

# **ŠKODA AUTO VYSOKÁ ŠKOLA o.p.s.**

Studijní program: B6208 Ekonomika a management

Studijní obor/specializace: B0413P050002 Ekonomika a management/specializace  
Finanční řízení

## **Kalkulace a řízení přímých nákladů v SAP**

### **Bakalářská práce**

**Yuanyuan HU**

Vedoucí práce: Ing. Josef Horák, Ph.D.



ŠKODA AUTO Vysoká škola

## ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Zpracovatelka: **Yuanyuan Hu**

Studijní program: **Ekonomika a management**

Obor: **Podniková ekonomika a finanční management**

Název tématu: **Kalkulace a řízení přímých nákladů podniku v SAP**

Cíl: Cílem bakalářské práce je analýza přímých nákladů ve vybraném podnikovém subjektu s cílem vytvoření metodického postupu na základě kterého bude možné efektivně vyhodnocovat vývoj nákladových cen vyráběných produktů.

Rámcový obsah:

1. Charakteristika nákladu z pohledu finančního a manažerského účetnictví.
2. Vymezení způsobu evidence přímých nákladů ve vybraném podnikatelském subjektu.
3. Analýza přímých nákladů u vybraných produktů.
4. Návrh metodického postupu zabývajícího se efektivním vyhodnocením nákladových cen.

Rozsah práce: 25 – 30 stran

Seznam odborné literatury:

1. FIBÍROVÁ, J. – ŠOLJAKOVÁ, L. *Nákladové a manažerské účetnictví*. 1. vyd. Praha: ASPI, 2007. 430 s. ISBN 978-80-7357-299-0.
2. HRADECKÝ, M. – LANČA, J. *Manažerské účetnictví*. 1. vyd. Praha: GRADA, 2008. ISBN 978-80-247-2471-3.
3. BOKŠOVÁ, J. *Účetní výkazy pod lupou I.: Základy účetního výkaznictví*. 1. vyd. Praha: LINDE Praha, 2013. ISBN 978-80-720-1-921-2.
4. DRURY, C. *Cost and Management Accounting*. 7. vyd. Andover: South-Western Cengage Learning, 2011. ISBN 978-1-4080-3213-8.
5. PETŘÍK, T. *Procesní a hodnotové řízení firem a organizací – nákladová technika a komplexní manažerská metoda.: ABC/ABM (Activity-based costing/Activity-based management)*. Praha: Linde, 2007. ISBN 978-80-7201-648-8.
6. KOVANICOVÁ, D. *Finanční účetnictví.: Světový koncept*. 3. vyd. Praha: POLYGON, 2002. 532 s. ISBN 80-7273-062-2.

Datum zadání bakalářské práce: únor 2018

Termín odevzdání bakalářské práce: prosinec 2018

L. S.



**Ing. Josef Horák, Ph.D.**  
Vedoucí práce



**doc. Ing. Jiřina Bokšová, Ph.D.**  
Vedoucí katedry



**Mgr. Petr Šulc**  
Prorektor ŠAVŠ



**Yuanyuan Hu**  
Autorka práce

Prohlašuji, že jsem závěrečnou práci vypracovala samostatně a použité zdroje uvádím v seznamu literatury. Prohlašuji, že jsem se při vypracování řídila vnitřním předpisem ŠKODA AUTO VYSOKÉ ŠKOLY o.p.s. (dále jen ŠAVŠ) směrnicí OS.17.10 Vypracování závěrečné práce.

Jsem si vědoma, že se na tuto závěrečnou práci vztahuje zákon č. 121/2000 Sb., autorský zákon, že se jedná ve smyslu § 60 o školní dílo a že podle § 35 odst. 3 je ŠAVŠ oprávněna mou práci využít k výuce nebo k vlastní vnitřní potřebě. Souhlasím, aby moje práce byla zveřejněna podle § 47b zákona č. 111/1998 Sb., o vysokých školách.

Beru na vědomí, že ŠAVŠ má právo na uzavření licenční smlouvy k této práci za obvyklých podmínek. Užiji-li tuto práci, nebo poskytnu-li licenci k jejímu využití, mám povinnost o této skutečnosti informovat ŠAVŠ. V takovém případě má ŠAVŠ právo ode mne požadovat příspěvek na úhradu nákladů, které na vytvoření díla vynaložila, a to až do jejich skutečné výše.

V Mladé Boleslavi dne

Zde bych ráda poděkovala Ing. Josefu Horákovi, Ph.D. za odborné vedení závěrečné práce, poskytování cenných rad a trpělivou kontrolu závěrečné práce.

## Obsah

Úvod.....	7
1 Teoretická východiska .....	9
1.1 Finanční účetnictví .....	9
1.2 Manažerské účetnictví.....	12
1.3 Kalkulace.....	19
1.4 Řízení nákladů metodou standardních nákladů .....	21
1.5 Controlling .....	23
1.6 Podnikový informační systém.....	24
2 Praktická část .....	26
2.1 Faurecia Emission Control Technologies, Mladá Boleslav, s.r.o. ....	26
2.2 Oceňování nakupovaného materiálu.....	27
2.3 Oceňování výrobků .....	31
2.4 Analýza vývoje nákladů.....	33
2.5 Analýza nákladových odchylek .....	39
2.6 Vyhodnocení procesu.....	42
2.7 Návrh na zlepšení .....	43
Závěr .....	48
Seznam literatury .....	49
Seznam obrázků a tabulek.....	50
Seznam příloh .....	51

## Seznam použitých zkratk a symbolů

CK11N	Transakce pro kalkulování v SAP
ČNB	Česká národní banka
DAL	Účtovací strana
ERP	Podnikový informační systém
ERP II	Rozšířený podnikový informační systém
FÚ	Finanční účetnictví
IFRS	Mezinárodní standardy účetního výkaznictví
JN	Jednicové náklady
MM03	Transakce pro náhled do kmenových dat v SAP
MÚ	Manažerské účetnictví
NÁ	Náklady
NC	Požizovací cena
PC	Prodejní cena
SAP	Informační systém
VZZ	Výkaz zisku a ztrát
ZJMM01	Transakce pro náhled záznamu nakupovaných cen
ZFA1	Varianta kalkulace standardní ceny v SAP
ZFA2	Varianta kalkulace reálné ceny v SAP
ZFA4	Varianta kalkulace nové pořizovací ceny v SAP

## Úvod

Tato bakalářská práce se zabývá problematikou kalkulací a řízení přímých nákladů v informačním systému SAP. Řízení nákladů je jednou ze základních funkčních úloh finančního controllingu, a také představuje klíčovou roli při vyhodnocování produktivity podnikové jednotky. Na základě správných informací o nákladech se odvíjí další finanční plánování, jako jsou např. prodejní ceny, objem prodeje a budget. Proto se vyžaduje jednotný proces kalkulace nákladů a řízení cenových odchylek, aby se předcházelo rizikům nadceňování nebo podhodnocování zásob.

Cílem práce je na základě analýzy zdrojových dat za pomoci exportu z informačního systému SAP vytvořit metodiku pro kalkulaci cen na úrovni denní operativy a řízení přímých nákladů během uzávěrkového reportingu pro detekci největších rizik v přehodnocování zásob na bázi měsíčních účetních závěrek.

Vybraný právní subjekt, Faurecia Emissions Control Technologies, Mladá Boleslav, s.r.o., (dále jako Faurecia) je jedním z dceřiných závodů vyspělé mezinárodní společnosti, která vzhledem k vysokým požadavkům na reportingovou činnost a náročnosti informačních dat využívá informační systémy jako SAP, Cheops, Tiger aj. programy. Číselné zdroje a příkladové reference výrobků použité v práci jsou vzhledem k ochraně citlivých firemních dat záměrně upravené předem stanoveným koeficientem.

V první části práce jsou představena teoretická východiska pro danou problematiku, především porovnání definice pojmu náklad z hlediska finančního, manažerského a nákladového účetnictví s důrazem na nákladové účetnictví. Dalším bodem je členění nákladů pro různé potřeby a priority pro řízení podniku a jejich kalkulace. Dále jsou zde zmíněny základní pojmy potřebné pro zpracování odchylkové analýzy, informační systémy podniku a základní informace o oddělení controllingu, jako zodpovědné jednotky za předloženou problematiku.

Praktická část práce se skládá z části popisné, kde jsou naznačeny principy kalkulace a řízení přímých jednicových nákladů, a z části analytické, zde je pak představena analýza současného procesu řízení cenových odchylek pomocí metodiky odchylkové analýzy nákladů. Na základě zjištěných slabých stránek současné metodiky je následně vytvořen nový proces se zaměřením na lepší řízení a členění odchylek podle rizikovosti.



V závěrečné části bakalářské práce jsou shrnuty výsledky, které firmě přinese nová metodika v rámci řízení přímých nákladů a návrh na další možné zlepšení procesu.

# 1 Teoretická východiska

V následujících kapitolách práce jsou představeny způsoby pojetí nákladů podle finančního účetnictví a manažerského účetnictví. Vyzdviženy jsou jejich hlavní rozdíly v uznávání podle požadavků různých skupin uživatelů, kritéria a způsoby dalších členění nákladů pro účely manažerského řízení.

Následně je v další části práce definován princip řízení nákladů podle metody řízení standardních cen, ze kterého vychází praktická část. Poté je krátce zmíněno oddělení controllingu, které je zodpovědné za analýzy hodnot přímých nákladů, vyčíslení finančních dopadů a stanovení opravných opatření.

V poslední pasáži teoretické části je popsán základní princip fungování informačního systému SAP, princip, na kterém funguje a jeho využití v účetnictví.

## 1.1 Finanční účetnictví

Každá firma potřebuje jistá pravidla a systémy pro její fungování na trhu. Jedním z nástrojů pro řízení je finanční účetnictví (dále také FÚ), které pojednává o struktuře firmy, aplikovaných účetních metodách a postupech a o finančních a investičních činnostech společnosti.

*„Účetnictví představuje část informačního systému, který zjišťuje, měří, zaznamenává, třídí a zpracovává data a předkládá finanční informace o ekonomické entitě“* (Bokšová, 2013).

Jinak řečeno, účetnictví je uzavřený informační systém, který sleduje náklady a výnosy a zjišťuje výsledek hospodaření pro účely vyhodnocování reálné spotřeby zdrojů se stanovenými cíli. Jedná se o nástroj řízení, který je zaměřený na výsledky dosažené v minulosti. Základním předpokladem finančního účetnictví je going concern (předpoklad trvání podniku) a aktuální princip.

Výstupy finančního účetnictví jsou účetní výkazy, které poskytují informace o finančním vedení podniku ve vlastní činnosti za předešlých dvanácti měsíců. Z důvodu zveřejňovací povinnosti a pro srovnatelnost informací v čase a mezi podniky jsou tyto výkazy regulovány po linii státu legislativou a zákonnými normami.

Po obsahové stránce je struktura informací přizpůsobena k ochraně tajných firemních know-how.

### 1.1.1 Pojetí nákladů ve finančním účetnictví

Pojem náklad, jakožto hlavní vynaložený zdroj podniku za účelem ekonomického zhodnocení kapitálu, je definován mezinárodními standardy finančního výkaznictví IFRS a českými účetními předpisy a standardy.

*„Náklady představují snížení ekonomického prospěchu, které se projeví úbytkem nebo snížením aktiv nebo zvýšením dluhů a které vede v účetním období k poklesu vlastního kapitálu jiným způsobem než výběry vlastníků“ (Bokšová, 2013).*

Je zjevné, že ve finančním účetnictví jsou náklady chápány jako skutečná hodnotová spotřeba zdrojů vyjádřená v peněžních jednotkách. Náklady jsou vynaložené k dosažení podnikových výnosů v hlavní činnosti podniku a vykazují se ve výkazu zisku a ztrát a v rozvaze jako výsledek hospodaření.

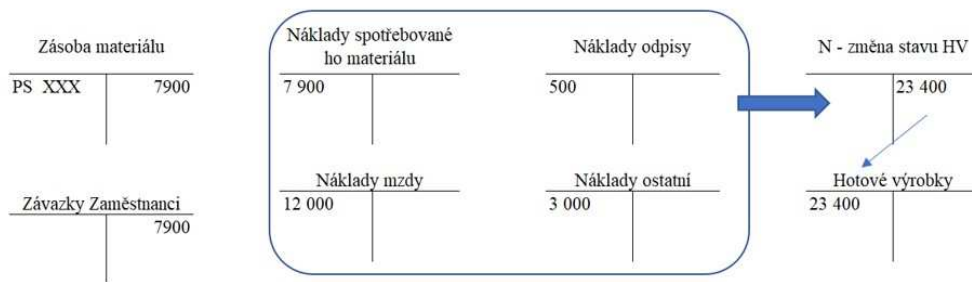
### 1.1.2 Uznávání a vykazování nákladů

Uznání nákladů obecně nastává až po uznání výnosů v okamžiku jejich realizace. Teprve poté se tedy přiřazují náklady, jež jsou vynaložené pro vznik těchto výnosů. Těmto nákladům se říká náklady výkonu a jsou vázány v aktivech až do doby prodeje produktu.

*„Výnosy představují zvýšení ekonomického prospěchu, které se projeví zvýšením aktiv nebo snížením dluhů a které vede v účetním období ke zvýšení vlastního kapitálu jiným způsobem než vklady vlastníky“ (Bokšová, 2013).*

Náklady období, které nejsou zahrnuté do ocenění zásob jsou uznávány v průběhu čerpání v daném období.

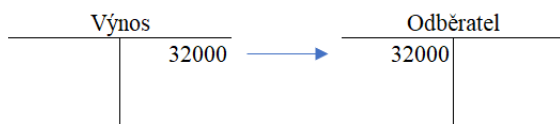
**Příklad 1: Firma A prodává ručně vyráběné plyšové medvídky. V roce X1 vyrobila celkem 130 kusů a prodala 80 kusů firmě B na fakturu za 32 000 Kč. Náklady na výrobu všech 130 kusů jsou 5000 Kč za materiál, 8000 Kč za mzdu, 500 Kč za odpisy a 2000 Kč za energie.**



Zdroj: (Vlastní zpracování)

**Obr. 1 Účtování Příkladu 1-1**

Pro názorné vysvětlení je příklad aplikován na druhovém členění (podrobně vysvětleno v kapitole 1.2.4). Spotřebovaný materiál na výrobu nespadá ihned do nákladů při vzniku, ale vyjme se pomocí účtu Změna stavu do zásob hotových výrobků. Při prodeji se zaúčtuje faktura za prodané výrobky na účet Odběratel a podvojně na účet Výnos. Faktura v podstatě představuje nárůst na straně pohledávek v aktivech a lze ji vyčíst ze souhrnného výkazu rozvaha. Duálně vzniká výnos, který lze poté identifikovat ve výkazu zisku a ztrát (dále jako „VZZ“).



