



TECHNICKÁ UNIVERZITA V LIBERCI  
Ekonomická fakulta



# Kalkulace nákladů a cenová tvorba vybraného podniku

## Bakalářská práce

*Studijní program:* B6208 – Ekonomika a management

*Studijní obor:* 6208R085 – Podniková ekonomika

*Autor práce:* **Barbora Korečková**

*Vedoucí práce:* Ing. Radana Hojná, Ph.D.





## Zadání bakalářské práce

(projektu, uměleckého díla, uměleckého výkonu)

*Jméno a příjmení:* **Barbora Korečková**  
*Osobní číslo:* E16000468  
*Studijní program:* B6208 Ekonomika a management  
*Studijní obor:* B6208R085 – Podniková ekonomika  
*Zadávající katedra:* katedra financí a účetnictví  
*Vedoucí práce:* Ing. Radana Hojná, Ph.D.  
*Konzultant práce:* Veronika Knoblochová  
MYPAK s.r.o. - hlavní účetní

*Název práce:* **Kalkulace nákladů a cenová tvorba vybraného podniku**

### Zásady pro vypracování:

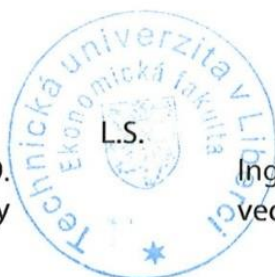
1. Náklady podniku a jejich klasifikace.
2. Teoretické aspekty problematiky kalkulací a tvorby cen.
3. Charakteristika vybraného podniku.
4. Aplikace teoretických poznatků v praxi.
5. Shrnutí, zhodnocení a návrh vlastních doporučení.

*Seznam odborné literatury:*

- DYNTAROVÁ, Věra a Lubomír POUŠEK. 2009. *Náklady, kalkulace a ceny*. Praha: České vysoké učení technické. ISBN 978-80-01-04215-15.
- FIBÍROVÁ, Jana, Petr PETERA, Libuše ŠOLJAKOVÁ a Jaroslav WAGNER. 2015. *Manažerské účetnictví: nástroje a metody*. 2. vyd. Praha: Wolters Kluwer. ISBN 978-80-7478-743-0.
- GILL, Suvera. 2015. *Cost and Management Accounting: Fundamentals and its Applications*. ISBN 978-93259-9032-6.
- KRÁL, Bohumil. 2010. *Manažerské účetnictví*. 3. vyd. Praha: Management Press. ISBN 978-80-7261-217-8.
- POPESKO, Boris a Šárka PAPADAKI. 2016. *Moderní metody řízení nákladů: jak dosáhnout efektivního vynakládání nákladů a jejich snížení*. 2. vyd. Praha: GRADA Publishing. ISBN 978-80-247-5773-5.
- PROQUEST. 2018. *Databáze článků ProQuest* [online]. Ann Arbor, MI, USA: ProQuest. [cit. 2018-09-30]. Dostupné z: <http://knihovna.tul.cz/>

*Rozsah práce:* min. 30 normostran  
*Forma zpracování:* tištěná / elektronická  
*Datum zadání práce:* 1. října 2018  
*Datum odevzdání práce:* 31. srpna 2020

prof. Ing. Miroslav Žižka, Ph.D.  
děkan Ekonomické fakulty



Ing. Martina Černíková, Ph.D.  
vedoucí katedry

V Liberci dne 31. října 2018

## Prohlášení

Byla jsem seznámena s tím, že na mou bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb., o právu autorském, zejména § 60 – školní dílo.

Beru na vědomí, že Technická univerzita v Liberci (TUL) nezasahuje do mých autorských práv užitím mé bakalářské práce pro vnitřní potřebu TUL.

Užiji-li bakalářskou práci nebo poskytnu-li licenci k jejímu využití, jsem si vědoma povinnosti informovat o této skutečnosti TUL; v tomto případě má TUL právo ode mne požadovat úhradu nákladů, které vynaložila na vytvoření díla, až do jejich skutečné výše.

Bakalářskou práci jsem vypracovala samostatně s použitím uvedené literatury a na základě konzultací s vedoucím mé bakalářské práce a konzultantem.

Současně čestně prohlašuji, že texty tištěné verze práce a elektronické verze práce vložené do IS STAG se shodují.

25. 3. 2019

Barbora Korečková

## **Anotace**

V první části se bakalářská práce zabývá teorií z oblasti kalkulací a cenové tvorby. Je v ní vysvětlen pojem kalkulace a klasifikovány náklady z různých hledisek. Dále je zde vymezen také kalkulační systém, kalkulační techniky a metody kalkulací a cenové tvorby z teoretického hlediska. Všechny informace, které jsou v této části použity, vychází z odborné literatury.

V druhé části je charakterizován podnik MYPAK, s.r.o.. Je zde popsán její vývoj a samotná činnost podniku. V práci jsou uvedeny informace o výrobcích a službách, kterými se firma zabývá.

Poslední blok práce je věnován problematice kalkulací a tvorby cen ve vybraném podniku. Jsou zde charakterizovány typy kalkulací užívané v analyzované firmě a uplatňované metody tvorby cen.

Na závěr je provedeno celkové shrnutí a jsou zde uvedena možná doporučení, která by dle názoru autorky mohla vést ke zlepšení a k dosahování většího zisku podniku.

### **Klíčová slova:**

kalkulace, náklady, kalkulační systém, kalkulační vzorec, zisk, metody kalkulací, cena, cenová tvorba, stanovení cen

## **Annotation**

In the first part of this bachelor thesis is focused on theory of calculation and price creation. There is explanation of calculation, the costs are classified and their division is described. Next there are mentioned the calculation system, the calculation technology, calculation methods and methods of price creation. All is obtained from specialized literature.

In the second part there is introduced of the company MYPAK s. r. o. This part describes development and production of the company. There are information about products and services that the company produces.

The last part of the thesis describes problems of the calculation and price creation in the selected company. There are introduced several types of calculation which are used in the company and the methods of price creation.

At the end there are summarized and stated approvals, which could lead to the improvement and achieving a higher profit in the company.

### **Key words:**

calculation, costs, calculation system, pattern, profit, methods of calculation, price, price creation, determination of price

# Obsah

<b>Seznam obrázků .....</b>	<b>9</b>
<b>Seznam tabulek.....</b>	<b>10</b>
<b>Seznam použitých zkratk .....</b>	<b>11</b>
<b>Úvod.....</b>	<b>12</b>
<b>1 Náklady podniku a jejich kalkulace .....</b>	<b>13</b>
<b>1.1 Klasifikace nákladů .....</b>	<b>13</b>
1.1.1 Finanční účetnictví.....	13
1.1.2 Manažerské účetnictví.....	13
1.1.3 Druhové členění nákladů.....	14
1.1.4 Účelové členění nákladů .....	15
1.1.5 Členění nákladů podle závislosti na změnách objemu výkonu.....	16
<b>1.2 Kalkulační členění nákladů a vývoj kalkulačních vzorců.....</b>	<b>17</b>
1.2.1 Typový kalkulační vzorec .....	18
1.2.2 Dynamická kalkulace .....	19
1.2.3 Retrogradní kalkulační vzorec .....	20
1.2.4 Kalkulační vzorec oddělující variabilní a fixní náklady .....	21
<b>1.3 Kalkulační techniky a kalkulační metody .....</b>	<b>22</b>
1.3.1 Kalkulace prostá dělením .....	23
1.3.2 Kalkulace dělením s poměrovými čísly .....	23
1.3.3 Kalkulace přírážková .....	23
<b>1.4 Kalkulace z časového hlediska.....</b>	<b>26</b>
1.4.1 Předběžné kalkulace.....	26
1.4.2 Výsledná kalkulace .....	28
<b>2 Cenová politika .....</b>	<b>30</b>
<b>2.1 Cena .....</b>	<b>30</b>
<b>2.2 Metody tvorby cen .....</b>	<b>30</b>
2.2.1 Poptávkově orientovaná tvorba cen .....	30

2.2.2	Nákladově orientovaná tvorba cen.....	31
2.2.3	Konkurenčně orientovaná tvorba cen .....	32
<b>3</b>	<b>Charakteristika podniku MYPAK s. r. o.....</b>	<b>33</b>
3.2	Historický vývoj podniku.....	33
3.3	Profil společnosti.....	33
3.4	Výrobní program.....	34
3.5	Místa poboček .....	35
3.6	MYPAK jako chráněná dílna.....	36
<b>4</b>	<b>Kalkulace podniku MYPAK s.r.o.....</b>	<b>37</b>
4.1	Analýza stávajícího systému sestavování kalkulací podniku .....	41
4.1.1	Postup sestavování kalkulace nákladů .....	41
4.2	Analýza stanovení ceny v podniku .....	45
<b>5</b>	<b>Zhodnocení, vlastní doporučení a závěr .....</b>	<b>47</b>
	<b>Poděkování.....</b>	<b>49</b>
	<b>Seznam použité literatury.....</b>	<b>50</b>



## Seznam obrázků

<i>Obrázek 1: Logo firmy MYPAK s. r. o. ....</i>	34
<i>Obrázek 2: Vstup do areálu MYPAK s. r. o. ....</i>	35

## Seznam tabulek

<i>Tabulka 1: Majetek podniku v letech 2016 – 2018 (v tis. Kč)</i> .....	38
<i>Tabulka 2: Zkrácená verze výkazu zisku a ztráty podniku v letech 2016 – 2018 (v tis. Kč)</i> .	39
<i>Tabulka 3: Tržby v jednotlivých letech (v Kč)</i> .....	40
<i>Tabulka 4: Počet zaměstnanců v jednotlivých letech</i> .....	40
<i>Tabulka 5: Kalkulace nákladů na 1 ks výrobku (v Kč)</i> .....	42
<i>Tabulka 6: Ceník mytí KLT obalů (v Kč)</i> .....	46
<i>Tabulka 7: Ceník kompletace papírových obalů (v Kč)</i> .....	46

## Seznam použitých zkratek

apod.	a podobně
atd.	a tak dále
cca	asi, okolo
$C_j$	náklady na jednotku
DHM	dlouhodobý hmotný majetek
DNM	dlouhodobý nehmotný majetek
Kč	koruny
ks	kus
např.	například
NN	nepřímé náklady
NRN	nepřímé režijní náklady
obr.	Obrázek
RZ	rozvrhová základna
s.r.o.	společnost s ručením omezeným
tab.	tabulka
tis	tisíce
TKV	typový kalkulační vzorec
TUL	Technická univerzita v Liberci
Tzn.	to znamená
$V_j$	výdaje na jednotku
§	paragraf
%	procento

## Úvod

Bakalářská práce je zaměřena na problematiku kalkulace nákladů a cenové tvorby ve vybraném podniku. Odborné znalosti v oblasti kalkulací a nákladů jsou v dnešní době velice cenné, stejně jako schopnost dobře se orientovat v této problematice. Aplikování teoretických znalostí do praxe je jednou z nezbytných podmínek pro zajištění prosperity podniku, jeho prosazení na trhu a růst poptávky po produktech.

