jednotlivé zakázky zvlášť. Vyhodnocování těchto rozpočtů se provádí až po

skončení a uzavření akce, neprobíhá tedy žádná průběžná kontrola. Informace o rozpočtech jednotlivých zakázek se ve společnosti uchovávají, ale jen ti lidé mohou být tyto informace použity ve větším rozsahu pro účely dalšího rozhodování. Příčinou je podle mého názoru problematika získávání a variability jednotlivých zakázek. Kvůli nepředvídatelnosti vzniku výbových řízení na zakázky a tedy nemohnosti plánu zakázek předem, je situace rozpočtování ve společnosti složitá. S nemohností vytvoření dlouhodobého plánu jednotlivých zakázek tedy koresponduje nemohnost tvorby dlouhodobých rozpočtů a rozpočty se tedy tvoří ve společnosti jen v krátkém časovém intervalu. Mým názorem je, že tento proces není úplně dobrý, ale vzhledem ke specifikům v získávání zakázek není možné tento základní systém více změnit a informace jsou, podle mého názoru, v tomto směru pro manažerské účely využitelné jen v malé míře.

#### 6.4 Analýza controllingu

V rámci controllingu probíhají ve společnosti XY s r. o. čtvrtletní porady vedení. Na těchto poradách vedoucí pracovníci srovnávají shodnost plánů s reálným stavem. Myslím si, že tyto porady konané čtyřikrát do roka jsou dostačující pro kontrolu zadaných podnikových cílů. Navíc se ve společnosti tvoří každoroční audit, kde jsou shromážděny informace z veškerých oddělení společnosti a sepsán její celkový stav a také stav průběžných ISO cílů. Oblast controllingu, jeho frekvence a forma poskytování informací pro manažerské rozhodování je podle mého názoru přiměřená velikosti a možnostem sledované společnosti. V procesu controllingu společnosti XY s r. o. je podle mého názoru jedno slabé místo, kterým je controlling účelných informací. Controlling těchto informací probíhá jen na první poradě v roce a to pouze formou porovnání dle plánovaných hodnot z výkazu zisku a ztráty a rozvahy. Tento způsob controllingu je podle mého názoru nedostačující a v následující kapitole navrhnou doporučení, které může vést ke zlepšení této stávající situace.

## 7 NÁVRHY A DOPORU ENÍ

Jak je z předchozího rozboru manažerského účetnictví ve sledované společnosti patrné, firma se zabývá každým nástrojem manažerského účetnictví v jiném rozsahu. Dá se říci, že účetní informační systém a informace z oblasti kalkulací jsou ve společnosti velmi dobře a dle kladně zpracovávány a tento nástroj je ve společnosti v nově velká pozornost. Podnikový controlling probíhá standardizovanou formou, která má svůj základ a z mého pohledu je jeho fungování dostatečné. Pouze controllingu v oblasti účetnictví je, podle mého mínění, v nově malá pozornost. Rozpočetnictví společnosti XY s r. o. probíhá jen v omezené míře, ale vzhledem k faktu a podmínkám, jakým společně získává v rámci svých zakázek, je nižší úroveň rozpočetnictví opodstatněná a nemusí být tedy, podle mého názoru, tento proces měnit.

V následujícím textu uvedu doporučení, které by mohly být pro firmu prospěšné.

První moje doporučení se týká intervalu výpočtu sazby reflexních nákladů. Reflexní náklady jsou ve společnosti XY s r. o. vyřizovány procentuálním podílem z podnikového obrátu a toto výsledné procento se následně přičítá do ceny každého produktu. Tato kalkulace se provádí ve sledované společnosti pouze jedenkrát ročně. Tento interval je, podle mého názoru, velmi dlouhý. Během období jednoho roku ve společnosti probíhá velké množství změn, které mohou mít rozsáhlé ekonomické a jiné důsledky. Navíc, jak jsem uvedl v předcházejícím textu, společnost používá k dnešnímu dni sazbu reflexních nákladů, která byla vyřizována za období roku 2009. Proto je mým doporučením pro společnost XY s r. o., aby prováděla vyřizování sazby reflexních nákladů alespoň jedenkrát ročně. Z mého pohledu by pro společnost bylo dobré, kdyby se této problematice v nově věnovala v příslušném intervalu, čímž by omezila možná rizika dlouhodobě nepříznivé sazby reflexních nákladů. Dalším návrhem, který bych společnosti doporučil v této oblasti, je rozšíření používaných rozvahových základů. Společnost používá pouze jednu (celopodnikovou) rozvahovou základnu při výpočtu sazby reflexních nákladů. Mým doporučením je využít v rámci této rozvahových základů, a to ve vztahu ke každému produktu a jeho obrátu zvlášť. Navrhoval bych, aby každý vedoucí produktu provedl rámcové zjištění reflexních nákladů, které jsou spjaty s daným produktem, a následně tuto kalkulaci předal hlavnímu účetnímu společnosti. Hlavní účetní by přičítal této kalkulaci konkrétní hodnoty a poté by na základě obrátu produktu vyřizoval sazbu reflexních nákladů pro daný produkt. Při této situaci by pak měl každý produkt jinou sazbu reflexních nákladů zahrnovanou ve své ceně, která by byla da-