Zdroj: (Vlastní zpracování)

**Obr. 2 Účtování Příkladu 1-2**

Poté se vyskladní 80 kusů výrobků za výrobní náklady, v přepočtu 180 Kč na kus. Až v této fázi jsou náklady v hodnotě 23 400 Kč uznány za vykazané ve správném účetním období a ke konkrétnímu výnosu. Jinými slovy, je dodržen **časový a věcný soulad**.

N - změna stavu HV		Hotové výrobky	
14 400	← 23 400	23 400	→ 14 400
	Obrat 9 000	KS 9 000	

Zdroj: (Vlastní zpracování)

### Obr. 3 Účtování Příkladu 1-3

Ve VZZ se od výnosů odečtou všechny náklady, ale aby byly brány v potaz i neprodané výrobky, tak je potřeba od nákladů odečíst i konečný stav (obrat) účtu Změna stavu hotových výrobků na straně DAL, tedy stav hotových neprodaných výrobků.

Náklady	Výkaz zisku a ztrát		Výnosy
Spotřeba materiálu	7900	Výnos z realiz. prodeje	32000
Mzdy	12000		
Odpisy	500		
Ostatní náklady	3000		
Změna stavu zásob HV	-9000		
Celkové náklady	14400	Celkové výnosy	32000
<b>Provozní výsledek hosp.</b>	<b>17600</b>		

Zdroj: (Vlastní zpracování)

### Obr. 4 Účtování Příkladu 1-4

Pokud firma A v roce X1 neprovedla další výkony, tak její Provozní výsledek hospodaření je 17 600 Kč.

## 1.2 Manažerské účetnictví

Profesionální manažer musí propojit více informačních toků pro správné a podložené rozhodování. Jedním z toků je finanční účetnictví, které slouží účelově spíše pro potřebu externích uživatelů jako vyčíslení ekonomického prospěchu. Tito

uživatelé mají odlišné požadavky na způsob zpracování účetních informací nežli interní uživatelé, ti jsou zaměřeni na vnitropodnikové rozhodování a plánování.

Pro účel podpory řízení a ve spojení se vznikem velkých diverzifikovaných koncernů vzniká v období 18. až 19. století manažerské účetnictví. S tím se pojí i období automatizace a modernizace procesu řízení podniku a integrace informačních systémů. Pozornost je dále upřena na podporu manažerů při dlouhodobém řízení podniku.

*„Manažerské účetnictví je souvislý doplňující se proces měření, stanovení, interpretace a předávání systému finančních i nefinančních informací, které podporují rozhodování řídicích pracovníků, ovlivňují chování složek podniku a přispívají k vytvoření vztahů mezi nimi a jsou nezbytné pro dosažení strategických, taktických a operativních cílů“ (Fibírová, Šoljaková, Wágner a Petera, 2015).*

Jedná se o informační systém, který vychází z finančního účetnictví, ale je rozšířen o interní informace sloužící k strategickému řízení podniku. Základní rozdíl manažerského a finančního účetnictví je ve vlastním obsahovém zaměření, které slouží pro potřebu uživatelů s jinými cíli a zájmy. Manažerské účetnictví (dále také MÚ) poskytuje přehled o dílčích podnikových činnostech a slouží k plánování, rozhodování a řízení firmy v návaznosti na hodnocení výnosnosti jednotlivých vynaložených vstupů. Z pohledu času se manažerské účetnictví zaměřuje na budoucí vývoj podniku a k tomu využívá informace minulé (finanční účetní výkazy), současné i budoucí (Dury, 2011- vlastní překlad).

K dosažení strategického řízení slouží 3 subsystémy manažerského účetnictví, kterými jsou podle Hradeckého, Lanči a Šišky (2008):

- nákladové účetnictví,
- rozpočetnictví a
- kalkulace.

Výstupní informace manažerského účetnictví slouží pouze interním uživatelům a jsou klíčovou částí úspěchu a konkurenceschopnosti podniku na trhu. Pro včasné odhalení rizika a reakce na něj, proto není dostačující, aby se reporty manažerského účetnictví reportovaly na roční bázi, jako se sestavuje klasické finanční účetnictví

pro účely vyplácení dividend a danění. Manažerské účetní výkazy se reportují v praxi na měsíční bázi. V případě potřeby kritických informací potřebných pro zásadní rozhodování o vývoji společnosti se vytváří mezitímní účetní závěrka na vyžádání.

### **1.2.1 Jednookruhová a dvouokruhová soustava**

V rámci vnitropodnikového účetnictví je nezbytné zmínit dva koncepční přístupy k organizaci vztahů finančního a nákladového účetnictví, které zajišťují požadavky jednotlivých skupin uživatelů informačních systémů.

Jednookruhová soustava je označována jako finanční, využívá se v případě, kdy se požadavky uživatelů neliší ve vlastním obsahu informací, ale ve stupni podrobnosti. Obsahuje analytickou evidenci aktiv, pasiv, výnosů, nákladů a vlastního kapitálu, které slouží především externím uživatelům informací.

Dvouokruhová soustava zahrnuje jak finanční, tak i vnitropodnikové účetnictví, které jsou propojeny pomocí spojovacích účtů, které uvádí Lazar (2012) jako:

- Spojovací účet k nákladům,
- spojovací účet k výnosům a
- spojovací účet k zásobám.

### **1.2.2 Pojetí nákladů v nákladovém účetnictví**

Nákladové účetnictví je mnohdy považováno za subsystém manažerského účetnictví, které se zaměřuje na operativní řízení již rozhodnutého procesu, a to po linii útvarů, výkonů a procesů. Detailně analyzuje faktory ovlivňující zisk či ztrátu a přínos na výsledek hospodaření konkrétních výkonů, útvarů a činností. Nákladové účetnictví není regulováno předpisy, jednotlivé firmy si pro vlastní specifické cíle a úlohy stanovují danou metodu ve vnitropodnikové směrnici.

Náklad je v tomto případě pojat jako hodnotově vyjádřená spotřeba ekonomických zdrojů, kde její vynaložení je buď účelové (možnost přímého přiřazení nákladů ke konkrétní podnikové činnosti či nákladovému středisku), nebo účelné (spotřebované náklady jsou relevantní k výnosům produkční činnosti). Cílem manažerského

účetnictví je hodnocení efektivnosti činnosti. Zahrnují se do něj i tzv. kalkulační náklady, které nejsou uznatelné ve finančním účetnictví, jako jsou náklady ušlé příležitosti, subjektivní ocenění vlastního kapitálu apod.

### 1.2.3 Členění nákladů

Náklady se sledují podle různých potřeb při vykazování výsledku hospodaření (v účetních výkazech) nebo podle ekonomické podstaty vynaložení nákladů ve finančních hodnotách, účelu jejich vynaložení, místa vzniku, původu spotřebovaných vstupů, změny nákladů s množstvím a způsob jejich kalkulace. Podstatou je tedy vyjádřit náklady pro různé potřeby řízení podniku v konkrétních rozhodovacích úlohách pro různé členy managementu při řešení problémových okruhů.



Zdroj: (Fibírová, Šoljaková, Wagner, 2015, str. 53)

**Obr. 5 Schéma členění nákladů podle rozhodovacích úloh**

Podle kritérií manažerského účetnictví pro řízení se náklady člení na:

- a) Náklady druhové a účelové,
- b) náklady technologické a náklady na obsluhu a řízení,
- c) náklady jednicové a režijní,
- d) náklady variabilní a fixní a
- e) náklady přímé a nepřímé.



## 1.2.4 Členění nákladů podle nákladových druhů

Druhé členění nákladů se využívá ve finančním účetnictví pro sestavování účetních výkazů všech firem, které odvádí daně na území České republiky.

Tato metoda řeší především ekonomickou podstatu vynaložení zdrojů, tedy v jaké podobě vstupují do podniku z externího prostředí, a podle toho se člení na nákladové druhy.

Základní členění nákladových druhů:

- Spotřeba materiálů a energií,
- spotřeba a použití externích prací (např. poskytované služby, nájemné),
- náklady na mzdy, včetně sociálního a zdravotního pojištění,
- odpisy stálých aktiv a
- finanční náklady v podobě úroků, pojistné apod.

Nákladové druhy se charakterizují třemi vlastnostmi:

- Náklady **prvotní** se při účetních zobrazení zachycují hned při vstupu do podniku,
- náklady **externí** vznikají spotřebou materiálů, práce a služeb externích dodavatelů a
- **jednoduché** náklady, které již není možné dále v podniku členit na jednodušší složky.

Mimo výše uvedených základních vlastností se občas v literatuře hovoří o dalších vlastnostech. Podle Hradeckého, Lanči a Šišky (2008) se jedná o tzv. **druhotné** náklady spotřebovaných výkonů (již předtím vyrobených ve vlastním podniku), náklady **interní**, které vznikají v rámci poskytování služeb interním střediskům a náklady **složené**, jež vystupují jako souhrn více druhů prvotních nákladů spotřebovaných při vytvoření daného vnitropodnikové výkonu.

Druhé členění informuje uživatele o tom, co je spotřebováno, tedy jaké konkrétní náklady, od kterého dodavatele a kdy. Velkou výhodou při tomto členění je průkaznost a jednoznačnost při vykazování pořízení / spotřeby zdrojů. Druhé účetnictví je dále důležité pro kontrolu úplnosti účetních výkazů daného období.

Nicméně pokud uživatel potřebuje znát příčinu vynaložení nákladů, tedy vztah nákladů k prováděným výkonům, musí se obrátit na konkrétní odpovědné středisko. Tyto informace ze členění nákladů podle druhu nelze vyčíst. Podle druhu se v praxi sestavují rozpočty a odpočty středisek (Hradecký, Konečný, 2003).

### 1.2.5 Členění nákladů podle účelu

Účelové členění nákladů je spojeno s příčinou vzniku spotřeby k vlastnímu procesu tvorby výkonu, tedy za jakým **účelem** tyto náklady vznikly ve vztahu ke konkrétním vnitropodnikovým útvarům, výkonům a činnostem. Ve finančním účetnictví se náklady alokují především podle toho, zda vznikly ve výrobě vlastních výkonů, při administrativní práci, či při odbytu. Pro finanční řízení jsou ve výkazech sestavených podle účelu jednoznačně vidět náklady období, náklady výkonu a provozní hospodářský výsledek.

Ve vztahu k technologickému procesu se sledují náklady **technologické** a náklady na **obsahu a řízení**. Náklady technologické jsou přiřaditelné ke konkrétní kalkulační jednici a přímo souvisejí s technologickými operacemi při výrobě dílčího výkonu. Náklady na obsluhu a řízení jsou náklady vynaložené pro vytvoření, zajištění a udržení podmínek pro výrobu výkonu. Jedná se o náklady, které nejsou přímo přiřaditelné ke konkrétní výrobě, ale zajišťují chod celého procesu. V praxi se jedná o náklady za pronájem výrobní haly, náklady za energie (obsluha) a náklady spojené s administrativní činností a managementu (řízení). Například firma na lince A může vyrábět produkt X a Y, ale materiál pro výrobu produktu Y potřebuje v první fázi potřít voskem, aby se ve stroji neponičil třením. Náklady na údržbu linky jsou náklady na obsluhu a řízení a vosk je technologickým nákladem konkrétní kalkulační jednice.

V návaznosti na předešlé členění se tyto náklady technologické a na obsluhu a řízení ještě podrobněji klasifikují podle stanovených nákladových úkolů k určitému časovému období na **náklady jednicové a režijní**. Jednicové náklady zahrnují část technologických nákladů, které jsou definované standardní normou spotřeby vstupních zdrojů na určitou jednotku výkonu. Norma spotřeby se stanovuje v naturálních jednotkách a zajišťuje standardní technické, technologické a

organizační podmínky pro tvorbu výkonu. Výpočet jednicových nákladů se počítá podle vzorce (1).

$$JN = \text{jednicové mzdy} + \text{jednicový materiál} + \text{ostatní jednicové náklady}^1 \quad (1)$$

Režijní náklady jsou pak typické tím, že nejsou vyjádřitelné ke konkrétní jednotce výkonu, ale jsou společnými náklady druhu výkonů a útvarů. Za tyto náklady zodpovídá řídicí pracovník jednotlivých oddělení podle předem stanoveného rozpočtu na určité období a na rozsah činností. Jako příklad lze znovu použít vosk. Pokud je vosk spotřebován na konkrétní produkt a je definován v jednicovém nákladu jako vstupní materiál, tak se jedná o jednicový náklad. Ale pokud se jedná o nedokonalost konkrétního stroje a pro omezení možné zmetkovitosti je nutné vosk použít jako mazivo na všechny vstupní zdroje, tak se jedná o režijní náklad.

Členění na **variabilní** a **fixní** náklady, jež jsou vztažené k objemu výkonů, je významné především při kalkulaci jednicových nákladů. Spotřeba variabilních nákladů je vyjadřovaná v proporcích k určitému objemu výkonu a je na něm závislá. Se změnou objemu výroby se přímo úměrně mění i spotřeba. Fixní náklady jsou naopak konstantní pro určité období v určitém intervalu, jsou vynaložené jednorázově bez ohledu na změnu objemu výkonu a ke kalkulační jednici se přiřazují podle pravidel přiřazovacích metod, které budou zmíněny dále v kapitole 1.3.1. Fixními náklady jsou především náklady na obsluhu a řízení a část režijních nákladů (Hradecký, Lanča, Šiška, 2008).

Otázku alokace nákladů při kalkulaci řeší rozlišení na náklady **přímé** a **nepřímé**, to se zabývá způsobem přičítání nákladů předmětu kalkulace. Přímé náklady jsou takové náklady, které jsou přímo přiřaditelné ke kalkulační jednici. Patří k tomu vždy náklady jednicové, vyvolané změnou v dané kalkulační jednici, a režijní náklady, které jsou společné danému druhu výkonu. Dále sem patří i režijní náklady, jako jsou nástroje určené pro výrobu v daném útvaru, tyto náklady se využívají pouze pro výrobu dané jednice a vypočítávají se pomocí počtu vyrobených nebo plánovaných jednic. Neplatí pravidlo, že všechny přímé náklady jsou

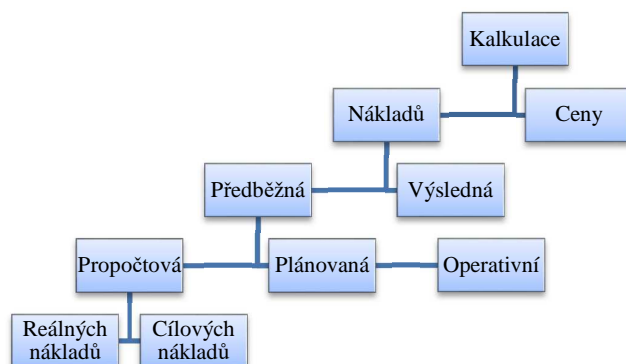
---

<sup>1</sup> Za ostatní jednicové náklady jsou považovány např. spotřeba energie technologického zařízení a jeho odpisy.

proporcionálního charakteru, jako je to typické pro jednicové náklady. Nepřímé náklady, většinou se jedná o režijní náklady, jsou pak náklady, které nejsou přímo přiřaditelné k předmětu kalkulace, vznikají společně se vznikem produkce více různorodých předmětů kalkulace. Člení se podle funkce na výrobní (provozní), správní, materiálovou (zásobovací režii) a odbytovou režii. Tyto náklady se posléze přičítají ke kalkulační jednici nepřímo pomocí metod přiřazování nákladů zprostředkovaných rozpočtů.