Tato práce je rozdělena na dvě části – teoretickou a praktickou. Teoretická část se zabývá tím, jaké existují náklady podniku, dále jejich členěním z různých hledisek. Popisuje, jaké jsou možné kalkulační techniky a metody. V druhé části je bakalářská práce věnována cenové politice z teoretického hlediska. Analyzuje problematiku ceny a kritéria, pomocí kterých si podnik cenu stanovuje. Praktická část je již zaměřena na konkrétní podnik. V tomto případě se jedná o firmu MYPAK s. r. o sídlící v Turnově. Zabývá se charakteristikou podniku, výrobním programem a nakonec kalkulacemi a cenovou tvorbou tohoto podniku.

Cílem bakalářské práce je objasnit problematiku řízení nákladů, kalkulací a cenové tvorby z teoretického hlediska. Následně je provedena charakteristika podniku MYPAK s. r. o., nastíněno fungování kalkulačního systému užívaného v podniku MYPAK s.r.o. a charakterizována cenová tvorba uskutečňovaná v tomto podniku. Je provedeno představení podniku MYPAK s.r.o., jeho produktů, seznámení se situací společnosti a jejím postavením na trhu. V poslední části jsou předloženy návrhy autorky a její doporučení, která by dle jejího názoru mohla vést ke zlepšení stávajícího chodu firmy.

Mezi nejčastější metody využívané v bakalářské práci lze zařadit metodu deskripce a analýzu. V teoretické části je čerpáno převážně z odborných literárních zdrojů. K nejčastěji použitým pramenům patří publikace autorů Bohumila Krále, Borise Popeska a Šárky Papadaki.

# 1 Náklady podniku a jejich kalkulace

## 1.1 Klasifikace nákladů

Základem jakýchkoliv aktivit je poznání toho, z jakých jednotlivých položek se náklady podniku skládají, jak reagují na změny v podniku, nebo jaký mají vztah k podnikovým výkonům. Jejich cílem je zvyšování výkonnosti podniku, které je založené na optimalizaci nákladů. Klasifikace nákladů podle různých hledisek a jejich řízení jsou proto jedním z hlavních problémů manažerského účetnictví.

Náklady jsou často chápány odlišně. Rozlišují se dvě základní pojetí nákladů – finanční a manažerské (vnitropodnikové). Finanční pojetí nákladů se uplatňuje ve finančním účetnictví, manažerské pojetí nákladů je uplatňované v rámci manažerského účetnictví. (Popesko a Papadaki, 2016).

### 1.1.1 Finanční účetnictví

Finanční účetnictví vykazuje informace za podnik jako celek a výstupy z finančního účetnictví používají především externí uživatelé. Je upraveno závaznými normami, jako je Zákon o účetnictví, České účetní standardy, Zákon o daních z příjmu, účtová osnova a postupy účtování pro různé typy účetních jednotek. (Synek, 2011)

Ve finančním účetnictví jsou náklady vymezeny jako úbytek ekonomického prospěchu. Ekonomický prospěch se projevuje poklesem aktiv nebo přírůstkem závazků a v hodnoceném období způsobuje snížení vlastního kapitálu. Toto vymezení zjednodušeně vysvětluje náklad jako ekonomický zdroj „obětovaný“ na dosažení výnosu z prodeje. Náklad je charakteristický tím, že stojí v protikladu s výnosy. A obě tyto hodnoty jsou základem měření zisku ve finančním účetnictví. (Král, 2010)

### 1.1.2 Manažerské účetnictví

Manažerské účetnictví slouží pro potřeby manažerů, kteří využívají jeho výstupy při efektivním řízení podniku. Poskytuje zároveň soustavnou kontrolu a podklady pro manažerská rozhodování. (Synek, 2000)

V manažerském účetnictví se na rozdíl od účetnictví finančního vychází z teorie, že náklady jsou hodnotově vyjádřené a jsou účelně vynaložené ekonomické zdroje podniku, které účelově souvisí s jeho ekonomickou činností. (Král, 2010)

### 1.1.3 Druhové členění nákladů

Druhové členění nákladů vychází z klasifikace nákladů tak, jak je prováděna v rámci finančního účetnictví. Náklady se člení podle druhu spotřebovaného externího vstupu, který je vkládán do podnikového transformačního procesu. Jedná se tedy o dělení nákladů, které odpovídá finančnímu pojetí nákladů. V účetnictví existuje relativně podobné členění nákladů podle této filozofie, avšak v zásadě je několik elementárních nákladových druhů, které se nachází téměř v každém podniku. Mezi nákladové druhy lze zařadit:

- spotřebu materiálu, energie a externích služeb,
- odpisy hmotného a nehmotného dlouhodobého majetku,
- osobní náklady (sociální náklady, mzdy, atd.),
- finanční náklady.

Jak je již uvedeno výše, členění nákladů podle druhu je charakteristické pro finanční účetnictví, jež posuzuje náklady jako spotřebované většinou externí zdroje. Co se týče manažerského rozhodování, je použití tohoto členění nákladů značně omezené, jelikož neobsahuje informaci o účelu a účelnosti spotřeby těchto vstupů.

Díky druhovému členění lze kvantifikovat objem materiálových nákladů, avšak není v jeho rámci možné rozlišit, jestli jde o materiál, který je použitý jako součást výrobku (jednicový), nebo o materiál, který je režijního charakteru (např. ochranné pomůcky, nástroje apod.). (Popesko a Papadaki, 2016)

V druhovém členění nákladů se nerozlišuje bezprostřední účel vynaložení nákladů. Zde se klade hlavní důraz na množství spotřebovaných ekonomických zdrojů, které je potřeba zajistit z okolí. Když se uvažuje např. položka mzdové náklady, jsou zde zahrnuty jak mzdy výrobních, tak i pomocných dělníků, či mzdy pracovníků obslužného a správního aparátu. Takto lze získat informace o tom, jaká je celková výše mzdových nákladů a rozsah potřebných peněžních prostředků, které jsou nezbytné k jejich vypořádání. (Skálová, 2015)

### 1.1.4 Účelové členění nákladů

Pro efektivní nákladové řízení v rámci vnitropodnikového účetnictví je základním předpokladem schopnost klasifikovat náklady ve vztahu k účelu jejich vynaložení. Avšak z tohoto hlediska je druhové členění nákladů nevyhovující. Manažerské rozhodování je orientováno na účel, k němuž byly náklady vynaloženy, nikoliv na analýzu druhu spotřebovaného vstupu. Zajímá nás například, zda byl určitý osobní náklad (mzda) použit přímo na výrobu daného produktu či zda byl použit na administrativu. Podle toho se pak rozdělují náklady. Důležitá je i účelnost nákladů, jako přiměřenost, adekvátnost ve vztahu k výstupu. Náklady se rozdělují na:

- náklady technologické,
- náklady na obsluhu a řízení.

Náklady technologické jsou ty, které vzniknou díky technologii použité ve výrobním procesu nebo s ní nějakým způsobem souvisí. Příkladem mohou být:

- náklady na přímý materiál,
- mzdy výrobních dělníků,
- odpisy jednoúčelových strojů.

Druhou skupinou v rámci účelového členění jsou náklady na obsluhu a řízení, které slouží k zajištění doprovodných činností technologického procesu. Jde o náklady na zajištění podmínek a zajištění infrastruktury pro samotný výrobní proces. Příkladem mohou být:

- mzdy manažerů, účetních, personalistů,
- náklady na informační systém podniku,
- náklady na výpočetní techniku pro administrativní pracovníky,
- pronájem prostor.

Toto členění se v praxi nevyužívá často, jelikož má omezenou využitelnost ve vztahu ke kalkulaci jednotky výkonu. Rozdělení nákladů do těchto dvou skupin je nejednoznačné, je velmi složité definovat, jaká nákladová položka ještě souvisí bezprostředně s technologií a procesem a jaká položka je vyvolána obsluhou transformačního procesu jako celku.

V praxi se používá více členění technologických nákladů podle vztahu k jedinci prováděného výkonu. Člení se na:

- náklady jednicové,
- náklady režijní.

Náklady jednicové patří k té části technologických nákladů, které souvisejí nejen s technologickým procesem jako takovým, ale také přímo s jednotkou prováděného výkonu, jakou je například jeden výrobek. Naopak náklady režijní obsahují náklady na obsluhu a řízení a tu část technologických nákladů, které s jednotkou výkonu nesouvisí, ale souvisí s technologickým procesem jako celkem. (Popesko a Papadaki, 2016)

### **1.1.5 Členění nákladů podle závislosti na změnách objemu výkonu**

Toto členění je bráno za jeden z nejdůležitějších nástrojů řízení nákladů. Členění podle objemu výkonu je považováno za specifický nástroj manažerského účetnictví, jelikož na rozdíl od výše uvedených klasifikací, je členění zaměřeno na zkoumání chování nákladů za předpokladu toho, že jsou různé varianty objemu budoucích výkonů. Předchozí členění klasifikace nákladů byly zaměřeny na sledování minulých, již spotřebovaných nákladů.

V tomto členění je nezbytné odhadnout náklady a příjmy při různých úrovních objemu výkonu. Rozlišují se tři základní kategorie členění nákladů:

- variabilní náklady,
- fixní náklady,
- smíšené náklady.

