

Posouzení nákladů výrobní divize z hlediska útvárů a výkonů

Kamila Hönigová

Bakalářská práce
2015



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky
Vyšší odborná škola ekonomická
akademický rok: 2014/2015

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Kamila Hönigová**
Osobní číslo: **M120312**
Studijní program: **B6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Finanční řízení podniku**
Forma studia: **prezenční**

Téma práce: **Posouzení nákladů výrobní divize z hlediska útvarů a výkonů**

Zásady pro vypracování:

Úvod

I. Teoretická část

- Prostudujte literaturu a zpracujte rešerši z oblasti nákladů a kalkulací.

II. Praktická část

- Představte společnost a výrobní divizi.
- Provedte analýzu nákladů výrobní divize.
- Provedte analýzu používaného kalkulačního systému.
- Vyhodnoťte náklady ve výrobní divizi a používaný kalkulační systém.
- Navrhněte závěrečná doporučení pro výrobní divizi.

Závěr

Rozsah bakalářské práce:

Rozsah příloh:

Forma zpracování bakalářské práce: **tištěná**

Seznam odborné literatury:

HRADECKÝ, Mojmír. Manažerské účetnictví. 1. vyd. Praha: Grada, 2008, 259 s. Účetnictví a daně (Grada). ISBN 978-80-247-2471-3.

KRÁL, Bohumil. Manažerské účetnictví. Vyd. 1. Praha: Management Press, 2002, 547 s. ISBN 80-726-1062-7.

LAZAR, Jaromír. Manažerské účetnictví a controlling. 1. vyd. Praha: Grada, 2012, 271 s. Účetnictví a daně (Grada). ISBN 978-80-247-4133-8.

NOREEN Eric W., Peter C. BREWER and Ray H. GARRISON. Managerial accounting for managers. 3rd ed. New York: Mcgraw, 2014. ISBN 978-1-25-906073-1.

POPEŠKO, Boris. Moderní metody řízení nákladů: jak dosáhnout efektivního vynakládání nákladů a jejich snížení. 1. vyd. Praha: Grada, 2009, 233 s. Prosperita firmy. ISBN 978-80-247-2974-9.

Vedoucí bakalářské práce:

Ing. Libuše Bělotová

Datum zadání bakalářské práce:

6. března 2015

Termín odevzdání bakalářské práce:

24. dubna 2015

Ve Zlíně dne 10. dubna 2015


Mgr. Pavel Hýl
zaštiěkanka




Bc. Ing. Šárka Vránová, Ph.D.
zaštiředitel ústavu

PROHLÁŠENÍ AUTORA BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Prohlašuji, že

- beru na vědomí, že 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;
- beru na vědomí, že bakalářská práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému dostupná k prezenčnímu nahlédnutí, že jeden výtisk bakalářské práce bude uložen na elektronickém nosiči v příruční knihovně Fakulty managementu a ekonomiky Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně;
- byl/a jsem seznámen/a s tím, že na moji 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;
- beru na vědomí, že podle § 60 odst. 1 autorského zákona má UTB ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- beru na vědomí, že podle § 60 odst. 2 a 3 autorského zákona mohu užít své dílo – bakalářskou práci nebo poskytnout licenci k jejímu využití jen připouští-li tak licenční smlouva uzavřená mezi mnou a Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně s tím, že vyrovnání případného přiměřeného příspěvku na úhradu nákladů, které byly Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše) bude rovněž předmětem této licenční smlouvy;
- beru na vědomí, že pokud bylo k vypracování bakalářské práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tedy pouze k nekomerčnímu využití), nelze výsledky bakalářské práce využít ke komerčním účelům;
- beru na vědomí, že pokud je výstupem bakalářské práce jakýkoliv softwarový produkt, považují se za součást práce rovněž i zdrojové kódy, popř. soubory, ze kterých se projekt skládá. Neodevzdání této součásti může být důvodem k neobhájení práce.

Prohlašuji,

1. že jsem na bakalářské práci pracoval samostatně a použitou literaturu jsem citoval, v případě publikace výsledků budu uveden jako spoluautor;
2. že odevzdaná verze bakalářské práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

Ve Zlíně 24.4.2015

Šonigová

ABSTRAKT

Bakalářská práce je zaměřena na náklady a dosavadní kalkulační systém ve výrobní divizi v Dolním Němčí. Teoretická část se zabývá pojetím nákladů a jejich členěním, základními pojmy souvisejícími s kalkulacemi a kalkulačními vzorci. Praktická část je zaměřena na představení firmy BA A, akciová společnost a výrobní divize, analýzu nákladů, analýzu současného kalkulačního systému výrobní divize. Dále se v praktické části nachází kalkulace na vybraný výrobek pomocí současného a retrogradního kalkulačního vzorce. V závěru práce jsou zpracované návrhy a doporučení, které mohou být pro výrobní divizi přínosné.

Klíčová slova: Pojetí nákladů, členění nákladů, alokace nákladů, kalkulační vzorce, analýza nákladů a kalkulačního systému

ABSTRACT

This bachelor thesis is focused on costs and existing costing system in production division in Dolní Němčí. The theoretical part deals with the concept of costs and their classification, basic concepts related to costing and calculation formula. The practical part is focused on company's and production division presentation, cost analysis and analysis of the current costing system of the production division. Then in practical part is created costing for the selected product using existing and retrograde costing formula. In conclusion there are situated suggestions and recommendations that can be beneficial for the production division.

Keywords: Concept of Costs, Cost Classification, Cost Allocation, Calculation Formula, Cost Analysis, Analysis of Costing System

Tímto bych ráda podkovala firmě BA A, akciová společnost za péřlitost zpracovat bakalářskou práci na její p d . Především paní Ing. Libuši Břotové, hlavní účetní firmy BA A, akciová společnost za cenné rady, připomínky, vstřcný přístup a poskytnutí potřebných materiálů v průběhu vypracování bakalářské práce. Dále pak paní Ing. Janu Mikuškové, kalkulante výrobní divize v Dolním Němčí, za vysvětlení celého kalkulčního systému a poskytnutí veškerých materiálů vztahujících se ke kalkulaci.

Velké díky patří také konzultante Ing. Evě Heczkové, Ph.D. za obětavost, ochotu a vřelost.

OBSAH

ÚVOD	9
I TEORETICKÁ ČÁST	10
1 STRUKTURA ÚČETNICTVÍ	11
1.1 UŽIVATELSKÁ STRUKTURA Ú ETNÍCH INFORMACÍ	11
1.2 MANAŽERSKÉ Ú ETNICTVÍ.....	11
1.3 POJETÍ NÁKLAD	13
1.4 LEN NÍ NÁKLAD	14
1.4.1 Druhové len ní náklad	14
1.4.2 Ú elové len ní náklad	15
1.4.3 Kalkula ní len ní náklad	16
1.4.4 Klasifikace náklad ve vztahu k objemu provád ěných výkon	16
1.4.5 Relevantní a irelevantní náklady.....	19
1.4.6 Utopené náklady	19
1.4.7 Oportunitní náklady.....	20
1.5 EKONOMICKÁ DEKOMPOZICE PODNIKU.....	20
2 KALKULACE	21
2.1 VYMEZENÍ ZÁKLADNÍCH KALKULA NÍCH POJM	21
2.2 P I AZOVÁNÍ NÁKLAD OBJEKTU Ó NÁKLADOVÁ ALOKACE.....	22
2.2.1 Principy alokace.....	23
2.2.2 Aloka ní fáze	23
2.3 KALKULA NÍ SYSTÉM.....	23
2.4 STRUKTURA NÁKLAD V KALKULACI.....	25
2.4.1 Typový kalkula ní vzorec	26
2.5 STRUKTURA KALKULA NÍCH VZORC ORIENTO VANÝCH NA ÍZENÍ A ROZHODOVÁNÍ.....	26
2.5.1 Retrográdní kalkula ní vzorec	26
2.5.2 Kalkula ní vzorec odd lující fixní a variabilní náklady	27
2.5.3 Dynamická kalkulace	27
2.5.4 Kalkulace se stup ovitým rozvrstvením fixních náklad	27
II PRAKTICKÁ ČÁST	28
3 PŘEDSTAVENÍ SPOLEČNOSTI	29
3.1 ZÁKLADNÍ ÚDAJE.....	29
3.2 HISTORIE SPOLE NOSTI.....	29
3.3 SOU ASNOST.....	30
3.4 VÝROBNÍ DIVIZE DOLNÍ N M Í.....	31
3.4.1 Organiza ní struktura	34
3.4.2 SWOT analýza výrobní divize.....	36
4 ANALÝZA NÁKLADŮ VÝROBNÍ DIVIZE	38
4.1 ZÁKLADNÍ EKONOMICKÉ ÚDAJE	38
4.2 DRUHOVÉ LEN NÍ NÁKLAD	40
4.3 LEN NÍ NÁKLAD NA JEDNOTLIVÉ DÍLNY	44
4.3.1 Třetí dílna	44

4.3.2	Spodková dílna.....	46
4.3.3	Modelárna.....	47
5	ANALÝZA KALKULAČNÍHO SYSTÉMU VE VÝROBNÍ DIVIZI.....	53
5.1	POSTUP P I VÝROB Ā SEŠTAVENĀ KALKULACE.....	53
5.2	ŠTANOVENĀ KALKULACE NA KONKRĚTNĀ VĀROBEK POMOCĀ UĀĀVANĚHO KALKULA ĀNĀHO VZORCE.....	56
5.3	ZHODNOCENĀ POUĀĀVANĚHO KALKULA ĀNĀHO SYŠTĚMU.....	57
6	NAVRHOVANĀ RETROGRĀDNĀ KALKULAĀNĀ VZOREC.....	58
6.1	ŠTANOVENĀ KALKULACE NA KONKRĚTNĀ VĀROBEK POMOCĀ RETROGRĀDNĀHO KALKULA ĀNĀHO VZORCE.....	58
6.1.1	RetrogrĀdnĀ kalkula ĀnĀ vzorec pro firmu BA Ā, akciovĀ spole nost.....	58
6.1.2	RetrogrĀdnĀ kalkula ĀnĀ vzorec pro ostatnĀ odb ratele.....	60
6.2	POROVNĀNĀ DOSAVADNĀHO A RETROGRĀDNĀHO KALKULA ĀNĀHO VZORCE.....	63
7	ZĀVEREĀNĀ DOPORUĀENĀ.....	66
	ZĀVĚR.....	68
	SEZNAM POUĀĀTĚ LITERATURY.....	70
	SEZNAM POUĀĀTĚCH SYMBOLŮ A ZKRATEK.....	72
	SEZNAM OBRĀZKŮ.....	73
	SEZNAM TABULEK.....	74
	SEZNAM GRAFŮ.....	75
	SEZNAM PŘĀLOH.....	76

ÚVOD

Pro každý podnik je nesmírně důležité obstát na trhu konkurence a nepodlehnout jejím tlakům. Každý podnik je proto ochoten snížit kvalitu svých výrobků, aby obstál na trhu. Se snížením kvality výrobků souvisí i snížení nákladů, které je v mnohých podnicích prioritní. Nižší kvalita výrobků se nakonec dotýká ale samotných spotřebitelů. V dnešní době se klade velký důraz na tvorbu vhodných kalkulačních vzorců, prostřednictvím kterých mohou podniky lépe sledovat a řídit náklady ve výrobě. I vhodně stanovený kalkulační vzorec může ovlivnit prosperitu podniku, aniž by se to dotklo kvality výrobku.

Cílem bakalářské práce je analýza a vyhodnocení nákladů, analýza a vyhodnocení používaného kalkulačního systému ve výrobní divizi v Dolním Němčí. Dále pak návrhy a doporučení týkající se nákladů a kalkulačního vzorce.

Bakalářská práce je rozdělena na praktickou a teoretickou část.

V teoretické části se nejprve nachází struktura účetnictví, pojetí a členění nákladů, ekonomická dekompozice podniku. V další teoretické oblasti je zachyceno vymezení základních kalkulačních pojmů, nákladová alokace, kalkulační systém, struktura nákladů v kalkulaci, struktura kalkulačních vzorců.

Praktická část se nejprve zaměřuje na představení firmy BA A, akciová společnost a výrobní divize v Dolním Němčí. V oblasti s názvem Analýza kalkulačního systému ve výrobní divizi jsou zachyceny základní ekonomické údaje výrobní divize, její druhové členění nákladů, analýza a vyhodnocení nákladů – ící, spodkové dílny a modelárny. V následující oblasti týkající se analýzy kalkulačního systému je zobrazený postup při sestavení kalkulace, stanovení kalkulace na konkrétní výrobek a vyhodnocení používaného kalkulačního systému ve výrobní divizi.

V neposlední řadě je v praktické části také obsažena kapitola týkající se navrhovaného retrográdního kalkulačního vzorce. Právě v této kapitole se nachází provedené výpočty marží na konkrétní výrobek a porovnání dosavadního a retrográdního kalkulačního vzorce.

V závěru práce jsou zobrazeny návrhy a doporučení, které se jeví jako přínosné pro výrobní divizi.

I TEORETICKÁ ČÁST

1 STRUKTURA ÚČETNICTVÍ

Základní funkcí účetnictví je poskytnout v-ěm zainteresovaným stranám pravdivé informace o zdatnosti podniku. Díky účetnictví se zji-uje, m-í a hodnotí míra zhodnocení vstup-ů, je-li vstupující do-innost podniku za dané období, tj. výnosnost vloženého kapitálu. V podnicích se m-ěme setkat s finan-čním i manaflerským účetnictvím. Účetnictví, které se-ídí zákony, je nazývané finan-čním účetnictvím. Z manaflerského účetnictví získává podnik informace pro rozhodování. (Popesko, Jir-íková a T-řkodáková, 2008, s. 7)

1.1 Uživatelská struktura účetních informací

Zp-ůsob zobrazení podnikatelského procesu je t-ěba diferencovat na základ-ě uflivatel-ů etních informací a dle toho, jaké rozhodovací úlohy e-í. Postupn-ě dochází k tomu, že neodmyslitelným rysem účetnictví vysp-ělých tržních ekonomik je obsahové odd-ělení:

- účetních informací finan-ního účetnictví. Cílem finan-ního účetnictví je zobrazit podnikatelský proces zvlá-ět z hlediska vyjád-ění informa-čních pot-eb tzv. externích uflivatel-ů, kterými mohou být nap-ř. potenciální a sou-asní vlastníci, banky, obchodní partne-ři, zam-ěstnanci, burzy a ostatní ú-astníci finan-ního a kapitálového trhu. Tihle uflivatelé sice stojí mimo hodnocený subjekt, ale jsou s jeho vývojem spjati jak s budoucím prosp-ěchem, tak i s budoucími riziky;
- účetních informací tzv. da-ového účetnictví. Smyslem da-ového účetnictví je zobrazit stejný proces primárn-ě s ohledem na správné vyjád-ění základu dan-ě z p-říjmu;
- účetních informací, které vyufflívají pracovníci na r-ůzných stupních podnikového vedení pro řízení podnikatelských proces-ů. (Král & kol., 2002, s. 20)

1.2 Manažerské účetnictví

Hlavní role manaflerského účetnictví spo-ívá ve zji-ování, t-ídní, analýze a prezentaci informací takovým zp-ůsobem, jenli umofní-ídním pracovník-ům cílen-ě ovládat podnikatelskou-innost. (Fibírová, T-řljková a Wagner, 2011, s. 31)

Manaflerské účetnictví poskytuje velmi cenné informace pro pot-ěby aktivního řízení a rozhodování. Klade d-raz na ovliv-ování náklad-ů je-t-ě p-řed jejich vznikem. Velmi významné jsou i veli-iny jako výnosy, p-říspěvek na úhradu fixních náklad-ů a zisku, rentabilita atd. (Popesko, Jir-íková a T-řkodáková, 2008, s. 10)

Vztah nákladového a manažerského účetnictví

V ústředním významu v manažerském účetnictví je možné rozpoznat relativně dva samostatné subsystémy účetních informací:

- účetní informace pro řízení podnikatelského procesu. O parametrech procesu bylo již rozhodnuto. Tento systém účetních informací je tradičně nazývaný nákladovým účetnictvím;
- účetní informace pro rozhodování o variantách týkajících se budoucího vývoje podnikatelského procesu. V ústředním významu se jedná o manažerské účetnictví. (Fibířová, Mělková a Wagner, 2011, s. 32)

První varianta manažerského účetnictví má la formu tzv. nákladového účetnictví, jehož cílem bylo zjišťovat náklady pro potřeby výsledné kalkulace dle určité struktury a dle útvarů (zejména reflexních). Na rozdíl od manažerského účetnictví se nákladové účetnictví obrací na minulost. (Popesko, Jirůšková a Kodáková, 2008, s. 9)

Vztah manažerského a finančního účetnictví

Vztah mezi výše zmíněnými účetnictvími mohou být porovnány dle následujících kritérií:

- **obsah účetnictví** o obsahem finančního účetnictví je podnik jako celek. Zaměřuje se na aktiva, pasiva, náklady, výnosy a výsledek hospodaření. V manažerském účetnictví je zahrnuté nákladové účetnictví, rozpočetnictví a kalkulace. Týká se nejen podniku jako celku, ale také například vnitropodnikových jednotek, vyrobených výrobků, technologií;
- **uživatelé účetních informací** o finanční účetnictví je určeno pro externí uživatele. Manažerské účetnictví je určeno pro interní uživatele, kterými jsou například manažeré podniku;
- **stupeň spolehlivosti** o finanční účetnictví poskytuje spolehlivé informace díky vnější regulaci. Manažerské účetnictví poskytuje informace týkající se budoucnosti, a tudíž jejich spolehlivost není natolik vysoká. Tyto informace jsou důležitější a na rozdíl od informací ve finančním účetnictví, se neposkytují veřejnosti;
- **používané měrné jednotky** o ve finančním účetnictví se používají pouze peněžní jednotky v kupní síle peněz v době vzniku účetní operace. Manažerské účetnictví používá různé druhy jednotek na základě konkrétních případů;

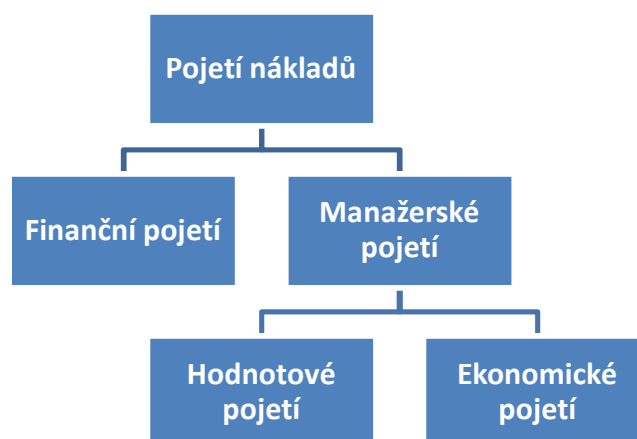
- **periodicita vykazování účetních informací** – ve finančním účetnictví jsou informace vykazovány periodicky. Manažerské účetnictví poskytuje informace v různých časových intervalech v závislosti na konkrétních potřebách manažera;
- **míra systémovosti při zjišťování informací** – finanční účetnictví se vede a vyazuje přesně podle zákona a metodických pokynů. V manažerském účetnictví je systémovost dodržována v rámci podniku nebo jeho konkrétní části;
- **míra uplatnění regulace** – finanční účetnictví je regulované zákonem a účetními standardy. Manažerské účetnictví není regulované vnějšími orgány a použité metody, techniky, způsoby hodnocení, oceňování a vykazování záleží na vedení podniku. (Popesko, Jirůvková a Tkodáková, 2008, s. 11-12)

Manažerské účetnictví a controlling

Manažerské účetnictví poskytuje množství a informace pro to, aby controlling mohl plnit svoji roli. Bez účetních informací by nebylo možné podnik řídit a usměrňovat, přičemž manažerské účetnictví je nástrojem, který má za úkol zpracovat účetní data do podoby, která bude srozumitelná a transparentní. Můžeme jej tedy chápat jako subsystém controllingu. (Popesko, Jirůvková a Tkodáková, 2008, s. 13)

1.3 Pojetí nákladů

Na náklady může být pohledeno z různých pohledů a to z pohledu externího uživatele, nebo z manažerského pohledu. Na základě těchto pohledů se rozlišují dvě základní pojetí nákladů. Jedná se o finanční a manažerské pojetí zobrazené na obrázku níže. (Popesko, 2009, s. 32)



Zdroj: Popesko, 2009, s. 32

Obr. 1. Vztah jednotlivých přístupů k pojetí nákladů

Finanční pojetí náklad odpovídá úbytku ekonomického prospěchu, jenž se projevuje úbytkem aktiv i přístkem dluhů. Náklady jsou zachyceny v účetních cenách (tedy historických cenách, za které byla daná aktiva pořízena). Finanční pojetí náklad vyhovuje potřebám externích uživatelů. (Popesko, 2009, s. 32)

V rámci manažerského pojetí náklad rozlišíme hodnotové pojetí a ekonomické pojetí nákladů. Hodnotové pojetí náklad poskytuje informace pro finanční řízení a kontrolu průběhu uskutečňovaných procesů v podniku. Náklady v tomto pojetí zahrnují jak náklady totožné s finančním účetnictvím, tak náklady vykazované v manažerském účetnictví v jiné výši než ve finančním účetnictví nebo nevykazované ve finančním účetnictví vůbec. Takové náklady jsou označeny jako kalkulační náklady. (Popesko, 2009, s. 33)

1.4 Členění nákladů

Předpokladem efektivního řízení nákladů je jejich podrobné rozdělení do stejnorodých skupin. Existuje mnoho způsobů, jak provést rozdělení nákladů. Je nutné si uvědomit, že členění jakýchkoli jevů musí být vyvolané úlohou potřebou, tzn. vztahem ke konkrétním otázkám a rozhodnutím. (Král & kol., 2002, s. 58)

1.4.1 Druhé členění nákladů

V rámci této klasifikace dochází k rozdělení nákladů, které odpovídá finančnímu pojetí nákladů. Takovéto členění nákladů se využívá i při konstrukci standardních účetních výkazů jako například při tvorbě výkazů zisku a ztráty. Mezi nákladové druhy mohou být zařazeny například:

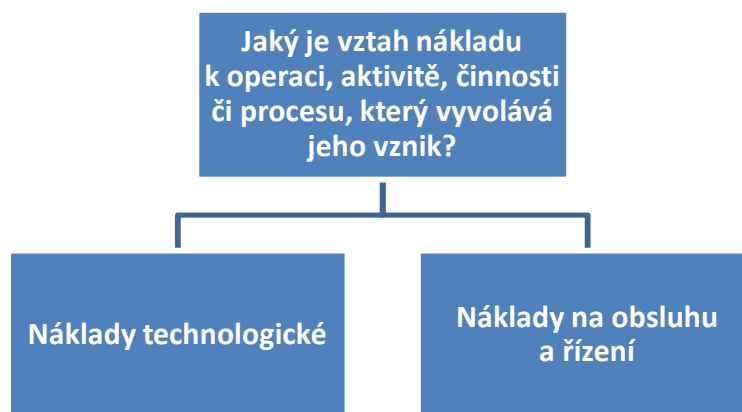
- spotřeby materiálů, energií;
- osobní náklady (jako mzdy a sociální náklady);
- odpisy DNM a DHM. (Popesko, 2009, s. 34-35)

Toto členění nákladů je velice důležité pro nákladovou optimalizaci. Díky jednotlivým nákladovým druhům lze odhadnout, jakou roli hraje určitý nákladový druh a jaký je jeho význam. Na druhé straně v rámci druhového členění nákladů nelze rozpoznat, jak a k jakému účelu byly tyto náklady vynaloženy. (Popesko, 2009, s. 35)

1.4.2 Účelové členění nákladů

Jak tvrdí Hradecký ve své knize Manažerské účelové členění nákladů (2008, s. 78) šK hodnocení p im enosti vznikajících náklad je nutné poufít len ní náklad podle ú elu, tj. podle inností, které vyvolávají jejich vznik.õ

Vzhledem k ízení hospodárnosti se tyto náklady roz le ují dle základního vztahu k innosti, technologickému stupni nebo operaci do dvou základních skupin. P ehledn jí zachycení lze vid t na obrázku nífle. (Král & kol., 2002, s. 61)



Zdroj: Král & kol., 2002, s. 61

Obr. 2. Ú elové len ní náklad

První skupinou jsou **náklady technologické**, které pat í do skupiny náklad , jeff byly bezprost edn vyvolané n jakou technologií. M fle se jednat nap . o spot ebu papíru jisté kvality v hlavní tiska ské výrob na konkrétní titul. (Král & kol., 2002, s. 61)

Do druhé skupiny, v rámci tohoto len ní, pat í **náklady na obsluhu a řízení**. Jedná se o náklady, které zaji– ují podmínky a infrastrukturu výrobního procesu. Pat í zde nap . náklady na spot ebu energie v kancelá ích, mzdy administrativních pracovník . (Popesko, 2009, s. 37)

Pro rozhodování je ásto nezbytné vyjád it náklady ke konkrétní jednici i výkonu. Dle toho mohou být náklady rozd leny na náklady jednicové a režijní. **Náklady jednicové** jsou tou ástí technologických náklad , které nejen souvisí s technologickým procesem, ale souvisí p ímo s jednotkou výkonu, jakou je nap . jeden pár obuvi. **Náklady režijní** zahrnují v sob náklady na obsluhu a ízení a tu ást technologických náklad , jeff nesouvisí s jednotkou výkonu, nýbrff s technologickým procesem jako celkem. (Popesko, 2009, s. 37)

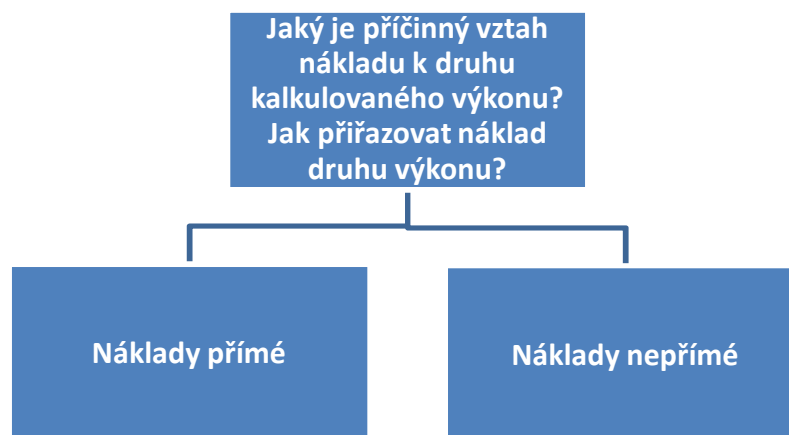
1.4.3 Kalkulační členění nákladů

Jedná se o zvláštní typ účelového členění nákladů. Do jisté míry se na kalkulační členění nákladů vztahují úvahy, které se týkají stanovení nákladového úkolu pro kontrolu hospodárnosti jednicových a reálných nákladů. I v tomto členění nákladů je důležité mít na paměti účel při azezení nákladu konkrétnímu výkonu, tj. rozhodovací problém, je-li je třeba pomocí tohoto při azezení řešit. (Král & kol., 2002, s. 65)

Podle přírodních vazeb mezi náklady a výkonem, je-li je druhov, jakostn a objemov přesn specifikovaný tzv. kalkulační jednicí a podle početn technických možností pro při azezení nákladů konkrétnímu výkonu, lze rozli-it dvě skupiny nákladů :

- **náklady přímé:** bezprostředn souvisí s konkrétním druhem výkonu;
- **náklady nepřímé:** nevztahují se k jednomu druhu výkonu a zaji-ují pr b h podnikatelského procesu podniku v -ir-ích souvislostech.

(Popesko, Jir íková a Třkodáková, 2008, s. 24)



Zdroj: Král & kol., 2002, s. 66

Obr. 3. Členění nákladů z hlediska jejich vztahu k výkonům

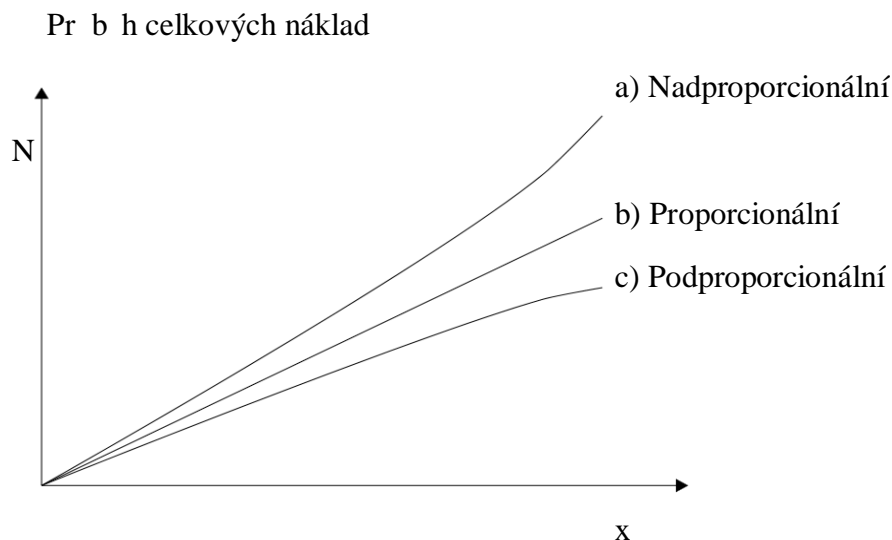
1.4.4 Klasifikace nákladů ve vztahu k objemu prováděných výkonů

Toto členění nákladů je také považované za specifický nástroj manažerského účelovosti. Na rozdíl od předchozích klasifikací, které byly zaměřeny v podstatě na již spotřebované náklady, je cílem členění nákladů ve vztahu k objemu prováděných výkonů zaměřeno na zkoumání chování nákladů za předpokladu různých variant objemu budoucích výkonů. Objem výkonů může být v praxi měřeny různými ukazateli jako například počet prodaných nebo vyrobených kusů, odpracovaných hodin, ujetých kilometrů, obslužených

pacient i jakýchkoli jiných měřítek výkonu aktivity organizace. V rámci této klasifikace rozlišíme následující kategorie nákladů:

- variabilní náklady,
- fixní náklady,
- smíšené náklady. (Popesko, 2009, s. 39)

Variabilní náklady mohou být obecně definovány jako náklady, jejichž výše se přímo mění s objemem výkonu. Nejčastěji slovkem variabilních nákladů tvoří tzv. **proporcionální** náklady. Výše proporcionálních nákladů se mění přímo úměrně s úrovní aktivity. Jako příklad proporcionálních variabilních nákladů může být zmíněna úkolová mzda dělník, spotřeba přímého materiálu nebo energie. V praxi se vyskytují také **nadproporcionální** a **podproporcionální** náklady. Jestliže náklady rostou rychleji než objem produkce, jedná se o tzv. nadproporcionální náklady. Takovým příkladem mohou být mzdy za práci přesčas. Pokud náklady rostou pomaleji než objem produkce, jsou označovány jako podproporcionální náklady. Příkladem mohou být množstevní slevy od dodavatele. (Popesko, 2009, s. 39-40)



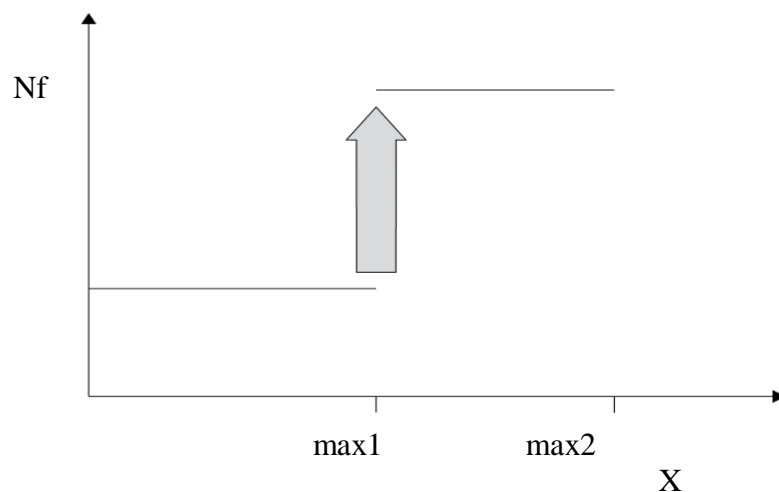
Zdroj: Král & kol., 2002, s. 69

Obr. 4. Závislost variabilních nákladů na objemu výkonu

Fixní náklady jsou takové, které zůstávají konstantní bez ohledu na změny aktivity. Příkladem fixních nákladů je pojištění, nájemné a reklama. Na rozdíl od variabilních

náklad, fixní náklady nejsou ovlivněny změnami v činnosti.¹ (Noreen, Brewer a Garrison, 2014, s. 27)

Hodnota fixních nákladů zůstává na stejné úrovni bez ohledu na množství se objemu výroby, přičemž mohou být například odpisy strojů. Fixní náklady se mohou změnit skokem a to při změně výrobní kapacity. Jeden náklad na variabilní a fixní platí v krátkodobém časovém horizontu, protože v delším časovém období, kdy dochází ke změně výrobní kapacity (například instalací nového stroje), jsou všechny náklady variabilní. Fixní náklady při odlišných úrovních výrobních kapacit jsou zobrazeny na obrázku níže. (Synek, Kislíngrová a kol., 2010, s. 43)



max1 – maximální kapacita s původními fixními náklady
max2 – maximální kapacita po vložení dalších fixních nákladů

Zdroj: Popesko, Jirůšková a Kodáková, 2008, s. 27

Obr. 5. Fixní náklady při různých úrovních výrobních kapacit

¹ A fixed cost is a cost that remains constant, in total, regardless of changes in the level of activity. Examples of fixed costs include insurance, rent and advertising. Unlike variable costs, fixed costs are not affected by changes in activity. (Noreen, Brewer a Garrison, 2014, s. 27)

Ne vždy lze náklady přesně rozdělit na fixní a variabilní. Některé náklady mohou mít zároveň charakter jak variabilní, tak i fixní. Takové náklady jsou známé jako **náklady smíšené**. Takovým příkladem je například spotřeba energie. (Čechová, 2011, s. 81)

1.4.5 Relevantní a irelevantní náklady

Náklady tvořící informační základ pro rozhodování o budoucnosti, vychází z odhadovaných variant. Základem je posouzení, které náklady budou uskutečnou variantou ovlivněny a které nikoliv. Relevantní náklady jsou důležitější z hlediska rozhodnutí, jelikož se při uskutečnění různých variant rozhodnutí mění. Naopak irelevantní náklady nejsou pro rozhodnutí důležitější, protože změna varianty neovlivní jejich výši. (Král & kol., 2002, s. 75)



Zdroj: Král & kol., 2002, s. 75

Obr. 6. *len ní náklad z hlediska nutnosti vzít je v úvahu při konkrétním rozhodnutí*

1.4.6 Utopené náklady

Utopené náklady představují náklady, které byly v minulosti vynaloženy a které nemohou být užitečné v žádném budoucím rozhodnutí. Jedná se o jistou variantu irelevantních nákladů. Pro toto *len ní náklad* je typické:

- jsou vynaloženy před zahájením výroby;
- jejich celková výše nemůže být již ovlivněna;
- mohou být sníženy opakovanými investičními rozhodnutími. (Popesko, 2009, s. 42)

1.4.7 Oportunitní náklady

Oportunitní náklady jsou někdy nazývané jako náklady obětované pro efektivitu. Nejedná se o náklady zachycené v účetní výkazu v účetnictví, jedná se o jakýsi ušlý zisk z rozhodnutí, které nebylo přijaté. Během manažerského rozhodování je velmi důležité brát v úvahu nejen náklady explicitní evidované v účetnictví, ale také náklady a výnosy implicitní nevyskytující se v účetnictví. V praxi se oportunitní náklady uplatní v případě, že je daný podnik při svém rozhodování omezený v oblasti zdrojů. (Popesko, 2009, s. 42)

1.5 Ekonomická dekompozice podniku

Aby bylo možné sledovat a řídit jednotlivé činnosti podniku, rozděluje se podnik nejen po stránce provozní, ale i po stránce ekonomické na jednotlivé útvary ekonomického charakteru. Podnik se tedy jak organizačně, tak i ekonomicky rozděluje na různé ekonomické útvary, které jsou obvykle známé jako **hospodářská střediska**. Hospodářské středisko je samostatná hospodářící vnitropodnikový útvar. (Lazar, 2012, s. 16)

Podle typu středisek se v rámci činnosti jednotlivých výrobních podniků zpravidla rozlišují:

- **střediska hlavní výroby**, která slouží pro účtování přímých nákladů;
- **střediska výrobní režie**, která slouží pro účtování režie. Jedná se o polofky, je-li nejsou přímými náklady, ale souvisí s výrobou;
- **střediska správní režie**, která slouží pro účtování nákladů, je-li nesouvisí s výrobní činností. Jestliže podniky nemají střediska zásobovací, pak zásobovací činnosti spadají do střediska správní režie;
- **střediska odbytu**, která slouží pro účtování nákladů souvisejících s odbytem. Patří zde například náklady autodopravy. (Lazar, 2012, s. 78)

2 KALKULACE

V dnešní době je pro podnik důležité přežít na trhu a elít konkurenci. Konkurenceschopnost podniku souvisí především s výkony, na jejichž odbytu je podnik závislý. Prodejnost výkon podniku závisí na jejich hodnotě a odpovídající ceně, je-li je zákazník ochotný za požadovaný výkon zaplatit. Kalkulace je nástrojem sloužícím ke stanovení nákladů a z nich vyplývajících cen výkonu. (Hradecký, 2008, s. 175)

Škalkulaci je možné definovat jako píazení nákladů, maržů, zisku, ceny nebo jiné hodnotové veličiny k výrobku, službě, inosti, operaci nebo jinak naturálně vyjádřené jednotce výkonu firmy, tj. kalkulaci jednici nákladovému objektu. (Popesko, 2009, s. 55)

2.1 Vymezení základních kalkulačních pojmů

Pojem kalkulace může být používán jako:

- inost, která vede ke zjištění nebo stanovení nákladů na výkon vymezený přesně, druhovými, objemovými a jakostními ;
- výsledek inosti zmíněné výše;
- vydávaná část informačního systému podniku. (Popesko, Jirůvková a Kodáková, 2008, s. 50)

Metoda kalkulace znamená způsob stanovení hodnotové veličiny na určitý výkon. Obecná metoda kalkulace závisí:

- na vymezení předmětu kalkulace;
- na způsobu, kterým se náklady předmětu kalkulace píazují;
- na struktuře nákladů, v níž se zjišťují, případně stanovují náklady na kalkulaci jednici. (Popesko, Jirůvková a Kodáková, 2008, s. 50)

Předmětem kalkulace mohou být veškeré druhy dílčích i finálních výkonů, které jsou v podniku vyráběny. Vn kterých podnicích se širokým sortimentem podobných výrobků, které jsou realizovány stejnou technologií, se kalkulují náklady pouze nejdříve druh výkonů i jejich skupin. Vzhledem k rostoucí úrovni automatizace je v jiných podnicích zřejmá tendence k rozšíření rozsahu kalkulovaných výkonů. (Kráal & kol., 2002, s. 170)

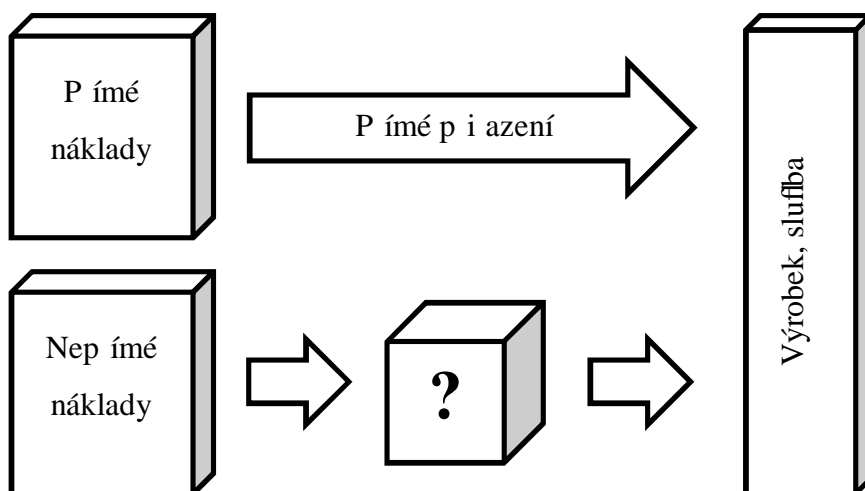
P edm t kalkulace je vymezený:

- **kalkulační jednici** ó jedná se o konkrétní výkon, který je vymezený druhem, jakostí a m rnou jednotkou. Ve vztahu ke kalkula ní jednici se stanovují, p ípadn zji- ují náklady i dal-í hodnotové veli iny;
- **kalkulovaným množstvím** ó p edstavuje konkrétní po et kalkula ních jednic, pro které se stanovují, pop ípad zji- ují celkové náklady. Kalkulované množství je významné z hlediska ur ení pr m rného podílu fixních náklad , které p ípadají na kalkula ní jednici. (Fibírová, T oljaková a Wagner, 2005, s. 160)

2.2 Přiřazování nákladů objektu – nákladová alokace

P i azování náklad sehrává velmi d ležitou roli v rámci kalkula ního procesu. P i p i azování (alokaci) náklad se pracuje s rozd lením náklad na náklady p ímé a nep ímé. P ímé náklady mají p ímý a adresný vztah k výkonu (výrobku, služb), u nep ímých náklad tento vztah nelze identifikovat p ípadn v bec neexistuje. (Popesko, Jir íková a T kodáková, 2008, s. 52)

Vzhledem k tomu, že nep ímé náklady nelze p i adit p ímo nákladovému objektu, vyuffívá se zprost edkující mechanismus - **nákladová alokace**, která je jistým procesem p i azování náklad v p ípad neexistujícího p ímého vztahu mezi nákladem a výkonem. P i alokaci náklad se vyuffívá zprost edkující veli ina ó **rozvrhová základna**, pomocí které se p i azují nep ímé náklady objektu alokace. Cílem p i provád ní nákladové alokace je p i adit objektu ty náklady, jeff tento objekt vyvolal. (Popesko, 2009, s. 48)



Zdroj: Popesko, 2009, s. 48

Obr. 7. P i azení p ímých a nep ímých náklad výkonu

2.2.1 Principy alokace

Jsou rozlišovány tři základní principy píazování nákladů výkonům:

- **princip příčinnosti** (příinné souvislosti) **vzniku nákladů** ó vychází z úvahy, že každý výkon by měl být zatížen pouze takovými náklady, jež příinn vyvolal;
- **princip únosnosti nákladů** ó vychází v úvahu, jestliže princip příinné souvislosti není možný. Nejastěji se používá v reprodukčních úlohách nebo v úlohách spojených s obhajobou ceny. Na rozdíl od prvního principu odpovídá na otázku jakou výši nákladů je objekt alokace schopný šunéstō (např. v prodejní ceně);
- **princip průměrování** ó tento princip by se měl aplikovat v případě, že nelze uplatnit princip příinné souvislosti. Tento princip se užívá při zpracování výsledných kalkulací, může se ale uplatnit i v předefinovaných propočtech. (Král & kol., 2002, s. 175)

2.2.2 Alokační fáze

Způsob píazení nákladů výkonům nespoívá jen v píazení společných nákladů skupiny výkonů pípadně útvaru konkrétním výkonům. V podnicích, které jsou složitěji strukturované, je nutné řešit otázku píazování nákladů i mezi útvary.

Alokace (píazování) nákladů může obecně probíhat v několika fázích:

- cílem první alokační fáze je píazení píímých nákladů objektu alokace, jenž příinn vyvolal její vznik;
- cílem druhé alokační fáze je píerozdlení nákladů z jednoho objektu na druhý;
- cíl třetí alokační fáze souvisí s vyjádřením podílu nepřímých nákladů, které píipadají na konkrétní druh vytvořeného výkonu.