### 1.3 Kalkulace

Pokud se mluví o kalkulaci, jedná se většinou o činnost přiřazování nákladů, jak v předvýrobní části stanovení předběžné kalkulace, tak i zjištění reálných nákladů výslednou kalkulací, či v průběhu sériové výroby pro zachycení dopadů změn na náklady operativních kalkulací. Pomocí kalkulace se stanovují i hodnotové veličiny v podobě nákladů, prodejních cen a marží v naturálních jednotkách na jednotku výrobního výkonu, kterou může být produkt, služba, nebo práce.



Zdroj: (Popesko, Papadaki, 2016, str. 57)

**Obr. 6 Kalkulační systém**

Kalkulaci je možné provádět několika metodami, které závisí na vymezení předmětu kalkulace, způsobu přiřazování nákladových položek a jejich struktuře v jedné kalkulační jednici. Kalkulační jednicí se rozumí jednotka určitého výkonu vymezená

druhem, jakostí a měrnou jednotkou. Pro výrobní podnik tedy platí, že každý produkt výroby s určitými technickými a technologickými parametry představuje jednu kalkulační jednici a je vyjádřen nákladovou náročností specifickou pro daný produkt. Od kalkulačních jednic se rozlišuje pojem kalkulované množství, které představuje sériovou výrobu zadávanou do výroby pod jedním výrobním příkazem. V účetnictví je vyjádřené jako celkové náklady za období. Jednicové náklady se vypočítají vydělením nákladů na kalkulované množství počtem kalkulačních jednic, avšak takto to pouze funguje při výsledné kalkulaci (Fibírová, Šoljaková, Wagner, 2015).

### **Kalkulační vzorec**

+ přímý materiál  
+ přímé mzdy  
+ ostatní přímé náklady  
+ výrobní režie  
= vlastní náklady výroby  
+ správní režie  
= vlastní náklady výkonu  
+ odbytové náklady  
= úplné vlastní náklady výkonu  
+ zisk  
= prodejní cena (2)

#### **1.3.1 Metody přiřazování nákladů**

Přímými náklady jsou vždy náklady jednicové a část režijních nákladů. Přímé náklady jsou přiřaditelné ke kalkulační jednici již v okamžiku jejich vynaložení, a to principem dělení celkových přímých nákladů množstvím výkonů. Vedle toho jsou přímými náklady i režijní náklady, které jsou vynaloženy na zajištění druhu výkonů.

Nepřímé náklady jsou společně vynaložené v souvislosti s vytvořením širšího sortimentu výkonů. Přiřazování těchto společných nákladů je podle následujících metod:

- a) Kalkulace dělením prostá / s poměrovými čísly.
- b) Kalkulace přiřázková sumační / diferencovaná.

Princip přiřazování nepřímých nákladů je podle **příčinné souvislosti** a **únosnosti**. Tedy jaký je vztah mezi náklady a výkony a kolik nákladů unese výkon v prodejní ceně.

**Kalkulace prostým dělením** je nejjednodušší způsob přiřazování nákladů ke kalkulační jednotce, která se využívá při homogenní (stejnorodé) výrobě. Všechny nepřímé náklady v tomto případě se přiřazují k celkovému výkonu rovnoměrně.

**Kalkulace dělením s poměrovými čísly** se využívá též při homogenní výrobě s jedním druhem výkonů, kde se však liší technologickými parametry jednotlivých výrobků. V tomto případě při stejné kalkulační jednotce je vyrobený objem jednotlivých produktů jiný a podle tohoto poměru se přiřazuje odpovídající část nepřímých nákladů.

**Kalkulace metodou přírážek** je převažující metodou využívanou v praxi. Je výhodná pro heterogenní (různorodou) výrobu, kde se spotřebovávají různá množství materiálů, času a různá výrobní zařízení. Přírážková metoda v tomto případě využívá pro alokaci společných nepřímých nákladů výkonům hodnotově nebo naturálně vyjádřené rozvrhové základny. Z toho sumační metoda přírážkové kalkulace zjišťuje podíl nepřímých nákladů a jednou základnou, diferencovaná používá různé rozvrhové základny. Základny se člení na peněžní a naturální, kde přírážka nepřímých nákladů u peněžních základen je vypočítaná v procentním vyjádření a naturální rozvrhové základny jsou dány v peněžních jednotkách (Fibířová, Šoljaková, Wagner, 2015).

#### **1.4 Řízení nákladů metodou standardních nákladů**

Metoda standardních nákladů (Standard Costing) je moderní metoda řízení nákladů, která vznikla na přelomu 19. a 20. století při etapě tzv. vědeckého řízení výroby. Principem je stanovení předpokládané normy pro odhad budoucích nákladů za účelem plánování. Oproti standardu jsou skutečné náklady, kde se rozdílem skutečných hodnot a stanoveného standardu zjišťuje odchylka (variace). Standard přímých nákladů je vyjádřen kalkulací podle dat z předešlého roku (tedy z minulých dat), nebo dle technologických předpisů a postupů odhadovaných pro nové kalkulace (Papadaki, Popesko, 2016).

Princip stanovení standardu je následující:

1. Stanovení standardních hodnot,
2. zjištění skutečných nákladů,
3. vyčíslení odchylek,
4. analýza odchylek a
5. stanovení nápravných akcí.

#### **1.4.1 Stanovení standardních hodnot**

Stanovený standard (norma) může být dvojího typu, *ideální* a *běžná*. Ideální norma bývá stanovena za předpokladu, že proces produkce bude přesně fungovat podle technologického procesu bez problému. V praxi je tato norma většinou těžce dosažitelná. Oproti tomu, běžná norma vychází z reálných zkušeností a procesů zahrnujících například zmetkovitost. Tato norma vyjadřuje reálný dosažitelný standard.

#### **1.4.2 Zjištění skutečných nákladů**

Během rozjetí výroby se následně zjistí reálné náklady, které se mění dle fáze výroby, vývoje a změny procesů, či cen vstupů. Náklady je dále možno sledovat po střediscích (útvarech), nebo po kategoriích na výrobky, polotovary a materiály. Tímto se dají přesněji podchytit původy změny a tím lépe zajistit nápravná opatření.

#### **1.4.3 Vyčíslení odchylek a analýza**

Odchylky mají mnoho původů, a ne vždy představují nějakou chybu. V praxi se reálné náklady sledují a porovnávají se standardem každý měsíc, aby se včas zachytily změny a zjistil se původ odchylky a případné potenciální řešení. Proto je jisté, že čím dříve se odchylka zaznamená, tím je dopad menší.

Podle původu se odchylky člení na kvantitativní, způsobené změnou objemu spotřeby materiálů, a kvalitativní, které vznikají kvůli cenovým rozdílům.

#### **1.4.4 Stanovení nápravných akcí**

Zdlouhavý proces analýzy je v podstatě zbytečný za předpokladu, že se na závěr podle konkrétních zjištěných odchylek nezajistí dostatečné nápravné akce. Cílem celého procesu je omezit riziko ztráty způsobené plánováním se špatnými předem stanovenými hodnotami a včas na něj reagovat.

### **1.5 Controlling**

K řízení finančního kapitálu podniku slouží koordinační systém controlling, název pochází z anglického slova „control“ nebo „to control“, v doslovném překladu tedy „kontrolovat“, avšak ekonomicky je spíše přesnější chápat tento pojem jako „řídít, vést a mít něco pod kontrolou“.

„Controlling představuje z funkčního hlediska subsystém řízení podniku zaměřený na proces plánování a kontroly a na jeho koordinaci a informační podporu“ (Freiberg, 1996).

Cílem controllingu je poskytnout řídicím jednotkám informace o skutečnosti a požadovaných cílech a analyticky tyto dva stavy porovnat, načež naplánovat zlepšení. Jak také uvádí Král a kol. (2018), controlling se pokouší o systémové propojení všech nástrojů řízení a funkcí pro důsledné prosazování podnikových cílů.

#### **1.5.1 Funkce controllingu**

Controlling má tři hlavní funkční okruhy:

- Z pohledu strategického řízení podniku má řídicí a inovační funkci, která se orientuje na plánování cílů, na jejichž základě pak kontroluje a reguluje podnikové aktivity.
- Navigační funkce se zaměřuje na kontrolu hospodárnosti, porovnává skutečné výsledky s cíleným stavem, analyzuje tyto odchylky a na jejich základě přizpůsobí budoucí plány a připraví opatření.
- Z operativního pohledu řízení pak controlling dohlíží na dodržování vnitřních vnitropodnikových předpisů a vnějších norem a zákonů.



Podle Freiberga (1996) se dá controlling obecně rozdělit do šesti složek, a těmi jsou:

- 1) Plánování a rozpočtování,
- 2) nákladové účetnictví a kalkulace,
- 3) finanční účetnictví,
- 4) vytváření zpráv a informačních systémů (reporting),
- 5) běžné a speciální analýzy a kontrola a
- 6) organizace a správa.

## **1.6 Podnikový informační systém**

Nedílnou součástí pro řízení podniku jsou informační systémy, které usnadňují tok informací. V dnešní globalizované době, kdy dochází k decentralizaci v oblasti získávání informací, musí střední a velké firmy pracovat s rozsáhlým počtem dat. Data jsou uložena v jedné databázi, která slouží desítkám až stovkám uživatelů pocházejících z různých koutů světa.

### **1.6.1 ERP**

ERP (Enterprise Resource Planning) je integrovaný softwarový systém využívaný pro plánování a řízení podnikových dat, který podporuje automatizaci hlavních podnikových procesů. Také představuje informační databázi, v níž jsou data zpracovávána, monitorována a reportována. V rámci informačního systému představuje ERP jádro, které s dalšími aplikacemi tvoří rozšířený modul ERP II.

ERP je základem fungování všech informačních systémů firmem. Pokrývá především proces logistického plánování, toku zboží, nastavování kmenových dat, plánování nákladů apod. Je významný zejména tím, že pokrývá hlavní funkční oblasti logistiky a financí. Využití pro finance je především možné díky struktuře modulů zahrnujících Finanční účetnictví, Controlling, Správu majetku a Účtování v lokálních a cizích měnách (Basl, Blažíček, 2008).

## 1.6.2 SAP

Jedním z nejvíce využívaných informačních systémů ve výrobním sektoru informačních systémů ERP je SAP.

Společnost SAP je německá firma se sídlem ve Walldorfu, zkratka SAP je složena z prvních písmen označení „Systeme, Anwendung, Produkte in der Datenverarbeitung“ (tj. Systém, aplikace a produkty v oblasti zpracování dat). Historie této firmy sahá do roku 1972. Společnost nyní působí na vedoucí pozici dodavatelů podnikových systémů ve více než 120 zemích světa.

SAP je orientovaný svými produkty na různá odvětví, jeho služby se proto člení do čtyř základních oblastí: výroba, služby, finance a veřejný sektor. K tomu má přizpůsobeny soubory modulů a systémových nadstaveb, které slouží ke konkrétním potřebám sektorů jako je automobilový průmysl, bankovníctví, pojišťovnictví, telekomunikace apod. (Odvětvové řešení SAP Online, [www.sap.cz](http://www.sap.cz)).

Systém funguje na základě zadávání příkazů, tzn. transakcí pro import a export dat z informačního jádra ERP. Díky ERP dochází k rychlé výměně informací, která je nejvíce znát v procesu plánování odvolávek a výroby.

## 2 Praktická část

V následující praktické části je nejprve vysvětlen princip oceňování přímých nákladů v SAP a jakým způsobem se zde zdrojová data importují a exportují. Následně je provedena analýza přímých jednicových nákladů vybraných produktů firmy Faurecia podle současné metodiky. Cílem této části je rozšířit současný proces o další detailnější poznatky, které by přispěly k lepšímu řízení. Výstupem toho je nová metodika, která přesněji hodnotí rizika odchylek a jejich finanční dopad.

Jako metodický postup analýzy je zvoleno prvotní grafické zobrazení cen po kategoriích pro zhodnocení celkového trendu vývoje a detekci rizikových bodů. Následuje analýza procentuálních změn reálných nákladů vs. standardu a meziměsíčních změn podle významnosti změny. Odchytkovou analýzou přímých nákladů se následně vyčíslí v návaznosti na prodaném množství celkový dopad v Kč.

Na závěr jsou zhodnoceny klady a zápory daného procesu a sestaven seznam možných faktorů ovlivňujících vývoj cen pro kontrolu a řízení. Níže uvedená data pro analýzu jsou z interního zdroje, reference, hodnoty a období jsou zkrácena a upravována pro ochranu citlivých informací.

### 2.1 Faurecia Emission Control Technologies, Mladá Boleslav, s.r.o.

Předmětem analýzy je výrobní společnost Faurecia Emissions Control Technologies, Mladá Boleslav, s. r. o. (dále Faurecia), založená v roce 2000 v Bezděčíně v Mladé Boleslavi. Faurecia Bezděčín je jedna ze sedmi dceřiných společností v České republice francouzské skupiny Faurecia s hlavním sídlem v Nanterre.

Skupina Faurecia má své portfolio výroby rozčleněné na podnikové skupiny:

- FECT Emissions Control Technologies/ FCM Faurecia Clean Mobility se zaměřením na výrobu výfukových systémů.
- FIS Faurecia Interior Systems se zaměřením na výrobu interiérů.
- FAS Faurecia Automotive Seating se zaměřením na výrobu autosedaček.

- FCE Faurecia Clarison Electronics je zcela nová skupina založená v roce 2019, zabývá se vývojem vozidlových systémů pro zlepšování uživatelského komfortu.

Jako nejmladší závod v České republice působí Faurecia v odvětví automobilového průmyslu jako dodavatel výfukových systémů a mezi jeho zákazníky patří Volkswagen AG, Škoda Auto a.s., Daimler AG, Toyota Group, PSA Group, aj.

Vybraný závod pro analýzu se nachází v Mladé Boleslavi poblíž závodu Škoda Auto a.s. a dodává výfukové systémy pro klasické benzínové a dieselové motory.

## 2.2 Oceňování nakupovaného materiálu

Faurecia oceňuje nakupovaný materiál pořizovací cenou (dále taky NC) a zásoby podle pevné skladní ceny. Pro kalkulaci a řízení nákladů je důležité porozumět tomu, jak se náklady kalkulují, co vše vstupuje do kalkulačního vzorce a co jsou největší problémy a chyby při kalkulaci.

