

# **ŠKODA AUTO VYSOKÁ ŠKOLA, O.P.S.**

Studijní program: B6208 Ekonomika a management

Studijní obor: 6208R088 Podniková ekonomika a management provozu

## **Kalkulační systém a jeho využití v rámci cenové tvorby**

**Michal ŠROT**

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

*Tento list vyjměte a nahradte zadáním bakalářské práce*

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci vypracoval(a) samostatně s použitím uvedené literatury pod odborným vedením vedoucího práce.

Prohlašuji, že citace použitých pramenů je úplná a v práci jsem neporušil(a) autorská práva (ve smyslu zákona č. 121/2000 Sb., o právu autorském a o právech souvisejících s právem autorským).

V Mladé Boleslavi dne 10.12.2017

Děkuji Ing. Josefovi Horákovi, Ph.D. za odborné vedení bakalářské práce, poskytování rad, informačních podkladů a také za trpělivost s vedením práce. Dále bych rád poděkoval firmě XY, s. r. o. za poskytnutí potřebných podkladů.

## Obsah

Úvod .....	7
1 Deskripce procesu zaměřeného na cenovou tvorbu u výrobků, zboží a služeb	8
1.1 Kalkulace.....	8
1.2 Kalkulační systém a jeho prvky .....	9
1.3 Provázání kalkulačního systému .....	15
2 Charakteristika mzdové problematiky v České republice.....	16
2.1 Mzda (plat) .....	16
2.2 Zdravotní pojištění.....	20
2.3 Pojistné na sociální zabezpečení .....	22
3 Analýza procesu stanovení podkladů a výsledných prodejních cen vybraného autorizovaného servisu Škoda .....	24
3.1 Stanovení vzorce pro výpočet servisních nákladů .....	24
3.2 Aplikace odvozeného vzorce na reálných zakázkách .....	28
4 Návrh řešení vedoucích ke zlepšení současného stavu v oblasti cenové tvorby analyzovaného autorizovaného servisu .....	31
Řešení A .....	31
Řešení B .....	32
Závěr .....	33
Seznam literatury .....	35
Seznam obrázků a tabulek.....	37
Seznam příloh .....	38

## **Seznam použitých zkratk a symbolů**

ČR	Česká republika
EU	Evropská unie
VZ	Vyměřovací základ
OSVČ	Osoba samostatně výdělečně činná
BMO	Business Management Obchodníka
ČJ	Časová jednotka
ON	Osobní náklady

## Úvod

Kalkulační systém a jeho využití v rámci cenové tvorby je pro každý podnik důležitou součástí řízení. Je nástrojem pro sledování nákladů ještě před jejich vznikem, při jejich vzniku, ale část tohoto systému je zaměřena i na výpočet nákladu po vzniku příslušného výkonu. Podstatnou součástí nákladů vstupujících do kalkulací jsou i mzdové náklady a náklady z toho plynoucí. Správné řízení těchto nákladů je základním předpokladem k dosažení plánovaných výsledků.

Téma práce jsem zvolil z důvodu působení ve firmě XY, s. r. o, která je autorizovaným prodejcem a servisem Škoda. Firma se ve svém odvětví řadí svou velikostí k menším zástupcům. Během pracovního pobytu jsem měl možnost podílet se na různých činnostech prolínajících celou strukturou podniku, měl jsem možnost rotace přes různá oddělení. Mimo jiné jsem měl možnost lépe poznat chod servisního oddělení, které se zabývá servisem vozů Škoda a jiných značek nekonzernových vozů. Cíl bakalářské práce je zanalyzovat cenovou tvorbu s důrazem na mzdové náklady a navrhnout možná řešení, která by vedla k zlepšení současného stavu.

Teoretická část bude charakterizovat kalkulační systém, všechny jeho prvky a také možnosti využití při sledování dalších ekonomických výsledků mimo náklady. Druhá část bude zaměřená na charakterizování mzdové problematiky v České republice.

Praktická část práce bude spočívat ve stanovení vzorce pro výpočet servisních nákladů na základě údajů z období 01-08/2017. Následně bude vzorec aplikován na vybrané provedené servisní práce a zjištění skutečných nákladů na servisní práce.

# **1 Deskripce procesu zaměřeného na cenovou tvorbu u výrobků, zboží a služeb**

Základem pro stanovení výsledné ceny jsou různé druhy kalkulací. Již před začátek výroby je nutné kalkulovat. Nejlépe ještě před jakýmkoli závazným rozhodnutím je důležité si předběžně prokalkulovat, zda má vůbec smysl se do zamýšleného záměru pouštět. Dále se musí kalkulovat při samotné výrobě, aby bylo možné sledovat, zda zjištěné údaje korespondují s propočtovou a plánovou kalkulací. Takové kalkulace se nazývají operativní. Poté následuje výsledná kalkulace, které slouží pro zhodnocení hospodárnosti výrobních útvarů. Všechny výše zmíněné kalkulace jsou kalkulace nákladové, jako poslední v řadě je kalkulace cenová. Zde se již nepočítají výlučně náklady, ale kalkuluje se za i účelem zjištění ideální prodejní ceny výstupu na základě všech vynaložených vstupů (MACÍK, K., 1999).

## **1.1 Kalkulace**

Kalkulace je jedním ze základních nástrojů sloužícím k řízení nákladů. Podnikání je s tímto instrumentem neoddelitelně spojeno, pokud chce být podnik konkurenceschopný a chce udržovat náklady na ekonomickou činnost v cílené výši. Kalkulace je proto přítomná v každém prosperujícím a udržitelně rostoucím podniku. Nedá se popřít, že kalkulace je prolutá celým řízením podniku a můžeme ji považovat za významný zdroj informací pro mnoho rozhodovacích činností (HERMANSON, R.H.,1995).

Mezi základní pojmy, které je třeba si vymežit, lze zařadit (HRADECKÝ, M., 2003):

- Kalkulační jednice – jedná se o exaktně specifikovanou jednotku výkonů určitého podniku.
- Kalkulované množství – používá se v případě použití sériové výroby, kdy se jednicové náklady sjednocují do jednoho analytického účtu, pak se jedná o kalkulované množství.



- Předmět kalkulace – v ideálním stavu, všechny poskytované, prováděné nebo vyráběné výkony, předmět kalkulace je vymezen kalkulační jednoticí nebo také množstvím, jež je kalkulováno.

Kalkulací je ovlivněné celé řízení nákladů a tím pádem je stěžejní i pro samotné řízení podniku. Elementární úlohou kalkulace je správné stanovení nákladů vázaných na daný výstup a z nich se odvíjející konečné ceny, kterou bude muset zákazník zaplatit. Jako základní informační zdroj (HRADECKÝ, M., 2003):

- jsou důležité při kontrole (např. ocenění nedokončené výroby) a plánování v operativním řízení,
- slouží ke stanovení vnitropodnikových cen,
- jsou používány ke stanovení cenové politiky podniku,
- pomáhají stanovit sortiment a strukturu produkovaných výkonů.