(Fibířová, Tějaková a Wagner, 2005, s. 169-170)

2.3 Kalkulační systém

V praxi se často používá více typů nákladových kalkulací, které se užívají k různým účelům. Tyhle kalkulace tvoří tzv. kalkulační systém firmy, tj. určitá soustava kalkulací s přesně vymezeným účelem využití. (Popesko, 2009, s. 56)

V kalkulačním systému jsou obsaženy různé druhy kalkulací. Počet druhů kalkulací v kalkulačním systému závisí na:

- druhu podniku;
- velikosti podniku;
- potřeb jejich využití v různých časových horizontech. (Hradecký, 2008, s. 182)

Předběžná kalkulace je sestavovaná ještě před zahájením tvorby výkonu a plní funkci stanovení nákladového cíle. Na základě úkolů, které plní a způsobu sestavení se kalkulace předefinuje dále lením na propočtovou, operativní a plánovou. Operativní spolu s plánovou kalkulací jsou označovány jako normové. (Fibířová, Mělková a Wagner, 2011, s. 246)

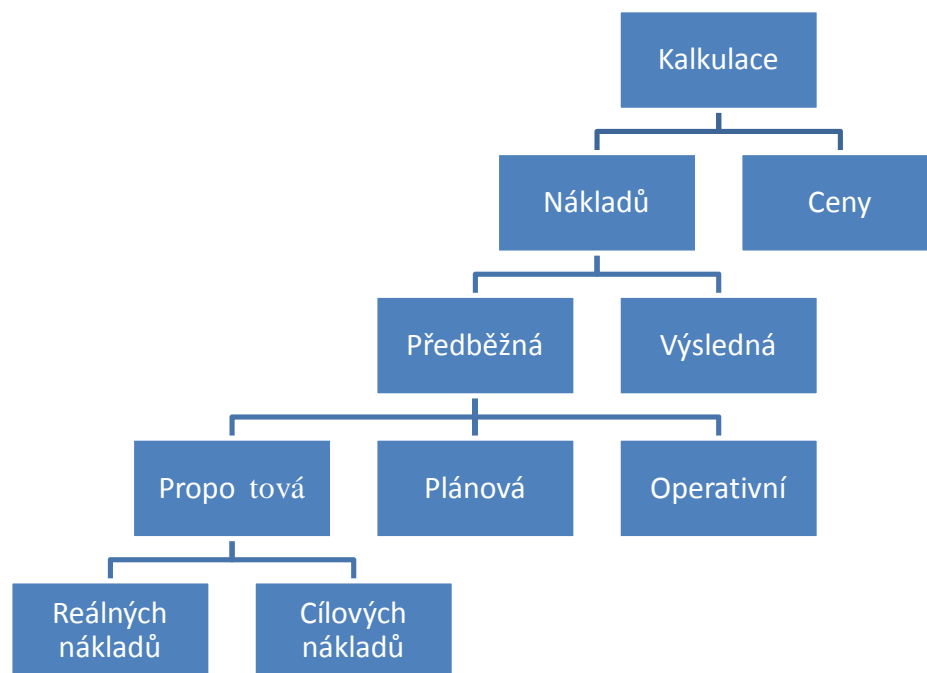
Výsledná kalkulace zjišťuje skutečné náklady výkonu v průběhu činnosti, po dokončení případně po prodeji. Kalkulace výsledná se používá ke kontrole plnění nákladového cíle. (Fibířová, Mělková a Wagner, 2011, s. 246)

Hlavním úkolem **propočtové kalkulace** je vytvářet podklady pro návrh ceny nového a individuálně prováděného výkonu. Propočtová kalkulace je sestavována v těsné souvislosti s technickým úsporným výrobkem nebo jiného výkonu ještě před jeho konstrukcí a technologickou přípravou. Vzhledem k tomu, že nejsou k dispozici příslušné spotřební nebo výkonové normy, kalkulaci je třeba sestavit na základě různých orientačních podkladů, kterými jsou například informace o vlastních a podobných cizích výrobcích, jejich technicko-ekonomických parametrech, kalkulacích, cenách atd. (Kráč & kol., 2002, s. 238)

Plánová kalkulace je významná pro výkony, jejichž výroba nebo provádění se budou opakovat alespoň v průběhu jednoho roku. Součástí těchto kalkulací je mimo jiné stanovení výchozích spotřebních a výkonových norem. Tyto normy vycházejí již z existujícího konstrukčního řešení výrobku, navržené technologie a organizace výroby. (Kráč & kol., 2002, s. 242)

Operativní kalkulace vyjadřuje předem stanovené náklady odpovídající konkrétním konstrukčním a technologickým podmínkám činnosti. Představuje výši nákladů dle konstrukční a technologické dokumentace zpracované v útvarech zodpovědných za přípravu výroby. Operativní kalkulace na rozdíl od plánové kalkulace představuje způsob stanovení nákladů dle konkrétních zjištěných podmínek procesu tvorby výkonu. (Fibířová, Mělková a Wagner, 2011, s. 249)

Výsledná kalkulace představuje z časového hlediska završení celé kalkulací soustavy. Je sestavovaná až po dokončení příslušného výkonu, čímž funguje jako kontrolní nástroj všech druhů předřadných kalkulací daného výkonu. Výsledná kalkulace může mít charakter buď kalkulace okamžikové, která je sestavovaná v kusové nebo malosériové výrobě ihned po dokončení výroby každého kusu i malé série, nebo kalkulace intervalové, jejíž je srovnatelná s průměrnými plánovanými náklady v roční plánové kalkulaci. Pro přehlednější zachycení kalkulacího systému je uvedený obrázek níže. (Hradecký, 2008, s. 187-188)



Zdroj: Král & kol., 2002, s. 235

Obr. 8. Kalkulací systém a jeho členění

2.4 Struktura nákladů v kalkulaci

Struktura, ve které se stanovují a zjišťují náklady výkonu, je vyjádřena pomocí tzv. kalkulacího vzorce, který má každý podnik vytvořený individuálně. Pojem vzorec není chápán jako jednoznačně daná forma vykazování. Významným rysem kalkulacího systému v progresivních podnicích je to, že způsobení nákladových položek, podrobnost jejich členění, vztah ke kalkulaci ceny a dalších hodnotových veličin i struktura mezisoučástí se vykazují variantně s ohledem na uživatele a rozhodovací úlohu. (Král & kol., 2002, s. 180)

2.4.1 Typový kalkulační vzorec

Jak uvádí Popesko ve své knize *Moderní metody řízení nákladů* (2009, s. 59) tento typ kalkulačního vzorce představoval určitou standardizovanou variantu kalkulace, která byla před rokem 1990 podnikům nařízena vyhláškou ministerstva hospodářství, s cílem zajistit centrální dohled nad řízenými orgány nad tvorbou kalkulací a cen v tehdejší době. Struktura typového kalkulačního vzorce je zobrazena v příloze P I.

Vzhledem k tomu, že typový kalkulační vzorec má nepříliš podrobnou strukturu nákladů, je zřejmé, že není inspirujícím podkladem pro řešení rozhodovacích úloh majících informační bázi v manažerském úctnictví:

- syntetizuje nákladové položky, jež mají určitý vztah ke kalkulovaným výkonům a které by se měly používat na základě určitých principů alokace;
- syntetizuje nákladové položky bez ohledu na jejich významnost pro řešení určitých rozhodovacích úloh;
- neposkytuje informace o změnách nákladů, jež by byly vyvolané objemovou případně sortimentní změnou;
- je nedostatečným podkladem pro odpovědi na otázky typu *šCo se stane, když...* (Král & kol., 2002, s. 181-182)

2.5 Struktura kalkulačních vzorců orientovaných na řízení a rozhodování

V reakci na omezení typového kalkulačního vzorce se v současné době uplatují kalkulační vzorce, pro které je typický odlišný vyjádřený vztah nákladů výkonu k cenám a variantně strukturované náklady výkonu. (Král & kol., 2002, s. 182)

2.5.1 Retrogradní kalkulační vzorec

Kalkulaci výkonu je možné zobrazit formou kalkulačního vzorce, jehož cílem není zjistit případně stanovit náklady výkonu, nýbrž jeho přínos (marži, zisk). Základní rozdíl nespočívá v sestavení kalkulovaných položek, ale v odlišném přístupu k jejich chápání. Význam vytvořeného výkonu je možné posoudit podle jeho přínosu podniku, ne podle jeho nákladů. (Fibířová, Mljková a Wagner, 2005, s. 177)

2.5.2 Kalkulační vzorec oddělující fixní a variabilní náklady

Kalkulační vzorec oddělující fixní a variabilní náklady podrobně zachycuje strukturu vykazovaných nákladů. Při řešení rozhodovacích úloh je účelné vykázat v kalkulačním vzorci oddělené náklady variabilní, které jsou ovlivněny změnami v objemu výkonu, a náklady fixní. Dynamická kalkulace a kalkulace se stupňovitým rozvrstvením fixních nákladů vyvolává myšlenku odděleného kalkulování fixních a variabilních nákladů. (Král & kol., 2002, s. 183-184)

2.5.3 Dynamická kalkulace

Jedná se o kalkulaci vycházející z odděleného sledování přímých a nepřímých nákladů a jejich dle fází reprodukčního procesu. Do jisté míry se tato kalkulace podobá typovému kalkulačnímu vzorci. Dynamická kalkulace ale rozšiřuje vypovídací schopnost typového kalkulačního vzorce o odpověď na otázku, jak budou náklady v jednotlivých fázích ovlivněny změnami objemu prováděných výkonů. (Popesko, Jirčíková a Kodáková, 2008, s. 59)

2.5.4 Kalkulace se stupňovitým rozvrstvením fixních nákladů

Tato kalkulace je modifikací kalkulace variabilních nákladů. V rámci kalkulace se stupňovitým rozvrstvením fixních nákladů se ale fixní náklady neposuzují jako nedělitelný celek, jejich hlavní rozdělení vychází ze snahy oddělit fixní náklady alokované na principu příinné souvislosti od fixních nákladů přizvaných dle jiných principů. Detailněji se v kalkulacích dělí zejména první skupina nákladů dle toho, zda byly fixní náklady vyvolány konkrétním druhem výrobku či skupinou výrobků. Odděleně se kalkuluje část nákladů fixních, jejíž vztah k jednotlivým výkonům je relativně vzdálený. (Král & kol., 2002, s. 184-185)

II PRAKTICKÁ ČÁST

3 PŘEDSTAVENÍ SPOLEČNOSTI

Bakalářská práce je zaměřena na výrobní divizi firmy BA A, akciová společnost. BA A, akciová společnost je významnou českou firmu s dlouholetou tradicí. S názvem této firmy je velmi úzce spjata výroba a prodej obuvi.

3.1 Základní údaje

Datum zápisu:	26. listopadu 1991
Spisová značka:	B 872 vedená u Krajského soudu v Brn
Obchodní firma:	BA A, akciová společnost
Sídlo:	Zlín, Dlouhá ul. 130, PS 76222
IČ:	44268050
DIČ:	CZ44268050
Právní forma:	Akciová společnost
Předmět podnikání:	innosti ú etních poradc , vedení ú etnictví, vedení da ové evidence aplikace, výroba a opravy ortopedické obuvi hostinská innost
Předseda představenstva:	Henri Van't Hoff
Počet členů představenstva:	4
Předseda dozorčí rady:	Ing. Petr Sába
Počet členů dozorčí rady:	2
Jediný akcionář:	International Footwear Investment, B.V.
Akcie:	817 257 ks kmenové akcie na jméno v listinné podob ve jmenovité hodnot 620 K
Základní kapitál:	506699340 Splaceno: 100%

Zdroj: Justice, © 2012-2014



Zdroj: Interní dokument, 1991

Obr. 9. Logo firmy BA A, akciová společnost

3.2 Historie společnosti

Společnost byla založena roku 1894 třemi sourozenci Annou, Antonínem a Tomášem Bataovými ve Zlíně s původním názvem A. & T. Bata. V roce 1895 se vedení ujal Tomáš Bata a firma byla přejmenovaná na společnost Bata, jak ji známe dnes. (Bata, © 2015)

Po první světové válce došlo k devalvaci měny, jejíž snížila nákupní sílu. V těchto dobách Tomáš Bata a snížil cenu bot o 50 %, což je dodnes považováno za jeho nejvýraznější marketingový i reklamní tah. Ve 30. letech 20. století byla firma především exportérem obuvi ve světě. Došlo k založení poboček ve Švýcarsku, Německu, USA a Indii. (Bata, © 2015)

Po tragické smrti Tomáše Bati v roce 1932 se vedení ve firmě ujal Jan Bata. Během jeho vedení se společnost rozšířila na výrobu pneumatik, letadel a jízdních kol. Po druhé světové válce komunistická vláda znárodnila všechny podniky Bata ve východní Evropě. V 60. letech 20. století byla centrála společnosti přesunuta do Toronta pod vedením Tomáše J. Bati. (Bata, © 2015)

V roce 2010 došlo k založení tzv. Bataova dětského programu, jehož cílem je pomoci rodinám a dětem na celém světě ve zdravotní oblasti a při rozvoji podnikání. Taktéž se soustředí na vzdělání a pomoc při přírodních katastrofách. (Bata, © 2015)

3.3 Současnost

V současné době v České republice existuje sedm desítek prodejen firmy BATA, akciová společnost. Velké množství prodejen, které jsou součástí firemní maloobchodní sítě, byly batovskými obchody již ve 20. a 30. letech. Na které z nich prošly nebo procházejí rozsáhlými rekonstrukcemi a modernizacemi, protože cílem firmy je vytvořit a poskytovat zákazníkům pohodlí moderního designu, které se týká jak prodejen, tak i poskytování kvalitních služeb. (Bata, © 2015)

Společnost provozuje své aktivity na celém světě (Bataova světová organizace - BSO). Přesobí na pěti kontinentech kromě Antarktidy a je řízena ze tří správních center (Bata Europe - Lausanne s Bata Asia Pacific-Africa - Singapore a Bata Latin America - Mexico). Síla těchto společností se nachází v celosvětové působnosti. Lokální společnosti provádějí vlastní řízení a část zisku odvádí do mezinárodní organizace (BSO), která jim zabezpečí finanční nároky na inovaci s výzkumem. BSO přesobí na různých trzích, s různou kupní silou a odlišnými klimatickými podmínkami. Nejvýraznějším důrazem se klade na vývoj zboží, aby zákazníkovi mohlo být nabídnuto za co nejlepší cenu a službu. (Bata, © 2015)

Dle zdrojů firmy: všechny společnosti Bataovy světové organizace si kladou za cíl rozvíjet a podporovat myšlenky a hodnoty, které u firmy vznikly před více než sto lety.

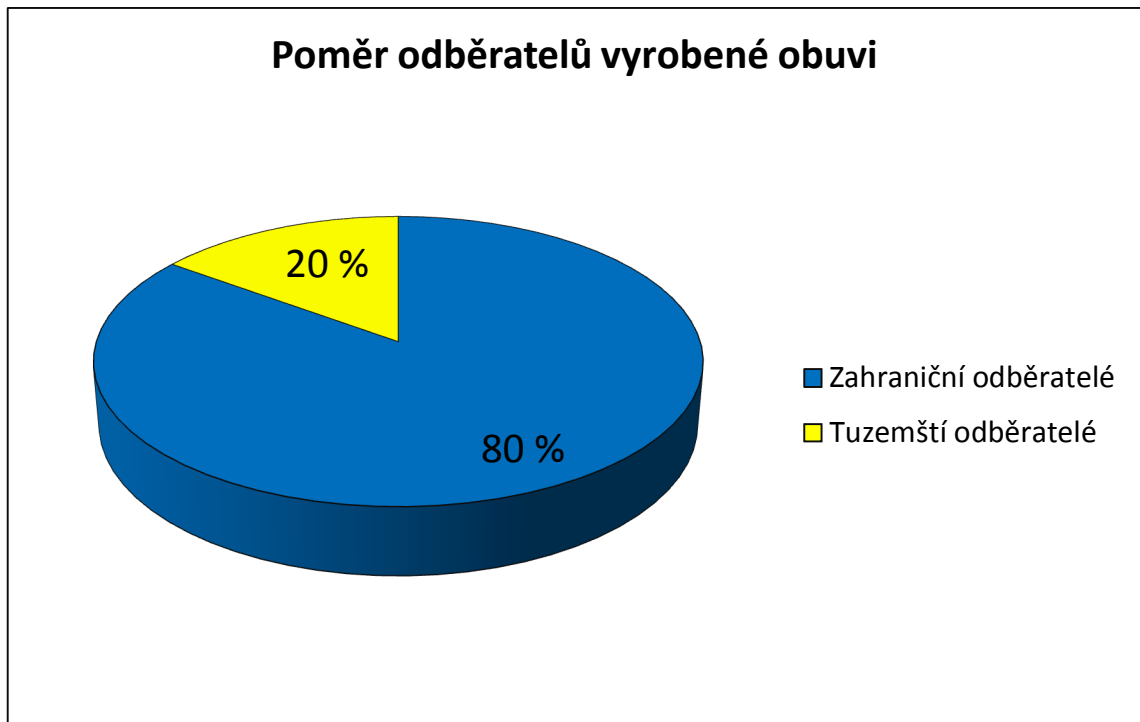
Po celém světě je známé heslo ŠNÁ–zákazník, ná–pán, ů které stále platí a pracovníci firmy BA A, akciová společnost se ho svojí prací snaží naplňovat. (Bata, © 2015)

Společnost v současné době:

- obslouží denně 1 milion zákazníků ;
- zaměstnává více než 40 000 lidí;
- vyrábí své produkty ve 40 zařízeních vyskytujících se v 25 zemích, v nichž je ročně vyrobeno přibližně 150 milionů párů bot;
- nabízí své výrobky ve více než 5 000 vlastních obchodech, které jsou situovány ve více než 50 zemích světa;
- je jednou z nejznámějších světových prodejních značek. (Bata, © 2015)

3.4 Výrobní divize Dolní Němčí

Jedná se o výrobní závod, který je situován v nedaleké vesničce u Uherského Hradiště. Byl založen v roce 1971 společností Svít. Po roce 1992 byl závod převzat firmou BA A, akciová společnost. V současné době zaměstnává 148 lidí, ročně vyrobí přes 350 000 párů bot, z toho 80% míjí za hranice České republiky. Tuzemskými odběrateli je Bata Česká republika, MEDI obuv a XENA Praha, s.r.o. V Dolním Němčí dochází k výrobě obuvi na zakázku pro odběratele z celého světa. Kromě Evropy jsou boty vyváženy například do Austrálie, Singapuru. V roce 2012 bylo pár set párů exportováno i do Číny. (Bata, © 2015)



Zdroj: Vlastní

Graf 1. Poměr odběratelů vyrobené obuvi

Ve výrobním závodě se nejčastěji vyrábí vycházková obuv, která nese značku Weinbrenner. Přibližně 60 % vyrobené obuvi zaujímá dámská obuv, zbylých 40 % pak pánská obuv. Dříve se ve výrobní divizi vyráběla i dětská obuv, ale v posledních letech od výroby bylo upuštěno vzhledem k vysokým nákladům, za které byla dětská obuv vyrobena.



Zdroj: Interní dokument

*Obr. 10. Značka na vyrobené obuvi
z Dolního Němčí*

Výrobní divize je také největším výrobcem obuvi pro diabetiky známé jako MEDI. Testování obuvi probíhalo ve spolupráci s Biochemickou laboratoří Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně a lékaři nejen v ČR, ale i v zahraničí. (MTE, [2015])

Pro obuv MEDI jsou typické vlastnosti jako:

- podpora správné funkce nohové klenby;
- lepší stabilita při chůzi díky tvarové patní části;
- snížení bolesti páteře a nohou při chůzi;
- vhodné rozložení tlaku při chůzi. (MTE, [2015])

Obuv je rozdělena do dvou skupin. První skupinou je dámská obuv, která je celoroční, letní i zimní. Druhou skupinou je pánská obuv, která je opět celoroční, letní a zimní. Dámské boty nesou ženská jména jako například Eva, Denisa, Hanka. Pánské boty jsou nazvány mužskými jmény jako například Adam, Lukáš, Sam, Tom. Ukázka dámské i pánské obuvi MEDI je zobrazena na obrázcích níže.



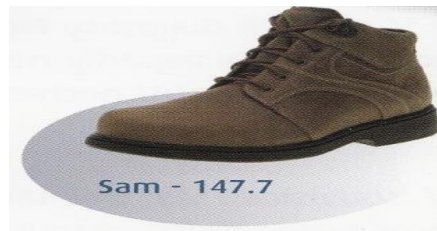
Zdroj: Interní dokument

Obr. 11. Dámská MEDI obuv Eva



Zdroj: Interní dokument

Obr. 12. Dámská MEDI obuv Denisa



Zdroj: Interní dokument

Obr. 13. Pánská MEDI obuv Sam



Zdroj: Interní dokument

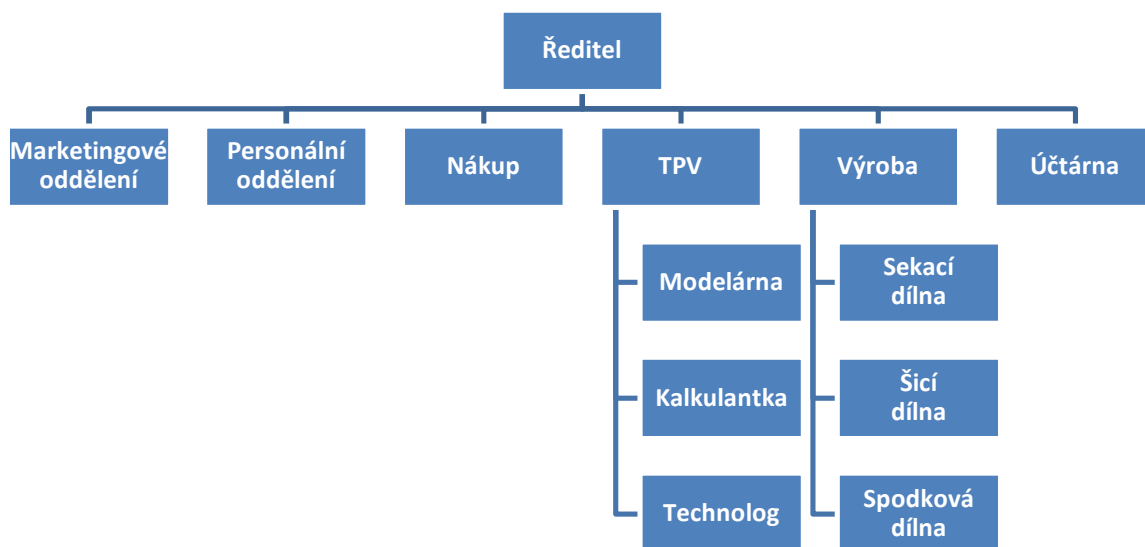
Obr. 14. Pánská MEDI obuv Tom

3.4.1 Organizační struktura

Pro výrobní závod je typická liniová struktura. V každé výrobní divize je ředitel, kterému je podřízeno oddělení marketingové, personální, dále nákup, technická správa výroby (TPV), vlastní výroba, údržba.

- **Ředitel:** současným ředitelem výrobní divize je pan Ing. František Bělík, který je ve své funkci od roku 2014 a nese zodpovědnost za celou výrobní divizi
- **Marketingové oddělení:** přijímá objednávky na MEDI obuv, vede internetový obchod, přijímá individuální objednávky od odběratelů, kteří si nechávají vyrábět z různých druhů obuv na míru, organizuje kooperace. Celé oddělení představují 2 osoby.
- **Personální oddělení:** představuje 1 personalistku, její hlavní náplní je organizace výběrových řízení, zpracování mezd, kolení zaměstnanců, zpracování podpisů pro zaměstnance.
- **Nákup:** tato část se zabývá nákupem veškerých materiálů, které jsou použity pro výrobu obuvi jako například usn, textilie, strovačky, nit, zipy, čvoky.