Kalkulace nákladů se provádí v SAP přes transakci CK11N a řídicí informace pro určení způsobu přiřazování nákladů jsou kmenová data. Přiřazování se řídí podle tzv. třídy ocenění („**valuation class**“) dílu. Tato informace určuje, zda má systém kalkulovat s pořizovací cenou, nebo náklady vlastní režie v závislosti na tom, jaké číslo má daný díl. Je důležité vědět, co vše vstupuje do pořizovací ceny nakupovaných materiálů. Ve Faurecii, kde se nakupují materiály především pro sériovou výrobu, se předpokládá, že vedlejší náklady spojené s nákupem materiálů, pokud jsou, nezohledňujeme do jednicové ceny pořízení. Jedinou výjimkou jsou náklady na transport, které se řídí podle mezinárodních pravidel incoterms<sup>2</sup>.

---

<sup>2</sup> Incoterms je soubor mezinárodních pravidel pro výklad nejvíce běžně používaných obchodních doložek v zahraničním obchodě, který specifikuje podmínky přepravy.

Třída ocenění	Popis
4000	nakupovaný komponent
4004	nakupovaný komponent (kovová součástka)
4008	nakupovaný monolit
4009	nakupovaný konzervovaný monolit
5000	polotovar
6000	hotový výrobek

Zdroj: (SAP, MM03)

**Obr. 7 Výčet běžně používaných tříd ocenění**

Při kalkulaci nakupovaného materiálu jsou pořizovací ceny na základě kontraktů nahrávané do nákupního ceníku v systému. Transakce ZJMM01 zobrazuje celou historii vývoje nákupních cen od počátku existence položky. Nová kalkulace bere aktuální cenu z ceníku dle období platnosti. V nákupním ceníku jsou pouze fakturované částky za materiál, náklady na transport se přiřazují k materiálu až při samotném procesu kalkulace v CK11N. V nákupním ceníku se může cena materiálu dělit na více částí podle potřeby řízení.

Ve Faurecii se aplikuje rozpad celkové nákupní ceny na podíly drahých kovů, monolitů a ostatních materiálů. Smyslem tohoto členění nákladů na více složek je snaha o sledování různých rizik, která jsou spojená se změnami cen na trhu.

Zde je potřeba zmínit nejdražší vstupní materiál v katalyzátoru, a to monolity, které v sobě mají zakomponované vzácné kovy v práškové podobě. Tyto náklady tvoří až 60 % – 80 % z celkového nákladu výrobku. Pokud by tedy v této cenové složce došlo ke změně, pak by se musela nákladová odchylka zaznamenat a ihned promítnout ve zvýšených prodejních cenách, aby byl podnik schopný pokrýt své přímé náklady na výrobu včas a nečelil tak riziku ztráty. Jelikož se na tuto složku váže nejvíce oběžných aktiv, jsou tedy monolity z pohledu likvidnosti podniku významnou položkou. Další částí nákupních cen je příměs slitin, kde se drahé kovy oceňují měsíčně / čtvrtletně tržní hodnotou. Nejstabilnější částí je materiálová složka. Ta představuje hodnotu materiálů kromě monolitu a slitin. Toto členění rozděluje rizika různého typu a stupně.

## 2.2.1 Externí dodavatel

Příklad nakupovaných *vstupních přírub 125X*.

Materiál 125X					
Pořadí	Složka	Cena	Jednotka	Platné od	Platné do
1	hrubá cena	16 742,16 Kč	1000	17.01.X1	30.06.X1
1	směs slitin 4828	11 018,54 Kč	1000	17.01.X1	30.06.X1
	<b>Celkem</b>	<b>27 760,70 Kč</b>			
2	hrubá cena	16 742,16 Kč	1000	01.07.X1	30.09.X1
2	směs slitin 4828	12 878,34 Kč	1000	01.07.X1	30.09.X1
	<b>Celkem</b>	<b>29 620,50 Kč</b>			
3	hrubá cena	16 742,16 Kč	1000	01.10.X1	31.12.9999
3	směs slitin 4828	14 347,89 Kč	1000	01.10.X1	31.12.9999
	<b>Celkem</b>	<b>31 090,05 Kč</b>			

Zdroj: (SAP, ZJMM01)

**Tab. 1 Přehled NC materiálu 125X**

Z Tab. 1 je vidět, že pořizovací cena daného komponentu se skládá ze základní ceny (hrubá cena) a hodnoty kovových slitin. Podle posledních cenových změn se dá předpokládat, že se jedná o čtvrtletní update kontraktových cen. Při pořízení se hodnota materiálu kalkulovala jako součet materiálové složky a složky drahých kovů, za první pololetí X1 byla celková cena materiálu 27,76 Kč za kus. Pro vyčíslení úplných vlastních nákladů se hodnota kalkuluje v transakci CK11N.

Kalkulace nákladů v SAP se provádí v souladu s teoretickým východiskem v kapitole 1.3. Struktura kalkulační jednotice je vypočítána na množství 1000 kusů (viz Tab. 2). Celková pořizovací cena po zahrnutí vedlejšího nákladu na dopravu od dodavatele 0,4 Kč za kus je nakonec **28,15 Kč** na kus.

Prvek	Označení nákl. prvku	celkem	měna
1	Material	16 742,16	CZK
2	Mat: Intraco Margin		CZK
3	Mat: Supplier SC VA		CZK
4	Mat: Freight-In	388,66	CZK
5	Freight-Out		CZK
6	Direct Labor		CZK
7	Direct Machine Costs		CZK
8	Indirect Labor		CZK
9	Indirect Deprec.		CZK
10	Indirect Manuf (FU)		CZK
11	SG&A		CZK
12	CER: Mat - Pr.Metals		CZK
14	EA: Material	11 018,54	CZK
15	Mat: Freight-In (ML)		CZK
	Total	28 149,37	CZK

Zdroj: (SAP, CK11N)

**Tab. 2 Konečná NC materiálu 125X**

## 2.2.2 Interní dodavatel

U interního dodavatele se cena musí řídit pravidly **převodních cen** (transfer pricing), jelikož se jedná o ceny sjednávané mezi spojenými účetními subjekty.

Faurecia aplikuje metodu nákladů a přírážky, a to podle následujících kritérií v příložené Tab. 3.

Typ zboží	Kalkulace
materiál	NC materiálu + 2% interní přírážky z NC
monolit	NC monolitu + 1% interní přírážky z NC
konzervovaný monolit	102% NC materiálu + 101% NC monolitu
polotovary	114% NC materiálu + 101% NC monolitu
výrobek	stejná jako PC zákazníkovi

Zdroj: (Vlastní zpracování interních zdrojů)

**Tab. 3 Principy kalkulace interních NC**

Cena přeprodávaného nakupovaného dílu bez monolitu se počítá s přírůžkou 1 % nebo 2 %, pokud se jedná o polotovary tak se zahrnují ještě náklady na práci 14 % z celkové ceny pořízení ve vlastní režii. V případě prodeje hotového výrobku internímu partnerovi, je prodejní cena stejná, jako externímu zákazníkovi, který není s firmou nijak ve spojeném vztahu.

Pro řízení pořizovacích cen od interního partnera je tedy důležité si v analýze uvědomit, že čistá analýza nákladů by se měla porovnávat vůči reálným nákladům včetně přírůžek, které mohou zkreslovat finální výsledek.

## **2.3 Oceňování výrobků**

Jak již bylo vidět na Obr. 7, výrobky společnosti Faurecia jsou především díly, které mají třídu ocenění 5000 (polotovary) a 6000 (hotové výrobky). Existují i jiné variace, které se v praxi používají, ale pro tuto analýzu jsou zanedbatelné, jelikož většina zbývajících dílů má jiný systém přiřazování nákladů.

Princip přiřazování nákladů výrobkům vyráběným ve vlastní režii se provádí na základě kusovníku, kde jsou k danému výrobku definovány: spotřeba materiálu, výrobní verze a přímé náklady práce. Jednicové náklady jsou v tomto případě především závislé na vývoji cen materiálů. V rámci roku dochází k několika kalkulacím s jinými účely oceňování a ty jsou označovány jako kalkulační varianty.

### **Nová pořizovací cena ZFA4**

Kalkulace nové pořizovací ceny dílu se provádí pod kalkulační variantou ZFA4. Touto kalkulací se nová cena současně stává i standardní cenou ZFA1 pro daný kalendářní rok do doby propuštění nového standardu v systému.

### **Standardní cena ZFA1**

Pojem standardní náklady výrobku je již definováno v kapitole 1.4., v praxi ve Faurecii jsou standardní náklady daného roku stanovené podle hodnot reálných nákladů platné na konci předešlého roku. Tato hodnota je brána jako předpokládaná cena pro přípravu rozpočtů a plánů pro následujících dvanáct měsíců. Standardní



cena je z pravidla po stanovení a systémového propuštění v SAP neměnná, aby nedošlo ke změně kmenových dat při reportování odchylek.

The screenshot shows the SAP interface for creating a material cost estimate. The title bar reads "Create Material Cost Estimate with Quantity Structure". Below the title bar, there are several icons and status indicators: "Costing Structure On", "Detail List On", "Hold", and information icons. The main form contains the following fields:

Material	3130146700
Plant	1492
<b>Costing Data</b>   Dates   Qty Struct.	
Costing Variant	ZFA1
Costing Version	1
Costing Lot Size	
Transfer Control	

Zdroj: (SAP)

#### **Obr. 8 Výřez kalkulační verze ze SAP**

Standardní cena se mění pouze v případě, když se zjistí, že původně stanovená cena byla chybná (většinou z důvodu lidského faktoru), nebo v rámci procesu došlo ke zlepšení, které nese úspory v přímých nákladech. V tomto případě se nová standardní cena přepočítává k datu změny.

#### **Aktuální cena ZFA2**

Dalším nezbytným krokem přeceňování skladu je aktuální cena ZFA2, tedy reálné hodnoty nákladů daného měsíce. Zatímco standardní cena je fixovaná na rok, aktuální cenou se přeceňuje skladová zásoba každý měsíc. Vliv na aktuální cenu má nejen změna pořizovacích cen nebo změna výrobního procesu, ale také kurzové rozdíly. Faurecia účtuje v SAP v divizní měně EUR, tyto hodnoty se přepočítávají do lokální měny českých korun a během závěrky se v SAP musí srovnat hodnota skladu závěrkovým kurzem zveřejněným Českou národní bankou (dále jako ČNB). Odchylky ZFA2 reálných nákladů a ZFA1 standardních nákladů se poté reportují a na základě toho se přepočítává rozpočet.

## **2.4 Analýza vývoje nákladů**

Předmětem analýzy jsou náklady prodávaných výrobků sledované za období dvanácti po sobě jdoucích měsíců, kde je standardní cenou stanovená hodnota podle prvního měsíce (za předpokladu, že 1 měsíc je v realitě poslední měsíc v předešlém roce). Cílem analýzy je zhodnotit celkový vývoj nákladů, předvídat rizika a abnormální výkyvy a vysvětlit příčiny jejich vzniku. Pokud dochází k výkyvům cen, ať je to významný pokles, nebo naopak nárůst za dané období, je nezbytné udělat odchylkovou analýzu ke standardu.

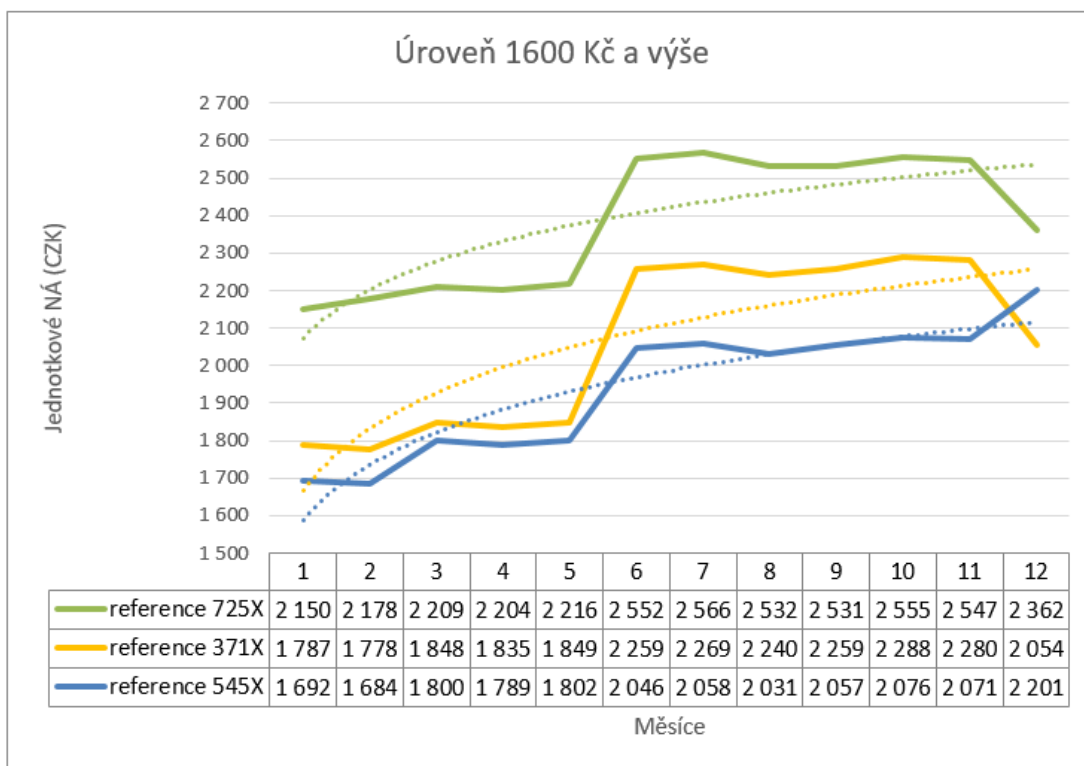
Při řízení přímých jednicových nákladů produktů je nejprve důležité vědět, jakým směrem se hodnoty vstupů vyvíjejí. To je ovlivněno faktory externími a interními. Mezi externími faktory ovlivňující ceny patří například inflace, zvýšení minimální mzdy, vývoj tržních hodnot vstupních materiálů, či změna kurzu. Tyto faktory jsou podnikem neovlivnitelné, ale mají největší dopad na vývoj cen produktů. Na druhou stranu, ovlivnitelné interní faktory mají málokdy reálný dopad na změny cen v průběhu roku z důvodu stabilního procesu při sériové produkci.