Variabilní náklady jsou takové náklady, u kterých se jejich výše při změně objemu výroby mění. Může se jednat např. o mzdové náklady výrobních dělníků, kde je zaměstnavatel při růstu objemu produkce nucený k zavádění noční a víkendové pracovní směny, při nichž budou jednotlivé přímé mzdové náklady (tedy hodinové tarify výrobních dělníků) vyšší než při klasických denních směnách.

Fixní náklady lze definovat jako náklady, které zůstávají neměnné při různých úrovních aktivity organizace, v průběhu dlouhého časového období. Příkladem zde může být odpis budovy, leasing automobilů či mzdy manažerů podniku.



Zde je charakteristický znak to, že celkové fixní náklady zůstávají při různých úrovních aktivity podniku stejné, ale jednotkové fixní náklady se s tím, jak roste objem výkonu, snižují. Tomuto procesu se říká degrese fixních nákladů.

V praxi nastává situace, že se tyto fixní a variabilní náklady zkombinují. Pak se mluví o nákladech smíšených. Příkladem je zde spotřeba elektrické energie.

(Popesko a Papadaki, 2016)

## 1.2 Kalkulační členění nákladů a vývoj kalkulačních vzorců

Kalkulační členění nákladů je zvláštním typem účelového členění a udává, na co byly náklady použity (na jaké služby či výrobky). Toto hledisko je pro podnik velmi podstatné a rozhodující, jelikož díky němu lze zjistit rentabilitu (zisk) jednotlivých výrobků a služeb. Umožňuje řídit výrobovou strukturu, jelikož jednotlivé výrobky zajišťují tvorbu zisku podniku. Je také důležitou položkou po řadu dalších manažerských rozhodování, jako jestli výrobek koupit či nekoupit nebo zda určitou činnost zajistit vlastním úsilím či dodavatelským. (Synek, 2011)

Z hlediska vazeb nákladů k výkonu, který je objemově, druhově a jakostně přesně specifikován (k tzv. kalkulační jednici), a z vymezení praktických početně technických možností, jak přiřadit náklady konkrétnímu výkonu, je možné rozdělit náklady do dvou skupin:

- přímé náklady přímo související s konkrétním druhem výkonu,
- nepřímé náklady, které nejsou vázány k jednomu druhu výkonu a zabezpečují výrobu jako celek.

Je zřejmé, že do skupiny přímých nákladů lze zahrnout téměř veškeré jednicové náklady. Ty jsou vyvolány nejen konkrétním druhem výrobku, ale přímo jeho jednotkou. Mimo jednicové náklady se k výkonu přiřazují i náklady, které jsou vynaloženy ve spojení s prováděním pouze tohoto druhu výkonu a jejichž podíl na jednici tohoto druhu lze tedy zjistit pomocí prostého dělení. Takovým nákladem jsou například náklady na vývoj výrobku.

Režijní náklady (kromě těch, které jsou spojeny s konkrétním druhem výkonu) jsou však zpravidla společné více druhům výkonů.

V případě potřeby je nutné i tyto náklady přiřadit jednici výkonu. Tyto náklady se pak přičítají nepřímo pomocí vybraných veličin (kalkulačních technik). (Král, 2010)

### 1.2.1 Typový kalkulační vzorec

Typový kalkulační vzorec (TKV) obsahuje celkové náklady na výrobu výkonu, které jsou uspořádány do přehledu s využitím kalkulačního dělení nákladů. Kalkulační členění nákladů se stalo základem pro kalkulaci úplných vlastních nákladů. Podniky si ho v dnešní době mohou upravovat v souladu se svými potřebami tak, aby vyhovoval jejich individuálním podmínkám. (Hradecký, 2003)

Základní podoba TKV je následující:

1. Přímý materiál

2. Přímé mzdy

3. Ostatní přímé náklady

4. Výrobní (provozní) režie

---

= Vlastní náklady výroby

5. Správní + zásobovací režie

---

= Vlastní náklady výkonu

6. Odbytová režie

---

= Úplné vlastní náklady výkonu

7. Zisk (ztráta)

---

= Cena výkonu (základní)

Hlavním rysem typového kalkulačního vzorce je klasifikace nepřímých (režijních) nákladů do tří skupin. Nejprve se k přímým nákladům připočítává tzv. výrobní (provozní) režie. Tato režie sdružuje režijní náklady, které jsou vyvolány samotným výrobním procesem. Poté se k nákladům výkonu připočítává správní režie, případně zásobovací, která zahrnuje náklady na obsluhu a řízení organizace. V poslední fázi se přičítají odbytové náklady a zisková přírážka. Typový kalkulační vzorec definuje samostatná označení pro jednotlivé úrovně

alokace nákladů v kalkulaci – vlastní náklady výroby, výkonu a také úplné vlastní náklady, které se vžilo pro označení plně alokovaných nákladů výkonu i mimo typový kalkulační vzorec.

I přes to, že podniky v současné době už nemusí používat unifikovaný typový kalkulační vzorec, tak struktura tohoto vzorce založeného na součtovém principu představuje předobraz kalkulačních vzorců, které se běžně v podnikatelské praxi používají.

Tyto vzorce mohou být rozdílné v počtu, označení a obsahu využívaných nákladových položek, ale v zásadě jsou velmi podobné jako typový kalkulační vzorec. Je pro ně typické přiřítání jednotlivých skupin režii k přímým nákladům. (Popesko a Papadaki, 2016)

Typovému kalkulačnímu vzorci se však často vytýká řada nedostatků. Například to, že neposkytuje informace o změnách nákladů vyvolaných změnami sortimentu či objemu produkce apod. Další nedostatky se týkají nepřesného rozvrhování nepřímých (režijních) nákladů. Jako reakce na tyto nedostatky byly vyvinuty další kalkulační vzorce. (Král, 2010)

### **1.2.2 Dynamická kalkulace**

Dynamické kalkulace již pracují s odděleným sledováním variabilních a fixních nákladů. Tato kalkulace vychází z přímých a nepřímých nákladů a z jejich rozdělování podle fází reprodukčního procesu. Do určité míry je podobná typovému kalkulačnímu vzorci, avšak rozšiřuje jeho vypovídací schopnost o odpověď na otázku, jak budou náklady v jednotlivých fázích ovlivňovány změnami objemu prováděných výkonů.

Vzorec dynamické kalkulace vypadá následovně:

Přímé jednicové náklady	
Ostatní přímé náklady	– variabilní
	– fixní
<hr/>	
= Přímé náklady celkem	
Výrobní režie	– variabilní
	– fixní
<hr/>	
= Náklady výroby	
Prodejní režie	– variabilní
	– fixní
<hr/>	
= Náklady výkonu	
Správní režie	
<hr/>	
= Plné náklady výkonu	

(Popesko a Papadaki, 2016)

Rozlišují se zde variabilní a fixní náklady a výsledkem jsou plné náklady výkonu.

### 1.2.3 Retrogradní kalkulační vzorec

Organizace působící hlavně na velmi konkurenčních trzích oddělují kalkulaci nákladů a kalkulaci ceny výkonů. V praxi často dochází k tomu, že cena výkonu není založena pouze na součtu celkových nákladů, ale je ovlivňována konkurenčním prostředím. Pro podnik to tedy znamená, že musí akceptovat tržní cenu výkonu a požadovaný zisk podniku. Proto se tato cena stává základem pro stanovení nákladů výkonu. Za těchto podmínek jsou náklady výkonu definovány a kalkulovány jako rozdíl mezi cenou výkonu a očekávaným ziskem. Vzájemný vztah reálné kalkulace nákladů, průměrného zisku a dosažené ceny tedy není součtový, ale rozdílový, a proto se tento typ kalkulace nazývá retrogradní kalkulace. (Popesko a Papadaki, 2016)

Její vzorec je možno vyjádřit následovně:

Základní cena výkonu:

- 
- Dočasné cenové zvýhodnění
  - Slevy zákazníkům
    - sezonní
    - množstevní
- 

= Cena po úpravách:

---

– Náklady

---

= **ZISK**

Princip retrográdního kalkulačního vzorce se využívá při aplikování tzv. kalkulace cílových nákladů. Tento druh kalkulace se v současnosti hojně využívá v odvětvích jako je automobilový průmysl nebo průmysl elektrotechnický. Je založena na principu postupného přizpůsobování nákladů výchozí ceně, která je stanovena srovnáním ceny produktu s konkurencí, tak, aby bylo dosaženo požadovaného zisku.

#### 1.2.4 Kalkulační vzorec oddělující variabilní a fixní náklady

V dnešní době je důležité pro velkou část firem, aby kalkulační systém umožnil sledovat míru využití výrobních kapacit. Z tohoto důvodu byly vytvořeny další kalkulační vzorce, které odděleně sledují variabilní a fixní složku nákladů. Tato schopnost umožňuje sledovat vztah nákladů výkonu k úrovni využití fixních zdrojů, které vytvářejí výrobní kapacitu.

Kalkulaci variabilních nákladů je možno vyjádřit následovně:

CENY PO ÚPRAVÁCH

– Variabilní náklady výrobku

- jednicové náklady
  - variabilní režie
- 

= Marže (krycí příspěvek)

---

– Fixní náklady v průměru připadající na výrobek

---

= ZISK v průměru připadající na výrobek

V této kalkulaci se zjistí marže výrobku ( $c_j - v_j$ ) a poté to, jak velký zisk připadá na jeden výrobek. Marže výrobku zjišťuje, jakou měrou přispívá každý výrobek na úhradu fixních nákladů a tvorbu zisku.

### 1.3 Kalkulační techniky a kalkulační metody

Nejčastěji využívanou formou kalkulací v podniku jsou propočty, které jsou zaměřené na zjištění či předběžné stanovení nákladů na konkrétní výrobek, práci nebo službu, které jsou předmětem prodeje externím zákazníkům. (Král, 2010)

Metodou kalkulace se rozumí způsob stanovení předpokládané výše, resp. následného zjištění skutečné výše hodnotové veličiny na konkrétní výkon. Obecně je závislá na vymezení předmětu kalkulace, na způsobu přiřazování nákladů předmětu kalkulace, na struktuře nákladů a typu výroby, kde se zjišťují nebo určují náklady na kalkulační jednici.

Předmět kalkulace je vymezen kalkulační jednicí a kalkulovaným množstvím.

Kalkulační jednicí je chápán konkrétní výkon vymezený měrnou jednotkou a druhem, na nějž se stanovují nebo zjišťují náklady a další hodnotové veličiny.