- **TPV:** zahrnuje nezbytná stadiiska před samotnou výrobou. Patří zde:
 - **modelárna**, do které přichází návrhy v etn kopyt od designer nebo potenciálních odb ratel , kteří mají zájem o výrobu obuvi. Zpracovávají se zde technologické postupy sekací, -icí, spodkové dílny a -ablony pro nofle, dle kterých se bude sekát textilie nebo use . V modelárn se připravují taktéř vzorkové a výrobní pr vodky, vlastní a konfirma ní vzorky obuvi;
 - **kalkulantka**, která je zodpov dná za předkalkulaci, výrobní pr vodku, finální materiálovou a mzdovou kalkulaci, limitní výkazy, před zahájením a po skon ení výroby zpracovává kalkulaci;
 - **technolog** dohlířející na výrobu obuvi.
- **Výroba:** je rozd lena do tří dílen. Každá dílna je samostatným st ediskem, jejich rozd lení je následující:
 - **sekací dílna**, v níř se připravují ve-keré sekané dílce z plo-ných materiál , které se zde sekají. Odehrává v ní ve-kerá p íprava pro -icí dílnu a balení pro kooperace. V sekací díln pracuje 14 seká ;
 - **řicí dílna**, kterou představuje 68 -i ek a lepi ek. Pomocí -icího stroje -i ky se-ívají svr-ky;
 - **spodková dílna**, kde se u-ítý svr-ek spojuje s pode-ví v závislosti na technologii obuvi (zda je lepená i p i-ívaná). Spodkovou dílnu tvo í 46 zam stnanc .
- **Účtárna:** představuje jednu ú etní, která se zabývá materiálovým ú etnictvím



Zdroj: Vlastní

Obr. 15. Organizační struktura výrobní divize

3.4.2 SWOT analýza výrobní divize

V dnešní době se obuv p eváfln dováflí z asijských zemí kv li nízké cen a dlouholetá výroba obuvi v eské republice tak tém utichla. Na obrázku nífle je zobrazena SWOT analýza výrobní divize v Dolním N m í, aby bylo moflné p ehledn ji zachytit silné a slabé stránky, p íleflitosti a hrozby výroby obuvi v eské republice.

Silné stránky	Slabé stránky
<ul style="list-style-type: none"> • rychlost a flexibilita • kvalifikovaní zaměstnanci • výrobky vysoké kvality • výrobní hala včetně budov bez úvěru • zakázky na přání zákazníka • výroba obuvi MEDI 	<ul style="list-style-type: none"> • relativně malá výroba • zastaralost některého zařízení • malá internetová propagace • výroba se nenachází v centru města
Příležitosti	Hrozby
<ul style="list-style-type: none"> • navázání vztahů s potenciálními odběrateli • nové zakázky • vývoj nové technologie obuvi 	<ul style="list-style-type: none"> • růst cen • finanční krize • konkurence výrobců z Asie • ztráta některých odběratelů • nedostatek vyučených pracovníků v obuvnickém oboru

Zdroj: Vlastní

Obr. 16. SWOT analýza výrobní divize

Dolní Němice není jediným výrobcem obuvi v České republice. Dalšími společnostmi vyrábějící obuv jsou například společnost Urbi Steaven s.r.o. v Třebíči, POPRO s.r.o. v Prosimicích. V blízkém okolí Dolního Němice působí drobní výrobci, kteří vyrábí na zakázku například speciální krojovou obuv. Díky vybavení a dlouholeté tradici výrobci obuvi v České republice nepředstavují ale pro Dolní Němice velkou hrozbu jako konkurenti vyrábějící obuv v asijských zemích.

4 ANALÝZA NÁKLADŮ VÝROBNÍ DIVIZE

V dnešní době existuje na trhu velká konkurence, nicméně je velmi důležité snažit se nepodlehnout jejímu tlaku a neposkytovat své výrobky a služby sice za nižší cenu, ale horší kvalitu. Pro každou firmu je analýza nákladů velmi důležitá, protože jejím prostřednictvím můžeme porovnávat současnou ekonomickou situaci s minulou, vyhodnocovat náklady a kontrolovat tak hospodárnost podniku.

Od léta minulého roku začala výrobní divize pro evidenci nákladů používat účetní program SAP, který nahradil dlouho používaný program RIS. Vzhledem k tomu, že analýza nákladů je široké téma, v následující části jsou zachyceny pouze základní ekonomické výsledky výrobní divize její druhové členění nákladů, členění nákladů na řídicí, podkovové dílny a modelárny, protože analýza všech dílen by byla velmi obsáhlá.

4.1 Základní ekonomické údaje

V posledních letech došlo k nárůstu objednávek obuvi ve výrobní divizi, což je velmi pozitivní. V současné době je počet vzorů kolem 8 tisíc. Dívčí obuv vyrábíme pro Evropskou unii a zejména pro Českou republiku. Díky novému vedení a reorganizaci ve výrobní divizi se začala vyrábět obuv i pro Evropskou unii a postupně získáváme nové zakázky. Velkou předností výrobní divize je vysoká kvalita výrobků a flexibilita oproti jiným konkurujícím zemím. V tabulce níže jsou zobrazeny náklady, výnosy a výsledky hospodaření za rok 2012, 2013 a 2014. Hodnoty v tabulce jsou zaokrouhleny na koruny.

Ukazatel (Kč)	2012	2013	2014
Náklady	128 568 562	171 575 062	275 347 133
Výnosy	130 921 591	177 824 845	248 535 850
Výsledek hospodaření	2 353 029	6 249 783	- 26 811 283

Zdroj: Interní dokument, 2012-2014

Tab. 1. Základní ekonomické údaje

Výrobní divize vykazovala za rok 2012 a 2013 zisk. Nejvýšší výsledek hospodaření byl v roce 2013, kdy přesáhl 6 milionů Kč. Nicméně v roce 2014 došlo k velkému propadu výsledku hospodaření.

Celkové náklady v jednotlivých letech rostly stejně tak jako výnosy. Jestliže se porovnájí náklady a výnosy z let 2012 a 2013, lze zjistit, že při 33% nárůstu nákladů a 36% nárůstu tržeb došlo k více než dvojnásobnému růstu zisku. Tento výsledek byl dosažen díky

využití výrobní kapacity o fixní náklady, jako např. odpisy strojů, zůstávaly konstantní a měnily se pouze náklady variabilní.

V důsledku nárůstu zakázek v roce 2014, došlo k zásadnímu zlomu, kdy výrobní divize měla zcela naplněnou výrobní kapacitu, a bylo tak nutné zadávat, především v rámci kooperace. Práce v kooperaci se v roce 2014 oproti roku 2013 zvýšila o 22 milionů Kč. A kolik v tomto roce tržby přesahovaly 202 milionů Kč, což byla nejvyšší hodnota za porovnávaná období, vlivem zvýšených kooperací došlo ke snížení generovaného zisku ve výrobní divizi.

Nutno podotknout, že na rapidním nárůstu nákladů se nepodílely jen kooperace, ale i tvorba opravné polofky k pohledávkám, protože se obchodní partner výrobní divize dostal do velmi tížké finanční situace a vstoupil nečekaně do likvidace. Opravná polofka k pohledávkám odpovídala částce 28 924 647 Kč.

Pokud by v roce 2014 nedošlo k tvorbě opravné polofky, výsledek hospodaření by byl kladný. Náklady celkem by činily 246 422 486 Kč, výnosy by zůstaly neměnné a výsledek hospodaření by se tak rovnal 2 113 364 Kč.

Další oblast základních ekonomických údajů se zabývá analýzou výsledku hospodaření.

Výsledek hospodaření (Kč)	2012	2013	2014
Provozní výsledek hospodaření	2 072 107	2 711 544	-27 006 740
Finanční výsledek hospodaření	280 922	3 538 239	195 457
Výsledek hospodaření z běžné činnosti	2 353 029	6 249 783	-26 811 283
Mimořádný výsledek hospodaření	0	0	0

Zdroj: Interní dokument, 2012-2014

Tab. 2. Pohled výsledku hospodaření

V důsledku vykázaných vyšších provozních výnosů oproti provozním nákladům byl provozní výsledek hospodaření za rok 2012 a 2013 kladný. Provozní výsledek hospodaření se v roce 2013 oproti předcházejícímu období zvýšil o částku 639 437 Kč. Nejvýznamnější část provozních nákladů tvořila spotřeba materiálu a energie, ostatní služby, mzdové náklady, zákonné sociální pojistné, prodaný materiál spolu s odpisy DNM a DHM. Z provozních výnosů byly nejvýznamnější tržby za vlastní výrobky, tržby z prodeje služeb, tržby z prodeje materiálu, aktivace materiálu a zboží.

V roce 2014 byl výrazný pokles provozního výsledku hospodaření. Provozní náklady převýšily provozní výnosy. Významným provozním nákladem se stala spotřeba materiálu a energie, kdy dosáhla maximální hodnoty 141 828 191 Kč. Dále pak vysokými

provozními náklady byly ostatní služby a neekaná tvorba opravné polofky k pohledávkám. A koli provozní výnosy v tomto roce dosahovaly nejvyšších hodnot ve srovnání s předchozími obdobími, v důsledku rapidního nárůstu provozních nákladů, byl provozní výsledek hospodaření záporný.

Ve vybraných letech 2012-2014 byl finanční výsledek hospodaření kladný. Nejvyšších hodnot dosahoval v úctním období za rok 2013, díky vysokým kurzovým ziskům, které přesahovaly 4 miliony Kč. V následujícím úctním období došlo k nárůstu kurzových ztrát o 110 016 Kč a zároveň poklesly kurzové zisky o 3 252 932 Kč. Nicméně i přes všechny kurzové výkyvy byl finanční výsledek hospodaření kladný. I v roce 2012 způsobily vyšší kurzové zisky oproti kurzovým ztrátám kladný finanční výsledek hospodaření, který se rovnal hodnotě 280 922 Kč.

Vzhledem k tomu, že výsledek hospodaření z běžné činnosti se vypočítá jako součet provozního a finančního výsledku hospodaření, není překvapením, že nejvyšší hodnoty zaujímá rok 2013. Právě v tomto období dosahoval provozní i finanční výsledek hospodaření nejvyšších hodnot. A koli v roce 2012 byl provozní výsledek spolu s finančním výsledkem hospodaření níže než v roce 2013, stále vykazoval kladné hodnoty.

V důsledku velmi záporného provozního výsledku hospodaření v roce 2014 je pochopitelné, že i výsledek hospodaření z běžné činnosti byl záporný.

Mimořádný výsledek hospodaření je nulový ve všech letech, protože výrobní divize nevykazuje žádné mimořádné náklady a výnosy.

4.2 Druhové členění nákladů

V této části je zachyceno druhové členění nákladů, které je pro výrobní divizi velmi významné, jelikož se využívá při sestavování výkazu zisku a ztráty za úctní období. Toto členění nákladů odpovídá finančnímu pojetí nákladů, které se projevuje přírůstkem pasiv nebo úbytkem aktiv.

Druhové členění nákladů ve výrobní divizi je poměrně obsáhlé, a proto je níže uvedený pouze výběr nákladů, které patří k nejvýznamnějším. Do druhového členění nákladů jsou zařazeny následující položky:

Spotřeba materiálu a energie, která je největším nákladem ve výrobní divizi.

Opravy a udržování týkající se jak administrativních budov, tak výrobních hal a zařízení.

Cestovné obsahující cestovné tuzemské i cestovné zahraniční.

Náklady na reprezentaci nejast ji obsahují náklady spojené s dary, obdarováním a pohostením.

Ostatní služby obsahují např. nákup drobného nehmotného majetku, technické zhodnocení, jehož cena je nižší než cena stanovena zákonem, náklady vynaložené na inzerci, reklamu i poradenskou činnost.

Mzdové náklady, do nichž patří hrubé mzdy zaměstnanců.

Zákonné sociální pojištění, které zahrnuje pojistné, sociální a zdravotní pojištění hrazené zaměstnavatelem za zaměstnance.

Ostatní sociální pojištění, do kterého patří vybraná pojištění, která jsou hrazena výrobní divizí za zaměstnance.

Prodaný materiál zachycuje hodnotu materiálu, který byl prodán za částku vedenou v účetnictví.

Odpisy DNM a DHM zahrnující odpisy softwaru, strojů, výrobního zařízení, budov a technické zhodnocení.

Tvorba opravných položek představující dočasné snížení hodnoty majetku.

Kurzové ztráty, které jsou nákladem, jenž vznikl v důsledku zvýšení aktuálního kurzu.

Konkrétní účetní hodnoty nákladů za rok 2012, 2013, 2014 jsou zaokrouhleny na koruny a zachyceny v následující tabulce.

Náklad (Kč)	2012	2013	2014
Spotřeba materiálu a energie	69 358 464	95 783 618	141 828 191
Opravy a udržování	1 161 574	527 159	263 607
Cestovné	28 020	77 586	245 414
Náklady na reprezentaci	68 744	56 493	99 095
Ostatní služby	15 379 043	28 628 103	50 504 625
Mzdové náklady	24 877 071	25 823 679	30 599 155
Zákonné sociální pojištění	8 557 030	8 884 093	10 438 433
Ostatní sociální pojištění	133 529	139 740	161 033
Prodaný materiál	2 967 251	4 288 730	4 178 409
Odpisy DNM a DHM	3 345 415	4 092 294	5 061 651
Tvorba opravných položek	360 302	877 881	27 334 006
Kurzové ztráty	747 791	573 709	675 977

Zdroj: Interní dokument, 2012-2014, vlastní zpracování

Tab. 3. Vybrané náklady spadající do druhového členění náklad

Hlavní náplní činnosti výrobní divize je výroba obuvi. Proto není překvapivé, že nejvyšší náklady připadají na spotřebu materiálu a energie, ostatní služby, mzdové náklady a odpisy majetku. Náklady spojené se spotřebou materiálu a energie byly nejvyššími po celé tři roky. Úplně nejvyšší hodnoty dosáhla spotřeba materiálu a energie v roce 2014, v němž se dosáhla částky 100 milionů Kč. Vysoký nárůst materiálu byl způsoben nárůstem výroby. V roce 2013 se dosáhla spotřeba materiálu a energie 95 milionů Kč. V roce 2012 se spotřeba rovnala 69 358 464 Kč.

Ze všech tří srovnávaných období, byly i ostatní služby nejvyšší v roce 2014, kdy odpovídaly částce 50 504 625 Kč. Velmi vysokých hodnot v tomto roce dosahovaly i mzdové náklady, které se rovnaly 30 599 155 Kč a vzrostly tak oproti předcházejícímu roku o 4 775 476 Kč. Se mzdovými náklady souvisí i zákonné sociální pojištění. V důsledku nárůstu mzdových náklad, se zvýšilo i zákonné sociální pojištění, jež dosahovalo v roce 2014 nejvyšší hodnoty.

Odpisy DNM a DHM vykazovaly nejvyšší částky v roce 2014 a to 5 061 651 Kč, v roce 2013 odpovídaly částce 4 092 294 Kč a v roce 2012 se rovnaly 3 345 415 Kč. Ze zobrazených hodnot vyplývá, že odpisy DNM a DHM pozvolna rostly. Z poskytnutých výkazů výrobní divize lze zjistit, že nejvyšší hodnoty zaujímaly odpisy výrobního zařízení, odpisy budov a technické zhodnocení. V roce 2014 byly zakoupeny nové stroje, které odpisy ještě navýšily.

K poměrně vysokým nákladům lze přidat i polofku materiálu. Z porovnávaných období nejvyšší hodnoty bylo dosaženo v roce 2014. Nicméně i v roce 2013 hodnota prodaného materiálu přesáhla 4 miliony Kč. Výrobní divize nyní prodává starší skladové zásoby materiálu a nejvyšší prodeje byly právě v roce 2014.

Vzhledem k tomu, že v roce 2012 probíhala modernizace administrativních budov a výrobních hal, náklady na opravy a udržování byly v tomto roce nejvyšší. Opravy a udržování dosáhly částky 1 161 574 Kč, což bylo na rozdíl od roku 2013 více o 634 415 Kč a v roce 2014 se částky lišily o 897 967 Kč.

Vzhledem k tomu, že výrobní divize nakupuje materiál od svých odběratelů ze zahraničí a v rámci svých výrobků exportuje za hranice naší republiky, vyskytují se tak v divizi kurzové rozdíly. Nejvyšší kurzové ztráty o velikosti 747 791 Kč byly zaznamenány v roce 2012. V následujícím období došlo k poklesu o 174 082 Kč. Naopak v roce 2014 kurzové ztráty mírně vzrostly oproti předchozímu roku.

Polofka ostatní sociální pojištění postupně v jednotlivých letech rostla. V roce 2012 bylo ve srovnání s následujícími obdobími ostatní sociální pojištění nejnižší. V roce 2013 došlo k nárůstu o 6 211 Kč a v roce 2014 se ostatní sociální pojištění ještě zvýšilo na částku 161 033 Kč.

Poměrně vysoký nárůst nákladů zaznamenala polofka cestovního. Za rok 2012 činilo cestovné 28 020 Kč. Při porovnání roku 2012 s rokem 2013 došlo ke zvýšení o 49 566 Kč. V roce 2014 se náklady na cestovné skokově zvýšily a dosáhly hodnoty 245 414 Kč. Došlo tak k nárůstu nákladů ve srovnání s rokem 2012 o 217 394 Kč a ve srovnání s rokem 2013 o 167 828 Kč. Důvodem, proč vzrostly náklady na cestovné v roce 2014, byl nárůst cest do zahraničí, které dosáhly hodnoty až 168 124 Kč. V tomto roce došlo také ke zvýšené frekvenci pracovních cest k odběrateli kvůli objednávkám obuvi.

Zajímavým nákladem je tvorba opravných polofek. Jak z tabulky vyplývá, v roce 2012 tvorba opravných polofek odpovídala částce 360 302 Kč. V následujícím roce došlo k prudkému zvýšení. Nicméně za rok 2014 tvorba opravných polofek zaznamenala rapidní nárůst. V tomto roce byla vytvořena opravná polofka k pohledávkám, která přesahovala až 28 milionů Kč.

4.3 Členění nákladů na jednotlivé dílny

V této části jsou zachyceny podrobněji náklady spojené se spotřebou materiálu a dále pak mzdové náklady se zákonným sociálním pojištěním a zákonnými sociálními náklady na dílny –icí, spodkovou a modelárnu. Účetní údaje jsou zaokrouhleny na koruny. Srovnávané roky jsou 2012-2014.

4.3.1 Šicí dílna

Šicí dílna za rok 2012		Šicí dílna za rok 2013		Šicí dílna za rok 2014	
Měsíc	Spotřeba materiálu (Kč)	Měsíc	Spotřeba materiálu (Kč)	Měsíc	Spotřeba materiálu (Kč)
Leden	155 774	Leden	158 451	Leden	89 744
Únor	212 061	Únor	290 558	Únor	60 628
Březen	209 446	Březen	103 050	Březen	75 565
Duben	303 077	Duben	462 897	Duben	94 732
Květen	157 695	Květen	41 502	Květen	53 568
Červen	258 570	Červen	346 268	Červen	148 472
Červenec	205 968	Červenec	411 022	Červenec	94 463
Srpen	491 180	Srpen	401 524	Srpen	179 594
Září	186 988	Září	184 460	Září	253 559
Říjen	315 083	Říjen	466 880	Říjen	387 505
Listopad	406 558	Listopad	37 837	Listopad	53 819
Prosinec	426 823	Prosinec	82 343	Prosinec	34 304

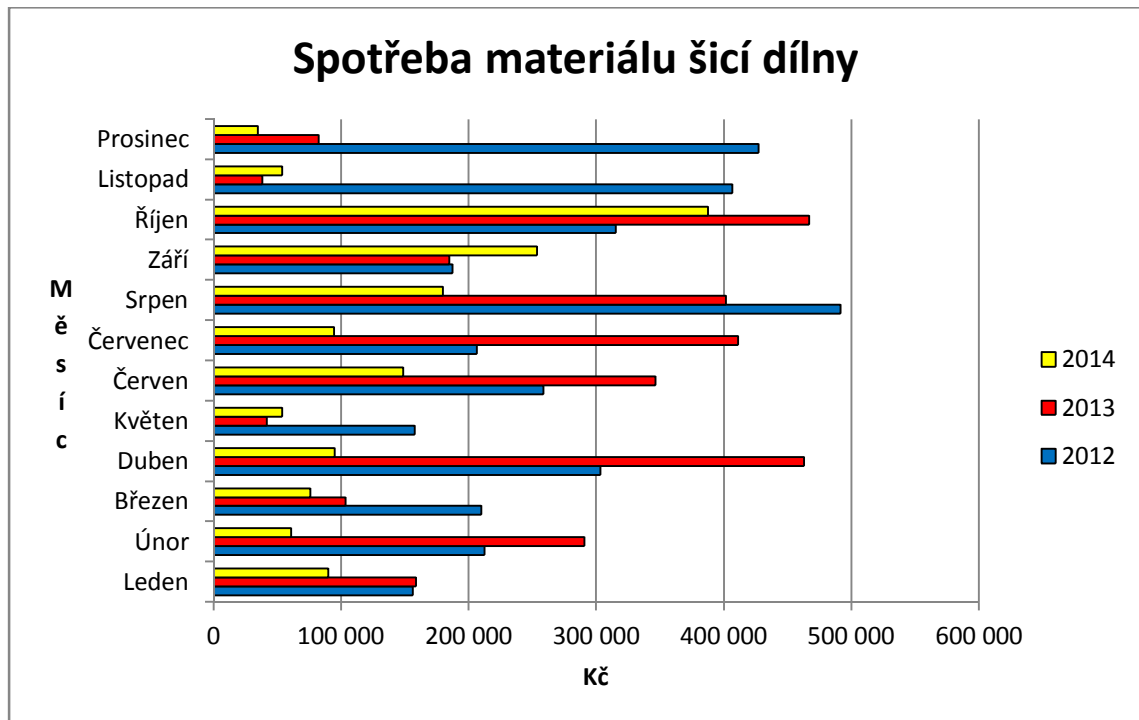
Zdroj: Interní dokument, 2012-2014, vlastní zpracování

Tab. 4. Spotřeba materiálu –icí dílny v letech 2012-2014

Při porovnání jednotlivých let byla nejvyšší spotřeba materiálu –icí dílny v roce 2012. Významnými měsíci, ve spotřebě materiálu v tomto roce, byly srpen, listopad a prosinec. V těchto měsících spotřeba přesáhla částku 400 tisíc Kč. Měsíci, v nichž spotřeba nepřesáhla 300 tisíc, se týkala měsíce duben a říjen. Naopak v lednu, květnu a září byla spotřeba nejnižší a částky nepřesáhly jen 100 tisíc Kč.