## 1.2 Kalkulační systém a jeho prvky

Kalkulační systém lze charakterizovat jako systém rozhodovacích úloh, jež jsou spjaty s řízením po výkonové linii na úrovni managementu. Využití kalkulací, jež jsou součástí kalkulačního systému, má velmi široký rozsah. Zejména se jedná o kalkulaci nákladů konečných výkonů, polotovarů, ale i činností a aktivit spjatých s předmětem kalkulace (KRÁL, B., 2010). Detailnost a přesná podoba kalkulačního systému se podnik od podniku liší. Záleží na jeho velikosti, druhu produkce, ale také na důrazu, se kterým jsou jednotlivé kalkulace v daném podniku vyhotovovány (HRADECKÝ, M., 2003).

Kalkulace můžeme rozdělit na kalkulace nákladů a kalkulace ceny, dále se kalkulace nákladů dělí podle toho, zda jde o kalkulaci předběžnou nebo výslednou. Předběžnou kalkulaci můžeme rozdělit dále podle toho v jaké fázi výroby je předmět kalkulace, dělí se tedy na propočtovou, plánovou a operativní. A poslední rozdělení je rozdělení propočtové kalkulace na kalkulaci reálných nákladů a na kalkulaci cílových nákladů (KRÁL, B., 2010).

Obr. 1 Schéma drůhu kalkulací v kalkulačním systému



Zdroj: KRÁL, B., 2010

### Propočtová kalkulace

Nejdůležitějším úkolem propočtové kalkulace, která je kalkulací předběžnou, je poskytnout informace pro předběžné vypočtení efektivnosti a s tím souvisejícím návrhem ceny nově produkovaného výkonu. Není nutné používat jen pro výkony, které jsou cílené mimo podnik, ale také pro interní potřebu podniku. Může se jednat například o nový typ vnitropodnikové investice.

Nejčastěji se sestavuje společně s uprešněním výkonu po technické stránce, ale ještě před samotnou konstrukční nebo technologickou přípravou. Kalkulace se sestavuje na základě předběžných podkladů, jelikož ještě nejsou známy výkonové či spotřební normy. Informace pro tyto podklady je možné čerpat z vlastních kalkulací podobných výkonů, nebo i cizích, pokud jsou k dispozici (SYNEK, M., 2011).

Cílem propočtové kalkulace je zejména vyjádření nákladové náročnosti výkonu, která poskytne použitelný podklad pro stanovení cenové nabídky. Musí odpovídat současnému stavu podniku a zohlednit i další faktory, například sezónnost, pokud je s ní třeba počítat. Hlavní cíl propočtové kalkulace se však, s měnící se dobou, mění také. Stále častěji se setkáváme s úmyslem stanovit cílové podmínky, jejichž

je potřeba se držet pro úspěšný vstup na trh. Tato metoda se pak nejčastěji nazývá Target Costing, česky kalkulace cílových nákladů (KRÁL, B., 2010).

### **Plánová kalkulace**

Vypracování plánové kalkulace má významný důvod pro výkony, u kterých víme, že se budou opakovat i v delším časovém proběhu. Již jsou provázané s technologickou a konstrukční přípravou výroby konkrétního výrobku. V rámci vyhotovení této kalkulace se vytvářejí také startovní výkonové a spotřební normy. Plánová kalkulace se řadí do kalkulací nákladových, dále patří do podskupiny předběžných kalkulací (ČECHOVÁ, A., 2011).

V dalších fázích této kalkulace se již uvažují i různé inovace a úpravy, které jsou v plánu, že proběhnou v určeném časovém období. Tyto inovace a změny lze nejčastěji najít v například v plánu změnového řízení či inovačního plánu. Zde lze tím pádem vidět i cíle jednotlivých útvarů, které se na zlepšovatelství podílí. Plánovou kalkulaci lze rozdělit na kalkulaci dílčího období a na kalkulaci celého období, které je hodnoceno. Celkovou kalkulací je poté průměr kalkulací dílčích období.

Plánové kalkulace lze dále rozdělit také podle způsobu jejího využití, kdy se podoba samotné kalkulace nemění. Lze použít jako jeden ze zdrojů údajů pro zhotovení rozpočtové výsledovky, případně pro zasazení do celkového rozpočtu podniku. Zde je důležitá konkretizace nákladů jednicových přímých, ale i přírůstkových nákladů, které se objevují s nastupujícími změnami. Na druhou stranu lze tuto kalkulaci použít i jako nástroj pro aplikaci řízení efektivity nákladů na kalkulační jednici.

Je důležitá pro útvary, které se spolupodílejí na tvorbě technických příprav. Vymezují cíl, který by měl být dosažen po určitém časovém období, ale i stav jaký je předpokládán při zahájení výroby (KRÁL, B., 2010).

### **Operativní kalkulace**

Operativní kalkulace udávají výši nákladů, jež odpovídají již konkrétním výrobním i technickým podmínkám a jsou účinné v den, kdy se stala změna v průběhu výroby a tím se změnil i samotný proces výroby. Mění se tedy pokaždé, kdy dojde

k jakékoli změně norem nebo výrobních postupů. Operativní kalkulace se řadí také do kalkulací předběžných, stejně jako ty již uvedené. Specifikují úroveň nákladů za podmínky, že jsou dodrženy veškeré výrobní předpoklady, které se nacházejí v konstrukčních a technologických dokumentacích, které jsou zpracovávány útvary zodpovídajícími za připravenost výroby (KRÁL, B., 2010). Z důvodu své největší aktuálnosti je operativní kalkulace ta nejpřesnější ze všech předběžných kalkulací (HRADECKÝ, M., 2003).

Operativní kalkulace je nejčastěji používána při zadávání úkolů výrobně zodpovědným útvarům, kde slouží jako podklad pro samotný výrobní útvar, jak nastavit výrobu, a později také jako kontrola plnění předkalkulovaných nákladů pro útvar, který je pověřen sledováním nákladů výroby. V tomto duchu hrají velmi důležitou roli při užívání rozdílových metod, jež se používají pro periodickou kontrolu hospodárnosti tak, že srovnávají reálně vynaložený náklad a nákladový úkol nikoli po již ukončeném pracovním procesu, ale už při něm, nebo se dokonce dá srovnat ještě před tím, než se ekonomický zdroj spotřebuje.

Druhá důležitá úloha operativní kalkulace je spojená s kalkulací plánovou. Vzájemná komparace těchto dvou kalkulací napovídá, do jaké míry je reálný, např. roční, plán podnikových nákladů. Dále se tímto srovnáním dá změřit efektivita závažných inovací v průběhu výroby. Na základě těchto údajů je možné také efektivní řízení útvarů odpovědných za přípravu výroby, její realizaci a také inovaci (POPESKO, M., 2016).