nému produktu mnohem lépe pizpůsobena, není je tomu doposud. Vyíšení této sazby by měla za úkol hlavní úetní společnosti ve spolupráci s vedoucím produktu.

Druhým firemním nedostatkem, kterému je z mého pohledu vnováno máloasu, je kontrola a rozborúetních informací zúetních výkazů. Fakt, že tento rozbor probíhá jednou rokem ve formě pouhého porovnání jednotlivých dosažených hodnot za minulý rok, je podle mého názoru naprosto nedostaující. Myslím, že vúetních výkazech se skrývá obrovské množství informací, které by mohla společnost využít ke svému růstu, prosperitě, a ne pouze k lepší informovanosti. Společnost by proto měla provádět finanční analýzu a novat se jednotlivými ukazateli, vyplývajícími z analýzy úetních výkazů, které mohou být pro firmu velmi důležitými. Tyto ukazatele jsou do této doby ve společnosti XY s r. o. opomíjeny. V dnešní době je finanční analýza pro mnoho společností velmi důležitým zdrojem informací, například ukazatel rentability, likvidity atd. Na základě těchto informací společnost podnikají svá další rozhodnutí nebo případně eliminují rozhodnutí špatná, která mohou plynout z nepřesného pochopení hodnot vúetních výkazech společnosti. Právě tomuto riziku se sledovaná společnost podle mého názoru zbytečně vystavuje. Proto je mým dalším doporučením pro společnost XY s r. o., aby se více věnovala rozboru úetních výkazů a aby se zabývala jednotlivými ukazateli, které můžeme zjistit z finanční analýzy a které nám poskytnou cenné informace o skutečném stavu společnosti.

Tento návrh na zlepšení využítí manažerského úetnictví ve společnosti XY s r. o. se týká rozšíření kompetencí obchodního zástupce společnosti. Do všech sledovaných procesů manažerského úetnictví ve společnosti XY s r. o., které byly zkoumány a které poskytují podklady a informace pro potřeby vedoucích pracovníků společnosti, se zvláště v poslední části zapojuje obchodní zástupce firmy. V oblasti controllingu se vředy účastní tříletních porad vedení, kde se probírají informace o dání v celé společnosti a v jejich jednotlivých odděleních, o plnění cílů apod. Navíc v závěru každého kalendářního roku zpracovává obchodní zástupce audit, kdy podklady pro tento audit dostává od vedoucích jednotlivých produktových oddělení. Věchny tyto skutečnosti značí, že obchodní zástupce má z oblasti controllingu opravdu velké množství informací.

Obchodní zástupce firmy má také informace z další oblasti manažerského úetnictví ve firmě, kterou je rozpočetnictví. Jak již bylo uvedeno, rozpočetnictví probíhá ve společnosti pouze formou plánu rozpočtu zakázky a jejího vyhodnocení po ukončení této zakázky. Zprávy o těchto uskutečněných zakázkách jsou oznamovány a rozebírány na poradách

firmy, což znamená, že obchodní zástupce má informace také z této oblasti, ale týkají se ho pouze okrajově.

V oblasti kalkulací je role obchodního zástupce zřejmá. Obchodní zástupce je prvním článkem při vývoji každé kalkulace, jejím postupným kontrolorem a zároveň také sestavitelem její finální podoby. Informacemi z této oblasti tedy disponuje obchodní zástupce opravdu ve velké míře.