Spotřeba materiálu nepřesáhla 400 tisíc Kč také v roce 2013 v měsících duben, červenec, srpen a říjen. A kolik v červnu spotřeba nepřesáhla 400 tisíc Kč, lze považovat tento měsíc za významný. Měsíc únor se ve své spotřebě blíží k 300 tisíc Kč. Jak z tabulky vyplývá, nejslabšími měsíci ve spotřebě materiálu byly měsíce květen, listopad, prosinec. Oproti předcházejícímu roku zde spotřeba nepřesáhla 100 tisíc Kč. Listopad byl navíc měsícem s nejnižší spotřebou materiálu.

V roce 2014 fládný z m síc nep esáhl 400 tisíc K . íjen byl m sícem nejvyší spot eby materiálu. V tomto m síci spot eba dosáhla ástky 387 505 K . Z á í bylo druhým významným m sícem. Spot eba materiálu se v zá í rovnala 253 559 K . erven se srpnem byly m síci, v nichfl spot eba materiálu p esáhla 100 tisíc K . Naopak ve zbylých m sících byla spot eba níflí nefl 100 tisíc K . Spot eba materiálu za v-echna srovnaná období dosáhla nejniflí hodnoty v prosinci 2014.



Zdroj: Interní dokument, 2012-2014, vlastní zpracování

Graf 2. Znáznorn ní spot eby materiálu šicí dílny

4.3.2 Spodková dílna

Spodková dílna za rok 2012		Spodková dílna za rok 2013		Spodková dílna za rok 2014	
Měsíc	Spotřeba materiálu (Kč)	Měsíc	Spotřeba materiálu (Kč)	Měsíc	Spotřeba materiálu (Kč)
Leden	1 614 976	Leden	2 185 634	Leden	2 666 102
Únor	1 315 661	Únor	1 673 055	Únor	1 865 237
Březen	1 467 564	Březen	1 535 504	Březen	1 977 200
Duben	1 468 455	Duben	2 104 147	Duben	2 879 310
Květen	1 312 662	Květen	1 732 470	Květen	2 435 504
Červen	1 659 095	Červen	2 341 830	Červen	2 456 516
Červenec	1 535 167	Červenec	2 010 731	Červenec	1 651 461
Srpen	1 161 773	Srpen	1 671 338	Srpen	1 394 893
Září	1 454 141	Září	1 767 665	Září	3 310 792
Říjen	2 351 872	Říjen	2 292 213	Říjen	2 798 680
Listopad	1 601 827	Listopad	1 873 541	Listopad	2 462 081
Prosinec	1 247 622	Prosinec	1 928 146	Prosinec	2 526 788

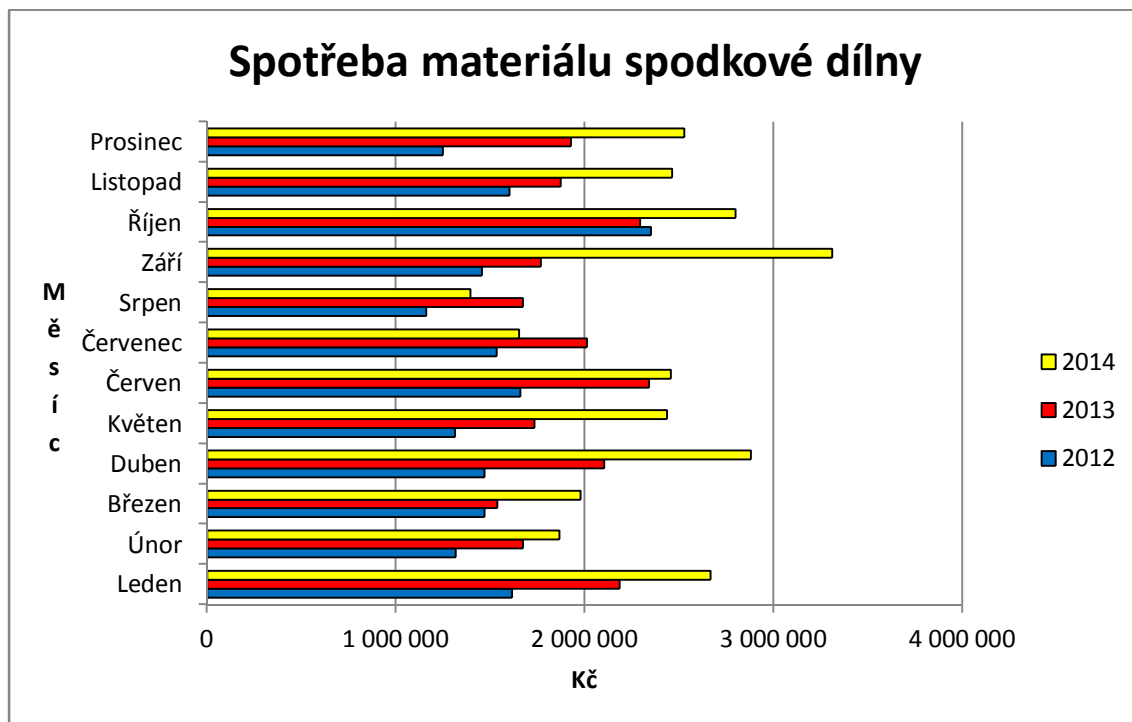
Zdroj: Interní dokument, 2012-2014, vlastní zpracování

Tab. 5. Spotřeba materiálu spodkové dílny v letech 2012-2014

Nejvyšší spotřeba materiálu byla vykázána v roce 2014. V září tohoto roku došlo k nejvyšší spotřebě materiálu ze všech období. V lednu, dubnu, květnu, červnu, říjnu, listopadu a prosinci spotřeba materiálu přesáhla 2 miliony Kč. Nejnižší spotřeba odpovídala měsíci srpnu, v němž se materiál spotřeboval v hodnotě 1 394 893 Kč. V únoru, březnu a červnu spotřeba nepřesáhla 100 tisíc Kč.

Rok 2013 byl druhým nejvyšším ve spotřebě materiálu. V lednu, dubnu, červnu, červenci a říjnu přesáhla spotřeba 2 milionů Kč. Ve zbylých měsících došlo ke spotřebě materiálu přes 1 milion Kč. Nejnižší spotřeba byla zaznamenána v březnu, kdy dosáhla hodnoty 1 535 504 Kč.

Spotřeba materiálu přesáhla částku 2 miliony Kč pouze v roce 2012 v měsíci říjnu. Ve zbylých měsících spotřeba nepřesáhla 1 milion Kč. Srpen byl měsícem s nejnižší spotřebou materiálu ve spodkové dílně nejen za rok 2012, ale za všechna období. Spotřeba dosáhla jen částky 1 161 773 Kč. Pěhledněji zachycení spotřeby materiálu spodkové dílny za jednotlivá období a měsíce je zobrazeno v grafu níže.



Zdroj: Interní dokument, 2012-2014, vlastní zpracování

Graf 3. Znáznorn ní spot eby materiálu spodkové dílny

4.3.3 Modelárna

V rámci modelárny je zachycena spot eba materiálu, mzdové náklady, zákonné sociální poji-t ní a zákonné sociální náklady za rok 2012, 2013 a 2014. P esné hodnoty a analýza je zachycena v následující ásti.

Modelárna za rok 2012				
Měsíc	Spotřeba materiálu (Kč)	Mzdové náklady (Kč)	Zákonné soc. pojištění (Kč)	Zákonné soc. náklady (Kč)
Leden	66 403	72 824	23 163	629
Únor	176 307	65 831	19 916	542
Březen	95 976	77 454	22 973	611
Duben	129 457	81 263	24 447	624
Květen	65 258	80 414	24 488	633
Červen	42 515	65 771	22 362	604
Červenec	51 377	70 852	24 090	620
Srpen	48 973	62 315	21 187	600
Září	69 360	51 979	17 673	475
Říjen	85 958	67 074	22 806	611
Listopad	90 918	67 116	22 820	602
Prosinec	345 353	65 316	22 208	587

Zdroj: Interní dokument, 2012-2014, vlastní zpracování

Tab. 6. Náklady na modelárnu v roce 2012

Vzhledem k tomu, že modelárna není výrobní dílnou, spotřeba materiálu zde není tak vysoká, jako v předchozích dílnách. Únor, duben a prosinec byly měsíci s nejvyšší spotřebou materiálu. Spotřeba vykázaná v prosinci činila 345 353 Kč. Jednalo se o nejvyšší vykázanou materiálovou spotřebu modelárny nejen za rok 2012, ale i za rok 2013 a 2014. V březnu a listopadu se částky blížily k 100 tisíc Kč. Naopak nejnižší hodnota byla spojena s měsícem srpen.

Nejvyšší mzdové náklady byly v dubnu a květnu, kdy přesáhly 80 tisíc Kč. Další vysoké mzdové náklady se týkaly měsíce leden, března a července. Částky v těchto měsících přesáhly 70 tisíc Kč. Naopak nejnižší mzdové náklady byly vykázané v září, kdy dosáhly 51 979 Kč.

Zákonné sociální pojištění dosáhlo nejvyšších hodnot v dubnu, květnu a červenci, kdy částky přesáhly 24 tisíc Kč. Poměrně vysoká částka byla vykázaná i v lednu, ve kterém se zákonné sociální pojištění rovnalo 23 163 Kč. Naopak nejnižší hodnota zákonného sociálního pojištění byla zaznamenána v září, v němž byly i mzdové náklady nejnižší z celého roku.

Zákonné sociální náklady přesáhly 600 Kč v lednu, březnu, dubnu, květnu, červnu, červenci, říjnu a listopadu. Nejvyšší náklady byly v květnu, kdy dosáhly 633 Kč. Naopak nejnižší hodnoty dosáhly zákonné sociální náklady v měsíci září, v němž byly kromě spotřeby materiálu i ostatní náklady nejnižší.

Modelárna za rok 2013				
Měsíc	Spotřeba materiálu (Kč)	Mzdové náklady (Kč)	Zákonné soc. pojištění (Kč)	Zákonné soc. náklady (Kč)
Leden	75 945	75 629	22 912	614
Únor	62 102	64 578	20 986	551
Březen	57 942	62 673	21 309	556
Duben	55 305	65 098	21 855	554
Květen	25 327	78 885	26 820	656
Červen	62 724	69 321	23 569	623
Červenec	41 609	71 373	24 266	661
Srpen	25 038	65 672	22 330	598
Září	65 868	61 814	21 017	554
Říjen	49 574	71 751	24 396	659
Listopad	44 776	72 114	24 520	628
Prosinec	37 852	125 868	42 795	726

Zdroj: Interní dokument, 2012-2014, vlastní zpracování

Tab. 7. Náklady na modelárnu v roce 2013

V průběhu roku nedošlo k překročení 100 tisícové spotřeby materiálu. Nejvyšší spotřeba byla v lednu, kdy dosáhla 75 945 Kč. V únoru, březnu a září přesáhly spotřeby 60 tisíc Kč. Nejnížší hodnota materiálové spotřeby se týkala srpna, ve kterém částka dosáhla pouhých 25 038 Kč. Zároveň se jedná o nejnižší spotřebu ve všech porovnávacích letech.

Nejvyšší mzdové náklady byly za měsíc prosinec. Jejich celková hodnota dosáhla 125 868 Kč. V měsících leden, květen, červenec, říjen a listopad přesáhly 70 000 Kč. Naopak nejnižší mzdové náklady byly v měsících září a březnu.

Nejvyšší zákonné sociální pojistné a zákonné sociální náklady dosáhly také v prosinci nejvyšších hodnot. Naopak nejnižší zákonné sociální pojistné bylo v únoru, kdy se rovnalo částce 20 986 Kč, a koli mzdové náklady v tomto měsíci nebyly nejnižší. Nejnižší zákonné sociální náklady byly taktéž vykázané za měsíc únor, kdy dosáhly 551 Kč.

Modelárna za rok 2014				
Měsíc	Spotřeba materiálu (Kč)	Mzdové náklady (Kč)	Zákonné soc. pojištění (Kč)	Zákonné soc. náklady (Kč)
Leden	47 498	94 800	32 231	801
Únor	53 280	46 055	15 659	645
Březen	30 516	64 644	21 980	649
Duben	79 116	68 888	23 423	659
Květen	57 931	74 081	25 187	662
Červen	50 803	67 917	23 092	654
Červenec	53 579	80 235	27 280	709
Srpen	42 647	63 141	23 748	701
Září	53 981	75 558	25 691	694
Říjen	104 577	85 364	29 024	714
Listopad	34 979	76 645	26 739	729
Prosinec	36 011	134 257	45 647	740

Zdroj: Interní dokument, 2012-2014, vlastní zpracování

Tab. 8. Náklady na modelárnu v roce 2014

Nejvyšší spotřeba materiálu byla zaznamenána v říjnu o částce 104 577 Kč. Jedná se o jediný měsíc, v němž spotřeba materiálu přesáhla hodnotu 100 tisíc Kč. Duben byl druhým měsícem s nejvyšší spotřebou materiálu, která dosáhla 79 116 Kč. Naopak nejnižší spotřeby materiálu se vyskytovaly v měsících březnu, listopadu a prosinci. Z výše zobrazených měsíčních hodnot vyplývá, že spotřeba materiálu ze začátku roku není příliš vysoká. Nicméně v průběhu roku dochází k postupnému nárůstu spotřeby, která je spojena se sezónami. Nejvyšší spotřeba materiálu byla vykazovaná při výrobě zimní obuvi. Nejvyšší mzdové náklady byly taktéž v prosinci, kdy dosáhly částky 134 257 Kč. V lednu

byly mzdové náklady také vysoké. V tomto měsíci se rovnaly 94 800 Kč. V únoru a březnu přesáhly mzdové náklady 80 tisíc Kč. Naopak nejnižší mzdové náklady se vyskytovaly v únoru o velikosti 46 055 Kč.

Nejvyšší zákonné sociální pojistné bylo opět v prosinci, ve kterém se rovnalo 45 647 Kč. Významným měsícem byl také leden, v němž částka přesáhla 30 tisíc Kč. Nejnižší hodnota byla zaznamenána v únoru, kdy dosáhla 15 659 Kč. Ve zbylých měsících zákonné sociální pojistné přesáhlo částku 20 tisíc Kč.

Nejvyšší zákonné sociální náklady za modelárnu se vztahovaly k lednu. V tomto měsíci se rovnaly 801 Kč. V únoru, srpnu, březnu, listopadu a prosinci hodnoty přesáhly 700 Kč a ve zbylých měsících přesáhly částky 600 Kč. Nejnižší zákonné sociální náklady byly vykázány v únoru, v němž se rovnaly 645 Kč.

Shrnutí nákladů na dílny a modelárnu

Spotřeba materiálu celkem (Kč)	2012	2013	2014
Šicí dílna	3 329 223	2 986 792	1 525 953
Spodková dílna	18 190 815	23 116 274	28 424 564
Modelárna	1 267 855	604 062	644 918

Zdroj: Vlastní

Tab. 9. Spotřeba materiálu na dílny a modelárnu celkem

Nejvyšší spotřebu materiálu vykazovala spodková dílna. Částky v letech 2013 a 2014 přesáhly 20 milionů Kč. Nejvyšší spotřeba materiálu spodkové dílny byla za rok 2014. Naopak nejnižší spotřeba materiálu spodkové dílny se týkala roku 2012, v němž dosáhla 18 190 815 Kč.

Šicí dílna byla druhou ve spotřebě materiálu. Spotřeba ve všech letech přesahovala milionové hodnoty. Nejvyšší spotřeba šicí dílny byla zaznamenána v roce 2012, kdy dosahovala 3 329 223 Kč. V roce 2013 došlo k poklesu o 342 431 Kč. V následujícím roce nastal další propad spotřeby a hodnota se rovnala 1 525 953 Kč.

V roce 2012 modelárna přesáhla téměř milion Kč ve spotřebě materiálu. Následující roky uflly byly ale v řádech sta tisíc Kč. Vzhledem k tomu, že modelárna není výrobní dílnou, není divu, že vykazovala nejnižší spotřebu materiálu.

Mzdové náklady celkem (Kč)	2012	2013	2014
Šicí dílna	10 276 209	10 788 414	12 020 579
Spodková dílna	5 660 832	6 251 255	8 361 599
Modelárna	828 209	884 776	635 319

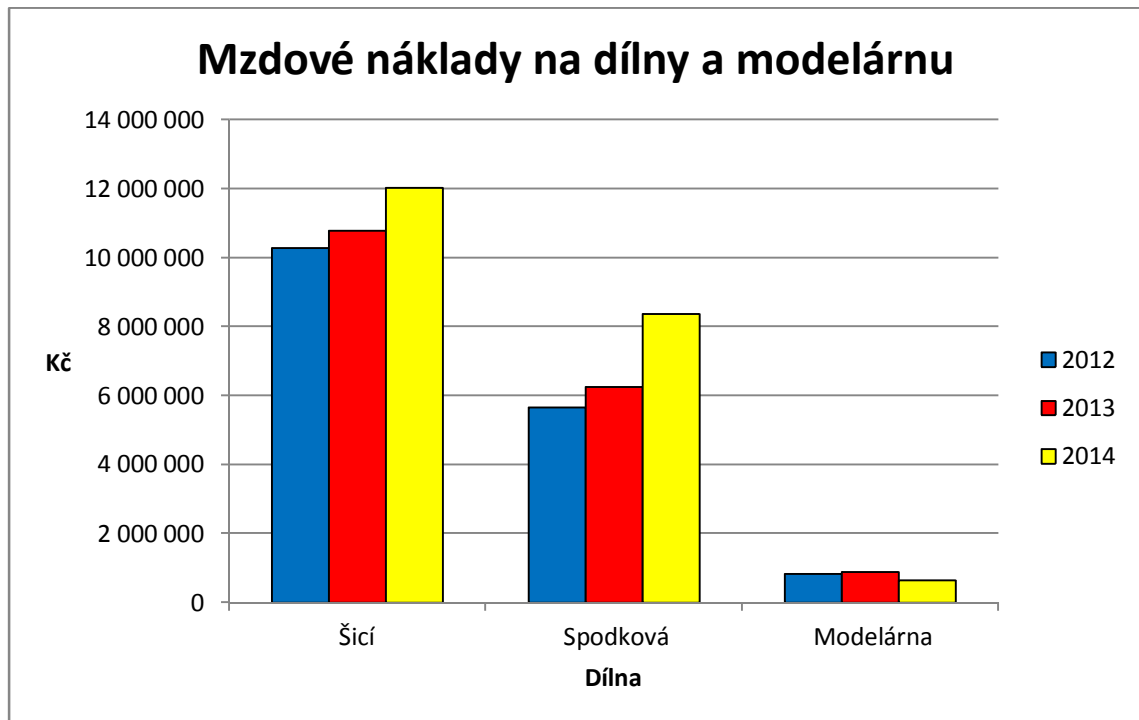
Zdroj: Interní dokument, 2012-2014, vlastní zpracování

Tab. 10. Mzdové náklady na dílny a modelárnu celkem

Pracovníci výrobního závodu jsou rozděleni do 6 základních tříd. Na každou třídu připadá jiné finanční ohodnocení, které souvisí s náročností práce. Mezi nejlépe placené pozice spadají řičí a sekáč. Z toho závodu jsou i mzdové náklady řičí dílny nejvyšší za všechna srovnávací období. Nejvyšší mzdové náklady řičí dílny byly v roce 2014, kdy přesáhly 12 milion Kč. V letech 2012 a 2013 překročily mzdové náklady 10 milion Kč. V roce 2013 byly mzdové náklady vyšší o 512 205 Kč oproti roku 2012.

Za spodkovou dílnu byly mzdové náklady nejvyšší v roce 2014, kdy se vyplývaly na částku 8 361 599 Kč. V roce 2013 přesáhly mzdové náklady spodkové dílny 6 milion Kč a v roce 2012 přesáhly 5,5 milion Kč. Rozdíl mzdových nákladů spodkové dílny mezi lety 2013 a 2012 byl 590 423 Kč.

Naopak nejnižší mzdové náklady zaujímá modelárna. Mzdové náklady byly vyšší na sta tisíce Kč. Nejvyšší mzdové náklady v modelárně byly v roce 2013, kdy dosáhly 884 776 Kč. V roce 2012 přesáhly také 800 tisíc Kč. Naopak nejnižší mzdové náklady se vyskytovaly v modelárně v 2014, kdy se rovnaly 635 319 Kč. Pro přehlednější znázornění mzdových nákladů celkem je k dispozici následující graf.



Zdroj: Interní dokument, 2012-2014, vlastní zpracování

Graf 4. Znázořn ní mzdových náklad na dílny a modelárnu celkem

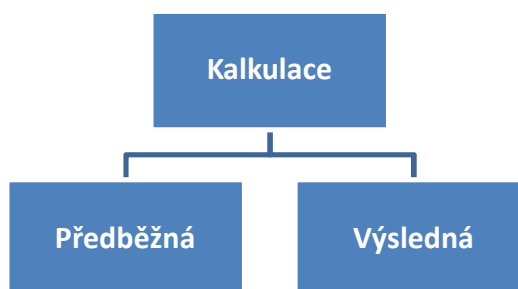
5 ANALÝZA KALKULAČNÍHO SYSTÉMU VE VÝROBNÍ DIVIZI

Podmínkou kalkulace ve výrobní divizi v Dolním Němčí je kalkulace jednice, která představuje jeden pár obuvi. Výrobní divize má vředy na rok dopředu vytvořené vzory obuvi, které bude vyrábět. Mimo jiné podnik přijímá také zakázky od ostatních odběratelů, kteří mohou být jak z České republiky, tak i ze zahraničí. Velkou podmínkou výrobní divize je flexibilita. Zaměstnanci dokáží velmi rychle reagovat na poptávky potenciálních odběratelů, kteří mají zájem o výrobu obuvi. Jestliže se vyjednání mezi divizí a odběrateli podaří, výrobní divize je schopna po několika týdnech začít vyrábět obuv dle požadavků odběratele.