Kalkulované množství obsahuje určitý počet kalkulačních jednic, pro které se stanovují či zjišťují celkové náklady.

Jeho vymezení je důležité hlavně z hlediska určení průměrného podílu fixních nákladů připadajících na kalkulační jednici. I přes to, že tyto nepřímé náklady nesouvisí bezprostředně s kalkulační jednicí a často ani s konkrétním objemem určitého druhu prováděného výkonu, v některých případech je nutné tyto nepřímé (režijní) náklady kalkulační jednici přiřadit.

Používají se zejména tyto kalkulační techniky:

- a) kalkulace dělením:
  - prostá,
  - s poměrovými (ekvivalentními čísly),
- b) kalkulace přiřázková:
  - sumační,
  - diferencovaná.

Kalkulační technika dělením je typická tím, že přiřazuje režijní náklady výkonům ve vztahu k množství (počtu) různě vyjádřených kalkulačních jednic. Přírážková kalkulační technika používá pro přičítání nákladů výkonům hodnotově nebo naturálně vyjádřené rozvrhové základny.

Společným znakem obou skupin by měla být snaha přiřazovat co největší část společných režijních nákladů na základě co nejtěsnějšího příčinného vztahu mezi náklady a výkony. (Popesko a Papadaki, 2016)

### 1.3.1 Kalkulace prostá dělením

Kalkulace prostá dělením se používá hlavně v případech, kdy předmětem přiřazení jsou režijní náklady vyvolané pouze jedním druhem výkonu. Tato kalkulační technika je tedy použitelná pouze v homogenní výrobě.

### 1.3.2 Kalkulace dělením s poměrovými čísly

Kalkulace dělením s poměrovými čísly přiřazuje společné režijní náklady výkonům na základě jejich příčinného vztahu k tzv. přepočtené jednici. Tato jednice popisuje rozdílnou nákladovou náročnost konkrétních výkonů. Tato kalkulační technika je používána v případě výroby jednoho druhu výrobku, který se rozlišuje různými typy s různými vlastnostmi.

### 1.3.3 Kalkulace přírážková

V heterogenní výrobě se využívá kalkulační přírážková, která používá rozvrhové základny. Pro rozvrhování režijních nákladů obecně lze rozvrhové základny rozdělit do dvou skupin - na základny peněžní a naturální.

#### a) Peněžní základny

U peněžních základnách se přírážka nepřímých nákladů v procentech počítá ve vztahu ke zvolené peněžní základně (např. k přímému jednicovému materiálu) na základě tohoto vztahu:

$$\text{Koeficient NN} = \frac{\text{NN}}{\text{rozvrhová základna (peněžní)}} \times 100 \quad [\%] \quad (1)$$

Kde: koeficient NN je procento přírážky nepřímých nákladů

NN jsou nepřímé režijní náklady

Předností peněžních základů je jejich snadné a přesné zjišťování. Avšak podléhají častým změnám, které jsou vyvolány nikoliv změnami v příčinné souvislosti či v relacích nákladů a výkonů, ale např. jen změnou pořizovací ceny mzdových sazeb či materiálu. Kvůli tomuto aspektu peněžní základny nejsou stálé, a díky tomu omezují i možnost srovnat procenta přírůžek nepřímých nákladů v jednotlivých obdobích.

a) Naturální základny

U naturálních základů se sazba nepřímých nákladů v peněžních jednotkách na naturální jednotku základny (např. na hodinu práce) zjišťuje podobným způsobem:

$$\text{Sazba nepřímých nákladů} = \frac{\text{NRN}}{\text{naturální rozvrhová základna}} \left[ \frac{\text{Kč}}{\text{jednotka naturální RZ}} \right] \quad (2)$$

Kde: RZ je rozvrhová základna

NRN jsou nepřímé režijní náklady

Naturální rozvrhové základny vylučují působení cenových vlivů, avšak jejich zjišťování je často komplikovanější. Výběr se provádí buď na základě zkušenosti, nebo na konkrétních technickoekonomických rozborů. Hojně se používá měření naturálních jednotek – tyto měření jsou prováděny v souvislosti s vlastním procesem tvorby výkonů, s technickou kontrolou či s odměňováním pracovníků. (Král, 2010)

Co se týče kalkulačních metod, používají se obvykle metody následující:

- prostá,
- zakázková,
- fázová,
- stupňová.

Záleží na tom, jak jsou výkony tvořeny. Podle toho, jakým způsobem je tvorba výkonu realizována, se rozdělují kalkulační metody používané v zakázkové výrobě a v hromadné výrobě. Pro kalkulaci v hromadné výrobě je typické, že se používají v situacích, kdy je v časovém období produkováno množství různorodých produktů, které jsou produkovány na základě objednávky od zákazníka a tyto produkty jsou pro jednotlivé zákazníky odlišné. Tato metoda se využívá zkrátka tam, kde má výrobní proces charakter opakované produkce



stejných produktů. Kalkulace v hromadné výrobě jsou využívány v podnicích, jež produkují vysoký počet identických výrobků v dlouhých obdobích, např. výroba papíru, nealkoholických nápojů či pečiva.

### **Kalkulace prostá**

Tento druh kalkulace je využíván v jednoduchých výrobcích s homogenní produkcí. Tato produkce se pořád opakuje a nevzniká zde nedokončená výroba. Dochází tu pouze ke kalkulaci dokončené výroby, kde v ohledu na její homogenitu se uplatňuje při výpočtu vlastních nákladů na kalkulovaný výkon kalkulační dělením.

### **Kalkulace zakázková**

Zakázková metoda kalkulace je využívána hlavně v nižších typech výroby, tzn. v kusové a malosériové výrobě. Pro tyto výroby je charakteristické, že se neopakují nebo mají nižší stupeň opakovatelnosti výroby.

Předmětem kalkulace jsou především jednotlivé výrobky nebo malá série stejných výrobků. Muže se však jednat o různé služby, které jsou zahrnovány pod pojem zakázka. Na každou zakázku je vydáván samostatný výrobní příkaz. Kalkulované množství se určí množstvím výkonů zhotovených na jeden výrobní příkaz, ne množstvím výkonů provedených v určitém zúčtovacím období. Proto skutečné vlastní náklady na kalkulovaný výkon je možné zjistit až po dokončení celé zakázky.

Náklady na jednotlivé zakázky jsou zapisovány do evidenčního (kalkulačního) listu, v kterém jsou zachyceny přímé náklady a náklady režijní. Tyto náklady jsou na jednotlivé zakázky rozvrhovány podle určené rozvrhové základny.

Pomocí této metody lze většinou zjistit vyčíslení režijních nákladů na zakázku přírážkové kalkulační techniky. Výhoda spočívá v její účetní jednoduchosti a přehlednosti. Naopak nevýhodou je celkem složité zjišťování případných vzniklých chyb v dokladech.

### **Kalkulace fázová a stupňová**

Kalkulace fázová a stupňová jsou metody, které jsou využívány v hromadné výrobě, kterou lze rozdělit do několika na sebe navazujících fází či stupňů. Tyto metody jsou účelově konstruovány pro specifické výrobní podmínky.

Fázová metoda kalkulace se využívá hlavně ve výroбах jediného druhu výrobku nebo skupin homogenních výrobků, jež vznikají v podmínkách členitého výrobního procesu. Předmětem kalkulace nejsou výkony, ale výrobní fáze. Používá se tedy, když se předávají rozpracované výrobky od počáteční fáze do konečné. Náklady přímé a výrobní režie jsou sledovány separátně za každou výrobní fázi. Na konec se k celkovým nákladům přičte správní režie dané fáze.

V každé fázi se využívá prostá metoda kalkulace, a tak se určí náklady na kalkulovaný meziprodukt nedokončené výroby.

Podmínkou je, že každá fáze musí být kalkulována samostatně, jelikož každou fází nemusí procházet stejný počet výkonů. Náklady na finální produkt jsou vypočítány tak, že se sečtou průměrné náklady z dílčích fází. Fázová metoda je nejčastěji používána ve výroбах s průběžnými dobami výroby kratšími než měsíc. (Popesko a Papadaki, 2016)

## 1.4 Kalkulace z časového hlediska

Kalkulace z časového hlediska se rozdělují na dvě skupiny:

- kalkulace předběžné,
- kalkulace výsledné.

### 1.4.1 Předběžné kalkulace

Předběžné kalkulace jsou sestavovány před započítáním výroby. Tyto kalkulace můžeme dále rozdělit na:

- propočtové kalkulace,
- normové kalkulace.

#### a) Propočtové kalkulace

Propočtové kalkulace jsou takové kalkulace, kde v sestavování jsou jako základ využívány různé propočtové podklady. Tyto podklady nejsou podloženy technickohospodářskými normami spotřeby materiálu a času.

Mezi hlavní úkoly propočtové kalkulace patří vytváření podkladů pro předběžné posouzení efektivity, neboli pro navrhnutí ceny u nově zaváděného či individuálně prováděného

výkonu. Náklady je možné kalkulovat nejen pro výkony, které jsou určeny na prodej mimo podnik, ale též pro vnitřní potřebu podniku.

Je sestavována u nových výrobků v době, kdy nejsou k dispozici podrobné konstrukční a technologické podklady, protože po technické stránce není výrobek ještě úplně vyjasněn.

Kalkulaci se pak musí sestavovat na základě jiných podkladů, kterými jsou např. informace o identických či podobných tuzemských i zahraničních výrobcích, o technických parametrech těchto výrobců, kalkulacích, cenách atd.

Hlavním cílem propočtové kalkulace je vyjádření nákladové náročnosti výkonu a dát podklad pro zpracování cenové nabídky. Nákladová náročnost výkonu by odpovídala současným schopnostem podniku při výrobě

Tato kalkulace patří mezi nejméně přesné a není možné ji použít pro určení nákladového úkolu při posuzování hospodárnosti. (Král, 2010)

#### b) Normové kalkulace

Normové kalkulace se sestavují na základně technickohospodářských norem. Tyto kalkulace lze dále rozdělit na kalkulace plánové a operativní.