### **2.4.1 Grafické zobrazení a prvotní analýzy nákladových faktorů**

Pro analýzu vývoje nákladů výrobků je náhodně zvolených devět produktů, které se prodávají zákazníkům. Jedná se tedy o kompletní výfukové sestavy s katalyzátory, tzv. hot endy. Náhodným výběrem z necelých padesáti nejvíce prodávaných referencí se vybraných devět produktů pro lepší porovnatelnost rozřazuje do tří kategorií podle výše nákladů. Pro lepší orientaci v dané problematice a zjištění celkového vývoje nákladů jsou jednotlivé produkty nejprve zobrazeny graficky níže.

#### **Kategorie 1**

V první kategorii jsou sledovány produkty s jednicovými náklady od 1600 Kč a výše. Vývoje jednotlivých cen je zobrazeno na Obr. 9 po měsících v Kč za 1 kus.



Zdroj: (Vlastní zpracování interních zdrojů)

**Obr. 9 Grafické zobrazení jednicových nákladů kategorie 1**

Podle grafů na Obr. 9 je znatelné, že ceny všechny tři dílů mají velice podobný vývoj a rostoucí trend v čase. Cenový skok nabírají prudce v období mezi pátým a šestým měsícem. Poté je vývoj stabilně rostoucí až do 11. měsíce. Následně na referencích 725X a 545X dochází k poklesu. Oproti tomu, reference 371X má abnormální rostoucí trend ve 12. měsíci.

Pro vysvětlení, co je faktorem cenových výkyvů se následně zjistí parita nákladů kalkulační jednice, zjištěné podle vzorce:

$$(NÁ_M - NÁ_{M-1}) / (\text{Celkové } NÁ_M - \text{Celkové } NÁ_{M-1}) \quad (3)$$

$NÁ_M$             Náklad aktuálního měsíce

$NÁ_{M-1}$         Náklad minulého měsíce

Měsíc	Reference	Celková ZFA2	celková delta	Základní cena	vliv změny základní ceny	Monolit	vliv změny monolitu	Slitina	vliv změny slitiny	Doprava	vliv změny dopravy	Práce	Odpisy
5.	725X	2 216,26 Kč	15,15%	500	-0,63%	1 419	102,15%	132	-1,20%	8	-0,02%	79	77
6.	725X	2 552,12 Kč		498		1 762		128		8		79	77
5.	371X	1 849,03 Kč	22,19%	241	0,15%	1 353	99,47%	85	-0,85%	25	1,47%	87	57
6.	371X	2 259,37 Kč		242		1 761		81		31		87	57
5.	545X	1 801,84 Kč	13,54%	241	-0,22%	1 383	102,20%	74	-1,54%	4	-0,04%	44	55
6.	545X	2 045,74 Kč		240		1 632		71		4		44	55

Zdroj: (Vlastní zpracování interních zdrojů)

**Tab. 4 Parita NC\_1**

Detailnější kontrolou jednotlivých složek cen za 5. - 6. měsíc zobrazených v Tab. 4 se zjistí, že daný skok je ovlivněn nárůstem monolitových cen, které tvoří dominantní část odchylky, ostatní nákladové změny jsou nevýznamné vzhledem k celkové výši odchylek.

V případě abnormálního nárůstu cen ve 12. měsíci na referenci 545X, oproti jiným referencím, je též zdůvodněn nárůstem nákupních cen monolitů, viz Tab. 5.

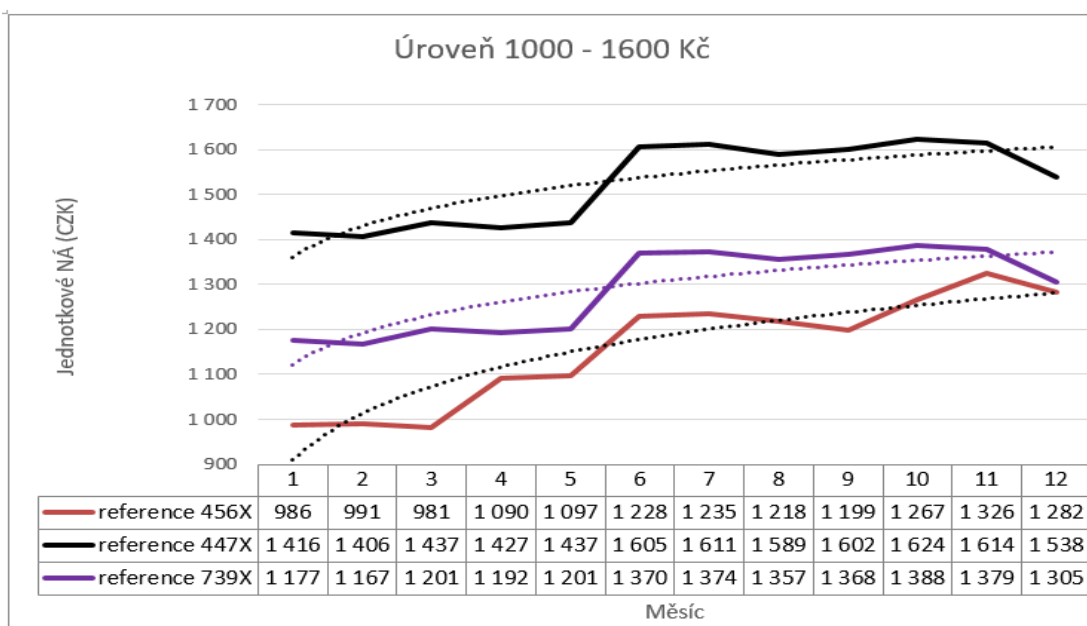
Měsíc	Reference	Celková ZFA2	celková delta	Základní cena	vliv změny základní ceny	Monolit	vliv změny monolitu	Slitina	vliv změny slitiny	Doprava	vliv změny dopravy	Práce	Odpisy
11.	725X	2 547,23 Kč	-7,26%	516	-5,23%	1 770	-96,73%	134	1,45%	8	-0,02%	58	62
12.	725X	2 362,40 Kč		506		1 591		137		8		58	62
11.	371X	2 280,21 Kč	-9,92%	263	-5,61%	1 772	-94,09%	88	0,76%	31	-1,48%	72	54
12.	371X	2 053,98 Kč		251		1 559		90		28		72	54
11.	545X	2 070,88 Kč	6,30%	254	-1,42%	1 643	102,86%	74	-0,62%	4	-0,04%	40	54
12.	545X	2 201,40 Kč		253		1 777		74		4		40	54

Zdroj: (Vlastní zpracování interních zdrojů)

**Tab. 5 Parita NC\_2**

## Kategorie 2

V druhé kategorii se náklady produktů pohybují v rozmezí od 1000 Kč do 1600 Kč.



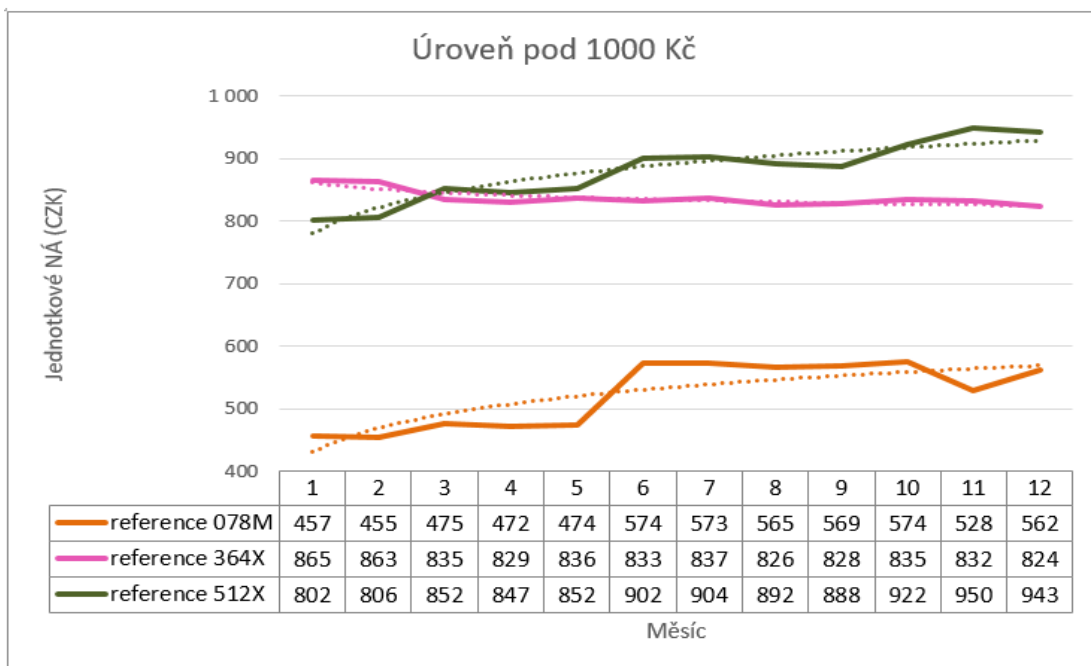
Zdroj: (Vlastní zpracování interních zdrojů)

**Obr. 10 Grafické zobrazení jednicových nákladů kategorie 2**

Stejně jako v kategorii 1 je trend vývoje dílů v kategorii 2 celkově rostoucí. Na Obr. 10 je vidět, že i zde dochází k celkovému nárůstu cen v 6. měsíci. Celkový vývoj všech tří dílů je poměrně vyrovnaný, opakuje se zde i pokles ve 12. měsíci.

### Kategorie 3

V poslední kategorii jsou díly, kde se buď nenachází monolity, tedy polotovary, anebo mají v kusovníku monolity s malým obsahem vzácných kovů. Pokud se odhlédne od dopadu přecenění 6. měsíce opakujícího se ve všech třech kategoriích, dalo by se říct, že růst cen podle grafického zobrazení Obr. 11 je mírně rostoucí s časem. V případě reference 364X, která neobsahuje monolit, je křivka ceny téměř přímka mírně klesající s časem. Již na první pohled se dá usoudit, že ceny vstupů jsou zde stabilní.

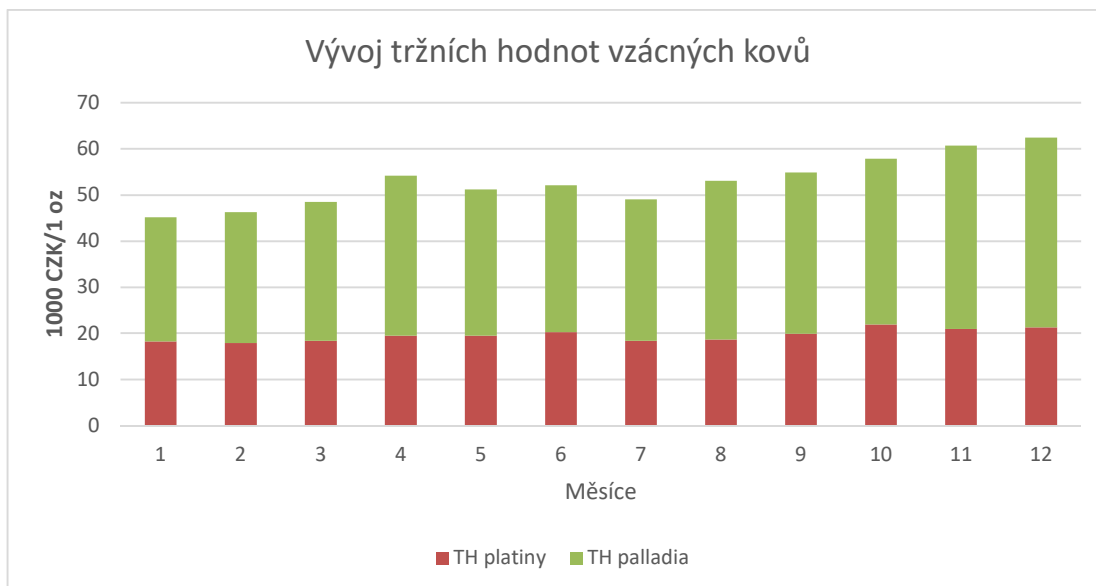


Zdroj: (Vlastní zpracování interních zdrojů)

**Obr. 11 Grafické zobrazení jednicových nákladů kategorie 3**

### Vývoj cen drahých kovů

Z paritní analýzy nákladů v Tab. 4 a Tab. 5 je vidět, že největší podíl nákladů má monolitová složka. Ceny monolitů se odvíjí od obsahu vzácných kovů v nich zakomponovaných v práškové podobě. Převážně se jedná o mix platiny a palladia, proto by nebylo od věci graficky zobrazit i vývoj tržních hodnot těchto kovů, pro posouzení, zda se ceny monolitů vyvíjejí správně.



Zdroj: (Vlastní zpracování hodnot z kurzy.cz)

**Obr. 12 Graf vývoje tržních hodnot drahých kovů**

Vývoj tržních hodnot platiny a palladia podle statistiky z webové stránky kurzy.cz ukazuje, že jsou ceny stále rostoucí, proto se do budoucna očekává trvalý mírný nárůst pořizovacích cen monolitů.

### Shrnutí

Podle Obr. 9, 10 a 11 je možno pouze určit celkový směr vývoje nákladů. Viditelné jsou významné výkyvy cen v čase, které ale bez dalších analýz jsou nicneříkající. Dá se zhodnotit, že celkový vývoj jednicových nákladů je rostoucí. Ve všech třech kategoriích dochází v přechodu 5. a 6. měsíce ke skokovému navýšení nákladů z důvodu zvýšení nákupních cen monolitů a v 12. měsíci nastává mírný pokles. Dané výkyvy jsou významné a na první pohled se zdá, že představují riziko.

Hlavním zjištěným faktorem ovlivňujícím cenové odchylky po analýze parity nákladů jsou monolitové ceny. Avšak podle vývoje tržních hodnot drahých kovů se již dá usoudit, že cenové výkyvy v 6. a 12. měsíci nejsou relevantní vůči vývoji tržních hodnot.

Z interních zdrojů se nakonec zjistilo, že v 6. a 12. měsíci docházelo k pravidelným čtvrtletním aktualizacím nákupních cen, kdy v 12. měsíci se z nejasných důvodů chybně nahrály nákupní ceny do systému SAP, kdy místo nárůstů cen docházelo k poklesům. Z toho vyplývá, že cenové výkyvy v 6. měsíci jsou vysvětlitelné, ale v 12. měsíci jsou chybné a finanční dopady nákladových odchylek ponese společnost Faurecia.

## 2.5 Analýza nákladových odchylek

Po zjištění celkového trendu vývoje nákladů následuje detailnější analýza odchylek. K tomu je zapotřebí znát plánovanou cenu, tedy standardní cenu, měsíční skutečné jednicové náklady a skutečné prodané množství za jednotlivé měsíce.