5.1 Postup při výrobě a sestavení kalkulace

Celý proces začíná v modelárně, do které přichází návrhy v etn kopyt a vzorky od designera nebo potenciálních odběratelů, kteří mají zájem o výrobu obuvi. V modelárně pracovníci zhodnotí, zda je návrh reálný pro výrobu či nikoli. V počítačovém programu mohou být jednoduché i úpravy, a pokud se nakonec zaměstnanci modelárny s potenciálními odběrateli dohodnou, vzorky obuvi jsou poslány online kalkulátorce, která provede předběžnou kalkulaci, tzv. Pre-Costing v počítačovém programu SATRA. Jestliže se potenciální odběratel dohodne s marketingovým oddělením na cenu za jeden pár obuvi, vytvoří se výrobní příkaz s objednávkou a nákupčími listy nakoupit potřebný materiál pro výrobu. Na základě výrobního příkazu se vytvoří jednotlivé zákresy (viz. Příloha P III), modelář podle nich, v přípravné se vytvoří seznam materiálů, které budou během výroby potřeba. Kalkulantka vypracuje finální materiálovou a mzdovou kalkulaci a podle plánování vytvoří limitní výkazy, na jejichž základě každá dílna má své výkazy. Na základě výkazů se rozbíhá výroba.

Sestavení kalkulace probíhá tedy ve dvou fázích. Nejprve je vypracovaná předběžná kalkulace na výrobek a po skončení výroby se sestavuje výsledná kalkulace. Kalkulační systém ve výrobní divizi je zachycený na obrázku Obr. 17.



Zdroj: Vlastní

Obr. 17. Kalkulační systém výrobní divize

Průvodka výroby

Na každou zakázku se sestavuje nová průvodka výroby. Na základě každé průvodky nákupce nakupuje materiál, který se při výrobě bude používat. Výrobní průvodka se pak vyskytuje v samotné výrobě. Pro každou dílnu je vytvořena zvlášť výrobní průvodka. Celá výrobní průvodka na vybraný výrobek je obsažena v příloze P II.

Každá průvodka výroby obsahuje:

1. Charakteristiku obuvi: například rok/období výroby, název, barvu, rozměrovost velikosti vyráběné obuvi, plánovaný počet vyrobených kusů
2. Zachycení materiálu, který vstupuje do výroby:
 - a. Usněžina nebo textilie
 - b. Níť
 - c. Lepidla, rozpouštědla
 - d. Jehly
 - e. Drobné ozdoby, přezky, zipy
 - f. Stélky, podrážky, finišy
 - g. Balení hotového páru obuvi

Dodávkový příkaz

Objednávka je ve výrobní divizi známá jako dodávkový příkaz. V této sekci je zachycený odběratel, náčrt výrobku, vrchový materiál a jeho barva, podrobný materiál, kopyto, podrážka a její barva, počet vyrobených párů a cena na jeden pár, typ číslování. Ukázka dodávkového příkazu je obsažena v příloze P IV.

Limitní výkazy

Kalkulantka vytváří na základě plánování výroby limitní výkazy na každou dílnu. Mistrová ze sekací dílny vytvoří sekací lístky, na jejichž základě sekačí vytváří seký na stroji. Příklad sekacího lístku k vybrané obuvi ze sekací dílny je obsažen v příloze P V.

Předběžná kalkulace

V současné době se ve výrobním závodu užívá pro předběžnou i výslednou kalkulaci níže zobrazený kalkulací vzorec, který je zobrazen i s konkrétními čísly a výpočty na vybraný výrobek v přílohách P VI a P VII.

1. Přímý materiál
2. Přímé mzdy
3. Benefit
4. Výrobní režie
Vlastní náklady výroby (Standard Cost)
5. Marže
Cena výrobku bez DPH

Zdroj: Interní dokument, vlastní zpracování

Obr. 18. Dosavadní kalkulací vzorec

Popis jednotlivých kalkulacích položek:

- 1. Přímý materiál:** je zde zahrnutý veškerý materiál, který souvisí s výrobou obuvi
- 2. Přímé mzdy:** mzdy jsou v předběžné kalkulaci odhadovány na základě minulých zkušeností spojené s výrobou, ve výsledné kalkulaci jsou pak zobrazeny skutečné přímé mzdy
- 3. Benefit:** jsou zde zahrnuty všechny náklady související se sociální politikou výrobního závodu jako například náklady na dovolenou, spojené s prací přesčas, na sociální a zdravotní pojištění a prстоje.
- 4. Výrobní režie:** spadají zde náklady spojené s výrobou obuvi. Zahrnují se zde odpisy strojů, náklady jednotlivých dílen a spotřeba elektrické energie

Vlastní náklady výroby: jestliže se rozhodne výrobní divize přijmout zakázku, výroba musí pokrýt výše zmíněné části kalkulace níže vzorce. Jestliže nepokryje přímý materiál, přímé mzdy, odvody a výrobní režii, pro divizi není vhodné přijmout zakázku.

5. **Marže:** ve výrobní divizi je stanovena plánovaná 8% marže na každý vyrobený výrobek
6. **Cena výrobku bez DPH:** jedná se o cenu, za níž je jeden pár obuvi prodán odběrateli bez DPH

5.2 Stanovení kalkulace na konkrétní výrobek pomocí užívaného kalkulčního vzorce

Při sestavování kalkulace je použitý výše zmíněný kalkulací vzorec. V následující části je zobrazena kalkulace na vybraný výrobek, která je používána výrobní divizí v současné době. Vybraným výrobkem jsou dámské kozačky, které jsou vyrobeny z kůže a usákového materiálu. Kozačky byly vyrobené v bílé, černé a hnědé barvě a celkový počet vyrobených kusů činí 1 188 kusů.

Přímý materiál	363,2998 K
Odhadované přímé mzdy	105,4316 K
Benefit	68,5305 K
Výrobní režie	63,2589 K
Vlastní náklady výroby	600,5208 Kč
Marže	48,0417 K
Cena výrobku bez DPH	648,5625 Kč

Zdroj: Interní dokument, 2014, vlastní zpracování

Materiál vstupující do výroby na jeden pár obuvi činí celkově 363,2998 K, přímé mzdy 105,4316 K, benefitová složka 68,5305 K a výrobní režie 63,2589 K. Vlastní náklady výroby na jeden pár obuvi se rovnají 600,5208 K. Takhle částka je nezbytná na pokrytí výroby. Marže pro výrobní divizi činí 8 % na jeden pár obuvi, což je 48,0417 K. Za cenu 648,5625 K byl prodán jeden pár kozaček vyrobených výrobní divizí. Pokud se obuv exportuje, cena je vždy přepočítaná odpovídajícím novým kurzem. V případě zvoleného výrobku, byl jeden pár obuvi prodán za 25 euro.

5.3 Zhodnocení používaného kalkulačního systému

Ve výrobní divizi je zpracovávána p edb fná a výsledná kalkulace. P i jejich sestavení se používá vý-e zmín ný kalkula ní vzorec. P edb fná kalkulace je vřdy sestavena je-t p ed zahájením výroby, aby potenciální odb ratel v d l, za jakou cenu bude jeden pár obuvi p edb fn vyrobený. Jestliže odb ratel souhlasí s p edb fn vykalkulovanou cenou, výroba je zahájena. Po skon ení výroby je sestavena výsledná kalkulace, jejífl výsledek se od p edb fné kalkulace moc nelí-í. Výrobní divize pracuje s 8% marflí, která je stanovena z vlastních náklad výroby, z tzv. Standard Costu, které p edstavují základnu pro její výpo et. Vlastní náklady výroby jsou d leflité, protofle je-t p ed zahájením výroby musí být jasné, zda náklady vynaložené na výrobu budou pokryty. Pokud by tomu tak nebylo, nem lo by cenu p ijímat zakázku. V závislosti na velikosti vlastních náklad výroby je marfle vy-í i nifl-í.

6 NAVRHOVANÝ RETROGRÁDNÍ KALKULAČNÍ VZOREC

V dnešní době existuje řada konkurentů, kteří nabízejí obuv v rozličném cenovém intervalu. Společnosti musí respektovat přání zákazníka a situaci na trhu. Každá společnost za jiná vyvíjí retrográdní kalkulační vzorec, pomocí kterého může být vypočítána marže odpovídající na vyrobený výrobek za použití ceny odpovídající výrobku na trhu. Lze se domnívat, že použití retrográdního kalkulačního vzorce je možným doporučením pro výrobní divizi.

6.1 Stanovení kalkulace na konkrétní výrobek pomocí retrográdního kalkulačního vzorce

V následující části je zobrazena marže, která by byla realizovatelná výrobní divizí, jestliže by sestavovala kalkulaci pomocí retrográdního kalkulačního vzorce. Jelikož výrobní divize vyrábí obuv jak pro BAŮ, akciovou společnost, tak pro ostatní odběratele, kalkulace je zobrazena ve dvou základních variantách. První varianta odpovídá kalkulaci pro firmu BAŮ, akciová společnost a druhá varianta odpovídá kalkulaci pro ostatní odběratele. Výpočty jsou pouze modelové a pro vztápnost není uvažována hodnota DPH.

Základní cena výkonu objevující se ve všech výpočtech retrográdního kalkulačního vzorce činí 1 599 Kč bez DPH. Jedná se o cenu stanovenou na základě konkurence. Při stanovení těchto cen byly uvažovány ceny, za které byly velmi obdobné kozačky prodávány konkurencí v maloobchodním prodeji. Interval cen konkurentů je od 999 Kč do 1 999 Kč. Ve všech následujících výpočtech se vypočítaný zisk rozděluje v poměru 8:92 mezi výrobní divizi a budoucího prodejce, který zatím vystupuje v roli odběratele. Ve všech výpočtech se uvažuje korunová částka se zaokrouhluje na čtyři desetinná místa, tak jako tomu je při dosavadní kalkulaci.

6.1.1 Retrográdní kalkulační vzorec pro firmu BAŮ, akciová společnost

Základem retrográdního kalkulačního vzorce je stanovení základní ceny výkonu, od kterého se odeítají dočasná cenová zvýhodnění, slevy zákazníkům a náklady. Poté připadá na výrobek buď zisk, nebo ztráta. Vzhledem k tomu, že firma BAŮ, akciová společnost poskytuje řadu slev svým zákazníkům, stanovení ceny probíhá v několika možnostech.

Sestavení kalkulace v případě, že zákazník uplatní sezónní 20% slevu

Základní cena výkonu	1 599
-Sezónní 20% sleva	-319,80
Cena po úpravách	1 279,20
-Náklady	-600,5208
Zisk	678,6792

Zdroj: Vlastní

Základní cena výkonu je stanovena na 1 599 K . Firma BA A, akciová společnost poskytuje 20% sezónní slevu na obuv, která na daný výrobek činí 319,80 K ze základní ceny výkonu. Od ceny po úpravě je potřeba odečíst náklady v částce 600,5208 K , které musí pokrýt výrobu. Celkový zisk tedy činí 678,6792 K . Výrobní divize má stanovenou 8% marži na každý vyrobený pár obuvi. Při dodržení stanoveného poměru 8:92 z vybraného zisku, se marže pro výrobní divizi rovná 54,2943 K . Marže obchodní divize provozující maloobchodní prodej firmy BA A, akciová společnost v tomto případě odpovídá 624,3849 K na pár obuvi.

Sestavení kalkulace v případě, že zákazník uplatní zaměstnaneckou 30% slevu

Základní cena výkonu	1 599
-Zaměstnanecká 30% sleva	- 479,70
Cena po úpravách	1 119,30
-Náklady	- 600,5208
Zisk	518,7792

Zdroj: Vlastní

30% sleva ze základní ceny výkonu činí 479,70 K , kterou firma BA A, akciová společnost poskytuje svým zaměstnancům. Cena po úpravách odpovídá 1 119,30 K , od které jsou odečteny náklady 600,5208 K , které musí být pokryty. Zisk připadající na vybraný výrobek za použití 30% slevy zaměstnancem firmy činí 518,7792 K a 8% marže pro výrobní divizi z vybraného zisku odpovídá částce 41,5023 K . Zbývající částka ze zisku odpovídá marži obchodní divize BA A. Jedná se o částku 477,2769 K .

Sestavení kalkulace v případě, že zákazníkem je student nebo zaměstnanec UTB ve Zlíně a uplatní 10% slevu

Základní cena výkonu	1 599
-10% sleva pro UTB	- 159,90
Cena po úpravách	1 439,10
-Náklady	- 600,5208
Zisk	838,5792

Zdroj: Vlastní

V současné době poskytuje firma BA A, akciová společnost zaměstnancům a studentům UTB ve Zlíně 10% slevu na veškerou nezlevněnou obuv. V případě, že by zákazník uplatnil tuto slevu, která by činila 159,90 Kč ze základní ceny výkonu, a kdyby byly pokryty náklady výroby 600,5208 Kč, zisk by se rovnal 838,5792 Kč. 8% marže pro výrobní divizi z vypočítaného zisku by činila 67,0863 Kč a 771,4929 Kč by náleželo prodeji.

Sestavení kalkulace v případě, že zákazník neuplatní žádnou slevu

Základní cena výkonu	1 599
-Náklady	- 600,5208
Zisk	998,4792

Zdroj: Vlastní

V praxi dochází i k situaci, že zákazník neuplatní žádnou slevu. V tom případě se od základní ceny výkonu odečtou pouze náklady spojené s výrobou, které musí být pokryty a vypočítaný zisk se rovná 998,4792 Kč. Z částky 998,4792 Kč 8% marže činí 79,8783 Kč na každý pár obuvi a zbylá část z vypočítaného zisku připadá obchodní divizi BA A.

6.1.2 Retrogradní kalkulační vzorec pro ostatní odběratele

Výrobní divize v Dolním Němčí poskytuje všem odběratelům 1,5% slevu na každý pár obuvi. Sleva se týká reklamace, kterou si odběratel nebude v budoucnu nárokovat po výrobní divizi. Další možné slevy, s nimiž výrobní divize počítá, se týkají nedodržení termínu dodání objednávky odběratelům. Dle doby zpětně se poskytuje sleva v intervalu od 15 % do 30 %. Ve všech výpočtech je uvažovaná korunová měna.

Sestavení kalkulace při poskytnutí 1,5% slevy na pár obuvi

Základní cena výkonu	1 599
-1,5% sleva	- 23,985
Cena po úpravách	1 575,015
-Náklady	- 600,5208
Zisk	974,4942

Zdroj: Vlastní

Výrobní divize musí vřdy uvařovat 1,5% slevu na kařdý pár obuvi. 1,5% sleva ze stanovené základní ceny výkonu iní 23,9850 K . Náklady spojené s výrobou, které musí být pokryty, se rovnají 600,5208 K . Vypo ítaný zisk odpovídá ástce 974,4942 K a 8% marře pro výrobní divizi z vypo ítaného zisku se rovná 77,9596 K . Zbylá ástka zisku p ípadá prodejci.

Sestavení kalkulace při poskytnutí 15% slevy na pár obuvi

Základní cena výkonu	1 599
- 15% sleva	- 239,85
- 1,5% sleva	- 23,985
Cena po úpravách	1 335,165
- Náklady	- 600,5208
Zisk	734,6442

Zdroj: Vlastní

Jestliže se výrobní divize zpozdí a odb ratelí v as nedodá objednanou obuv, musí poskytnout na kařdý pár obuvi 15% slevu, která ze základní ceny výkonu iní 239,85 K . Zárove musí poskytnout 1,5% slevu prost ednictvím které se zbavuje odpov dnosti za reklamaci obuvi. Po ode tení náklad , které musí pokrýt výrobu, se vypo ítaný zisk rovná 734,6442 K a 8% marře pro výrobní divizi na jeden pár obuvi z této ástky odpovídá hodnot 58,7715 K . ástka 675,8727 K p ípadá prodejci obuvi, kterému náleří zbytek vypo ítaného zisku.

Sestavení kalkulace při poskytnutí 20% slevy na pár obuvi

Základní cena výkonu	1 599
- 20% sleva	- 319,80
- 1,5% sleva	- 23,985
Cena po úpravách	1 255,215
- Náklady	- 600,5208
Zisk	654,6942

Zdroj: Vlastní

Pokud výrobní divize nedodrží termín a vyrobenou obuv nedodá v určeném termínu, pak musí odb rateli poskytnout 20% slevu na každý pár obuvi, která ve výše sestaveném retrográdním vzorci ze základní ceny výkonu činí 319,80 K. Dále pak musí být odečtena 1,5% sleva související s neuplatněním reklamace ze strany odb ratele. Od ceny po úpravách se odečtou náklady související s pokrytím výroby. Při poskytnutí 20% slevy výrobní divizí se zisk rovná 654,6942 K a 8% marže pro výrobní divizi v Dolním Němčí z vyprodukovaného zisku odpovídá 52,3755 K na každý pár obuvi a zbylá část zisku 602,3187 K je připisána prodeji.

Sestavení kalkulace při poskytnutí 30% slevy na pár obuvi

Základní cena výkonu	1 599
- 30% sleva	- 479,70
- 1,5% sleva	- 23,985
Cena po úpravách	1 095,315
- Náklady	- 600,5208
Zisk	494,7942

Zdroj: Vlastní

Ve výjimečných případech se dodávka obuvi může opozdit o delší dobu a výrobní divize je pak nucena poskytnout 30% slevu, která ze stanovené základní ceny výkonu činí 479,70 K. Při odečtení veškerých slev a nákladů, vychází zisk 494,7942 K a 8% marže pro výrobní divizi z vyprodukovaného zisku se rovná 39,5835 K na každý pár obuvi. Částka 455,2107 K z vyprodukovaného zisku náleží prodeji.

6.2 Porovnání dosavadního a retrogradního kalkulačního vzorce

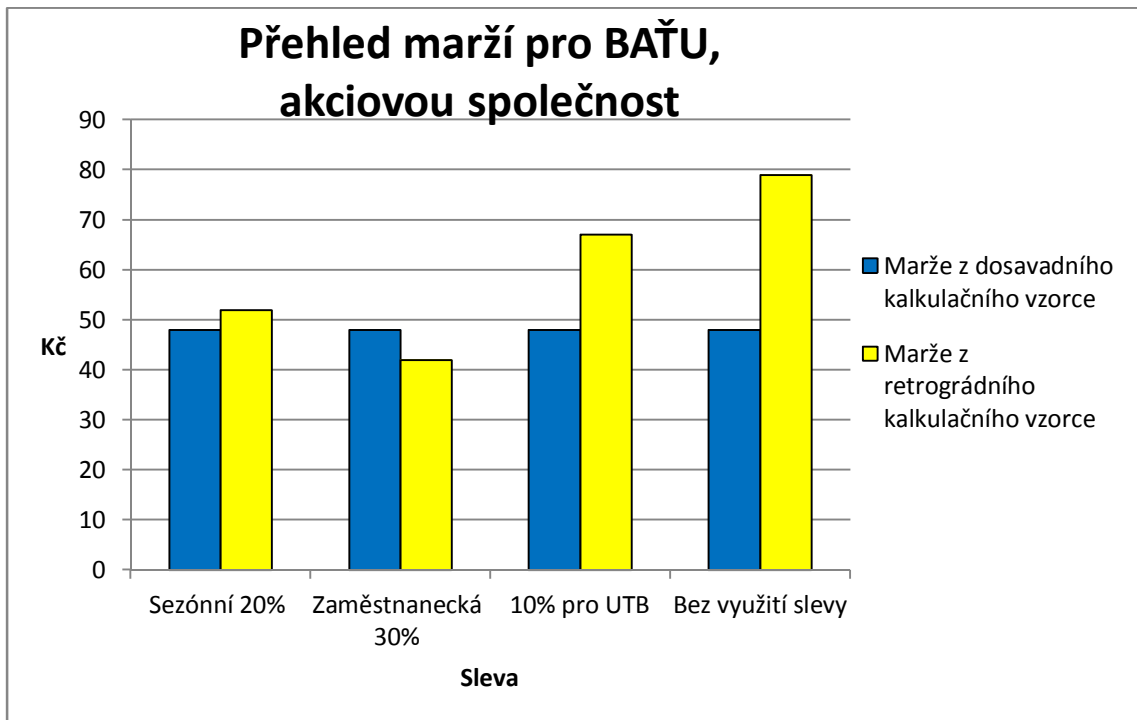
Cena výrobku bez DPH při použití dosavadního kalkulačního vzorce se získá součtem celkového materiálu, přímých mezd, benefitu, výrobní reftie a poté se k dané částce připočítá 8% marže na každý pár obuvi. Při použití retrogradního kalkulačního vzorce se postupuje opačným směrem. Nejprve se na základě cen konkurence na trhu zvolí cena, od ní se postupně odečítají došné cenová zvýhodnění. Po získání ceny po úpravách se nesmí zapomenout na odešné náklady, které musí pokrýt výrobu a nakonec se získá zisk, od něhož se vypočítá 8% marže pro výrobní divizi. Zbytek vypočítaného zisku připadá prodejci.

V případě použití dosavadního kalkulačního vzorce je marže konstantní 48,0417 Kč bez rozdílu, zda se jedná o zakázku pro BA U, akciovou společnost nebo jiného odb ratele. Dšvem konstantní marže je stanovená základna, kterou jsou vlastní náklady výroby 600,5208 Kč, je-li se nemní. Při použití dosavadního kalkulačního vzorce se neuvažují šladné slevy. Pokud BA A, akciová společnost v případě ostatní odb ratele poskytnou na obuv slevu, výrobní divize se to nikterak nedotkne a marže zůstává stále stejná. Při použití retrogradního kalkulačního vzorce vyjde určitý interval marží, který je odlišný pro BA U, akciovou společnost a ostatní odb ratele. V případě použití retrogradního kalkulačního vzorce byla stanovena nová základna pro výpočet marže. Novou základnou je vypočítaný zisk, který se mění v závislosti na uvažovaných slevách. Přehledně zachycení marží se nachází v tabulkách a grafech níže.