Poslední, ne však nedůležitý, úkol se váže s jejím vztahem k cenové kalkulaci, případně přímo k aktuální prodejní ceně produktu. Operativně se mohou podmínky změnit takovým způsobem, že bude nutné navýšit výslednou cenu, nebo naopak bude možné cenu snížit a získat tím i možnou konkurenční výhodu. Taková změna se nemusí nutně týkat přímo samotné proměny vstupů na výstupy, ale může se týkat i vnějšího prostředí jako je například legislativní prostředí, ve kterém se podnik nachází. Například se může jednat o zvýšení nároků na kvalitu výrobku, na který bude nutné si opatřit novou certifikaci, která bude znamenat náklady navíc. Ceny vstupů se mohou také radikálně měnit i během krátkého období, například díky sezónní dostupnosti některých vstupů, směrem nahoru, ale mohou také výrazně zlevnit.

Operativní kalkulace se může v ideálním případě použít i pro snažší vyjednávání s odběrateli, dále jako podklad pro rozhodnutí snížení či zvýšení produkce, úpravu specifikace výstupu nebo pro úplné ukončení výroby daného produktu či produktové řady (KRÁL, B., 2015).

### **Výsledná kalkulace**

Výslednou kalkulaci lze chápat jako finální završení kalkulační soustavy. Sestavení této kalkulace se koná až poté, co je dokončen příslušný výkon. Nelze proto považovat tuto kalkulaci za předběžnou, ale za výslednou. Informace získané z tohoto typu kalkulace tedy již nejsou využitelné pro operativní zásahy do výroby samotné (HRADECKÝ, M., 2008).

Z výsledků této kalkulace jsou patrné průměrné náklady, které připadají na určitou sérii, zakázku nebo i na celkové množství za určité časové období. Tato čísla se pak porovnávají zpravidla s operativní kalkulací a díky tomu můžeme zhodnotit hospodárnost především výrobních útvarů a také se dozvíme, jak moc reálné bylo předešlé sestavení operativní kalkulace. Nejvyšší vypovídající schopnost rozdílů je u nákladů na jednici. (KRÁL, B., 2010) Ve spojitosti s požadavkem na schopnost sestavit kalkulaci v kteroukoli dobu, je důležité mít správně zaevidované a zorganizované podklady, které jsou součástí vnitropodnikového účetnictví. Tuto schopnosti lze pojmenovat také jako kalkulační připravenost (LAZAR, J., 2012).

Významnost tvorby výsledné kalkulace je však odlišná u různých forem podniků. Podniky, které fungují spíše na zakázkové formě výroby s delším cyklem výroby, využijí výslednou kalkulaci lépe než podniky, které vyrábějí více sériově a s kratším výrobním cyklem. Příčina toho rozdílu tkví v tom, že zakázková výroba většinou nemá dopředu striktně nastavené normy, jelikož není možné tyto normy přesně nastavovat dopředu z důvodu charakteru výroby (KRÁL, B., 2010). Proto se setkáváme s tzv. průběžnou (okamžikovou) výslednou kalkulací (HRADECKÝ, M., 2008). Tato kalkulace nám dává možnost zhodnotit skutečné náklady a případně provést opatření k redukci nákladů, nebo se uchýlit k jednání se zákazníkem o případné změně finální ceny (HRADECKÝ, M., 2008).

## Cenová kalkulace

Některé zdroje (HRADECKÝ, M., 2008) již cenovou kalkulaci neuvádí jako součást kalkulačního systému, jiný zdroj však i tutu kalkulaci zahrnuje jako součást širšího pojetí kalkulačního systému (KRÁL, B. 2010). Cenová kalkulace se podstatně liší od předešlých typů základním přístupem. Předchozí kalkulace, kalkulace nákladů, zrcadlí plánované či již uskutečněné vznikání nákladů, zatímco kalkulace ceny zobrazuje zpětnou návratnost, do níž se započítávají výnosy.

Tento podstatný rozdíl se projevuje i v samotném obsahu kalkulace. Zatímco nákladové kalkulace, jak už název napovídá, se zabývá čistě náklady, cenová kalkulace obsahuje již i kalkulovaný zisk nebo jiné vyjádření pro zhodnocení vynaložených prostředků. Pro požadovanou výnosnost vloženého kapitálu je třeba správně stanovit cenovou marži (SYNEK, M., 2011).

### **Obr. 2 Klasický kalkulační vzorec**

1. Přímý materiál	
2. Přímé mzdy	
3. Ostatní přímý materiál	
4. Výrobní (provozní) režie	
<hr/>	
Vlastní náklady výroby (provozu):	
5. Správní režie	
<hr/>	
Vlastní náklady výkonu:	
6. Odbytové náklady	
<hr/>	
Úplné vlastní náklady výkonu:	
7. Zisk (ztráta)	
<hr/>	
Cena výkonu (základní)	

Zdroj: POPESKO, B., 2009

V dnešní době je cenová kalkulace na ústupu, jelikož cenu tvoří z velké části samotný trh a ne podle papírového (ideálního) propočtu. V některých odvětvích je však stále využívána poměrně často, a to v odvětvích, které se zabývají takovým obchodem, kde se ceny tvoří naprosto individuálně podle výkonů. Pro lepší představu je možné uvést například auditorství, nabídka IT řešení na míru apod.

Jiným typem cenové kalkulace, kterou lze odlišit od ostatních, je kalkulace, která podává informaci o tom, jaké je rozpětí ceny, za kterou je možné produkt prodat.

Tuto kalkulaci tvoří odběratelé i dodavatelé, za ideálních podmínek se pak jejich interval, který jsou odběratelé ochotni a schopni zaplatit a zároveň se vyplatí dodavateli daný výkon za vypočtenou cenu prodat, střetne a dojde ke shodě na prodejní ceně (KRÁL, B., 2010).

### **1.3 Provázání kalkulačního systému**

Kalkulační systém je důležité chápat ve dvou odlišných liniích. Je to informační zdroj k správnému řízení hospodárnosti, ale také lze sledovat, zda je provádění kalkulovaných výkonů také ekonomicky efektivní. Pokud se bavíme jen o správném řízení hospodárnosti, tak se jedná o užší pojetí. Mnohem komplexnější varianta kalkulačního systému je v širším pojetí. Cílem kalkulace v širším pojetí je kromě řízení hospodárnosti také (KRÁL, B.,2010):

- sledování ekonomických zdrojů z hlediska výtěžnosti, jež je v největší míře ovlivněna správným využíváním kapacit a s tím souvisejícími fixními náklady,
- celkově sledování ekonomické efektivnosti, jež kromě faktorů uvedených v první odrážce, je ovlivněna také správným nakládáním s ekonomickými zdroji a jejich účelné a účinné zhodnocení vůči vnějším podmínkám na trhu.