		Prodané objemy za měsíce											
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
R	078M	2 641	601	1 120	1 756	1 525	1 598	1 418	1 556	800	1 699	1 718	2 080
E	364X	2 249	1 746	2 393	2 893	3 150	3 582	3 852	2 700	2 988	3 870	5 832	5 939
F	371X	783	702	621	648	1 053	1 134	1 080	1 080	890	648	837	405
E	447X	1 723	1 737	2 775	2 555	3 139	2 432	4 038	2 365	2 278	4 969	4 184	4 210
R	456X	1 824	1 295	1 956	1 440	1 872	1 556	1 800	1 464	840	1 644	1 342	1 811
E	512X	21 379	11 660	25 540	24 822	24 719	19 749	26 238	23 660	18 240	7 312	20 276	19 408
N	545X	17 182	12 126	14 428	14 471	13 446	11 596	13 777	13 743	4 113	18	0	0
C	725X	6	80	3 106	5 747	3 895	3 075	4 101	3 866	2 594	4 434	2 524	-1
E	739X	0	0	32	10 400	11 872	7 942	9 800	9 449	1 358	9 482	10 176	6 250

Zdroj: (Vlastní zpracování interních zdrojů)

**Tab. 6 Prodané objemy**

		Vývoj cen v Kč											
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
R	078M	457	455	475	472	474	574	573	565	569	574	528	562
E	364X	865	863	835	829	836	833	837	826	828	835	832	824
F	371X	1 787	1 778	1 848	1 835	1 849	2 259	2 269	2 240	2 259	2 288	2 280	2 054
E	447X	1 177	1 167	1 201	1 192	1 201	1 370	1 374	1 357	1 368	1 388	1 379	1 305
R	456X	1 416	1 406	1 437	1 427	1 437	1 605	1 611	1 589	1 602	1 624	1 614	1 538
E	512X	802	806	852	847	852	902	904	892	888	922	950	943
N	545X	1 692	1 684	1 800	1 789	1 802	2 046	2 058	2 031	2 057	2 076	2 071	2 201
C	725X	2 150	2 178	2 209	2 204	2 216	2 552	2 566	2 532	2 531	2 555	2 547	2 362
E	739X	986	991	981	1 090	1 097	1 228	1 235	1 218	1 199	1 267	1 326	1 282

Zdroj: (Vlastní zpracování interních zdrojů)

**Tab. 7 Přehled cen**

Standardní náklady jsou stanovené podle hodnot v 1. měsíci uvedených v Tab. 7. V praxi to znamená, že 1. měsíc je poslední měsíc předešlého roku. Odchylová



analýza přímých nákladů se vypočítává jako rozdíl mezi skutečnou cenou a cenou plánovanou, vynásobenou prodaným množstvím, v souladu se stanovenými principy v teoretické části 1.4.

$$Q_{sk} * (PNÁ_{sk} - PNÁ_{pl}) \quad (4)$$

$PNÁ_{pl}$  Přímé náklady plánované

$PNÁ_{sk}$  Přímé náklady skutečné

$Q_{sk}$  Prodané množství

		odchylková analýza reálných nákladů Kč											
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
R	078M	0	-996	20 417	26 246	26 099	186 701	164 727	168 778	89 769	199 465	122 354	218 527
E	364X	0	-2 424	-70 718	-102 020	-91 236	-113 053	-108 482	-104 223	-110 022	-115 123	-188 889	-239 277
F	371X	0	-6 328	38 070	31 191	65 695	536 082	521 099	489 995	420 815	325 191	413 118	108 276
E	447X	0	-17 723	66 216	37 329	74 289	469 345	796 516	425 007	435 533	1 049 039	844 283	537 510
R	456X	0	-13 703	40 587	14 512	38 947	293 941	350 255	252 362	155 934	341 547	265 539	219 691
E	512X	0	42 035	1 279 514	1 101 503	1 227 506	1 964 416	2 663 735	2 130 826	1 564 330	873 946	2 996 728	2 739 830
N	545X	0	-91 688	1 561 707	1 408 586	1 480 396	4 104 966	5 049 099	4 666 956	1 501 975	6 922	0	0
C	725X	0	2 225	182 147	307 783	257 172	1 235 793	1 705 809	1 476 500	987 438	1 794 898	1 002 029	-212
E	739X	0	0	-173	1 084 614	1 312 735	1 924 179	2 440 260	2 194 116	288 832	2 663 221	3 455 008	1 852 210

Zdroj: (Vlastní zpracování interních zdrojů)

**Tab. 8 Odchylková analýza\_finanční dopad**

Výsledným zjištěním z odchylkové analýzy reálných a plánovaných nákladů (viz Tab. 8) je to, že hodnoty jsou převážně kladné (červeně hodnoty), to znamená, že firma za výrobu produktů zaplatila víc, než se plánovalo. Součet hodnot všech uvedených cenových odchylek je negativní dopad 74 miliónů Kč do VZZ.

Zde se zase potvrzuje to, že díl 364X má klesající trend a stabilní nákladový vývoj. Bohužel podle této analýzy nelze dále podrobněji analyzovat původ a rizika odchylek, proto je potřeba se na tyto náklady podívat v procentuální vyjádření.

### 2.5.1 Procentuální odchylky od standardu

Pro účel reportingu je praktičtější využívat procentuální odchylky jednicových nákladů. Vzhledem k tomu, že interní hranice významnosti je stanovená na

absolutní hodnotu 5 %, dá se předpokládat podle Tab. 9, že s časem se budou odchylky od standardu lišit čím dál tím více.

		ZMĚNY REÁLNÉ JEDNICOVÉ CENY OD STANDARDU											
		1/1	2/1	3/1	4/1	5/1	6/1	7/1	8/1	9/1	10/1	11/1	12/1
R	078M	0,00%	-0,36%	3,99%	3,27%	3,75%	25,58%	25,43%	23,75%	24,56%	25,70%	15,59%	23,00%
	364X	0,00%	-0,16%	-3,42%	-4,08%	-3,35%	-3,65%	-3,26%	-4,46%	-4,26%	-3,44%	-3,75%	-4,66%
E	371X	0,00%	-0,50%	3,43%	2,69%	3,49%	26,46%	27,01%	25,39%	26,46%	28,09%	27,63%	14,96%
	447X	0,00%	-0,87%	2,03%	1,24%	2,01%	16,40%	16,76%	15,27%	16,24%	17,94%	17,14%	10,85%
F	456X	0,00%	-0,75%	1,46%	0,71%	1,47%	13,34%	13,74%	12,17%	13,11%	14,67%	13,97%	8,56%
	512X	0,00%	0,45%	6,25%	5,53%	6,19%	12,40%	12,66%	11,23%	10,69%	14,90%	18,42%	17,60%
N	545X	0,00%	-0,45%	6,40%	5,75%	6,51%	20,93%	21,66%	20,07%	21,59%	22,73%	22,41%	30,13%
	725X	0,00%	1,29%	2,73%	2,49%	3,07%	18,69%	19,34%	17,76%	17,70%	18,83%	18,46%	9,87%
C	739X	0,00%	0,54%	-0,55%	10,58%	11,21%	24,57%	25,25%	23,55%	21,57%	28,48%	34,43%	30,05%

Zdroj: (Vlastní zpracování interních zdrojů)

**Tab. 9 Procentuální odchylky reálných nákladů se standardy**

Z tabulky výše je zase vidět, že jedinými poměrně stabilními jsou náklady dílu 364X. U jiných referencí, jak už bylo v předešlých kapitolách zmíněno, většinou nastává zvrát v 6. měsíci, kdy dochází ke globálnímu zvýšení cen. Od tohoto časového bodu jsou následné změny mírnější, dochází méně k prudkém skoku, či poklesu. Z této analýzy je již možné usoudit, že žlutě zbarvené odchylky jsou akceptovatelné a nerizikové, červeně značené již překročují míru významnosti.

## 2.5.2 Meziměsíční procentuální odchylky

Lépe se dá hodnotit výsledek, pokud se provedou meziměsíční procentuální odchylky cen, kde se rizika průběžně absorbovávají v rozložení po měsících a nekumulují se. Za stejného předpokladu míry významnosti 5 %, která se považuje za normální vývoj, tedy akceptovatelnou diferencí, jsou ihned vidět rizikové body. Kromě již jmenovaného jevu v 6. měsíci a vysvětlených chyb aktualizace cen v 12. měsíci, jsou rizikové odchylky ještě v období 3., 4., a 10. měsíce značeny červeně v Tab. 10.

		MEZIMĚSÍČNÍ ZMĚNY										
		2/1	3/2	4/3	5/4	6/5	7/6	8/7	9/8	10/9	11/10	12/11
R	078M	-0,36%	4,37%	-0,69%	0,46%	21,04%	-0,12%	-1,34%	0,66%	0,91%	-8,04%	6,41%
E	364X	-0,16%	-3,26%	-0,68%	0,76%	-0,31%	0,41%	-1,25%	0,22%	0,85%	-0,32%	-0,95%
F	371X	-0,50%	3,96%	-0,71%	0,78%	22,19%	0,43%	-1,27%	0,85%	1,28%	-0,36%	-9,92%
E	447X	-0,87%	2,92%	-0,77%	0,76%	14,10%	0,31%	-1,28%	0,85%	1,46%	-0,67%	-5,38%
R	456X	-0,75%	2,23%	-0,74%	0,75%	11,70%	0,35%	-1,38%	0,83%	1,38%	-0,61%	-4,74%
E	512X	0,45%	5,77%	-0,67%	0,62%	5,85%	0,23%	-1,27%	-0,48%	3,80%	3,07%	-0,70%
N	545X	-0,45%	6,88%	-0,61%	0,71%	13,54%	0,61%	-1,31%	1,26%	0,94%	-0,26%	6,30%
C	725X	1,29%	1,42%	-0,23%	0,57%	15,15%	0,55%	-1,33%	-0,05%	0,95%	-0,31%	-7,26%
E	739X	0,54%	-1,08%	11,19%	0,58%	12,01%	0,55%	-1,36%	-1,60%	5,69%	4,63%	-3,26%

Zdroj: (Vlastní zpracování interních zdrojů)

**Tab. 10 Meziměsíční procentuální cenové odchylky**

## 2.6 Vyhodnocení procesu

Proces využívaný ve Faurecii pro řízení přímých jednicových nákladů je procentuální odchylková analýza podle standardních a skutečných nákladů a odchylky meziměsíčních změn. Tato metoda má v automobilovém průmyslu velké využití. Metoda rychle zjišťuje rizikové výkyvy cen na určené hranici významnosti a umožňuje porovnávat výsledky v čase i mezi závody. Odchylky je možné sledovat po kategoriích výrobků, polotovarů a materiálů.

Proces vychází z předpokladu, že jsou správně stanovené standardy. Z tohoto základu se každý měsíc zjistí reálné náklady a porovnají se rozdíly, které se reportují. Porovnávání nákladů se standardy ale nezjišťuje efektivně rizika, pro tento účel se proto využívá meziměsíční odchylková analýza, kde se odchylky průběžně absorbují. Následné finanční vyčíslení dopadu nákladových odchylek na prodaném množství slouží pro vyjádření celkového dopadu do účetnictví. Kombinací všech tří analýz je možné poměrně dobře řídit přímé náklady.

Výhodou procesu je rychlé vyčíslení celkového dopadu přecenění reálnými náklady a vytřídění významných změn, na které je potřeba se více soustředit, porovnat je a napravit. Samotný výpočet je uživatelsky jednoduchý na ovládání. Na první pohled je vidět, zda má odchylka na firmu pozitivní či negativní dopad (podle opačných znamének). Stejnými odchylkami je možné vypočítat i změnu na prodejních cenách, kterou je možno očekávat v návaznosti na skutečné náklady. Všechny odchylky jsou porovnatelné v čase a v některých případech i mezi závody.

Stávající metodika má však i svoji nevýhodu, tou je především skutečnost, že samotné porovnání celkových nákladů nemá na první pohled vypovídající hodnotu, tedy kde nastala chyba a jestli vůbec jsou rizika pravdivá. Všechny zjištěné odchylky se musí detailněji zanalyzovat individuálně. V tomto případě může být následná analýza zdoluhavá a uživatelsky náročná. Nepomáhá tomu ani realita, kdy jsou mnohdy cenové odchylky způsobeny lidským faktorem. Ten je však nevyhnutelný i při dnešní vyspělosti informačních systémů.

Nejčastější zjištěné chyby při odchylkových analýzách bývají:

- Špatně stanovený standard,
- změna vstupních materiálů a procesu výroby,
- špatné nahrání aktuálních cen v SAP,
- ukončení platnosti cen,
- více platných cen v jednom období a
- chyby v SAP.

Z výše uvedených bodů jsou reálnými ekonomickými riziky pro analýzu pouze špatně stanovený standard a následné změny spotřebovaných zdrojů a změny procesu výroby. Všechny zbývající důvody jsou „rizika“ způsobená chybami lidského faktoru nebo systému.

## **2.7 Návrh na zlepšení**

Z výše provedených odchylkových analýz je vidět současné fungování procesu řízení jednicových přímých nákladů. Je dokázáno, že největší dopad na cenové změny mají především vstupní materiály, konkrétně monolitová složka. Bohužel stávající proces je pracnější a hůře se z něho dá vyčíst riziko a následky. Následující kapitola se bude zabývat aplikací zlepšené metodiky odchylkové analýzy se zaměřením na monolitové ceny, kde bude jasně vidět riziko a dopad na firemní hospodaření.

## 2.7.1 Metodika analýzy monolitových cen

Nový proces se zaměří na meziměsíční odchytkovou analýzu monolitových cen podle řídicích faktorů, kterými jsou tržní hodnoty drahých kovů a kurzové změny. I přesto, že změny nákupních cen monolitů nezávisí pouze na vývoji tržních hodnot drahých kovů, nicméně tato informace slouží rozhodně jako vodítko pro detekci prvních náznaků chyb a rizik. Nová metodika je založena na tom, že meziměsíční změny nákupních cen by měly být podobné procentuálně změnám tržních hodnot drahých kovů bez ohledu na konkrétní poměr obsažený v monolitu. Na základě toho lze posoudit, zda v daném měsíci vývoj monolitových cen dává smysl, či ne. Do nové analýzy jsou zohledněné i dopad změny kurzu EUR a Kč, který zkresluje hodnoty nákladů vyjadřované v Kč. Cílem je z výstupu analýzy jednoduše rozpoznat, které změny jsou nevýznamné a které rizikové.

Ceny monolitů jsou brány podle hodnot v podnikovém SAP a drahé kovy jsou vypočítány součtem obou složek podle hodnot zveřejněných na internetové stránce kurzy.cz k poslednímu dni daného měsíce (viz Obr. 12).

Potřebné informace pro analýzu jsou:

- Meziměsíční procentuální změny hodnot drahých kovů,
- procentuální dopad změny kurzu,
- procentuální změny cen nakupovaných monolitů.

Společnost Faurecia má nastavené interní pravidlo pro aktualizaci monolitových cen, jež nastává jednou za čtvrt roku. To znamená, že v určitých měsících mají ceny pouze dopad ze změny kurzu. V případě zdrojových dat pro následnou analýzu se jedná o měsíce 3, 6, 9 a 12. Míra významnosti změn je pro tuto analýzu nastavena na orientačních 3 % (nárůst i pokles), v analýze je odhlédnuto od dopadu přecenění kurzem. Z analýzy je odebrán díl 364X, který neobsahuje monolit.