Když se zamyslím, s jakým množstvím informací obchodní zástupce společnosti pracuje, hned si mohu všimnout, že má tento pracovník k dispozici konkrétní informace z oblastí kalkulací, rozpočtovnictví i controllingu. Proto je mým posledním doporučením pro společnost XY s.r.o. umožnit obchodnímu zástupci přístup do účetního systému společnosti, aby mohl shromáždit v co největší míře informace ze všech nástroj manažerského účetnictví v podniku a po tomto jejich sběru by je následně mohl poskytovat vedoucím pracovníkům společnosti pro jejich následné kvalitní rozhodování.



## 8 ZÁV R

Cílem mé bakalářské práce bylo zhodnotit využití manažerského účetnictví ve vybraném podniku. Ve své práci jsem se snažil popsat informační systém, metody a nástroje, které jsou ve vybraném podniku využívány v rámci manažerského účetnictví a navrhnout možná zlepšení systému manažerského účetnictví v tomto podniku.

Práce byla rozdělena na teoretickou a praktickou část.

V první části práce jsem charakterizoval teoretickou podstatu manažerského účetnictví. Praktická část práce byla rozdělena do několika kapitol. V první z nich jsem se zaměřil na představení sledované společnosti, popis produktů a její základní charakteristiku. Dále jsem v této části práce popsal jednotlivé nástroje manažerského účetnictví, kterých vybraná společnost využívá. Zabýval jsem se tedy využitím informačního systému, kalkulacemi, rozpočty a v neposlední řadě controllingem. Tyto poznatky jsem v závěru práce analyzoval a pokusil jsem se navrhnout doporučení vedoucí k případnému zlepšení stávající úrovně využití manažerského účetnictví ve společnosti XY s r. o.

## SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

### Monografie

- [1] ECHOVÁ, Alena. *Manažerské ú etnictví*. 2. aktualizované a rozšířené vydání. Brno: Computer Press, 2011. 189 s. ISBN 978-80-251-2831-2.
- [2] HAVELEC, Jan. *Základy manažerského ú etnictví*. 1. vydání. Praha: CODEX Bohemia, 1997. 200 s. ISBN 80-85963-36-1.
- [3] HRADECKÝ, Mojmír; LANŠA, Jiří; TYPKA, Ladislav. *Manažerské ú etnictví*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, 2008. 264 s. ISBN 978-80-247-2471-3.
- [4] HUNOVÁ, Magdalena. *Manažerské ú etnictví: základy*. 2. vydání. Ostrava: Mirago, 2007. 123 s. ISBN 80-86617-34-3.
- [5] KRÁL, Bohumil; FIBÍROVÁ, Jana; TOLJAKOVÁ, Libuše. *Manažerské ú etnictví*. 1. vydání. Praha: Management Press, 2002. 536 s. ISBN 80-7261-062-7.
- [6] LANŠA, Jiří; SEDLÁEK, Jaroslav. *Manažerské ú etnictví*. 1. vydání. Brno: Masarykova univerzita, 2005. 172 s. ISBN 80-210-3643-5.
- [7] PASEKOVÁ, Marie; OTRUSINOVÁ, Milana. *Základy ú etnictví*. 3. nezměněné. Zlín: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, 2007. 196 s. ISBN 978-80-7318-610-4.
- [8] PETÍK, Tomáš. *Ekonomické a finanční řízení firmy: Manažerské ú etnictví v praxi*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, 2005. 372 s. ISBN 80-247-1046-3.
- [9] POPEŠKO, Boris; JIRÁKOVÁ, Eva; KODÁKOVÁ, Petra. *Manažerské ú etnictví*. 1. vydání. Zlín: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, 2008. 160 s. ISBN 978-80-7318-702-6.

### Elektronické zdroje

- [10] *Justice.cz* [online]. 2011 [cit. 2011-07-27]. Obchodní rejstřík. Dostupné z WWW: <<http://portal.justice.cz/justice2/uvod/uvod.aspx>>.
- [11] Internetové stránky společnosti
- [12] *VUT Brno* [online]. 2003 [cit. 2011-08-01]. Manažerské ú etnictví, nástroj pro budoucí strategii podniku. Dostupné z WWW: <<http://www.fce.vutbr.cz/veda/dk2003texty/pdf/5-2/np/vitkova.pdf>>.