#### **Plánová kalkulace**

Sestavení plánové kalkulace je zásadně významné tehdy, když výroba či provádění výkonu se bude opakovat v delším časovém intervalu (alespoň v průběhu jednoho roku). Je zpracovávána již v návaznosti na podrobnou konstrukční a technologickou přípravu výroby určitého výrobku. Součástí plánové kalkulace je i stanovení výchozích spotřebních a výkonových norem, které vycházejí z již existujícího konstrukčního řešení výrobku, navržené technologie a organizace výroby.

Plánová kalkulace je dvojí podoby:

- plánová kalkulace dílčího období, která popisuje úroveň nákladů v jednotlivých časových intervalech následujících po realizaci předpokládaných změn,
- plánová kalkulace celého hodnoceného období, která je pak váženým aritmetickým průměrem jednotlivých úrovní předem stanovených nákladů.

Plánová kalkulace má funkci podkladu pro sestavování rozpočtové výsledovky, neboli dalších částí hlavního rozpočtu, které z ní vycházejí. Také se využívá ve vazbě na operativní kalkulaci jako nástroj řízení hospodárnosti jednicových nákladů. (Král, 1997)

### **Operativní kalkulace**

Platnost jednotlivých operativních kalkulací je vždy ode dne, kdy se změni výrobní podmínky a dojde k následným změnám technickohospodářských norem v průběhu výrobního procesu. Vyjadřují úroveň aktuálních předem stanovených nákladů. Tyto náklady odpovídají dosaženým konkrétním technickým a výrobním podmínkám, v nichž se výrobní proces uskutečňuje. Jsou určovány na určitou výši nákladů za předpokladu, že budou dodrženy stanovené konstrukční, technologické a výrobní předpoklady. Jsou sestavovány zejména v položkách přímých jednicových nákladů.

Operativní kalkulace je používána obvykle při zadávání nákladového úkolu výrobním útvarům a při kontrole jeho plnění, hlavně při uplatnění tzv. rozdílových metod. Tyto metody umožňují preventivní a běžnou kontrolu hospodárnosti díky tomu, že porovnávají skutečně vynaložený náklad s nákladovým úkolem nikoli až po jeho vynaložení, ale již v okamžiku spotřeby ekonomických zdrojů či dokonce před jejich vynaložením.

Operativní kalkulace souvisí s jejím vztahem k plánové kalkulaci. Během roku se kontroluje zajištěnost ročního plánu nákladů podniku jejich vzájemným porovnáním, a tudíž i to, jak se daří vytvářet a plnit podmínky zadané v plánu inovací.

Porovnání plánové kalkulace s operativní kalkulací je také nástroj předběžné kontroly hospodárnosti spotřebovaných nákladů. (Král, 2010)

#### **1.4.2 Výsledná kalkulace**

Je využívána jako nástroj následné kontroly hospodárnosti. Vyjadřuje, jaké jsou skutečné náklady průměrně připadající na jednotku výkonu vyráběnou v určité sérii, zakázce či v celkovém množství výkonů vyrobených za období. Tyto průměrné jednotkové náklady jsou porovnávány s nákladovým úkolem, který je daný operativní kalkulací. Jsou pokladem pro hodnocení hospodárnosti útvarů, které se podílejí na výrobě a pro ověření reálnosti operativních kalkulací výkonů.

Výsledná kalkulace má větší význam v takových podmínkách podnikání, které jsou charakteristické delším výrobním cyklem a zakázkovým typem finálního produktu, jako je např. stavební výroba, projekty výzkumných a vývojových pracovišť nebo audit. Naopak nižší vypovídací schopnost má výsledná kalkulace v hromadné či sériové výrobě výrobků, jejichž výroba je charakteristická krátkým výrobním cyklem a které jsou určeny pro neznámého konečného spotřebitele (např. výroba obuvi, montáž počítačů). (Kráal, 2010)

## 2 Cenová politika

Cenovou politiku lze zařadit mezi nejdůležitější oblasti hodnotového řízení podniku. Má vliv na celkovou úspěšnost podnikání a na to, jak se má podnik zachovat ve složitých konkurenčních podmínkách. Zároveň je součástí jeho celkové prezentace na trhu.

Tvorba cen a cenová rozhodování probíhají obvykle na úrovni vrcholového vedení a jen ve výjimečných případech je pravomoc v této oblasti delegována na nižší řídicí úroveň. „Správnost“ cenových rozhodnutí je závislá kromě jiného i na rozsahu potřebných informací, jejich vypovídající schopnosti a aktuálnosti.

Souvislosti, které ovlivňují cenová rozhodnutí, lze vymezit do tří relativně samostatných problémů:

- vliv situace na trhu na krátkodobá cenová rozhodování,
- určení ceny na základě reakce spotřebitele,
- určení ceny v závislosti na analýze nákladů. (Kráal, 2010)

### 2.1 Cena

Cena vyjadřuje směnnou hodnotu. Je vyjádřena jako množství peněz, vynaložených na směnu zboží. Cena má mnoho označení, která se mění podle tradice nebo zájmů prodejce, např. plat, nájemné apod. (Zikmund, 1993)

### 2.2 Metody tvorby cen

Metody tvorby cen lze rozdělit do tří skupin, podle toho, zda se orientují převážně na poptávku, náklady či na konkurenci:

- metoda poptávkově orientovaná,
- metoda nákladově orientovaná,
- metoda konkurenčně orientovaná. (Synek, 2011)

#### 2.2.1 Poptávkově orientovaná tvorba cen

Poptávkově orientované metody se odvíjejí od cenové pružnosti poptávky. Když se rozhoduje o ceně, bere se v úvahu, jak bude trh reagovat na změnu ceny a jaký dopad bude mít změna této ceny na tržby.

Mohou nastat tři možnosti pružnosti poptávky:

- relativně pružná poptávka (v případě, že zvýšení prodaného množství je procentně vyšší než procentní snížení ceny) – s poklesem ceny rostou tržby;
- relativně nepružná poptávka (je-li procentní zvýšení prodaného množství nižší než procentní snížení ceny);
- jednotkově pružná poptávka (procentní snížení ceny je kompenzováno stejným zvýšením prodeje a celkové tržby se nemění). (Král, 1997)

## 2.2.2 Nákladově orientovaná tvorba cen

Nákladová tvorba cen funguje na základě informací o stávajících podmínkách a předpokladech, jak dosáhnout požadovaných nebo očekávaných výsledků. Tato strategie je spojená s propočty směrné ceny, od které je možné odvíjet úkoly v oblasti rozsahu činnosti, nákladů, rozložení trhů apod. (Synek, 2011)

Směrná cena se skládá ze dvou částí: kalkulace nákladů a stanovení směrné ziskové přírážky. (Král, 2010)

V souvislosti s určením směrné ziskové přírážky se vychází ze zisku před zdaněním z hlavní výdělečné činnosti. Výše zisku, která je zahrnutá do ceny, by měla být rovna očekávanému nebo předpokládanému zhodnocení vynaložených nákladů a cílům, které si podnik určil pro budoucí rozvoj. Co se týče hlediska srovnání efektivnosti podnikatelské činnosti, základním ukazatelem je míra rentability kapitálu. (Král, 1997)

Kalkulace směrné ziskové přírážky se odvíjí od plných nákladů skupin výkonů podniku, které by měly být vynaloženy v rozpočtovém období. Je možné jednoduše stanovit směrnou ziskovou přírážku za podnik jako celek a to tak, že se vydělí žádoucí úrovně výnosnosti vloženého kapitálu počtem obrátek kapitálu za rozpočtové období. (Král, 2010)

Když se provádí kalkulace cen v plných nákladech, vychází se z toho, že z ceny a dosažených výnosů se musí uhradit všechny náklady a vytvořit stanovený zisk. Tomuto postupu se říká plná distribuce (alokace) nákladů v cenách.

Kalkulace cen v dílčích nákladech přiřazuje jednotlivým výkonům náklady a marže v pořadí, které popisuje souvislost s daným výkonem, a tudíž s pořadím úhrady z jednotkové ceny. Stanovuje-li se cena, vychází se ze standardního využití kapacity. (Král, 1997)

### 2.2.3 Konkurenčně orientovaná tvorba cen

Konkurenčně orientovaná tvorba cen se používá tehdy, jestliže se podnik při změně či při stanovení ceny orientuje na výši a změny ceny zjišťované u konkurence bez ohledu na vývoj nákladů svého výrobku.

Aby tato metoda byla vhodná, musí být splněny následující předpoklady:

- jedná se víceméně o homogenní výrobky,
- není možné jednoznačně odhadnout reakci konkurence na cenovou diferenciaci,
- zjišťování nákladů je obtížné. (Synek, 2011)



### **3 Charakteristika podniku MYPAK s. r. o**

Tato část práce představuje podnik MYPAK s. r. o, jeho založení, popis podniku, předmět jeho činnosti a v neposlední řadě jeho v současné době prováděné způsoby výpočtu kalkulace nákladů a cenovou tvorbu.

#### **3.2 Historický vývoj podniku**

Firma MYPAK s.r.o. nepůsobí na trhu dlouho. Byla založena 1. 10. 2016. Lze říci, že je to rodinná firma, kterou založili dva dlouholetí přátelé. Majiteli tohoto podniku jsou tedy dvě osoby – Zdeněk Pařík a Petr Koubus.

Původně se firma zabývala pouze průmyslovým mytím obalů. Avšak po půl roce působení na trhu se firma rozrostla, začala nabírat nové zaměstnance, najímat si další prostory k provádění činnosti a její podnikání začalo zahrnovat i další výkony, jako např. kompletace papírových obalů, jejich skladování a dodávky.

Firma od té doby prošla mnoha změnami. Jak již je uvedeno výše, začala si najímat nové prostory, a tudíž si zajistila možnost svého růstu. Zakládání nových poboček firmě zajistí nejen vyšší zisk, ale také lepší povědomí ve světě o této firmě v konkurenčním prostředí na trhu.

Název podniku si společníci vymysleli sami. Použili část svých příjmení, tedy MY – mytí, PA – Pařík, K – Koubus. Náplň činnosti není z názvu na první pohled patrná, což byl možná účel. Zvědavost donutí zákazníky zjistit si více o podniku, a to je právě to, proč má tento podnik stále nové a nové dodavatele a odběratele.

#### **3.3 Profil společnosti**

Společnost působí v současné době postavení pouze na českém trhu, avšak v budoucnu má za cíl proniknout i na zahraniční trh.