Měsíc	Celková hodnota drahých kovů kCZK/ oz	Změna hodnot drahých kovů celkem	Dopad kurzového přecenění	Mono složka 545X	Změna hodnot monolitu	Mono složka 725X	Změna hodnot monolitu	Mono složka 078M	Změna hodnot monolitu	Mono složka 447X	Změna hodnot monolitu	Mono složka 456X	Změna hodnot monolitu	Mono složka 371X	Změna hodnot monolitu	Mono složka 512X	Změna hodnot monolitu	Mono složka 739X	Změna hodnot monolitu
1	45	0%	0%	1 274 Kč	0%	1 360 Kč	0%	366 Kč	0%	663 Kč	0%	663 Kč	0%	1 289 Kč	0%	483 Kč	0%	649 Kč	0%
2/1	46	2%	-1%	1 263 Kč	-1%	1 348 Kč	-1%	363 Kč	-1%	657 Kč	-1%	657 Kč	-1%	1 278 Kč	-1%	479 Kč	-1%	643 Kč	-1%
3/2	49	5%	0%	1 380 Kč	9%	1 416 Kč	5%	384 Kč	6%	695 Kč	6%	695 Kč	6%	1 351 Kč	6%	527 Kč	10%	644 Kč	0%
4/3	54	12%	-1%	1 372 Kč	-1%	1 408 Kč	-1%	381 Kč	-1%	691 Kč	-1%	691 Kč	-1%	1 343 Kč	-1%	524 Kč	-1%	754 Kč	17%
5/4	51	-5%	1%	1 383 Kč	1%	1 419 Kč	1%	384 Kč	1%	696 Kč	1%	696 Kč	1%	1 353 Kč	1%	528 Kč	1%	760 Kč	1%
6/5	52	2%	-1%	1 632 Kč	18%	1 762 Kč	24%	483 Kč	26%	867 Kč	25%	867 Kč	25%	1 761 Kč	30%	579 Kč	10%	895 Kč	18%
7/6	49	-6%	1%	1 642 Kč	1%	1 770 Kč	0%	486 Kč	1%	872 Kč	1%	872 Kč	1%	1 772 Kč	1%	580 Kč	0%	901 Kč	1%
8/7	53	8%	-1%	1 618 Kč	-1%	1 745 Kč	-1%	479 Kč	-1%	860 Kč	-1%	860 Kč	-1%	1 747 Kč	-1%	572 Kč	-1%	888 Kč	-1%
9/8	55	3%	1%	1 632 Kč	1%	1 759 Kč	1%	483 Kč	1%	867 Kč	1%	867 Kč	1%	1 761 Kč	1%	570 Kč	0%	865 Kč	-3%
10/9	58	6%	1%	1 648 Kč	1%	1 777 Kč	1%	488 Kč	1%	875 Kč	1%	875 Kč	1%	1 779 Kč	1%	601 Kč	6%	930 Kč	7%
11/10	61	5%	0%	1 643 Kč	0%	1 770 Kč	0%	442 Kč	-9%	868 Kč	-1%	868 Kč	-1%	1 772 Kč	0%	631 Kč	5%	982 Kč	6%
12/11	62	3%	-1%	1 777 Kč	8%	1 591 Kč	-10%	475 Kč	7%	803 Kč	-7%	803 Kč	-7%	1 559 Kč	-12%	627 Kč	-1%	955 Kč	-3%

Zdroj: (Vlastní zpracování interních zdrojů)

**Tab. 11 Výstupní tabulka nové metodiky**

Všechny meziměsíční odchyly v Tab. 11 jsou vypočítány:

**(M-M-1) -1**

**(5)**

M Hodnoty aktuálního měsíce

M-1 Hodnoty minulého měsíce

Následné barevné kategorizace mohou být provedeny pomocí podmíněného formátování v porovnání s řídicími odchylkami. Výstupní hodnoty jsou členěné podle barev dle původu odchylky a významnosti.

**Modré** odchylky mají hodnoty rovné dopadu kurzového přecenění, tedy jsou způsobené rozdílem kurzů v období, kdy se nákupní ceny nemění. Tyto odchylky jsou poměrně stabilní a málo rizikové, takže dopady nese firma.

**Zelené** odchylky jsou v rámci stanovené míry významnosti zhodnoceny za akceptovatelné. Tedy hodnoty se odchyľují  $\pm 3$  % od součtu obou odchylek. Reálné náklady daného měsíce odpovídají aktuálnímu vývoji hodnot drahých kovů na trhu. Finanční dopady odchylek v tomto případě ponese zákazník, se kterým je uzavřena smlouva, v které je stanoveno, že změny monolitových cen jsou reflektované do prodejní ceny.

**Červené** odchylky jsou klasifikované jako rizikové, a to z důvodu, že změny jsou nerelevantní vůči vývoji na trhu. To může být způsobeno například dohodou s dodavatelem na kompenzaci nezměněných cen v předešlých měsících, špatné predikace cenového vývoje, či z důvodu chybně nahaných cen v systému. Tyto odchylky se musí dále zanalyzovat podle dostupných interních informací. Z tohoto důvodu nelze na první pohled říct, kdo ponese následky přecenění.

Po zjištění rizikových odchylek je následné vyčíslení celkových finančních dopadů jednodušší. Lze již přesně usoudit dopad na podnikové výsledky. Níže v Tab. 12 se nachází příkladová analýza na referenci 545X.

Měsíc	Celkový rozdíl 545X	Celkový rozdíl v %	Celkový rozdíl v Kč	Rozdíl monolitových cen	Rozdíl ostatní	% dopad monolitového rozdílu	% dopad ostatní	Prodané množství	Finanční dopad mono	Finanční dopad ostatní
1	1 692							17 182	- Kč	- Kč
2/1	1 684	-0,45%	-8	11 Kč	4 Kč	-0,67%	0,22%	12 126	- 136 916 Kč	45 228 Kč
3/2	1 800	6,88%	116	118 Kč	2 Kč	6,98%	-0,11%	14 428	1 696 724 Kč	-25 923 Kč
4/3	1 789	-0,61%	-11	9 Kč	2 Kč	-0,48%	-0,13%	14 471	- 124 081 Kč	-33 695 Kč
5/4	1 802	0,71%	13	11 Kč	2 Kč	0,60%	0,11%	13 446	144 115 Kč	27 468 Kč
6/5	2 046	13,54%	244	249 Kč	5 Kč	13,83%	-0,30%	11 596	2 890 603 Kč	-62 349 Kč
7/6	2 058	0,61%	12	10 Kč	3 Kč	0,49%	0,12%	13 777	137 560 Kč	34 502 Kč
8/7	2 031	-1,31%	-27	24 Kč	3 Kč	-1,15%	-0,16%	13 743	- 325 134 Kč	-44 548 Kč
9/8	2 057	1,26%	26	14 Kč	12 Kč	0,67%	0,59%	4 113	56 239 Kč	49 011 Kč
10/9	2 076	0,94%	19	16 Kč	3 Kč	0,79%	0,15%	18	292 Kč	57 Kč
11/10	2 071	-0,26%	-5	5 Kč	0 Kč	-0,25%	-0,01%	0	- Kč	- Kč
12/11	2 201	6,30%	131	134 Kč	4 Kč	6,48%	-0,18%	0	- Kč	- Kč
Málo rizikové odchylky s dopadem na Faurecii									- 304 164 Kč	
Málo rizikové odchylky s dopadem na zákazníka									56 239 Kč	-10 249 Kč
Vysoce rizikové odchylky s nejistým dopadem (předběžně předpokládané na Faurecii)									4 587 327 Kč	

Zdroj: (Vlastní zpracování interních zdrojů)

**Tab. 12 Finanční dopad vyhodnocené novou metodikou – 545X**

Z nové metodiky je možné přímo vyhodnotit, že na dílu 545X je negativní dopad kurzového přecenění 304 tisíc Kč, 46 tisíc Kč pozitivní z poklesu cen monolitových i nemonolitových složek a riziko 4,5 milionů Kč negativního dopadu na základě nárůstu cen monolitů.

## 2.7.2 Obecné vyjádření metodiky

Modelově je daná metodika aplikovatelná na všechny případy, kdy je při analýze známý jeden směr předpokládaného vývoje nákladů a je zde jeden, či více dominantních prvků v cenovém složení, nebo vedlejších faktorů.

Obecné vyhodnocování výstupů by vypadalo následně:

1. Zvolí se faktory, podle kterých by se náklady měly vyvíjet. Vybrané faktory by ideálně měly vyjadřovat rizikovost odchylek, či jiný hodnotící charakter.
2. Vypočítá se procentuální odchylka reálných nákladů vůči standardu, nebo meziměsíční změny podle priority a účelu využití a zjistí se, které faktory působí na vznik odchylek. Je důležité aplikovat pro všechny objekty stejné časové porovnání, včetně řídicích faktorů (buď ke standardu nebo meziměsíčně).
3. Následná klasifikace rizik a dopadů odchylek by měla odpovědět na otázky: Které odchylky jsou významné a potřebují hlubší analýzu, či následné nápravné opatření? Jaké jsou jejich finanční dopady a na koho mají vliv?

Hlavní myšlenkou nové metodiky je pomocí určitých předpokladů existujících rizikových faktorů zakomponovaných v analýze zlepšit využití klasické metody odchylkové analýzy. Cílem je, aby výstupní hodnoty analýzy již na první pohled ukazovaly významné odchylky a tím ušetřit čas uživatele strávený nad procházením nevýznamných odchylek.



## Závěr

Tato bakalářská práce se zabývá problematikou „Kalkulace a řízení přímých nákladů v SAP“. V teoretické části této bakalářské práce se nachází vymezení různých způsobů pojetí nákladů ve finančním a nákladovém účetnictví, dále jsou detailně definovány způsoby členění nákladů podle ekonomické podstaty vynaložení, které slouží pro následné vysvětlení principů přiřazování nákladů.

V úvodu praktické části práce jsou představeny základní principy kalkulace v SAP, následně je použit stávající proces odchylkové analýzy pro zhodnocení způsobu řízení jednicových nákladů. Z výsledku analýzy metodiky operativního řízení přímých nákladů ve Faurecii je patrné, že proces odchylkové analýzy využívané na měsíční závěrkové bázi je dostačující pro detekci největších rizikových bodů v rámci sledování celkových jednicových nákladů. Podnik je schopen využívat tuto analýzu pro řízení, avšak není tím schopen přesně odchylky klasifikovat a přiřadit jim správnou úroveň rizikivosti.

Cílem práce je vytvořit a aplikovat na firmě novou metodiku, která by napravila zjištěné slabé stránky stávajícího procesu a tím přinesla kvalitnější způsob řízení nákladových rizik. Nová metodika je následně vytvořena na základě zjištění, že největší část hodnoty jednicových nákladů tvoří monolitová složka a její vývoj cen závisí na tržních hodnotách drahých kovů. Proto se nová metodika zaměřuje na analýzu monolitových cen a definuje dva faktory, podle kterých se cenové odchylky řídí a následně hodnotí. Principy nové metodiky se následně zobecní pro užívání i v jiných firmách.

Výsledkem nové metody řízení přímých nákladů jsou vizuálně přehledněji rozpoznatelné výsledky, přesnější členění rizika a možnost výpočtu finančního dopadu pro zjištění úspor či ztrát a výše tvorby rizikových dohadů.

Do budoucna by se tato problematika mohla dále analyzovat a řešit v souvislosti s prodejními cenami, kde by se vytvořila analytická metodika, která by jednak prováděla kontrolu nákladů v porovnání s prodejními cenami a následně by v analýze mohl být zohledněn výpočet dopadů nákladových odchylek na celkové prodejní marži, vše na měsíční závěrkové bázi pro rychlejší řešení finančních dopadů odchylkové analýzy.

## Seznam literatury

BASL, Josef a Roman BLAŽÍČEK. *Podnikové informační systémy: podnik v informační společnosti*. 3., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2012. Management v informační společnosti. ISBN 978-80-247-4307-3.

BOKŠOVÁ, Jiřina. *Účetní výkazy pod lupou*. Praha: Linde Praha, 2013. ISBN 978-80-7201-921-2.

Česká národní banka. [online]. Copyright © ČNB 2019 [cit. 15.12.2019]. Dostupné z: <https://www.cnb.cz/cs/>

DUR, Colin. *Management and cost accounting (7th Ed.)*, South-Western/Cengage Learning, 2011. ISBN 978-1-84480-566-2.

FIBÍROVÁ, Jana. *Manažerské účetnictví: nástroje a metody*. 2., aktualiz. a přeprac. vyd. Praha: Wolters Kluwer, 2015. ISBN 978-80-7478-743-0.

FREIBERG, František. *Finanční controlling: koncepce finanční stability firmy*. Praha: Management Press, 1996. ISBN 80-85943-03-4.

HRADECKÝ, Mojmír, Jiří LANČA a Ladislav ŠIŠKA. *Manažerské účetnictví*. Praha: Grada, 2008. Účetnictví a daně (Grada). ISBN 978-80-247-2471-3.

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

KRÁL, Bohumil. *Manažerské účetnictví*. 4. rozšířené a aktualizované vydání. Praha: Management Press, 2018. ISBN 978-80-7261-568-1.

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

Podnikové informační systémy SAP pro vaše podnikání | SAP. *301 Moved Permanently* [online]. Dostupné z: <https://www.sap.com/cz/index.html>

POPESKO, Boris a Šárka PAPADAKI. *Moderní metody řízení nákladů: jak dosáhnout efektivního vynakládání nákladů a jejich snížení*. 2., aktualizované a rozšířené vydání. Praha: Grada Publishing, 2016. Prosperita firmy. ISBN 978-80-247-5773-5.