## 2 Charakteristika mzdové problematiky v České republice

V kalkulacích jsou, mimo jiné, velmi důležité mzdové náklady. Často činí podstatnou část celkových nákladů, proto je důležité věnovat této položce pozornost. Mzdové náklady se vyskutují v položce přímých nákladů, ale také v režijních nákladech, kde se poté režijní náklady rozúčtovávají způsobem, který si stanoví podnik. V obou případech jsou nejčastějšími mzdovými náklady samotná mzda a dále pak odvody na sociální a zdravotní pojištění.

Historicky známe dva základní typy odměňování. Jedná se o mzdu a plat. V historii jsme se za dob předválečné Československé republiky setkali s tím, že plat byl odměnou pro státní úředníky, zprve byl stanovován jako roční, později se častěji objevovala i měsíční forma. Pojem mzda byl používán naopak pro sektor soukromý, mzda se vyplácela zpravidla denně či týdně. V období komunismu dostávali mzdu jako odměnu za odvedenou práci dělnické profese, oproti tomu plat pobírali všichni ostatní zaměstnanci bez dalšího rozdělení dle druhu odváděné práce.

V současném pojetí se stále můžeme setkat s rozdělením odměny za odvedenou práci na plat a mzdu. Mzdou jsou ohodnocováni pracovníci, kteří pracují v soukromoprávním sektoru, kde dále nezáleží již na přesném typu práce či oboru v kterém působí zaměstnavatel. Plat pobírají pracovníci, jejichž zaměstnavatel nespadá do výše zmíněného sektoru, např. stát nebo územní samosprávný celek (FRISCHMANN, P., 2017).

### 2.1 Mzda (plat)

Mzdový systém v České republice se musí řídit podle těchto základních principů vycházejících z mezinárodních úmluv a také podle principů uvedených v zákoníku práce (FRISCHMANN, P., 2017):

- Za práci obdobné hodnoty mají všichni zaměstnanci v dané organizaci nárok na stejnou mzdu
- Prací obdobné hodnoty nebo prací stejnou se rozumí práce obdobně složitá, namáhavá, odpovědná, konaná ve stejných pracovních podmínkách, při obdobném nebo srovnatelném výsledku a výkonnosti práce



- Komplikovanost, míra responsibility a namáhavost práce se posuzuje dle zkušeností nabytých z praxe, umu a vzdělání potřebných pro vykonávání dané práce, podle komplexity, tématu práce a pracovní aktivity
- Výkonnost pracovníka je posuzována dle míry a jakosti prováděné práce, jeho dovedností a způsobilosti k výkonu práce

Po použití výše zmíněných kritérií je možné vytvořit základní model, kde lze určit mzdu pro každého jiného pracovníka. Aplikují se zde následující soubory složek mezd a další faktory (FRISCHMANN, P., 2017):

- základní ocenění práce (mzdový tarif),
- zákonné příplatky nutné v neobvyklých pracovních podmínkách (např. práce nad rámec základního časového fondu, noční práce),
- nenárokové příplatky odměňující práci přesahující předpokládaný pracovní výkon (osobní ohodnocení),
- odměny za mimořádný přínos organizaci a
- prémie či bonusy jako podíl na výsledku organizace.

### 2.1.1 Mzdové formy

Jedním z důvodů existence mzdových forem je použití efektivního a spravedlivého výpočtu mezd. Ke každému typu odváděné práce se nejlépe hodí jiný typ mzdy.

Běžnými formami mezd jsou (ŠIKÝŘ, M., 2016):

- **Časová:** Jedná se o v tuzemsku nejrozšířenější formu mzdy, se kterou se můžeme nejčastěji setkat s hodinově či měsíčně vyplácenou. Je to nejjednodušší mzda k evidování a administrativou s tím spojenou, i proto je časová mzda levná z hlediska nákladů režie. Zaměstnanci často spatřují výhodu v stabilitě odměny za jejich práci, která tohoto typu odměny plyne. Další nespornou výhodou lze vidět v nižším počtu stížností ze strany zaměstnanců, kdy je většinou nečeká nemilé překvapení na výplatní pásce, které se nestává tak často jako u úkolové mzdy. Nadruhou stranu je obtížné zaměstnance správně motivovat, aby svou práci odváděli svědomitě a

nesnažili se využít situace, kdy nechají svou práci udělat od dalších, svědomitějších, pracovníků.

Tento typ mzdy lze uplatnit zejména na pracovních pozicích, u kterých je nemožné, nebo velmi obtížné, měřit odvedený pracovní výsledek. Tam kde samotný zaměstnanec nemůže určit tempo své práce, tam se také hodí uplatnit časovou mzdu.

- **Úkolová mzda:** Tato forma odměňování se nejvíce hodí pro práce manuálního charakteru. Mzda je přímo úměrná odpracovanému výkonu, avšak odměna je nastavena obvykle tak, aby průměrně výkonný zaměstnanec dostal průměrný výsledek. Zaměstnavatel však musí být opatrný u této formy mzdy, jelikož zaměstnanec ve snaze dostat co nejvyšší finanční ohodnocení může snížit kvalitu svého výkonu za účelem zvýšení rychlosti práce.

Je nutné uplatnit úkolovou mzdu pouze v případech, kdy je možné snadno změřit kvantitu, ale také kvalitu provedené práce. Dále je třeba zařídit zaměstnanci takové pracovní prostředí, aby měl možnost využít naplno svůj pracovní časový fond.

- **Podílová mzda:** Výše je přímo závislá na výkonu, který je vyjádřen v peněžních jednotkách (zisk, obrat, tržba), pracovník poté obdrží pouze domluvenou provizi nebo se provize přičte k předem domluvenému základnímu tarifu. Tento typ mzdy vytváří na zaměstnance tlak a staví ho do stresující situace, na druhou stranu je pro zaměstnavatele efektivní a dokáže dostat ze svého zaměstnance nejvyšší výkony. Vzhledem k legislativním podmínkám v České republice není možné uplatňovat čistě podílovou mzdu, jelikož každý zaměstnanec musí dostat minimální mzdu jemu určenou.
- **Smíšené formy mezd:** První typickou formou smíšené mzdy je zkombinování mzdy úkolové a časové. Zde časová mzda odměňuje schopnosti a znalosti a úkolová mzda pak závisí na individuálním pracovním nasazení a s tím souvisejícím výkonem.

Druhým zástupcem smíšené formy mezd je kombinace podílové a časové mzdy. Nejčastěji v tomto případě slouží jako motivace podíl z ekonomických výsledků podniku nebo konkrétního útvaru či pracoviště.