Přehled marží pro BAŤU, akciovou společnost		
Přehled slev	Marže z dosavadního kalkulačního vzorce (Kč)	Marže z retrogradního kalkulačního vzorce (Kč)
Sezónní 20% sleva	48,0417	52,2943
Zaměstnanecká 30% sleva	48,0417	41,5023
10% sleva pro UTB ve Zlíně	48,0417	67,0863
Bez využití slevy	48,0417	79,8783

Zdroj: Vlastní

Tab. 11. Přehled marží pro BA U, akciovou společnost



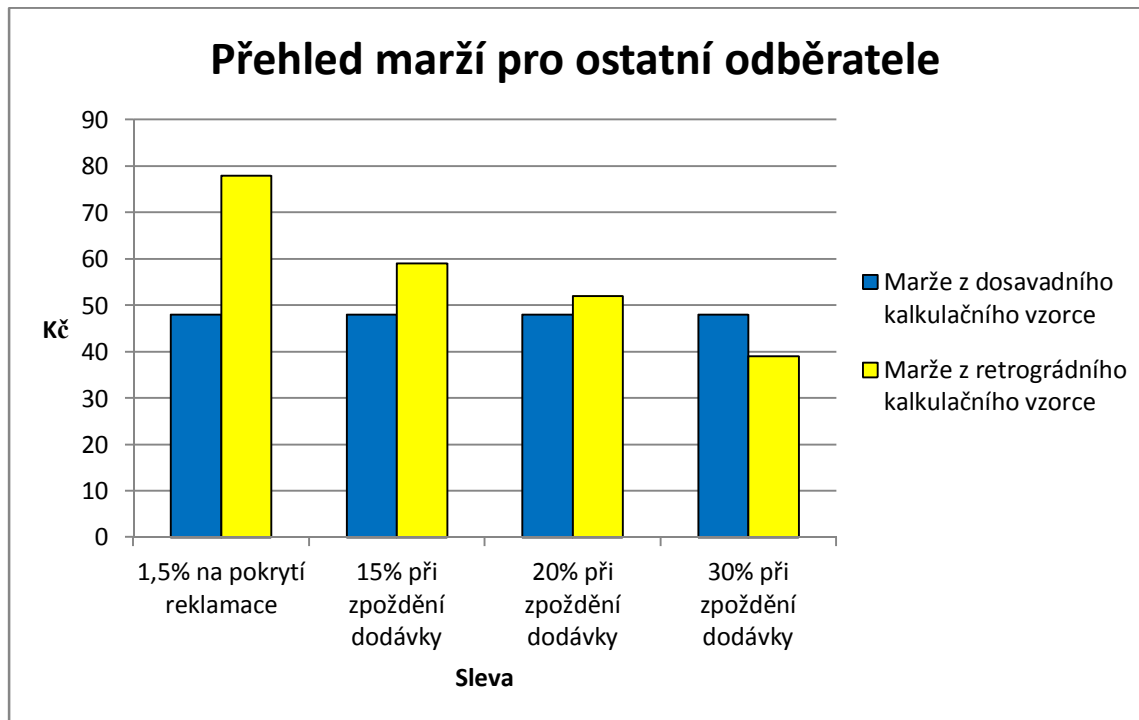
Zdroj: Vlastní

Graf 5. Zobrazení přehledu marží pro BAŮU, akciovou společnost

Přehled marží pro ostatní odběratele		
Přehled slev	Marže z dosavadního kalkulačního vzorce (Kč)	Marže z retrográdního kalkulačního vzorce (Kč)
1,5% na pokrytí reklamace	48,0417	77,9596
15% sleva při zpoždění dodávky	48,0417	58,7715
20% sleva při zpoždění dodávky	48,0417	52,3755
30% sleva při zpoždění dodávky	48,0417	39,5835

Zdroj: Vlastní

Tab. 12. Přehled marží pro ostatní odběratele



Zdroj: Vlastní

Graf 6. Zobrazení přehledu marží pro ostatní odběratele

Marže, která vychází z retrográdního kalkulačního vzorce v případě upadající na výrobek pro BA U, akciovou společnost je 60,1903 K. Marže, která vychází z retrográdního kalkulačního vzorce v případě upadající na výrobek pro ostatní odběratele, odpovídá částce 57,1725 K. V obou případech je marže vyšší než marže vycházející dle současného kalkulačního vzorce.

Počet vyrobených párů kozaček byl 1 188. Celková částka marže pro výrobní divizi při použití dosavadního kalkulačního vzorce činí 57 073,5396 K. Při použití retrográdního kalkulačního vzorce pro BA U, akciovou společnost by celková průměrná marže byla 71 506,0764 K a pro ostatní odběratele 67 920,93 K. Marže vyplývající z retrográdního kalkulačního vzorce pro výrobní divizi je vyšší. Pokud by se jednalo o zakázku pro BA U, akciovou společnost, celková průměrná marže oproti dosavadní by byla vyšší o 15 026,5368 K. Kdyby se jednalo o zakázku pro ostatní odběratele, průměrná celková oproti dosavadní by byla o 10 847,3904 K vyšší.

7 ZÁVEREČNÁ DOPORUČENÍ

Cílem bakalářské práce byla analýza a vyhodnocení nákladů, kalkulačního systému a navrhnutí doporučení pro výrobní divizi.

Hlavní náplní výrobní divize je výroba dámské a pánské obuvi. Díky výrobní inosti není pekvapivé, že velký podíl nákladů tvoří právě spotřeba materiálu a energie, mzdové náklady, zákonné sociální pojistní, odpisy DNM a DHM. Hlavním cílem výrobní divize je poskytovat svým odběratelům výrobky vysoké kvality, které souvisí s kvalitními materiály. Výrobní divize odebírá kvalitní materiály od svých dlouholetých dodavatelů, není tak třeba hledat nové dodavatele materiálů, kteří ho někdy sice prodávají za nižší cenu, ale horší kvalitu. Firma BA A, akciová společnost poádá pravidelně každé 2 roky výrobní řízení na dodávky energií. Vítzem se stává vždy ten dodavatel, který je pro celou společnost a výrobní divizi nejvhodnější. Velmi důležitá je samozřejmě cena, ale mezi další významná kritéria patří například i technické zabezpečení od dodavatele, jeho velikost a stabilita na trhu. Lze předpokládat, že v důsledku vývoje eura a dolaru vůči koruně české porostou kurzové rozdíly, které nemusí přímo kopírovat vývoj kurzů, ale dají se ovlivnit vhodným zajištěním nyní. Jelikož výrobní divize nakupuje materiál od zahraničních dodavatelů, téměř jistě vzrostou kurzové ztráty. Naopak cizím naopak v obchodech se zahraničními odběrateli s největší pravděpodobností způsobí nárůst kurzových zisků, které jsou naopak pro výrobní divizi pozitivní.

Používaný kalkulační vzorec výrobní divizi zaručuje pokrytí veškerých nákladů souvisejících s výrobou a 8% marže, její velikost závisí na nákladech. Čím jsou náklady vyšší, tím je vyšší i marže a opačně. Je logické, že při výrobním náročnému modelu obuvi, jsou náklady vyšší, a tím je vyšší i marže. Na základě použití retrográdního kalkulačního vzorce, který pracuje s cenou stanovenou trhem, může být marže pro výrobní divizi i při zachování 8% vyšší. Základní rozdíl mezi retrográdním a dosavadním kalkulačním vzorcem je, že retrográdní vzorec pracuje přesně naopak. Od stanovené ceny výkonu se odeítají do zásady cenová zvýhodnění a náklady, jež musí pokrýt výrobu a od výsledného zisku se vypoítá 8% marže. A pokud byl zpracovaný výpočet marže v průměru například na jeden pár obuvi, v případě zakázky o 1 188 párů vybrané obuvi pro BA U, akciovou společnost, by byla průměrná celková marže vyšší o 15 026,5368 Kč oproti průměrné celkové marži, která činila 57 073,5396 Kč. V případě zakázky pro jiného odběratele by byla průměrná celková marže vyšší o 10 847,3904 Kč oproti průměrné

celkové marži. Použití retrogradního kalkulačního vzorce je výhodnější pro výrobní divizi jak ve variantě zakázky pro BA U, akciovou společnost, tak i pro ostatní odběratele, protože celková průměrná marže na zakázku je vyšší v obou případech, aniž by došlo k narušení kvality výrobků.

Vzhledem k tomu, že ve výrobní divizi došlo k pořízení aktuálního programu SATRA, v němž se zpracovává dosavadní kalkulace na výrobky, je vhodné, aby se kalkulace na sestavení tzv. Standard Costu, který musí pokrýt náklady výroby, sestavovala i nadále dle dosavadního kalkulačního vzorce. Poté by bylo ale vhodné upravit 8% marži, jako doposud, ale pokračovat v navrhovaném retrogradním kalkulačním vzorci. Nejprve by se stanovila cena dle konkurence na trhu, od níž by se odečetla patnáctá do desátá cenová zvýhodnění a náklady vycházející z programu SATRA. Z takto získané hodnoty zisku by se vypočetla 8% marže pro výrobní divizi v Dolním Němčí. Tím dojde k propojení dlouholetých zkušeností kalkulantky paní Ing. Jany Mikuškové, nedávno zakoupeného aktualizovaného programu SATRA a nově stanoveného kalkulačního vzorce, který zajistí vyšší marži pro výrobní divizi.

ZÁVĚR

Cílem bakalářské práce byla analýza a vyhodnocení náklad a kalkulačního systému ve výrobní divizi v Dolním Němčí. Bakalářská práce byla rozdělena na teoretickou a praktickou část.

V teoretické části, na základě prostudované literatury, byla zpracovaná rešerše z oblasti náklad a kalkulací.

V praktické části byla nejprve uvedena firma BA A, akciová společnost a výrobní divize v Dolním Němčí. Dále pak byla zpracovaná analýza a vyhodnocení náklad. Tato část se zaměřila na základní ekonomické výsledky výrobní divize, její druhové členění náklad a členění náklad na řídicí, spodkovou dílnu a modelárnu. Poté následovala analýza kalkulačního systému ve výrobní divizi, postup při výrobě a sestavení kalkulace na výrobek včetně vyhodnocení kalkulačního systému. V kapitole s názvem Navrhovaný retrogradní kalkulační vzorec byly zachyceny výpočty marží připadajících na konkrétní výrobek pomocí navrhovaného kalkulačního vzorce a srovnání dosavadního kalkulačního vzorce s navrhovaným retrogradním kalkulačním vzorcem. V kapitole Závěrečná doporučení se nachází navrhovaná doporučení pro výrobní divizi.

Výrobní divize nevykazovala žádné nedostatky v oblasti náklad. Vzhledem k tomu, že výrobní divize má již dlouholeté dodavatele kvalitních materiálů a výhodné dodavatele energie, bylo zbytečné hledat nové potenciální dodavatele.

Jelikož se v divizi používá již několik let stále stejný kalkulační vzorec a konkurence na trhu přibývá, vhodným řešením se nabízelo použít retrogradního kalkulačního vzorce, který mohl přinést vyšší marži na výrobek, aniž by došlo k narušení kvality výroby. Vzhledem k zpracovanosti dosavadního kalkulačního vzorce a zkušenosti zaměstnanců, by bylo vhodné, aby se pro sestavení kalkulace na výrobek používaly oba dva kalkulační vzorce.

První kalkulační vzorec by přesně zachytil náklady, které souvisí s výrobou a musí být pokryté a druhý kalkulační vzorec by posloužil pro stanovení marže na vyrobený pár obuvi. Propojení kalkulačních vzorců je pro divizi výhodné v tom, že si uvědomí, za jakou hodnotu vyrobí jeden pár obuvi a za jakou částku se vyrobený pár nakonec prodá.

Díky retrogradnímu kalkulačnímu vzorci kalkulanta uvidí, jakou cenu má vyrobený pár a aniž by došlo k navýšení procenta marže nebo narušení výroby, zisk na jeden pár obuvi může být vyšší.

Ideálním návrhem pro výrobní divizi by bylo navýšení procenta marže na vyrobený pár obuvi, ale kvůli konkurencím výrobcům z Asie to není reálné, protože čím nižší jsou náklady výrobce, tím lépe se uplatní na trhu a bude záležet na serióznosti obchodníka, za jakou částku daný výrobek prodá.

Lze se domnívat, že veškeré cíle bakalářské práce byly naplněny a doporučení pro výrobní divizi byla přínosná.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

1. Bata, © 2015. *Bata ve světě* [online]. [cit. 2015-04-20]. Dostupné z: <http://www.bata.cz/o-nas/spolecnost-bata/bata-ve-svete.html>.
2. Bata, © 2015. *O nás* [online]. [cit. 2015-04-20]. Dostupné z: <http://www.bata.cz/o-nas.html>.
3. Bata, © 2015. *Výrobní divize Dolní Němčí* [online]. [cit. 2015-04-20]. Dostupné z: <http://www.bata.cz/o-nas/spolecnost-bata/vyrobní-divize-dolní-nemci.html>.
4. Bata, © 2015. *Z historie* [online]. [cit. 2015-04-20]. Dostupné z: <http://www.bata.cz/bata-history>.
5. ECHOVÁ, Alena, 2011. *Manažerské ú etnictví. 2., aktualiz. a rozš. vyd.* Brno: Computer Press, 194 s. ISBN 978-80-251-2831-2.
6. FIBÍROVÁ, Jana, Libuše TOLJAKOVÁ a Jaroslav WAGNER, 2005. *Nákladové ú etnictví: (Manažerské ú etnictví I).* 3., přeprac. vyd. Praha: Oeconomica, 374 s. ISBN 80-245-0746-3.
7. FIBÍROVÁ, Jana, Libuše TOLJAKOVÁ a Jaroslav WAGNER, 2011. *Manažerské ú etnictví: nástroje a metody.* Vyd. 1. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 391 s. ISBN 978-80-7357-712-4.
8. HRADECKÝ, Mojmír. *Manažerské ú etnictví*, 2008. 1. vyd. Praha: Grada, 259 s. *Ú etnictví a dan* (Grada). ISBN 978-80-247-2471-3.
9. Interní dokument, [1991]. Zlín: Bata, akciová společnost.
10. Interní dokument, 2012-2014. Dolní Němčí: Výrobní divize.
11. Interní dokument, 2014. Dolní Němčí: Výrobní divize.
12. Justice, © 2012-2014. *Výpis z obchodního rejstříku* [online]. [cit. 2015-04-20]. Dostupné z: https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik_firma.vysledky?subjektId=500684&typ=PLATNY.
13. KRÁL, Bohumil, 2002. *Manažerské ú etnictví.* Vyd. 1. Praha: Management Press, 547 s. ISBN 80-726-1062-7.
14. LAZAR, Jaromír, 2012. *Manažerské ú etnictví a controlling.* 1. vyd. Praha: Grada, 2012, 271 s. *Ú etnictví a dan* (Grada). ISBN 978-80-247-4133-8.
15. MTE, [2015]. *Obuv pro diabetiky - MEDI®* [online]. [cit. 2015-04-20]. Dostupné z: <http://www.bata.cz/o-nas/spolecnost-bata/vyrobní-divize-dolní-nemci.html>.

16. NOREEN Eric W., Peter C. BREWER and Ray H. GARRISON, 2014. *Managerial accounting for managers*. 3rd ed. New York: Mcgraw, 596 s.
ISBN 978-1-25-906073-1.
17. POPESKO, Boris, 2009. *Moderní metody řízení náklad : jak dosáhnout efektivního vynakládání náklad a jejich snížení*. 1. vyd. Praha: Grada, 233 s. Prosperita firmy.
ISBN 978-80-247-2974-9.
18. POPESKO, Boris, Eva JIRÁKOVÁ a Petra KODÁKOVÁ, 2008. *Manažerské účtovnictví*. Vyd. 1. Zlín: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, 161 s.
ISBN 978-80-7318-702-6.
19. SYNEK, Miloslav a Eva KISLINGEROVÁ, 2010. *Podniková ekonomika*. 5., přeprac. a dopl. vyd. Praha: C.H. Beck, 445 s. Beckovy ekonomické učebnice.
ISBN 978-80-7400-336-3.

SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

- BSO Ba ova sv tová organizace
DHM Dlouhodobý hmotný majetek
DNM Dlouhodobý nehmotný majetek
DPH Da z p idané hodnoty
TPV Technická p íprava výroby
UTB Univerzita Tomá-e Bati ve Zlín

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obr. 1. Vztah jednotlivých p ístup ů k pojetí náklad ů	13
Obr. 2. Ú elové len ní náklad	15
Obr. 3. len ní náklad z hlediska jejich vztahu k výkon ů m	16
Obr. 4. Závislost variabilních náklad ů na objemu výkon ů	17
Obr. 5. Fixní náklady p í různých úrovních výrobních kapacit.....	18
Obr. 6. len ní náklad z hlediska nutnosti vzít je v úvahu p í konkrétním rozhodnutí.....	19
Obr. 7. P í azení p ímých a nep ímých náklad ů výkonu.....	22
Obr. 8. Kalkula ní systém a jeho len ní.....	25
Obr. 9. Logo firmy BA A, akciová spole nost.....	29
Obr. 10. Zna ka na vyrobené obuvi z Dolního N m í.....	32
Obr. 11. Dámská MEDI obuv Eva	33
Obr. 12. Dámská MEDI obuv Denisa	33
Obr. 13. Pánská MEDI obuv Sam.....	34
Obr. 14. Pánská MEDI obuv Tom	34
Obr. 15. Organiza ní struktura výrobní divize	36
Obr. 16. SWOT analýza výrobní divize	36
Obr. 17. Kalkula ní systém výrobní divize	54
Obr. 18. Dosavadní kalkula ní vzorec	55

SEZNAM TABULEK

Tab. 1. Základní ekonomické údaje	38
Tab. 2. Pohled výsledk hospoda ení.....	39
Tab. 3. Vybrané náklady spadající do druhového člen ní náklad	42
Tab. 4. Spot eba materiálu ící dílny v letech 2012-2014.....	44
Tab. 5. Spot eba materiálu spodkové dílny v letech 2012-2014.....	46
Tab. 6. Náklady na modelárnu v roce 2012.....	47
Tab. 7. Náklady na modelárnu v roce 2013.....	48
Tab. 8. Náklady na modelárnu v roce 2014.....	49
Tab. 9. Spot eba materiálu na dílny a modelárnu celkem	50
Tab. 10. Mzdové náklady na dílny a modelárnu celkem.....	51
Tab. 11. Pohled marží pro BA U, akciovou spole nost.....	63
Tab. 12. Pohled marží pro ostatní odb ratele	64

SEZNAM GRAFŮ

Graf 1. Poměr odběrů vyrobené obuvi.....	32
Graf 2. Znárodnění spotřeby materiálu –icí dílny	45
Graf 3. Znárodnění spotřeby materiálu spodkové dílny	47
Graf 4. Znárodnění mzdových nákladů na dílny a modelárnu celkem.....	52
Graf 5. Zobrazení pohledu marží pro BA U, akciovou společnost	64
Graf 6. Zobrazení pohledu marží pro ostatní odběratele	65

SEZNAM PŘÍLOH

- P I P ehled kalkula ních vzorc
- P II Pr vodka výroby
- P III Nákresy obuvi
- P IV Dodávkový p íkaz
- P V Sekací lístek spodkové dílny
- P VI P edb fná kalkulace
- P VII Výsledná kalkulace

PŘÍLOHA P I: PŘEHLED KALKULAČNÍCH VZORCŮ

Typový kalkulační vzorec

1. P ímý materiál
2. P ímé mzdy
3. Ostatní p ímé náklady
4. Výrobní (provozní) reffie

Vlastní náklady výroby

5. Správní reffie

Vlastní náklady výkonu

6. Odbytové náklady

Úplné vlastní náklady výkonu

7. Zisk (ztráta)

Cena výkonu (základní)

Zdroj: Král & kol., 2002, s. 181

Retrográdní kalkulační vzorec

Základní cena výkonu:

-
- Do asné cenové zvýhodn ní
 - Slevy zákazník m:
 - sezónní
 - mnoflstevní

Cena po úpravách:

- Náklady

Zisk

Zdroj: Král & kol., 2002, s. 183

Kalkulační vzorec oddělující fixní a variabilní náklady

Cena po úpravách

- Variabilní náklady výrobku

- p ímé (jednicové) náklady
- variabilní reffie

Marfle (krycí p ísp vek)

- Fixní náklady v pr m ru p ípadající na výrobek

Zisk v pr m ru p ípadající na výrobek

Zdroj: Král & kol., 2002, s. 183

Dynamická kalkulace

P ímé (jednicové) náklady

Ostatní p ímé náklady - variabilní

- fixní

P ímé náklady celkem

Výrobní reffie - variabilní

- fixní

Náklady výroby

Odbytová reffie - variabilní

- fixní

Náklady výkonu

Správní reffie

Úplné náklady výkonu

Zdroj: Král & kol., 2002, s. 184

Kalkulace se stupňovitým rozvrstvením fixních nákladů

Cena po úpravách

- Variabilní náklady výrobku

- p ímé (jednicové) náklady
- variabilní reffieí

Marfle I

- Fixní výrobné náklady

Marfle II

- Fixní náklady skupiny výrobk

Marfle III

- Fixní náklady podniku

Zisk (ztráta) v pr m ru p ipadající na výrobek

Zdroj: Král & kol., 2002, s. 185

PŘÍLOHA P II: PŘÍVODKA VÝROBY

02/20/2015 11:16:57 Form: 481DF003

Company: 185 DOLNI NEMCI

PRODUCTION GUIDE

556-40226 4H

Article : 556-40226 4H Status : Active
 Year/Season : 2014/2 Last : ASPEN LADY
 Name : 50226.4H Sole : ASPEN
 Colour : 1406-27-14 Mould :
 Description : 36-42 Size Type : FRENCH
 Sales Dept : BATA Size Range : 35 - 41
 Warehouse : DOLNI NEMCI Cost Size : 39
 Pack Factor : Plant No : 01
 Group : VLASTNI VYROBEK Prod Dept : 400
 Category : CASUAL Min/Order :
 Sub-Category : LOW CUT - TR SOLE Min/Size :
 Brand : Coupons
 Updated : 03-OCT-14 Bottom: Sewing:

valchovat
na sici
rubem+
spodkova



Work Shop	Part Name	Compon.	Description	Amount	Uom	Item / Equipment	Instructions	Start Size	Stop Size
405	NART	10193	HAVANA COL.BROWN 1,2 MM	1.54	KV	50226.4 50226.4	+NA SPODK!!!,SKROB VALCH.RUBEM-SICI !!!		
	PATICKA OB. ZAPIN.PASEK POUTKO					*	NA VNEJSI RAZIT-W MATRICE 80426.0		
405	PODS.PATICKA VKLD.STELKA	10093	PIG LINING C. DUNKELBRAUN	.68	KV	SV-ASPEN L SV-ASPEN L SV-ASPEN L	RUBEM RAZIT WEINBRENNER STRIBRNE SV-ASPEN LADY		
408	HOLEN	70447	PIUMINO 8923 COL.37937/01 GREEN	.25	M2	50226.4	*		
408	PODS.NARTU POD.HOL.VNEJ POD.HOL.VNIT.	70451	LANATEX 375 COL.648 HNEDY ZIHANY	.31	M2	*	*		
408	PODS.Z.PAS	70214	LAI PORELLINA COL.7453 (D.BROWN)	.02	M2	*	*		
408	VKL.ST.SPOD.	70469	FINTEX 1MM+LATEX 3 MM	.05	M2	SD-ASPEN L	SD-ASPEN LADY		
408	TUZINKA	70983	TALYN 405	.02	M2	50156.7 80156.7	VVV VV	36 39	38 41
408	OPATEK OB.	70979	BITERM 330	.04	M2	50226.4			
408	MEZP.NARTU	70071	JERSEY D1-TERMO	.10	M2	*			
410	NITE VRCHOVE	50301	NIT PE 10*1000 C.0976	3.44	M	0	POSTUP 50226.4		
410	NITE SPODNI	50272	NIT PE 20*600 C.0976	8.00	M	0			
410	NITE PODSIV. NITE SPODNI	51913	NIT PE 30*900 C.0976	15.00	M	0			
410	NITE NA SEV					0			
410	NITE VRCHOVE NITE NA SEV	51001	NIT PE 60*1800 C.0663	13.58	M	0			
410	NIT SIK-SAK	52979	NIT PE 60*1800 C.0976	8.00	M	PODS			
410	PREZKA	50951	PREZKA CF 749/25R CDF FREE+PASS FE314/25	2.00	KS	0			
410	LEM.ZTUZ.	52302	ART.FLEXI 60 B006 /NAVIN 300M/	.04	M				
410	LEM.ZTUZ.	51219	LEM.117 114/12MM CERNA POJ. POD PRUZ.	.40	M				
410	LEPIDLO SICI	40347	VALCHOVACI TUZIDLO		KG				
410	LEPIDLO SICI	40357	KORATEX 660 /10 KG/	.02	KG				