Posláním společnosti je nabízet zákazníkům rychlé a komplexní služby.



*Obrázek 1: Logo firmy MYPAK s. r. o.*

Zdroj: vlastní zpracování

### **3.4 Výrobní program**

Zpočátku svého působení na trhu se firma zabývala pouze jednou jedinou činností, kterou bylo mytí přepravních obalů. Avšak díky novým dodavatelům a požadavkům od zákazníků našla důvod, proč svoji činnost rozšířit.

Nyní se tedy podnik zabývá třemi hlavními činnostmi:

- průmyslové mytí přepravních obalů,
- kompletace, montáž, balení, vstupní a výstupní kontrola papírových obalů,
- logistika, skladování a dodávky obalů.

Zákazníky jsou hlavně subjekty z automobilového a elektrotechnického průmyslu, avšak tento podnik je připravený vyhovět požadavkům každého klienta.

Mycí linka od společnosti Nerkon je plně vyhovující požadavkům náročných zákazníků na kvalitu. Všechny činnosti prováděné v tomto podniku splňují přísná pravidla, která jsou důležitá pro ochranu životního prostředí. Každá lázeň s mycími prostředky je ekologicky likvidována specializovanou firmou.

Je patrné, že hlavní činnost firmy nespočívá ve výrobě, ale firma vystupuje jako jakýsi mezistupeň výroby produktů. Určitý dodavatel dodá materiál, firma MYPAK ho zpracuje, a pošle zase zpět dodavatelům.

Každý ze společníků vložil do firmy základní kapitál 100 000 Kč. I přesto, že firma je na trhu pouze krátkou dobu, je velmi úspěšná. V průběhu působení firmy na trhu se společníci rozhodli vytvořit z tohoto podniku chráněnou dílnu a zaměstnávají tedy i pracovníky se zdravotním postižením.

### 3.5 Místa poboček

Sídlo podniku MYPAK s. r. o je v Turnově, kde jsou umístěna oddělení vedení společnosti, oddělení finanční a marketingové a také oddělení logistiky. Konkrétně sídlí v areálu podniku Šroubárna Turnov, která jim poskytuje volné prostory a také sklady. Zde jsou vyráběny a kompletovány téměř veškeré produkty a výrobky firmy. MYPAK má zde v pronájmu velkou halu, kde se provádí veškeré mytí.

Další pobočka společnosti se nachází nedaleko Turnova v obci Mašov, kde je prováděno hlavně skladování polotovarů a hotových výrobků např. papírových obalů určených ke kompletaci.



*Obrázek 2: Vstup do areálu MYPAK s. r. o.*

Zdroj: internet ([www.turnovskovakci.cz](http://www.turnovskovakci.cz))

### 3.6 MYPAK jako chráněná dílna

První rok firma MYPAK fungovala jako klasický podnik, ale v roce 2017 se díky velké poptávce po práci od lidí se zdravotním postižením vedení rozhodlo, že zkusí pro podnik získat statut chráněné dílny, aby mohl dostávat dotace. Společnost MYPAK s.r.o. zaměstnává více než poloviční podíl zdravotně postižených, a tímto splňuje podmínky, které jsou nezbytné pro udělení statutu chráněná dílna. Díky tomuto statutu může svým zákazníkům poskytovat náhradní plnění. Náhradní plnění je způsob, jak se zaměstnavatelé s více než 25 zaměstnanci mohou podílet na povinném zaměstnávání osob se zdravotním postižením, které vyplývá z ustanovení § 81 zákona o zaměstnanosti č. 435/2004, Sb. Zákon říká, že podnik, který zaměstnává více než 25 zaměstnanců, má povinnost zaměstnávat minimálně 4 % osob se zdravotním znevýhodněním.

## 4 Kalkulace podniku MYPAK s.r.o.

Kalkulace je v podniku nezbytným nástrojem řízení nákladů. Díky ní je zajištěna vyšší kontrola hospodárnosti podniku, co nejvyšší ziskovost podniku a co největší efektivita. Je velice důležité, aby byl v podniku přehled o všech nákladech, které jsou spojeny s podnikatelskou činností, a také o všech finančních tocích v podniku. Proto je nezbytné vést jejich podrobnou evidenci.

Kalkulace poskytuje přístup k spolehlivým informacím týkající se nákladů. (Proquest, 2015)

Společnost MYPAK používá pro podrobnou evidenci a zajištění správnosti kalkulací pouze evidenci v programu excel, nikoliv žádný speciální systém či software.

Kalkulační evidence podniku umožňuje plnit následující cíle:

- pomáhá vytvářet ceny finálních výrobků či služeb,
- pomáhá oceňovat zásoby nedokončené výrobky a zásoby hotových výrobků.

Co se týče ekonomické stránky podniku, ta vyplývá především z informací uvedených v rozvaze a výkazu zisku a ztráty. Tyto informace jsou doplněny údaji o tržbách, počtu zaměstnanců, atd.

Zjednodušená rozvaha za roky 2016 – 2018 je uvedena v Tabulce 1.

*Tabulka 1: Majetek podniku v letech 2016 – 2018 (v tis. Kč)*

Položka	Rok		
	2016	2017	2018
<b>AKTIVA CELKEM</b>	1023	3486	9204
<b>Dlouhodobý majetek</b>	<b>78</b>	<b>1305</b>	<b>2314</b>
Dlouhodobý hmotný majetek	78	1305	2314
<b>Oběžná aktiva</b>	870	2128	<b>7382</b>
Zásoby	0	99	99
Krátkodobé pohledávky	821	1061	7794
Peněžní prostředky v pokladně	8	3	37
Peněžní prostředky na účtech	41	965	2752
<b>Časové rozlišení aktiv</b>	75	53	51
<b>PASIVA</b>	1023	3486	9204
<b>Vlastní kapitál</b>	<b>422</b>	<b>1534</b>	<b>6259</b>
Základní kapitál	200	200	200
Výsledek hospodaření minulých let		222	1334
Výsledek hospodaření běžného účetního období	222	1112	4725
<b>Cizí zdroje</b>	<b>585</b>	<b>1930</b>	<b>2945</b>
Dlouhodobé závazky	231	1149	2253
Krátkodobé závazky	354	781	1980
<b>Časové rozlišení pasiv</b>	16	22	28

Zdroj: vlastní zpracování v souladu s interními materiály podniku

Jak je již zmíněno výše, podnik MYPAK s.r.o. na trhu nepůsobí dlouho. Byl založen v roce 2016 a tomu odpovídají nižší hodnoty jednotlivých položek majetku a zdrojů jeho krytí v tomto roce. Jak je z Tabulky 1 patrné, podnik je rok od roku úspěšnější. Je zde vidět, že vlastní kapitál se z roku 2016 na rok 2017 podstatně zvýšil a majetek společnosti také. Za jeden rok si podnik našel mnoho odběratelů a dodavatelů a vlastní kapitál se zvýšil skoro o trojnásobek. Rapidní přírůstek je možno sledovat i v položkách oběžných aktiv.

V následující Tabulce 2 jsou uvedeny náklady a výnosy podniku v jednotlivých letech. Je patrné, že výnosy se v roce 2017 zvýšily na dvojnásobek z roku 2016 a i další rok stále stoupaly.

Tabulka 2: Zkrácená verze výkazu zisku a ztráty podniku v letech 2016 – 2018 (v tis. Kč)

	2016	2017	2018
Výnosy z přímé podnikatelské činnosti (prodej výrobků, zboží, poskytování služeb atd.)	10868	23787	26165
Ostatní výnosy (např. úroky, pronájem majetku, akcie)	1246	1931	2495
<b>Výnosy celkem</b>	12114	25718	28660
Nákup dlouhodobého majetku	0	0	0
Nákup zásob, materiálu	1802	8577	9434
Záloha na pojistné na sociální pojištění (zaměstnanci)	391	1232	1355
Záloha na pojistné na zdravotní pojištění (zaměstnanci)	173	312	343
Mzdy (zaměstnanci)	2732	4558	5014
Odměny členů společnosti (např. statut. Zástupce, společník)	0	0	0
Provozní náklady:	4131	3820	4854
- nájemné	479	2394	2394
- palivo a energie	223	670	737
- pojištění (budovy, prostor k podnikání, majetku)	0	44	44
- cestovné	68	0	0
- odbytové výdaje (poštovné, balené)	0	1	2
- náklady na telefonní, internetové služby apod.	26	44	45
- odpisy DHM a DNM	158	420	420
Daně a poplatky	140	248	275
Splátka leasingu	29	58	58
Splátka půjčky	0	0	0
Nákup služeb a poradenství (úklid, účetní, právník atd.)	649	756	831
<b>Náklady celkem</b>	11001	23134	25806
Výsledek hospodaření	1113	2584	2854

Zdroj: vlastní zpracování v souladu s interními materiály podniku

Z Tabulky 2 výše vyplývá, kolik a do čeho podnik investoval, jaké byly náklady. Vzhledem k uvedeným výsledkům je tedy možno označit podnik za prosperující.

Pro zajímavost je níže uvedena Tabulka 3 obsahující údaje o tržbách za konkrétní výrobky a služby v jednotlivých letech. Následuje ještě Tabulka 4 s informacemi o počtu zaměstnanců.

*Tabulka 3: Tržby v jednotlivých letech (v Kč)*

Tržby	2016	2017	2018
Tržby za mytí vratných obalů	333 900	775 200	775 200
Tržby za kartonáž	667 800	1 550 400	1 550 400
Tržby za kompletační práce	111 300	258 400	258 400

Zdroj: vlastní zpracování v souladu s interními materiály podniku

Z Tabulky 3 vyplývá, kolik podnik utržil za konkrétní výrobky či služby v jednotlivých letech. Podnik se zabývá mytím vratných obalů, jehož podíl na celkových tržbách je 30 %, výrobou kartonáží, kde je podíl největší a to 60 % a poté kompletačními pracemi, které obnášejí složit jednotlivé části papírových mřížek dohromady, aby vznikl požadovaný výrobek. Zde je podíl pouze 10 %.