Obecně lze říci, že určení správného typu mzdové formy je velmi důležité pro zaměstnance, ale i pro zaměstnavatele. Při užití například mzdy časové může ušetřit na mzdových nákladech z důvodu jednoduchosti veškeré administrativy s tím spojené. Na druhou stranu je třeba brát v potaz, že zaměstnanec má při této formě tendence k zvolňování tempa práce. Jednoduše řečeno, každá forma mzdy má své výhody a nevýhody, z důvodu nejvyšší efektivity je třeba co nejvhodněji zvolit správnou formu. (ARMSTRONG, M., 2007).

### **2.1.2 Minimální mzda**

Minimální mzda je mzda taková, kterou musí, i bez přihlédnutí k typu práce, kvalitě ani množství, zaměstnavatel proplatit. Jde o nástroj státní regulace, který byl zřízen již v Československu v roce 1991. Minimální mzdu upravuje zákoník práce v § 111. V roce 2017 je výše minimální mzdy 11.000 Kč. Tato částka je základní mzda, nesmí být do ní započítány přesčasy, příplatky za práci ve stížených podmínkách apod. Toto minimum platí i pro dohodu o provedení pracovní činnosti a dohodu o provedení práce, kde se typicky setkáme spíše s přepočtenou minimální mzdou na hodinu (FRISCHMANN, P., 2017).

### **2.1.3 Zaručená mzda**

Rozdílem mezi minimální mzdou a zaručenou mzdou tkví v tom, že zaručená mzda již zohledňuje základní atributy vykonávané práce (např. namáhavost, odpovědnost, složitost). Zaručená mzda má 8 skupin zohledňujících zmíněné atributy, kde 1. stupeň odpovídá mzdě minimální a stupeň nejvyšší, tedy skupina 8, je její dvojnásobek. O zařazení do správné skupiny se stará katalog prací ve veřejných službách a správě (FRISCHMANN, P., 2017).

**Tab. 1 Nejnižší zaručené mzdy platné od 1.1.2017**

Skupina prací	Nejnižší úroveň zaručené mzdy v Kč za hodinu	Nejnižší úroveň zaručené mzdy v Kč za měsíc
1	66,0	11.000
2	72,9	12.200
3	80,5	13.400
4	88,8	14.800
5	98,1	16.400
6	108,3	18.100
7	119,6	19.900
8	132,0	22.000

Zdroj: <https://www.mesec.cz/clanky/minimalni-mzda-2017-pro-nekoho-i-22-000-kc-mesicne/>

## **2.2 Zdravotní pojištění**

Zdravotní pojištění je zakotveno v 7 různých zákonech a dalších 3 nařízeních vlády České republiky. Veřejné zdravotní pojištění je povinné v České republice, ale i v celé EU. Veřejné zdravotní pojištění je založeno na třech základních subjektech. Prvním subjektem je pojištěnec, to je samotný příjemce zdravotních služeb. Dalším jsou poskytovatelé zdravotních služeb, zde se jedná o subjekt, který je oprávněn zdravotní služby poskytovat a jako poslední je zdravotní pojišťovna, to je instituce, u které je pojištěnec zdravotně pojištěný (VYBÍHAL, V., 2017).

Mezi zdravotní pojišťovny, které jsou součástí toho systému, patří nejznámější a nejvíce využívaná Všeobecná zdravotní pojišťovna ČR (111), dále například Vojenská zdravotní pojišťovna ČR (201), Zdravotní pojišťovna ministerstva vnitra ČR (211) a také Zaměstnanecká pojišťovna Škoda ČR (209).

## **Plátcí pojistného**

Existují tři okruhy plátců zdravotního pojištění. Jedná se o individuální plátce, to jsou pojištěnci. Pojištěnci jsou zaměstnanci v pracovním poměru, OSVČ nebo osoby bez zdanitelných příjmů. Za druhý okruh je považován hromadný plátce, kterého můžeme charakterizovat jako zaměstnavatele, a třetím druhem plátce je stát, který platí za přesně určené skupiny osob. Takto lze stručně charakterizovat rozdělení plátců veřejného zdravotního pojištění (VYBÍHAL, V., 2017):

- **Individuální plátce**

Jedná se o soubor výše zmíněných pojištěnců:

1. Zaměstnanec v pracovním poměru – pojištění je automaticky strháváno zaměstnavatelem ve výši 4,5 % z vyměřovacího základu, zaměstnanec má právo volby zdravotní pojišťovny, může ji však měnit jen jednou za rok a jen k 1. dni pololetí. Zaměstnanec má za povinnost oznámit zaměstnavateli svou zdravotní pojišťovnu a její případnou změnu, lhůta pro nahlášení změny je 8 dní.
2. OSVČ
3. Osoba bez zdanitelných příjmů

- **Hromadný plátce**

Pod pojmem hromadný plátce se skrývá zaměstnavatel. Zaměstnavatel má soubor přesně určených povinností, které mu stanovují zákony. Mezi základní povinnost zaměstnavatele patří oznámení pojišťovně nástup zaměstnance a poté oznámit i ukončení pracovního poměru, od uskutečnění zmíněných událostí má zaměstnavatel stanovenou maximálně 8 lhůtu k oznámení. Další povinností je nahlášení změny zdravotní pojišťovny zaměstnance, pokud je to zaměstnavateli známa. Na tuto povinnost má subjekt stejnou časovou lhůtu, tedy 8 dní. Povinností pro zaměstnavatele je také odvádění pojistného a to jak část hrazenou zaměstnancem, tak i část, kterou hradí zaměstnavatel sám. Dále musí zaměstnavatel zasílat pojišťovně záznamy, nebo jejich kopie, o pracovních úrazech, vždy najednou za uplynulý kalendářní měsíc. Další povinností je oznámení pojišťovně, že stát je povinný platit pojistné za zaměstnance v případě, když je zaměstnavateli tato skutečnost známa (VYBÍHAL, V., 2017).

Odvod 13,5 % z vyměřovacího základu je výše pojistného, které se odvádí. Zaměstnavatel platí dvě třetiny z vlastních finančních prostředků, zbylou jednu třetinu sráží zaměstnavatel ze mzdy zaměstnance (BULLA, M., 2017). K této srážce nepotřebuje zaměstnavatel žádný souhlas ze strany zaměstnance. Úhrn příjmů ze závislé činnosti je, podle zákona, vyměřovací základ, který slouží k výpočtu zdravotního pojištění. Z této částky se poté počítá, již výše zmíněných, 13,5 %. Minimální VZ se přímo odvíjí od minimální mzdy 11.000,- Kč, tj. 1.485,- Kč (VYBÍHAL, V., 2017). Pro rok 2017 není stanovena žádná výše maximálního vyměřovacího základu.