Zdroj: Interní dokument, 2014

410	LEPIDLO SICI	40189	ISATRANS PERFEKT X	.01	KG					
410	JEHLY	58154	JEHLA STANDARD PR.	.05	KS					
420	ST.NAPINACI	34626	NS ASPEN LADY 36-41 S KLENKEM	1.00	PAR	0				
420	PODESEV	33961	S.ASPEN ASPEBG1 MQD2 AMBRA/BROWN	1.00	PAR	0			ASPEN	
									C.AMBRA+BROWN WEL	
									d.30,57	
420	POSTUP 502	SX502	SUNDRIES POS.-502+1.9.22	1.00	KS					
420	BALENI	65115	VYZTUHA 20 X 14 CM	2.00	KS					
420	BALENI	65285	WEINBRENNER 3	1.00	KS	0				
420	BALENI	65016	BEDNA 950(055)	.11	KS					
420	BALENI	60063	BALICI PAPIR WEINBRENNER 30 X 75 CM	1.00	KS					
420	BALENI	60061	VIGNETA	1.00	KS					
420	BALENI	60062	SIGNO	.11	KS)	
420	ET.TK.SAM.	55075	PIKTOGRAM C.4	2.00	KS					

SALES DEPARTMENT	STANDARD COST	NET SELLING PRICE	GROSS MARGIN	%	SELLING EXPENSES	%	GENERAL EXPENSES	%	NET MARGIN	%
------------------	---------------	-------------------	--------------	---	------------------	---	------------------	---	------------	---

Special Instructions

Article	Line	Instruction
556-40226 4H 4003	1	-
	2	NEBO GBM - SQUEEK
	3	UPIN.OBJIMKA SPIC - 375
	4	ZEHLICKA RAY-RAZOR

Company Manager

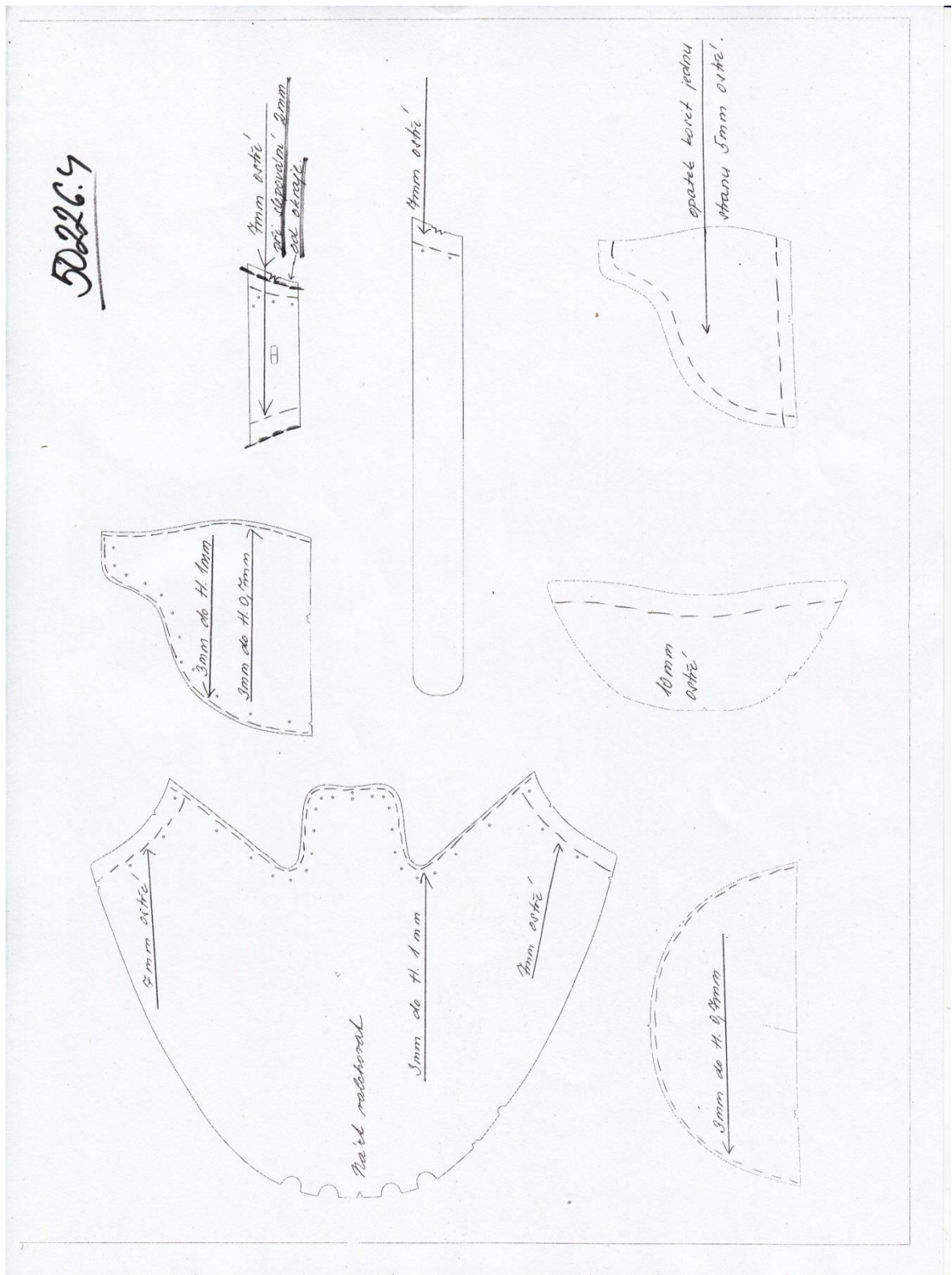
Product Development Manager

Merchandise

*** End of Report ***

Requested By: COINS

PŘÍLOHA P III: NÁKRESY OBUVI



Zdroj: Interní dokument, 2014

PŘÍLOHA P IV: DODÁVKOVÝ PŘÍKAZ

DODÁVKOVÝ PŘÍKAZ ČÍSLO : 1406-27-14

Číslo obj. odběratele : FF 2014 20973

Odběratele : BSO France

Artikl odběratele : 594-3908

Číslo odběratele : 4003

COINS VZOR : 556-40226 4H 4003

vačkovat
na síci
rubem+
spodkova



Vrchový materiál : Havana,Plumino8923

Celní kód : 11

Barva materiálu : brown,37937/01

Minuty/pár 0

Podšívkový materiál : Lanatex 648

Hmotnost :

Kopyto : Aspen

Požad. freezing: 440

Podešev : Aspen

Termín zařaz.: 88

Barva podešve : ambra+brown wel

Dodací termín : 18/09/2014

Objem :

Páry : 1188 Cena : 25 eur

		35	36	37	38	39	40	41	42					PVB	Beden	Celkem
C	P		1	2	3	2	1							9	2	18
D	P		1	2	2	2	1	1						9	130	1170
		0	132	264	266	264	132	130	0	0	0	0	0			1188

Dod. podmínky :

Ražení : na patičku razit W,na tselku stříbrně weinbrenner

Číslovaní : Francouzsky

Balení : krabička weinbrenner 4

Signa : nase

Vignety : doda zakaznik

Upozornění : piktogram

Upozor. pro nákup:

DP zpracoval : Kolek

PODPISY :

Datum : 20.2.2015 12:55

PŘÍLOHA P V: SEKACÍ LÍSTEK SPODKOVÉ DÍLNY

SATRASumm Cutting Ticket 20.2.2015 Ticket Number 1/10/2 Cutter's Number _____ Cut Week _____

Style 556-40226.4H Material 10093 Cutting Type S
 Construction 556-40226.4H Material Description PIG LINING C.DUNKELBRAUN Adjustment Factor -1
 Part 556-312264/2 Material Skin Size 10.00 sq kv
 Total Items 500 Skin Trimmed No
 Tag Number 1406-27-14 4402



Shoe Sizes 36 37 38 39 40 41
 G 50 115 120 115 50 50

Nominal Sizes 36 37 38 39 40 41
 502264-PPA2C 285
 ASPENTL-SVF39 50 115 120 115 50 50

	Quality														
	97	96	95	94	93	92	91	90	89	88	87	86	85	84	83
101	330.30	333.98	337.74	341.59	345.53	349.56	353.68	357.91	362.23	366.66	371.20	375.86	380.63	385.53	390.55
100	333.60	337.32	341.12	345.01	348.99	353.06	357.22	361.49	365.85	370.33	374.92	379.62	384.44	389.38	394.46
99	336.97	340.73	344.57	348.49	352.51	356.62	360.83	365.14	369.55	374.07	378.70	383.45	388.32	393.32	398.44
	422.53	427.46	432.40	437.34	442.30	447.26	452.23	457.21	462.19	467.19	472.20	477.21	482.24	487.28	492.33

Supplier _____ Amount Issued _____ Extra _____ Returned _____ Used _____

PŘÍLOHA P VI: PEDBĚŽNÁ KALKULACE

cs1132 20-FEB-2015 11:10:19

SHOE PRE COST RECAPITULATION

COMPANY CODE: 185 Page 1

ARTICLE	LAST	STATUS	DESCRIPTION	YEAR/SEASON	SIZE RANGE	COST SIZE	
556-40226 4X	ASPEN LA	NEW ITEM	50226.4X	2014/2	-	39	




SEQ NUMBER	PART NAME	PART NUMBER	MATERIAL DESCRIPTION	UOM BOM	UOM STOCK	QUANTITY PER PAIR	UNIT PRICE	COST		
405 5	VRCHY	10193	HAVANA COL.BROWN 1,2 MM	KV	KV	1.6500	71.9	118.635		
405 10	PODS.PATICKA	10093	PIG LINING C. DUNKELBRAUN	KV	KV	.2700	29.9	8.073		
408 5	HOLEN	70447	PIUMINO 8923 COL.37937/01 GREEN	M2	M2	.2600	143.2	37.232	126.7080	
408 10	PODS.NARTU	70451	LANATEX 375 COL.648 HNEDY ZIHANY	M2	M2	.2931	56.7	16.6188		
408 12	PODS.Z.PAS	70214	LAI PORELLINA COL.7453 (D.BROWN)	M2	M2	.0230	140.1	3.2223		
408 20	POLS.STELKY	70532	MOLINO REZNE+STELPOR 4 MM	M2	M2	1.0000	120			
408 25	TUZINKA	70983	TALYN 405	M2	M2	.0250	164.3	4.1075		
408 30	OPATEK OB.	70972	BITERM 328	M2	M2	.0300	112	3.36		
408 38	MEZP.NARTU	70071	JERSEY D1-TERMO	M2	M2	.0884	73.3	6.4797		
410 1	NITE VRCHOVE	50301	NIT PE 10*1000 C.0976	M	CI04	4.0000	162	.648	71.0203	
410 3	NITE SPODNI	50272	NIT PE 20*600 C.0976	M	CI05	4.0000	49	.3332		
410 8	NITE NA SEV	51913	NIT PE 30*900 C.0976	M	CI07	15.0000	47	.7826		
410 15	PREZKA	50951	PREZKA CF 749/25R CDF FREE+PASS F	KS	KS	2.0000	12.2	24.4		
410 25	LEPIDLO SICI	40357	KORATEX 660 /10 KG/	KG	KG	.0150	158	2.37		
410 30	LEPIDLO SICI	40237	ISARMENT 5438	KG	KG	.0050	136	.68		
410 32	LEPIDLO SICI	40189	ISATRANS PERFEKT X	KG	KG	.0050	135	.675		
410 34	JEHLY	58154	JEHLA STANDARD PR.	KS	KS	.0800	6.47	.5176		
420 5	ST.NAPINACI	34626	NS ASPEN LADY 36-41 S KLENKEM	PAR	PAR	1.0000	11.6	11.6	30.4064	
420 10	PODESEV	33961	S.ASPEN ASPEBG1 MQD2 AMBRA/BRO	PAR	PAR	1.0000	78	78		
420 20	POSTUP 502	SX502	SUNDRIES POS.-502+1.9.22	KS	KS	1.0000	12.0774	12.0774		
420 24	BALENI	65115	VYZTUHA 20 X 14 CM	KS	KS	2.0000	.35	.7		
420 25	BALENI	65285	WEINBRENNER 3	KS	KS	1.0000	11.1	11.1		
420 30	BALENI	65016	BEDNA 950(055)	KS	KS	.1111	44	4.8884		
420 31	BALENI	60063	BALICI PAPIR WEINBRENNER 30 X 75 C	KS	KS	1.0000	.484	.484		
420 32	BALENI	60061	VIGNETA	KS	KS	1.0000	.15	.15		
420 33	BALENI	60062	SIGNO	KS	KS	.1111	.55	.0611		
420 35	ET.TK.SAM.	55075	PIKTOGRAM C.4	KS	KS	2.0000	.021	.042		
									119.1029	
									TOTAL MATERIAL	347.2376

MANUFACTURING :

TOTAL MATERIAL									347.2376
WAGES AND BENEFITS									
W/SHOP	WM NO.	DESCRIPTION		SPM		WAGES			
450	506484	PREDKALK		85.9000		114.3329			
				TOTAL	85.9	114.3329			
				ADDITIONAL BENEFITS	65	74.3164			
TOTAL LABOUR									188.6493
DIRECT OVERHEADS									
450			60.0	68.5997					
FIXED DIRECT OVERHEADS						.0000			
TOTAL PRODUCTION OVERHEAD									68.5997
EQUIPMENT DEPRECIATION			.0						
VARIANCE									0
STANDARD COST									604.4866

Zdroj: Interní dokument, 2014

SHOE PRE COST RECAPITULATION

ARTICLE	LAST	STATUS	DESCRIPTION	YEAR/SEASON	SIZE RANGE	COST SIZE	
556-40226 4X	ASPEN LA	NEW ITEM	50226.4X	2014/2		39	

0

TOTAL MARKET. OVER / PROF 48.3589 .0000 652.8455

SPECIAL INSTRUCTIONS

Article	Line	Instruction
556-40226 4X	1	-
	2	NEBO GBM - SQEEK
	3	UPIN.OBJIMKA SPIC - 375
	4	ZEHLICKA RAY-RAZOR

SALES DEPARTMENT	STANDARD COST	NET SELLING PRICE	GROSS MARGIN	%	SELLING EXPENSES	%	GENERAL EXPENSES	%	NET MARGIN	%

Company Manager

Costing & Efficiency Manager

Merchandiser

***** END OF REPORT *****


Requested by: COINS

PŘÍLOHA P VII: VÝSLEDNÁ KALKULACE

11/10/2014 11:18:49

SHOE COST RECAPITULATION

COMPANY CODE: 185

ARTICLE	LAST	STATUS	DESCRIPTION	YEAR/SEASON	SIZE RANGE	COST SIZE	valchovat na síci rubem+ spodkova		
556-40226 4H	ASPEN L ^A	ACTIVE	50226.4H	2014/2	35 41 -	39			
SEQ NO.	PART NAME	PART NUMBER	MATERIAL DESCRIPTION	UOM BOM	UOM STOCK	QUANTITY PER PAIR	PRICE PER UNIT	CURRENT COST PER PAIR	
405 5	VRCHY	10193	HAVANA COL.BROWN 1,2 MM	KV	KV	1.5400	71.9000	110.7260	
405 10	PODS.PATICK	10093	PIG LINING C. DUNKELBRAUN	KV	KV	.6818	29.9000	20.3858	
									131.1118
408 5	HOLEN	70447	PIUMINO 8923 COL.37937/01 GREEN	M2	M2	.2456	143.2000	35.1699	
408 10	PODS.NARTU	70451	LANATEX 375 COL.648 HNEDY ZIHAN	M2	M2	.3149	56.7000	17.8548	
408 12	PODS.Z.PAS	70214	LAI PORELLINA COL.7453 (D.BROWN)	M2	M2	.0181	140.1000	2.5358	
408 20	VKL.ST.SPOD	70469	FINTEX 1MM+LATEX 3 MM	M2	M2	.0500	198.0000	9.9000	
408 25	TUZINKA	70983	TALYN 405	M2	M2	.0226	164.3000	3.7132	
408 30	OPATEK OB.	70979	BITERM 330	M2	M2	.0417	117.0000	4.8789	
408 38	MEZP.NARTU	70071	JERSEY D1-TERMO	M2	M2	.1020	73.3000	7.4766	
									81.5292
410 1	NITE VRCHOV	50301	NIT PE 10*1000 C.0976	M	CI04	3.4400	162.0000	.5573	
410 3	NITE SPODNI	50272	NIT PE 20*600 C.0976	M	CI05	8.0000	49.0000	.6664	
410 8	NITE NA SEV	51913	NIT PE 30*900 C.0976	M	CI07	15.0000	47.0000	.7826	
410 10	NITE NA SEV	51001	NIT PE 60*1800 C.0663	M	CI12	13.5800	57.0000	.4335	
410 12	NIT SIK-SAK	52979	NIT PE 60*1800 C.0976	M	CI12	8.0000	57.0000	.2554	
410 15	PREZKA	50951	PREZKA CF 749/25R CDF FREE+PASE	KS	KS	2.0000	12.2000	24.4000	
410 20	LEM.ZTUZ.	52302	ART.FLEXI 60 B006 /NAVIN 300W	M	M	.0400	3.8500	.1540	
410 23	LEM.ZTUZ.	51219	LEM.117 114/12MM CERNA POJ. POD	M	M	.4000	2.4200	.9680	
410 24	LEPIDLO SICI	40347	VALCHOVACI TUZIDLO	KG	KG		159.0000		
410 25	LEPIDLO SICI	40357	KORATEX 660 /10 KG/	KG	KG	.0150	158.0000	2.3700	
410 32	LEPIDLO SICI	40189	ISATRANS PERFEKT X	KG	KG	.0050	135.0000	.6750	
410 34	JEHLY	58154	JEHLA STANDARD PR.	KS	KS	.0454	6.4700	.2937	
									31.5559
420 5	ST.NAPINACI	34626	NS ASPEN LADY 36-41 S KLENKEM	PAR	PAR	1.0000	11.6000	11.6000	
420 10	PODESEV	33961	S.ASPEN ASPEBG1 MQD2 AMBRA/BR	PAR	PAR	1.0000	78.0000	78.0000	
420 20	POSTUP 502	SX502	SUNDRIES POS. -502+1.9.22	KS	KS	1.0000	12.0774	12.0774	
420 24	BALENI	65115	VYZTUHA 20 X 14 CM	KS	KS	2.0000	.3500	.7000	
420 25	BALENI	65285	WEINBRENNER 3	KS	KS	1.0000	11.1000	11.1000	
420 30	BALENI	65016	BEDNA 950(055)	KS	KS	.1111	44.0000	4.8884	
420 31	BALENI	60063	BALICI PAPIR WEINBRENNER 30 X 75	KS	KS	1.0000	.4840	.4840	
420 32	BALENI	60061	VIGNETA	KS	KS	1.0000	.1500	.1500	
420 33	BALENI	60062	SIGNO	KS	KS	.1111	.5500	.0611	
420 35	ET.TK.SAM.	55075	PIKTOGRAM C.4	KS	KS	2.0000	.0210	.0420	
									119.1029
TOTAL MATERIAL								363.2998	

11/10/2014 11:18:49

SHOE COST RECAPITULATION

COMPANY CODE: 185

ARTICLE	LAST	STATUS	DESCRIPTION	YEAR/SEASON	SIZE RANGE	COST SIZE	valchovat na sici rubem+ spodkova
556-40226 4H	ASPEN LA	ACTIVE	50226.4H	2014/2	35 41 -	39	

MANUFACTURING:

TOTAL MATERIAL 363.2998

WAGES AND BENEFITS

W/SHO	WM NO.	DESCRIPTION	SPM	WAGES
405	502264	NUB.P.SPLT,PIUMINO,LANAT,L.POR	5.1642	7.2734
408	502264	NUB,P.SPLT,PIUM,LANAT,L.POR,FI	2.1900	2.8932
410	502264	SIC	50.6000	67.3486
410	602264	DOSIVANI SUSTAKU	.5000	.6655
420	501680	SPODKOVA	17.0000	22.6270
450	999990	KOOPERACE,DODELAVKY,VZORKY	1.7800	2.7127
499	000402	KRABICE+REZIJNI PRACOVNICI	1.3421	1.9112

TOTAL	78.5763	105.4316
ADDITIONAL BENEFITS	65.0	68.5305

TOTAL LABOUR

173.9621

DIRECT OVERHEADS

405	60.0	4.3640
408	60.0	1.7359
410	60.0	40.8085
420	60.0	13.5762
450	60.0	1.6276
499	60.0	1.1467

FIXED DIRECT OVERHEADS .0000

TOTAL PRODUCTION OVERHEAD

63.2589

EQUIPMENT DEPRECIATION .0

VARIANCE

0

STANDARD COST

600.5208

MARKET. OVER./PROFIT

48.0417

.0000

SUGGESTED SELLING PRICE

648.5625

SALES DEPARTMENT	STANDARD COST	NET SELLING PRICE	GROSS MARGIN	%	SELLING EXPENSES	%	GENERAL EXPENSES	%	NET MARGIN	%
------------------	---------------	-------------------	--------------	---	------------------	---	------------------	---	------------	---

Zdroj: Interní dokument, 2014