*Tabulka 4: Počet zaměstnanců v jednotlivých letech*

	Zaměstnanci celkem			Z toho hendikepovaní zaměstnanci		
	2016	2017	2018	2016	2017	2018
Průměrný počet zaměstnanců	19	24	27	17	22	25

Zdroj: vlastní zpracování v souladu s interními materiály podniku

Z Tabulky 4 vyplývá, kolik pracovníků zaměstnává podnik v jednotlivých letech. Jelikož je podnik veden jako chráněná dílna, zaměstnává převážný podíl lidí se zdravotním postižením a to v roce 2018 25 lidí z 27 zaměstnanců. Co se týče řídicích pracovníků, jsou vedeni také jako zdravotně postižení. Mezi řídicí pracovníky patří dva jednatele, kteří jsou zároveň majiteli firmy.



## 4.1 Analýza stávajícího systému sestavování kalkulací podniku

Ve sledovaném podniku se sestavuje více druhů kalkulace, podle toho, k čemu se kalkulace vztahuje. Rozdělují se na tři skupiny kalkulací:

- kalkulace mytí,
- kalkulace výroby kartonáže,
- kalkulace kompletačních prací.

Pro mytí a pro kompletační práce je sestavována předběžná normová plánová kalkulace. Je sestavována pokaždé na začátku účetního období a počítá se z údajů minulého účetního období za jeden rok.

Co se týče kalkulace výroby kartonáže, podnik má uzavřenou smlouvy s odběrateli, kteří si od nich výrobky kupují, na určitou dobu a náklady jsou tedy vypočteny jednou a poté jsou pořád stejné. Když se případně něco zdraží, např. vstupní materiál, je zde otevřeno jednání a je uzavřena nová smlouva s odběrateli.

Předmětem kalkulace jsou v podniku všechny zde vyráběné druhy výrobků či vykonané služby. Za kalkulační jednici je považován určitý výrobek či služba vymezený druhem, měrnou jednotkou, kterou jsou povětšinou ks.

### 4.1.1 Postup sestavování kalkulace nákladů

V podniku je sestavována kalkulace aby se zjistilo, při jaké spotřebě skutečných nákladů je výrobek vyráběn.

Pro názornost je v práci uvedena kalkulace výroby kartonových obalů. Jsou zde vyčísleny skutečné výrobní náklady na 1 ks výrobku, které jsou uvedeny v Kč.

*Tabulka 5: Kalkulace nákladů na 1 ks výrobku (v Kč)*

Přímý materiál	3,67
Přímé mzdy	3,20
Ostatní přímé náklady	1,10
Výrobní (provozní) režie	0,30
<b>VLASTNÍ NÁKLADY VÝROBY</b>	<b>8,27</b>
Správní + zásobovací režie	0,95
<b>VLASTNÍ NÁKLADY VÝKONU</b>	<b>9,22</b>
Odbytová režie	0
<b>ÚPLNĚ VLASTNÍ NÁKLADY VÝKONU</b>	<b>9,22</b>
Zisk (ztráta)	0,75
<b>CENA VÝKONU (základní)</b>	<b>9,97</b>

Zdroj: vlastní zpracování v souladu s interními materiály podniku

Kalkulace v Tabulce 5 zachycuje náklady na výrobu kartonových obalů, konkrétně víka ke krabicím. Proces je prováděn tak, že je zde stroj, který obsluhuje jeden pracovník.

Požadavek na výrobu byl 2000 ks a podnik měl na vyrobení 10 dní. Pracuje se v intervalu 8 hodin denně, to znamená, že jeden kus je vyroben za 2 minuty a 4 sekundy (124 sekund).

Výrobní čas jednoho kusu:

- Počet kusů za den:  $2000 \text{ ks} / 10 \text{ dní} = 200 \text{ ks za den}$
- Počet kusů za hodinu:  $200 \text{ ks} / 8 \text{ hodin} = 25 \text{ ks za hodinu}$
- 1 ks:  $25 \text{ ks} / 60 \text{ min} = 2,4 \text{ min}$

Přímý materiál je 3,67 Kč na 1 kus výrobku. Obsahuje nákup materiálu a to, že se tu musí počítat s určitým procentem zmetkovitosti.

Co se týče přímých mezd, jak je již zmíněno výše, stroj je obsluhován jednou osobou. Jelikož zde pracují hendikepovaní pracovníci, dostávají minimální hodinovou mzdu, která je státem stanovena na 79,8 Kč. To znamená, že pracovníkova mzda na čas, který je potřeba na výrobu jednoho kusu výrobku, je cca 2,75 Kč:

- $79,80 \text{ Kč} / 60 \text{ min} = 1,33 \text{ Kč na minutu}$
- $1,33 \text{ Kč} \times 2,4 \text{ min} = 3,20 \text{ Kč za kus}$

Ostatní přímé náklady zahrnují proces kompletace a použití strojů. Kompletace spočívá v zabalení víka na paletu a vychází na 0,2 Kč/ks a pracovník kompletuje zakázku 2000 ks 5 hodin:

- $5 \text{ hodin} \times 79,8 \text{ Kč (mzda na hodinu)} = 399 \text{ Kč (náklady na kompletaci 2000 ks)}$
- $399 \text{ Kč} / 2000 \text{ ks} = 0,20 \text{ Kč (náklady na kompletaci 1 ks)}$

Použití stroje vychází na 0,90 Kč/ks: Do této částky je zařazeno použití nástroje ve stroji, konkrétně speciální nůž. Životnost nože je přibližně vypočítána na tři zakázky, poté se i přes to, že by vydržel více, mění, aby se v průběhu tvorby zakázky nestalo, že bude nůž nepoužitelný. Cena nože je 5400 Kč:

- $5400 \text{ Kč} / 6000 \text{ ks} = 0,90 \text{ Kč na 1 ks (náklady na použití stroje na 1 ks)}$

Tedy součet ostatních přímých nákladů je  $0,20 + 0,90 = 1,10 \text{ Kč}$

Přímé náklady na 1 ks výrobku tedy jsou: přímý materiál 3,67 Kč

přímé mzdy	3,20 Kč
<u>OPN</u>	<u>1,10 Kč</u>
	7,97 Kč

OPN...ostatní přímé náklady

Výrobní (provozní) režie je vypočtena za použití elektrické energie (pouze na výrobu víka), je zde započítán nájem a další provozní položky. Výrobní režie je  $0,30 \text{ Kč} / 1 \text{ ks} = 0,10 \text{ Kč}$  elektrická energie +  $0,20 \text{ Kč}$  nájemné. Za elektrickou energii platí podnik 440 Kč za měsíc a za nájemné 880 Kč za měsíc.

a) elektrická energie

- 440 Kč za měsíc (22 pracovních dní)
- $440 \text{ Kč} / 22 = 20 \text{ Kč za den}$
- Zakázka trvá 10 dní:  $20 \text{ Kč} \times 10 \text{ dní} = 200 \text{ Kč}$  (tudíž 200 Kč za 2000 ks)
- $200 \text{ Kč} / 2000 \text{ ks} = 0,10 \text{ Kč/ ks}$

b) nájemné

- 880 Kč za měsíc (22 pracovních dní)
- $880 \text{ Kč} / 22 = 40 \text{ Kč za den}$
- Zakázka trvá 10 dní:  $40 \text{ Kč} \times 10 \text{ dní} = 400 \text{ Kč}$  (tudíž 400 Kč za 2000 ks)
- $400 \text{ Kč} / 2000 \text{ ks} = 0,20 \text{ Kč/ ks}$

Výrobní režie na 1 ks je tedy  $= 0,10 + 0,20 = 0,30 \text{ Kč}$

Součtem těchto nákladů lze zjistit vlastní náklady výroby, které tedy jsou:

- $\text{VNV} = \text{přímý materiál} + \text{přímé mzdy} + \text{ostatní přímé náklady} + \text{výrobní (provozní) režie}$
- $\text{VNV} = 3,67 + 3,20 + 1,10 + 0,30 = 8,27 \text{ Kč/ks}$

Další složkou nákladů je správní a zásobovací režie, která je 0,98 Kč. Lze ji vypočítat jako součet materiálu, údržba materiálu, ostatní přímé náklady, a to vše se násobí 20 %. Toto procento se odvíjí od počtu operací a procento si stanovuje podnik. Také se odvíjí od toho, jak vysoké jsou variabilní náklady. Čím vyšší budou, tím větší je procento. Údržba materiálu je nulová, jelikož materiál se nemusí nijak opečovávat nebo uchovávat ve speciálních boxech, je pouze uložen v regále a průběžně se spotřebovává.

- $(3,67 + 0 + 1,10) \times 0,20 = 0,95 \text{ Kč/ks}$

Vychází tedy, že vlastní náklady výkonu jsou  $8,27 + 0,95 = 9,22 \text{ Kč/ks}$ . Poté se připočítává odbytová režie, která je zde nulová, jelikož materiál se neskládá v žádném skladu. Další položkou je v našem případě zisk, kde zisková marže je 10 %. Tuto marži si stanovuje podnik. Znamená tedy, že zisk je  $0,49 \text{ Kč/ks}$ , jelikož je vypočtena jako variabilní náklady násobené ziskovou marží. Variabilní náklady zahrnují přímý materiál, přímé mzdy a ostatní přímé náklady.

- $9,22 \times 0,10 = 0,92 \text{ Kč/ks}$

Po sečtení všech položek je základní cena výkonu 10 Kč/ks:

- $3,67 + 3,20 + 1,10 + 0,30 + 0,95 + 0 + 0,80 = 10 \text{ Kč/ ks}$

Jelikož zakázka byla požadována na 2000 ks, cena celé zakázky je 20 000 Kč.

- $2000 \times 10 = 20\,000 \text{ Kč.}$

Cena výkonu je uvedena bez DPH.

## 4.2 Analýza stanovení ceny v podniku

Jelikož je podnik na trhu pouze krátkou dobu, zatím působí pouze na tuzemském trhu, nikoliv trhu zahraničním. Ceny pro výrobky si tedy stanovuje podnik pouze pro tuzemský trh.

Při tvorbě ceny výroby kartonáže se vychází z kalkulace, která je zpětně vytvořena z první zakázky a poté se tím podnik řídí, pokud nedojde ke zdražení některých nákladových položek.