- **Stát**

Stát se stává plátcem za osoby, které jsou uvedeny v zákoně č. 48/1997 Sb. v § 7 odstavec 1. Stát platí zdravotní pojištění ve výši 13,5 % z daného vyměřovacího základu. Pro rok 2017 je stanoven vyměřovací základ ve výši 6.814,- Kč, měsíční pojistné placené státem je tedy 920 Kč. Vyměřovací základ stanovuje každý rok nařízení vlády. Pro příští rok, tedy pro rok 2018, se vyměřovací základ zvedá na 7.177,-Kč, stát bude tudíž odvádět vyšší pojistné, a to 969 Kč (BusinessInfo.cz, 2017).

### **2.3 Pojistné na sociální zabezpečení**

Jedním z nejvýznamnějších příjmů veřejného rozpočtu je právě pojistné na sociální zabezpečení. V České republice je situace taková, že pojistné na sociální zabezpečení se podílí cca 30 % z příjmů státního rozpočtu. Celý systém pojistného na sociální zabezpečení běží na principu solidarity. Všechny osoby (zaměstnanci, zaměstnavatelé, OSVČ) které jsou povinny odvádět, nebo osoby zúčastněné dobrovolně na důchodovém nebo nemocenském pojištění, odvádějí pojistné do systému, který poté pomocí tzv. přerozdělování odvádí finanční prostředky přes správu sociálního zabezpečení. Správa sociálního zabezpečení a jiné veřejné instituce např. úřad práce, okresní správa sociálního zabezpečení, pak mají na starost samotné výplaty dávek. Pojistné zahrnuje (Česká správa sociálního zabezpečení, 2017):

- důchodové pojištění,

- pojištění nemocenské,
- a také se částí přispívá na státní politiku zaměstnanosti.

### **Zaměstnanec a zaměstnavatel**

Sociální pojištění za své zaměstnance odvádí zaměstnavatel ze svých prostředků, část strhává svému zaměstnanci. Zaměstnanci je z výplaty strháváno automaticky 6,5 % z hrubé mzdy na důchodové pojištění. Další část, a to 25 % z hrubé mzdy, platí za zaměstnance zaměstnavatel v rozdělení 21,5 % na důchodové pojištění, 2,3 % na nemocenském pojištění a 1,2 % jako příspěvek na státní politiku zaměstnanosti. Maximální vyměřovací základ pro výpočet těchto částek je stanoven pro rok 2017 na 1.355.136,- Kč. Jedná se stejnou částku jako u OSVČ, je to 48násobek průměrného výdělku. Tato částka se každý rok mění. Z vyšší mzdy, než je tato částka, neplatí zaměstnanec ani zaměstnavatel již žádné pojistné (Poradce, s.r.o., 2017).

### **3 Analýza procesu stanovení podkladů a výsledných prodejních cen vybraného autorizovaného servisu Škoda**

Pro praktickou část jsem si vybral autorizovaný servis a prodejce Škoda a jiných značek nekonzernových výrobců, který budu uvádět pod názvem XY, s. r. o. Řadí se k menším podnikům tohoto typu, za prvních 9 měsíců roku 2017 prodal 115 vozidel Škoda a provedl servisní práce v celkové délce 12.661 hodin.

V této části své práce budu provádět výslednou nákladovou kalkulaci, kde se zaměřím na náklady za servisní práce. Faktura pro zákazníka má zpravidla dvě části. První částí je část servisních prací a druhá část je cena za materiál. Já se zde věnuji první části, tedy servisním pracem a jejich oceňováním.

Základním předpokladem, se kterým je třeba počítat, je to, že jsou stanovené časové normy na každý servisní úkon, který je třeba na voze provést. Například zkušební jízda má časovou normu 30 ČJ, kdy 100 ČJ je jedna hodina. Zákazník tedy dopředu ví, že pokud je zkušební jízda plánovaná, tak zaplatí 0,3násobek sazby na hodinu. Další předpoklad je užití správné sazby účtované za hodinu práce. Tato sazba se liší dle modelu vozu a také jsou zvýhodněny vozy staršího data výroby.

#### **3.1 Stanovení vzorce pro výpočet servisních nákladů**

Cílem kalkulace, kterou jsem provedl, je určit přesné náklady provedených pracovních operací. Pro určení těchto nákladů je třeba započítat přímé náklady, ale i náklady nepřímé. Údaje jsem čerpal v Business Managementu Obchodíka pro období 01-08/2017 (BMO) a v přehledu hospodaření středisek za stejné období. Přímé náklady jsou rozděleny pro servis Škoda a ostatní nekonzernové značky zvlášť. Celkové přímé náklady Škoda servisu jsou 4.872.310,- Kč. Ostatní nekonzernové značky se podílí náklady 1.414.439,22,- Kč.

Pro výpočet nepřímých nákladů bylo třeba rozdělit režijní náklady servisní části, které jsou dostupné pouze jako souhrné pro značku Škoda a jiné nekonzernové značky. Pro rozdělení jsem použil koeficient, který jsem vypočítal poměrem přímých nákladů, od kterých jsem odečetl osobní náklady (ON). Přímé náklady



bez ON servisu Škoda jsou 2.430.627,- Kč a ostatních značek 831.031,22,- Kč. K odečtení ON mě vedla skutečnost, že mechanik pracující na zakázce, kde je časová norma 200 ČJ, dostane zapláceno dle normy, ať už pracuje 150 ČJ nebo naopak normu nesplní. Osobní náklady jsou tedy vždy dle normy na faktuře, ale ostatní náklady závisí na skutečné době práce. Na stejném pracovišti se pracuje s vozy Škoda, ale i s vozy jiných značek, dále mají také obě části stejné vedoucí pracovníky, tyto důvody mě vedly k zvolení této metody. Obecný vzorec jsem zvolil takto: (1)

$$\frac{\text{Přímé náklady servisu Škoda bez ON}}{\text{Přímé náklady servisu bez ON}} = \text{koeficient rozdělení nepřímých nákladů servisu}$$

Po dosazení do vzorce vyšla následující hodnota:

$$\frac{2430627}{3261658,22} = 0,7452120473861299$$

Pro další výpočty jsem koeficient zaokrouhlil na 4 desetinné čárky, tj. na 0,7452. Tento koeficient říká, že servis Škoda se podílí 74,52 % na vzniku režijních nákladů servisu celkově.

Nepřímé náklady servisu jsou obchodníkem přehledně vedeny v BMO. Mezi nejvyšší položky patří náklady na energii, na odpisy zařízení servisu, ale také osobní náklady správy. Nejvyšší položkou jsou jednoznačně náklady na odpisy budov náležící servisní části podniku. Celková částka nepřímých nákladů pro servis celkově je 1.156.000,- Kč.