**Ostatní zdroje**

- [13] Vnitní směrnice společnosti XY s r. o.
- [14] Katalogové listy produktů společnosti XY s r. o.
- [15] Katalog produktů a služeb 2011 společnosti Cígler software

**SEZNAM OBRÁZK**

Obrázek 1 - Struktura ú etních systém (Popesko a kol., 2008).....	15
Obrázek 2 - Základní kalkula ní vzorec pro výpo et vl. náklad (Hun ová, 2007) .....	19
Obrázek 3 - Reklamní panel Kabelová sí [11] .....	29
Obrázek 4 - Ú etní p edpis spole nosti XY s r.o. [13] .....	32
Obrázek 5 - Proces ú tování p ípad ve spole nosti [autor] .....	33
Obrázek 6 - Kalkula ní proces ve spole nosti XY s r. o. [autor] .....	39
Obrázek 7 - Vývoj a struktura reflijních náklad [autor].....	44

**SEZNAM TABULEK**

<b>Tabulka 1</b> - Rozdíly mezi fin. a manažerským účetnictvím (Lanča, Sedláček, 2005) .....	16
<b>Tabulka 2</b> - Základní klasifikace kalkulací (Hunová, 2007) .....	24
<b>Tabulka 3</b> - Kalkulační vzorec společnosti [autor].....	36
<b>Tabulka 4</b> - Výrobní kalkulace digitálního přijímače X2 [autor] .....	37
<b>Tabulka 5</b> - Rekapitulace kalkulace [autor].....	37
<b>Tabulka 6</b> - Příklad sériové kalkulace [autor] .....	38
<b>Tabulka 7</b> - Závěrečné údaje kalkulace [autor] .....	39
<b>Tabulka 8</b> - Vývoj reálných nákladů ve společnosti [autor] .....	43

## SEZNAM P ÍLOH

**P íloha PI:** Organiza ní struktura spole nosti

**P íloha PII:** Polofky správní refie

**P íloha PIII:** Polofky výrobní refie



## **P ÍLOHA P II: POLOŽKY SPRÁVNÍ REVERSE**

### **1.) Spotřebovaná energie**

Elektrina (35%)

Voda (41,3%)

Plyn (31%)

### **2.) Reverse mzdové správní reverse**

editel společnosti, obchodní editel, obchodní zástupce, hlavní účetní, uklízečka  
Zákonné pojištění  
řivotní pojištění těchto pracovníků  
Stravenky

### **3.) Reverse vozidla správní reverse**

2 vozidla:

Leasing

Pohonné hmoty (účetní%)

Opravy

Povinné rušení

Silniční daň

### **4.) Majetek, výpočetní technika**

Roční pronájem kopírky včetně reverse

Software do počítače

### **5.) Telekomunikační náklady**

Internet

Telefonica O2 (účetní%)

T-Mobile (účetní zaměstnanci včetně reverse)

### **6.) Ostatní náklady na provoz firmy**

Monitorování objektu

Dary

Odpisy budovy (účetní%)

Třídění zaměstnanců (8 lidí)

Bankovní poplatky

Poštovní služby

### **7.) Náklady na obchodní oddělení**

Reklama, inzeráty

Veletrhy, výstavy

Reklamní předmety

### **8.) Ostatní nakupované služby**

Daňové poradenství

Právní služby, notářské, kolky



## **P ÍLOHA P III: POLOŽKY VÝROBNÍ REFIIE**

### **1.) Spot ebovaná energie**

Elektřina (41,5%)

Voda (37,2%)

Plyn (46,7%)

### **2.) Refijní mzdy ó výrobní refie**

Roční mzdové náklady Vedoucí výroby ó 1/3

Roční mzdové náklady Vedoucí produktu 1 ó 1/3

Roční mzdové náklady Vedoucí produktu 2 ó 1/4

Soukromé pojištění tchto pracovník

Stravenky tchto pracovník

### **3.) Služební vozidla ó správní refie**

3 vozidla:

Leasing

Pohonné hmoty (určité%)

Opravy

Povinné ručení

Silniční da

### **4.) Výrobní technika**

Vybrané odpisy

Opravy pístroj

Technické vybavení

Odpisy budovy

Opravy budovy

Daž nemovitosti (určité%)

### **5.) Telekomunikační náklady**

Telefonica O2 (určité%)

Tó Mobile (určení zamstnanci%)

### **6.) Ostatní náklady na provoz firmy**

TKolení idi

TKolení BOZP

Pojištění firmy a zaízení (určité%)

TKolení zamstnanc - ostatní