Při tvorbě ceny mytí a kompletace kartonových dílů se vychází z předběžných normových plánových kalkulací, kde hraje hlavní roli predikce prodeje na příští rok, ceny nakupovaných materiálů pro výrobu kartonových obalů, atd.

Takto vypočtené náklady na vytvoření výrobku či provedení služby stanovují minimální hranici ceny, pod kterou by obchodníci neměli klesnout. Pro podnik je kvůli tvorbě zisku nezbytné mít cenu stanovenou nad úroveň nákladů na výrobek či službu.

Cenová politika je ovlivňována interními a externími faktory. Interní jsou ty faktory, které ovlivňují náklady na vytvoření produktu, na distribuci produktu a jeho propagaci. Tyto náklady též stanovují spodní hranici ceny. Externími faktory je trh a poptávka, která limituje horní hranici ceny.

Prodejní cena je uváděna v ceníku, kde je zároveň vyčíslena cena všech výrobků a služeb, na které je podnik zaměřen. Ceník vzniká na základě výše uvedených kalkulací, na základě marketingových cílů, které si podnik stanovil a průzkumu cen u hlavních výrobců nebo dodavatelů na celém tuzemském trhu. Ceník si společně vytváří obchodní a marketingové oddělení a při tvorbě ceny používá metodu stanovení ceny pomocí cen konkurence.

Na ukázkou je v Tabulce 6 uveden ceník mytí KLT obalů.

*Tabulka 6: Ceník mytí KLT obalů (v Kč)*

Název myté položky	Množství	Cena kus (bez DPH)	Poznámky
KLT 6428	Dle dohody	5,30 Kč	200 ks/hod
Víko KLT D 64	Dle dohody	4,00 Kč	250 ks/hod
Paletové víko modré	Dle dohody	10,50 Kč	100 ks/hod

Zdroj: vlastní zpracování v souladu s interními materiály podniku

V Tabulce 6 jsou popsány ceny za kus různých druhů obalů. Počet kusů je dohadován s odběratelem.

V Tabulce 7 je ceník kompletace papírových obalů (rastrů).

*Tabulka 7: Ceník kompletace papírových obalů (v Kč)*

Název položky	Navrhované ceny MYPAK s. r. o v Kč bez DPH	Poznámky
Rastr 800601	4,00	Rastr 16 dílů (norma 550 ks/den)
Rastr 800611	4,50	Rastr 8 dílů + vylamování (norma 500 ks/den)
Rastr 800552	3,50	Rastr 10 dílů + vylamování (norma 640 ks/den)
Rastr 800440	2,80	Rastr 6 dílů (norma 800 ks/den)

Zdroj: vlastní zpracování v souladu s interními materiály podniku

V navrhovaných cenách jsou započítány vícenáklady. Mezi tyto více náklady spadá:

- manipulace – příjem a výdej,
- hlídání skladových zásob,
- vytěžování dopravy,
- skladování polotovarů a výrobků,
- každodenní zasílání stavu výroby.

## 5 Zhodnocení, vlastní doporučení a závěr

Cílem této bakalářské práce bylo provedení analýzy kalkulace nákladů a stanovování cen v konkrétním podniku. Analýza byla provedena v podniku MYPAK s.r.o.

Sestavování kalkulací je nezbytnou činností podniku, jelikož díky tomu podnik určí náklady na určitý výrobek či službu a může stanovit jejich cenu.

Cenová politika je jednou z nejdůležitějších oblastí řízení podniku. Ovlivňuje úspěšnost podnikání a celkovou prezentaci podniku na trhu. Cena je tedy pro podniky důležitou informací na trhu. Udává, co podnik při své činnosti na trhu získá a je důležitým hlediskem ovlivňujícím poptávku po zboží. Stanovování cen je rozhodováno na úrovni vrcholového řízení podniku. Při určování cen podnik vychází z toho, jakých cílů chce dosáhnout, ale důležitým faktorem ovlivňujícím cenu produktu jsou i spotřebované náklady. Mezi hlavní cíle každého podniku patří dosažení určitého podílu na trh a výše prodeje.

Po analýze podniku v oblasti kalkulací nákladů a cenové tvorby bylo zjištěno, že podnik využívá při vyčíslování nákladů své produkce dva typy kalkulací. Jsou to kalkulace předběžné normové plánové pro služby mytí a kompletaci papírových dílů. Pro výrobu kartonáže je používána kalkulace výsledná. Při určování ceny tvoří kalkulace nákladů minimální hranici ceny pro určitý výrobek či službu a podnik si podle toho utváří své ceny.

Podnik nemá problém s pokrytím spotřebovaných nákladů a díky tomu ani ceny výrobků a produkováných služeb nemusí být tak vysoké. Další hledisko je konkurence, která podniku moc nedovoluje stanovovat příliš vysoké ceny, co se týče kartonových obalů a kompletace. V oblasti mytí obalů však na trhu podnik mnoho konkurentů nemá, což pro něj může být výhodné, jelikož na ni téměř nemusí brát ohled. Jedním z kroků pro stanovení ceny v podniku je totiž obvykle rozbor cen u konkurence a tento krok tedy v podniku MYPAK odpadá.

Posledním nezbytným krokem je stanovení konečné výše ceny, za kterou bude uvedený výrobek či služba uveden na trh. Při tomto rozhodování se bere ohled na četnost objednávek a na odběratele. Když je to odběratel, který odebírá výrobky pravidelně, či mu jsou pravidelně poskytovány služby, které podnik nabízí, může mít výhodnější ceny.

Na základě provedené analýzy lze konstatovat, že ve zkoumaném podniku je sice kalkulacím nákladů a procesu stanovení cen věnována patřičná pozornost, avšak tento proces má dle mého názoru několik nedostatků. Celý systém kalkulace nákladů je podrobně zpracován, avšak pouze v excelové tabulce, která je dle mého názoru nepřehledná. Jako výrazný nedostatek se jeví otázka vyčíslování režijních nákladů, při kterém chybí přesnější způsob pomocí např. přírážkové kalkulace s využitím vhodných peněžních nebo naturálních rozvrhových základů. Co se týče procentuálního rozvrhování zásobovací režie, působí na mě dosti nedokonale a ne dostatečně přesně. Určování daných procentuálních přírážek vyjádřených podle počtu operací potřebných k vyrobení výrobku mi přijde velmi nepřesné a s největší pravděpodobností ani neodpovídá skutečnosti.

Dalším doporučením autorky je, aby podnik věnoval větší pozornost sestavování kalkulací z časového hlediska. Pro správnou kontrolu nákladů by měly být na všechny druhy výkonů sestavovány jak kalkulace výsledné, tak i kalkulace předběžné, pokud možno normové plánové. Porovnáním skutečných nákladů s náklady předem stanovenými by potom měla být zjišťována hospodárnost v oblasti nákladů.

Pro lepší přehlednost by bylo dobré vytvořit speciální program, který bude zaměřen přímo na kalkulace, bude zde vše rozpracováno a číselné údaje budou doplněny přímo do strukturovaných kalkulačních vzorců. Podle názoru autorky by to mohlo pomoci k lepší a rychlejší orientaci v informacích o nákladech podniku a umožnilo by zároveň zkvalitnit celý proces jejich řízení.



## Poděkování

Na tomto místě bych chtěla vyjádřit velké díky vedoucím firmy MYPAK s.r.o. za to, že mi umožnili zpracování mé bakalářské práce v tomto podniku, za poskytnuté informace a materiály, které byly nezbytné pro vypracování mé bakalářské práce. Jmenovitě bych chtěla poděkovat panu Zdeňku Paříkovi, jednomu ze zakladatelů této firmy, který se se mnou scházel a detailně se mnou probíral interní informace a podával mi k nim náležité vysvětlení. Díky němu jsem získala cenné rady a zkušenosti v této oblasti. Dále dávám velké díky konzultantce mé bakalářské práce Ing. Radaně Hojně, Ph.D., která mě vedla celou dobu při psaní práce a podávala mi užitečné rady a informace, aby práce vypadala co nejlépe. A v neposlední řadě bych chtěla poděkovat své rodině za podporu nejen při zpracovávání bakalářské práce, ale hlavně za podporu poskytovanou po celou dobu studia na Technické univerzitě v Liberci.

## Seznam použité literatury

DYNTAROVÁ, Věra a Lubomír POUŠEK. 2009. *Náklady, kalkulace a ceny*. Praha: České vysoké učení technické. ISBN 978-80-01-04215-15.

FIBÍROVÁ, Jana, Petr PETERA, Libuše ŠOLJAKOVÁ a Jaroslav WAGNER. 2015. *Manažerské účetnictví: nástroje a metody*. 2. vyd. Praha: Wolters Kluwer. ISBN 978-80-7478-743-0.

GILL, Suvera. 2015. *Cost and Management Accounting: Fundamentals and its Applications*. ISBN 978-93259-9032-6.

HRADECKÝ, Mojmir a Miloš KONEČNÝ. 2003. *Kalkulace pro podnikatele*. V nakl. Prospektrum. Praha: Prospektrum. ISBN 80-7175-119-7.

KRÁL, Bohumil. 2010. *Manažerské účetnictví*. 3. vyd. Praha: Management Press. ISBN 978-80-7261-217-8.

KRÁL, Bohumil. 1997. *Nákladové a manažerské účetnictví*. Praha: Prospektrum. ISBN 80-7175-060-3.

POPESKO, Boris a Šárka PAPADAKI. 2016. *Moderní metody řízení nákladů: jak dosáhnout efektivního vynakládání nákladů a jejich snížení*. 2. vyd. Praha: GRADA Publishing. ISBN 978-80-247-5773-5.

PROQUEST. 2015. Accounting, Tax & Banking Collection Brochure [online]. [cit. 2019-04-16]. Dostupné z: <https://media2.proquest.com/documents/acctax.pdf>

SKÁLOVÁ, Jana. 2015. *Podvojně účetnictví*. 21. vydání. Praha: Grada Publishing. Účetnictví a daně. ISBN 978-80-247-5418-5.

SYNEK, Miroslav a kol. 2011. *Manažerská ekonomika*. 5. aktual.vyd. Praha: Grada Publishing. ISBN 80-7225-002-70

ZIKMUND, William G. a Michael D'AMICO. 1993. *Marketing*. 4. aktual. vyd. St. Paul: West Publishing Company. ISBN 0-314-01300-8