**Tab. 2 Nepřímé náklady servisu**

Druh nepřímých nákladů servisu	Částka v tis. Kč
Odpisy budov	428
Osobní náklady správy	146
Odpisy zařízení	98
Spotřeba energie	96
Ostatní	388
Celkem	1156

Zdroj: BMO, viz příloha 1

Pro výpočet nepřímých nákladů, pouze pro tu část servisu, která se věnuje vozům Škoda, jsem zvolil vzorec: (2)

$$\begin{aligned} & \text{Koeficient rozdělení nepřímých nákladů} \times \text{Celkové nepřímé náklady servisu} \\ & = \text{Nepřímé náklady servisu Škoda} \end{aligned}$$

Po dosazení konkrétních hodnot vypadá vzorec následovně:

$$0,7452 \times 1156000 = 861451,2 \text{ Kč}$$

Vypočtená částka je tedy poměrově vypočítaný nepřímý servisní náklad pro část servisu, která se zabývá servisem vozů značky Škoda. Pro získání celkových nákladů je třeba sečíst náklady přímé a nepřímé. V tuto chvíli se již jedná o jednoduchý součet částek 4.872.310,- Kč a 861.451,2,- Kč. Celkové náklady servisu Škoda jsou tedy vyčíslené na 5.733.761,2,- Kč.

Pro další výpočty je třeba zjistit, kolik hodin bylo odpracováno pro servis Škoda. Tento údaj není nikde uvedený, je však snadné ho dopočítat. Z údajů vyplacených mezd, které jsou počítány dle prodaných ČJ, vypočítám poměrem koeficient, který následně vynásobím počtem celkových proplacených hodin. Mzdy mechaniků Škoda jsou 1.789.242,- Kč, u ostatních značek jsou 427.148,- Kč. Vzorec, který jsem použil pro výpočet tohoto koeficientu je: (3)

$$\frac{\text{Mzdy mechaniků Škoda}}{\text{Celkové mzdy mechaniků}} = \text{koeficient rozdělení hodin}$$

Po dosazení konkrétních hodnot vypadá výpočet takto:

$$\frac{1789242}{2216390} = 0,807277600061361$$

Tento koeficient říká, že 80,73 % prodaných ČJ bylo v servisu Škoda. Pro další použití jsem koeficient zaokrouhlil na 4 desetinná místa tj., 0,8073. Celkový počet prodaných ČJ ve firmě XY, s. r. o. byl 12661. Po vynásobení koeficientem 0,8073 je tedy výsledek 10221,2 ČJ. Tento údaj jsem potřeboval pro vypočtení mzdových nákladů na sto prodaných ČJ.

Pro výpočet mzdových nákladů na sto prodaných ČJ jsem použil tento vzorec:

(3)

$$\frac{\text{Mzdové náklady mechaniků Škoda}}{\text{Prodané ČJ servisu Škoda}} = \text{Mzdový náklad na 100 ČJ}$$

Po dosazení uvedených čísel vyšla následující hodnota:

$$\frac{2441683}{10221,2} = 238,8841818964505 \text{ Kč na 100 ČJ}$$

Po provedeném zaokrouhlení na haléře, tj. 238,88 Kč, je zřejmý mzdový náklad na sto prodaných ČJ v servise Škoda. Tato hodnota bude při kalkulaci násobena počtem normovaných ČJ/100, které jsou uvedeny na každé faktuře, jelikož mechanik dostane zaplaceno podle časové normy bez ohledu na to, zda jí překonal nebo ji nedokázal splnit.

Dalším a posledním krokem pro zjištění všech potřebných údajů je zjištění ostatních nákladů, tedy mimo mzdových, na sto ČJ. K tomuto údaji jsem se dostal sečtením nepřímých nákladů a přímých nákladů bez osobních nákladů, a to celé jsem vydělil počtem prodaných hodin servisu. Vzorec vypadá následovně: (4)

$$\frac{\text{Nepřímé náklady Škoda} + \text{přímé mimo ON}}{\text{prodané hodiny servisu Škoda}} = \text{náklad na 100 ČJ}$$

Vzorec doplněný o číselné údaje má podobu:

$$\frac{861451,2 + 2430627}{10221,2} = 322,083336594529 \text{ Kč na 100 ČJ}$$

Tento náklad, vázaný též na sto ČJ, jsem pro další potřeby zaokrouhlil náklad na haléře, tj. 322,08,- Kč. V kalkulaci se bude tato částka násobit se skutečně

spotřebovanými ČJ/100, jelikož auto po tuto dobu zabíralo místo v servisu, tudíž se na něj váží všechny ostatní náklady, které jsou spojené se servisními pracemi.

Vzorec pro výpočet celkových nákladů na provedení servisních prací, na již provedené zakázce, je: (5)

$$238,88 \times \text{norma } \check{C}J/100 + 322,08 \times \text{spotřebované } \check{C}J/100 \\ = \text{náklad na provedení servisních prací}$$

### 3.2 Aplikace odvozeného vzorce na reálných zakázkách

Odvozený vzorec jsem aplikoval na náhodný výběr 10 faktur, u kterých jsem zjišťoval, zda jsou normy a ceny za provedení servisní prací stanovené tak, aby z toho měl servis zisk. Tuto informaci jsem získal po odečtení celkových nákladů na servisní práce od výnosů za servisní práce. Pro tuto operaci jsem použil následující vzorec: (6)

$$\text{Výnos z provedení servisních prací} - \text{náklad na provedení servisních prací} \\ = \text{hospodářský výsledek z určité zakázky}$$

Jako demonstrativní příklad pro podrobnější rozebrání jsem vybral zakázku A a to z důvodu, že zde byla aplikována 10% sleva na veškeré servisní práce a zároveň byly servisní práce zhotovené dříve než za stanovenou časovou normu.

#### Zakázka A

V zakázce A byly vykonáno celkem 5 různých servisních operací, na které bylo dle normy potřeba v součtu 240 ČJ, tj. 144 minut (2 hodiny, 24 minut). Tyto servisní operace jsou oceněné sazbou 6,9,- Kč / ČJ. Servisní poradce se zde rozhodl uplatnit slevu 10 % proto, že zákazník patří mezi častou a stálou klientelu. Konečná sazba je tedy 6,21,- Kč / ČJ. Zde často dochází k situaci, že servisní poradce bez velkého váhání a propočtů uděluje slevu. Cena za servisní práce je tedy 1.490,4,- Kč. Dále je zde naúčtována 1 administrativní operace v ceně 80,- Kč, která nemá žádnou časovou normu. V souhrnu byly tyto operace oceněny na 1.570,40,- Kč. Nyní aplikuji vzorec, který jsem zvolil pro zjištění celkových nákladů na servisní práce.

$$238,88 \times 2,4 + 322,08 \times 2,2 = 1281,889 \text{ Kč}$$

Náklady na servisní činnosti na zakázce A jsou, po zaokrouhlení na haléře, 1281,89,- Kč. Při výnosech 1570,40,- Kč je tedy výsledek 288,51,- Kč. Částka je v kladných číslech proto se jedná o zisk.