*301 Moved Permanently*. *301 Moved Permanently* [online]. Dostupné z: <http://www.kurzy.cz>

## Seznam obrázků a tabulek

### Seznam obrázků

Obr. 1 Účtování Příkladu 1-1.....	11
Obr. 2 Účtování Příkladu 1-2.....	11
Obr. 3 Účtování Příkladu 1-3.....	12
Obr. 4 Účtování Příkladu 1-4.....	12
Obr. 5 Schéma členění nákladů podle rozhodovacích úloh.....	15
Obr. 6 Kalkulační systém .....	19
Obr. 7 Výčet běžně používaných tříd ocenění.....	28
Obr. 8 Výřez kalkulační verze ze SAP.....	32
Obr. 9 Grafické zobrazení jednicových nákladů kategorie 1 .....	34
Obr. 10 Grafické zobrazení jednicových nákladů kategorie 2.....	36
Obr. 11 Grafické zobrazení jednicových nákladů kategorie 3.....	37
Obr. 12 Graf vývoje tržních hodnot drahých kovů.....	38

### Seznam tabulek

Tab. 1 Přehled NC materiálu 125X.....	29
Tab. 2 Konečná NC materiálu 125X.....	30
Tab. 3 Principy kalkulace interních NC.....	30
Tab. 4 Parita NC_1 .....	35
Tab. 5 Parita NC_2 .....	35
Tab. 6 Prodané objemy.....	39
Tab. 7 Přehled cen.....	39
Tab. 8 Odchylová analýza_finanční dopad.....	40
Tab. 9 Procentuální odchylky reálných nákladů se standardy .....	41
Tab. 10 Meziměsíční procentuální cenové odchylky .....	42
Tab. 11 Výstupní tabulka nové metodiky.....	45
Tab. 12 Finanční dopad vyhodnocené novou metodikou – 545X .....	46

## Seznam příloh

Příloha 1 Zdrojová data.....	52
Příloha 2 Kurzový vývoj.....	55
Příloha 3 Tržní hodnoty drahých kovů.....	56

## Příloha 1 Zdrojová data

Month	Material	Costing Re	Lot Size	Material ecluding mono other	Mono	EA: Material	Mat: Freight-In	Direct Labour	Depr.	Value
1	545X	1 692	1 PC	259	1 274	63	4	30	62	CZK
2	545X	1 684	1 PC	256	1 263	61	4	45	56	CZK
3	545X	1 800	1 PC	240	1 380	75	4	45	56	CZK
4	545X	1 789	1 PC	238	1 372	74	4	45	56	CZK
5	545X	1 802	1 PC	240	1 383	74	4	45	56	CZK
6	545X	2 046	1 PC	239	1 632	71	4	45	56	CZK
7	545X	2 058	1 PC	240	1 642	72	4	45	56	CZK
8	545X	2 031	1 PC	237	1 618	71	4	45	56	CZK
9	545X	2 057	1 PC	239	1 632	73	4	53	56	CZK
10	545X	2 076	1 PC	242	1 648	74	4	53	56	CZK
11	545X	2 071	1 PC	241	1 643	74	4	53	56	CZK
12	545X	2 201	1 PC	238	1 777	74	4	53	56	CZK
1	725X	2 150	1 PC	514	1 360	161	7	40	69	CZK
2	725X	2 178	1 PC	512	1 348	155	9	76	78	CZK
3	725X	2 209	1 PC	496	1 416	133	8	77	78	CZK
4	725X	2 204	1 PC	496	1 408	132	8	81	79	CZK
5	725X	2 216	1 PC	497	1 419	132	8	81	79	CZK
6	725X	2 552	1 PC	494	1 762	128	8	81	79	CZK
7	725X	2 566	1 PC	497	1 770	131	8	81	79	CZK
8	725X	2 532	1 PC	490	1 745	129	8	81	79	CZK
9	725X	2 531	1 PC	492	1 759	131	8	74	65	CZK
10	725X	2 555	1 PC	497	1 777	133	8	74	65	CZK
11	725X	2 547	1 PC	495	1 770	134	8	74	65	CZK
12	725X	2 362	1 PC	486	1 591	137	8	74	65	CZK
1	078M	457	1 PC	50	366	18	1	12	10	CZK
2	078M	455	1 PC	50	363	18	1	14	10	CZK
3	078M	475	1 PC	49	384	17	1	14	9	CZK
4	078M	472	1 PC	49	381	17	1	14	10	CZK
5	078M	474	1 PC	49	384	16	1	14	10	CZK
6	078M	574	1 PC	49	483	17	1	14	10	CZK
7	078M	573	1 PC	44	486	18	1	14	10	CZK
8	078M	565	1 PC	44	479	18	1	14	10	CZK
9	078M	569	1 PC	44	483	17	1	14	10	CZK
10	078M	574	1 PC	44	488	17	1	14	10	CZK
11	078M	528	1 PC	44	442	17	1	14	10	CZK
12	078M	562	1 PC	44	475	19	1	14	10	CZK
1	447X	1 177	1 PC	246	663	95	13	73	88	CZK
2	447X	1 167	1 PC	241	657	92	15	94	68	CZK
3	447X	1 201	1 PC	241	695	88	15	96	66	CZK
4	447X	1 192	1 PC	237	691	85	15	96	68	CZK
5	447X	1 201	1 PC	239	696	87	15	96	68	CZK

Month	Material	Costing Re	Lot Size	Material including mono other	Mono	EA: Material	Mat: Freight-In	Direct Labour	Depr.	Value
6	447X	1 370	1 PC	238	867	83	18	96	68	CZK
7	447X	1 374	1 PC	236	872	85	18	96	68	CZK
8	447X	1 357	1 PC	233	860	83	17	96	68	CZK
9	447X	1 368	1 PC	234	867	86	17	96	68	CZK
10	447X	1 388	1 PC	245	875	87	18	96	68	CZK
11	447X	1 379	1 PC	242	868	90	18	95	66	CZK
12	447X	1 305	1 PC	232	803	92	17	95	66	CZK
1	456X	1 416	1 PC	407	663	158	16	85	87	CZK
2	456X	1 406	1 PC	401	657	154	18	108	68	CZK
3	456X	1 437	1 PC	398	695	151	18	110	65	CZK
4	456X	1 427	1 PC	393	691	147	18	110	68	CZK
5	456X	1 437	1 PC	396	696	150	18	110	68	CZK
6	456X	1 605	1 PC	394	867	146	21	110	68	CZK
7	456X	1 611	1 PC	393	872	147	21	110	68	CZK
8	456X	1 589	1 PC	387	860	144	21	110	68	CZK
9	456X	1 602	1 PC	389	867	148	21	110	68	CZK
10	456X	1 624	1 PC	401	875	149	21	110	68	CZK
11	456X	1 614	1 PC	399	868	151	21	110	65	CZK
12	456X	1 538	1 PC	387	803	153	20	110	65	CZK
1	364X	865	1 PC	726	0	57	6	34	42	CZK
2	364X	863	1 PC	719	0	56	6	46	36	CZK
3	364X	835	1 PC	693	0	54	6	47	34	CZK
4	364X	829	1 PC	689	0	53	6	47	34	CZK
5	364X	836	1 PC	695	0	53	6	47	34	CZK
6	364X	833	1 PC	690	0	53	6	47	36	CZK
7	364X	837	1 PC	694	0	54	6	47	36	CZK
8	364X	826	1 PC	685	0	52	6	47	36	CZK
9	364X	828	1 PC	690	0	52	6	44	36	CZK
10	364X	835	1 PC	697	0	52	6	44	36	CZK
11	364X	832	1 PC	695	0	52	6	44	36	CZK
12	364X	824	1 PC	684	0	55	6	44	36	CZK
1	371X	1 787	1 PC	247	1 289	92	22	67	70	CZK
2	371X	1 778	1 PC	244	1 278	90	24	86	56	CZK
3	371X	1 848	1 PC	241	1 351	86	25	88	57	CZK
4	371X	1 835	1 PC	237	1 343	83	25	88	59	CZK
5	371X	1 849	1 PC	239	1 353	85	25	88	59	CZK
6	371X	2 259	1 PC	239	1 761	81	31	88	59	CZK
7	371X	2 269	1 PC	237	1 772	82	31	88	59	CZK
8	371X	2 240	1 PC	234	1 747	82	31	88	59	CZK
9	371X	2 259	1 PC	235	1 761	85	31	88	59	CZK
10	371X	2 288	1 PC	246	1 779	85	31	88	59	CZK

Month	Material	Costing Re	Lot Size	Material including mono other	Mono	EA: Material	Mat: Freight-In	Direct Labour	Depr.	Value
11	371X	2 280	1 PC	245	1 772	88	31	88	56	CZK
12	371X	2 054	1 PC	233	1 559	90	28	88	56	CZK
1	512X	802	1 PC	188	483	40	2	39	50	CZK
2	512X	806	1 PC	186	479	38	4	50	48	CZK
3	512X	852	1 PC	184	527	39	4	50	48	CZK
4	512X	847	1 PC	182	524	38	4	50	48	CZK
5	512X	852	1 PC	183	528	38	4	50	48	CZK
6	512X	902	1 PC	182	579	38	4	50	48	CZK
7	512X	904	1 PC	182	580	38	4	50	48	CZK
8	512X	892	1 PC	180	572	38	4	50	48	CZK
9	512X	888	1 PC	181	570	37	4	48	48	CZK
10	512X	922	1 PC	182	601	37	4	48	48	CZK
11	512X	950	1 PC	181	631	37	4	48	48	CZK
12	512X	943	1 PC	179	627	37	4	48	48	CZK
1	739X	986	1 PC	225	649	48	12	31	21	CZK
2	739X	991	1 PC	225	643	47	14	40	23	CZK
3	739X	981	1 PC	215	644	45	14	41	23	CZK
4	739X	1 090	1 PC	213	754	44	15	41	23	CZK
5	739X	1 097	1 PC	215	760	43	15	41	23	CZK
6	739X	1 228	1 PC	213	895	40	17	41	23	CZK
7	739X	1 235	1 PC	214	901	40	17	41	23	CZK
8	739X	1 218	1 PC	211	888	39	17	41	23	CZK
9	739X	1 199	1 PC	212	865	42	17	41	23	CZK
10	739X	1 267	1 PC	214	930	42	18	41	23	CZK
11	739X	1 326	1 PC	203	982	44	19	46	31	CZK
12	739X	1 282	1 PC	202	955	44	4	46	31	CZK

Zdroj: (SAP)

## Příloha 2 Kurzový vývoj

Month	Rate EUR to CZK	M to M gap
1	25,995	
2	25,728	-1 %
3	25,76	0 %
4	25,6	-1 %
5	25,8	1 %
6	25,66	-1 %
7	25,817	1 %
8	25,445	-1 %
9	25,66	1 %
10	25,915	1 %
11	25,815	0 %
12	25,51	-1 %

Zdroj: (ČNB)



### Příloha 3 Tržní hodnoty drahých kovů

Měsíc	Měrná jednotka	Měna	Množství	Kč
1	trojská unce	CZK	1	18 239,56
2	trojská unce	CZK	1	17 875,30
3	trojská unce	CZK	1	18 400,90
4	trojská unce	CZK	1	19 519,17
5	trojská unce	CZK	1	19 504,66
6	trojská unce	CZK	1	20 308,26
7	trojská unce	CZK	1	18 376,54
8	trojská unce	CZK	1	18 660,58
9	trojská unce	CZK	1	19 887,32
10	trojská unce	CZK	1	21 903,06
11	trojská unce	CZK	1	20 966,47
12	trojská unce	CZK	1	21 337,50

Měsíc	Měrná jednotka	Měna	Množství	Kč
1	trojská unce	CZK	1	26 996,51
2	trojská unce	CZK	1	28 412,30
3	trojská unce	CZK	1	30 151,53
4	trojská unce	CZK	1	34 659,63
5	trojská unce	CZK	1	31 698,37
6	trojská unce	CZK	1	31 801,54
7	trojská unce	CZK	1	30 662,21
8	trojská unce	CZK	1	34 436,79
9	trojská unce	CZK	1	34 977,37
10	trojská unce	CZK	1	35 982,89
11	trojská unce	CZK	1	39 764,94
12	trojská unce	CZK	1	41 107,65

Zdroj: (kurzy.cz)

## ANOTAČNÍ ZÁZNAM

<b>AUTOR</b>	Yuanyuan HU		
<b>STUDIJNÍ PROGRAM/OBOR/SPECIALIZACE</b>	B0413P050002 Ekonomika a management/specializace Finanční řízení		
<b>NÁZEV PRÁCE</b>	Kalkulace a řízení přímých nákladů v SAP		
<b>VEDOUCÍ PRÁCE</b>	Ing. Josef Horák, Ph.D.		
<b>KATEDRA</b>	KFU - Katedra financí a účetnictví	<b>ROK ODEVZDÁNÍ</b>	2019
<b>POČET STRAN</b>	51		
<b>POČET OBRÁZKŮ</b>	12		
<b>POČET TABULEK</b>	12		
<b>POČET PŘÍLOH</b>	3		
<b>STRUČNÝ POPIS</b>	<p>Tato bakalářská práce „Kalkulace a řízení přímých nákladů v SAP“ pojednává o způsobu kalkulace jednicových nákladů v informačním systému SAP a metodikou jejich řízení ve společnosti Faurecia. Cílem této práce je zanalyzovat současný proces a navrhnout zlepšenou metodiku, která by efektivněji hodnotila finanční dopady nákladových odchylek a podchycovala rizika. Teoretická část je věnována definicím nákladů z pohledu finančního a manažerského účetnictví, jsou zde vysvětleny způsoby přiřazování nákladů a způsob řízení nákladů na základě standardních nákladů. V praktické části se pomocí odchylkové analýzy jednicových nákladů vybraných produktů zjistilo, že hlavním důvodem vzniku cenových odchylek jsou vstupní materiály, monolity. Na základě tohoto zjištění je vytvořena nová metodika odchylkové analýzy, která hodnotí vývoj monolitových cen na základě vývoje tržních hodnot drahých kovů a kurzových změn.</p>		
<b>KLÍČOVÁ SLOVA</b>	Finanční účetnictví, nákladové účetnictví, řízení nákladů, kalkulace, přímé náklady, odchylková analýza, přiřazování nákladů, standardní náklady.		

## ANNOTATION

<b>AUTHOR</b>	Yuanyuan HU		
<b>FIELD</b>	6208R163 Business Administration and Financial Management		
<b>THESIS TITLE</b>	Calculation and management of direct costs in SAP		
<b>SUPERVISOR</b>	Ing. Josef Horák, Ph.D.		
<b>DEPARTMENT</b>	KFU - Department of Finance and Accounting	<b>YEAR</b>	2019
<b>NUMBER OF PAGES</b>	51		
<b>NUMBER OF PICTURES</b>	12		
<b>NUMBER OF TABLES</b>	12		
<b>NUMBER OF APPENDICES</b>	3		
<b>SUMMARY</b>	<p>This bachelor thesis about topic "Calculation and management of direct costs in SAP" focuses on cost calculation in SAP and analyzing the methods of direct costs management uses in company Faurecia. The aim is to improve the current process for preferable analyse of the financial impact of cost deviations based on the disadvantages found in the present method. The first theoretical part of this thesis concentrates on the definition of different views on costs in financial and management accounting and also allocation rules of the costs. In the practical part it is used the deviation analyse method for analyzing costs of the sample parts and the finding is that cost discrepancies were caused by changes of the material costs, precisely of the monoliths. Based on this, the new method focusing on monolith prices is created. It allows effectively evaluation of critical deviations based on the information about evolution of metal fair market value and exchange rates.</p>		
<b>KEY WORDS</b>	Accounting, cost accounting, cost management, calculation, direct costs, deviation analysis, cost allocation, standard costing.		