Výdělek mohl být vyšší za předpokladu neaplikování slevy 10 %. V této situaci by se jednalo o výnos 1744,89,- Kč, při zachování stejných nákladů se by se tak jednalo o zisk 463,- Kč. U této zakázky tedy 10% zlevnění ceny znamenalo snížení výdělku o 37,69 %.

V tomto případě se mechanikovi povedlo pracovat efektivněji, než po něm požaduje norma. Konkrétně spotřeboval 220 ČJ místo stanovených 240 ČJ, což značí efektivitu ve výši 109,09 %. Pokud by pracoval tak, jak stanovuje norma, snížilo by to výdělek na této konkrétní zakázce. Náklady by se zvýšily na částku 1346,30,- Kč. Zisk by tedy klesl, při zachování původních výnosů, na 224,10,- Kč. Zaměstnanec tedy svými zkušenostmi a snahou zvýšil výdělek na o 22,33 %.

V následující tabulce je uspořádáno všech 10 vybraných zakázek a u nich vypočítané hodnoty nákladů a výsledků hospodaření.

**Tab. 3 Výsledky výsledných kalkulačí**

Zakázka	Výnosy v Kč	Náklady v Kč	Efektivita práce v %	HV
A	1570,40	1283,34	109,09	+287,06
B	5024,40	4946,24	81,01	+78,16
C	2608,20	1723,01	188,34	+885,19
D	1104,00	785,63	128,00	+318,37
E	745,20	522,26	164,38	+222,94
F	4098,71	3187,66	91,84	+911,05
G	1206,00	453,21	727,27	+752,79
H	828,00	690,08	96,00	+137,92
I	2307,00	1475,71	112,00	+831,29
J	980,35	633,28	130,00	+347,07

Zdroj: vlastní tvorba

Z výsledků je zřejmé, že zisk není přímo úměrný výnosům, tedy tržbě, za odvedenou práci. Důležitou položkou, která významně ovlivňuje výši zisku je efektivita práce. U zakázky B, která má nejvyšší výnosy, je efektivita práce nejnižší ze všech, to způsobilo i velmi nízký zisk 78,16,- Kč.

Velmi vysoká efektivita práce je naopak vidět u zakázky G, která vzhledem k tomuto faktu vyděla na pracích 752,79,- Kč při zhruba čtvrtinových nákladech. Zde je třeba si položit otázku, jak je možné, že došlo k efektivitě 727,27 %. S největší pravděpodobností došlo k chybě při evidenci odpracovaných hodin na dané zakázce. Tato chyba se mohla stát při čipování odpracovaných hodin mechanikem. Dle konzultace, kterou jsem vedl s mechaniky, není možné takové efektivitu dosáhnout. Servisním poradcem mi k této situaci bylo řečeno, že se občas stane při odchodu mechanika na oběd, že si zaevduje přestávku na oběd, ale při návratu zapomene zaznamenat konec přestávky a na konci zakázky poté označí operaci za dokončenou, ale s odpracovaným časem pouze do pauzy na oběd. Chybu je možné opravit v danou chvíli, ale v této situaci již nejsem schopný zjistit skutečně odpracovanou dobu na této zakázce. Výsledné údaje u této zakázky jsou s velmi vysokou pravděpodobností, hraničící s jistotou, zavádějící.

Nejčastější rozmezí efektivitu práce je od 70 % do 150 %. Celkový průměr efektivitu za období 01-08/2017 je 95 %. Zakázky, které trvají delší dobu, mají zpravidla nižší efektivitu z důvodu delších prostojů. U zakázek, které mají nižší časovou normu, např. 100 ČJ, je obvyklé, že k žádnému prostoji nedochází a je pak častější výskyt vysoké efektivitu.

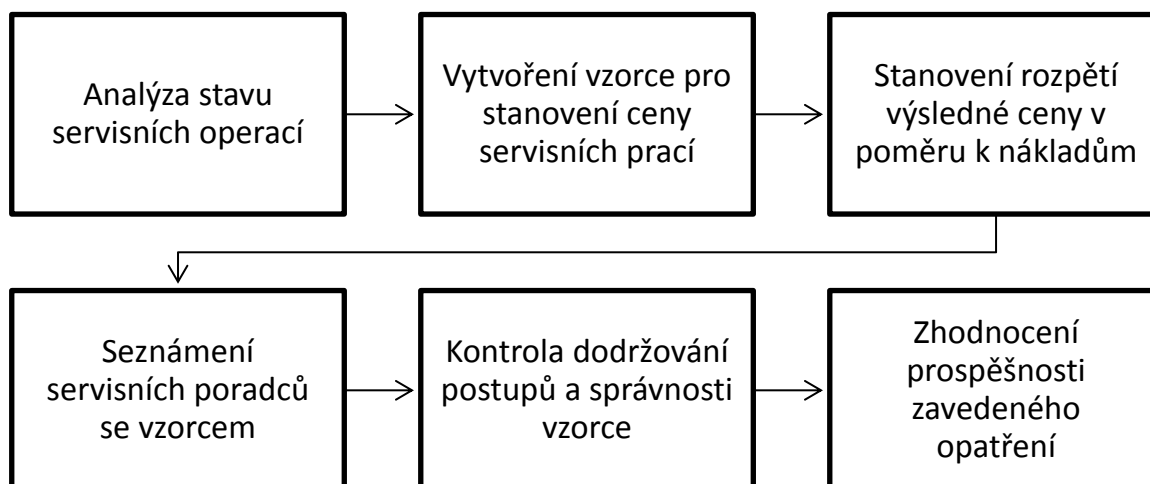
#### **4 Návrh řešení vedoucích ke zlepšení současného stavu v oblasti cenové tvorby analyzovaného autorizovaného servisu**

V této části jsem nastínil možná řešení, která by mohla přinést firmě XY, s. r. o. zlepšení současného stavu v oblasti cenové tvorby a s ní související výší nákladů na servisní práce. Navrhované změny se týkají dvou základních okruhů. První oblast se týká lepšího využití předběžných kalkulací na úrovni servisních poradců a výsledných kalkulací na úrovni managementu firmy.

##### **Řešení A**

Servisní poradci, ale ani vedení firmy XY, nesledují, jakou mírou se na konečných výsledcích podílí konkrétní zakázky. Mají přehled o konečných výsledcích za určité období, ale neví, jaké servisní práce jsou podhodnocené normami nebo naopak přehodnocené. Alespoň náhodný periodický výběr z hotových zakázek a provedení výsledných kalkulací nákladů dle aktuální situace může vést k opatřením, které zvýší zisk ze servisní činnosti. U servisních činností, které vydělávají více, lze poskytnout zákazníkovi vyšší slevu a stát se tak v cenové tvorbě flexibilnější. U zakázek, kde se servisní poradce rozhodne slevit, je možné, provést předběžnou kalkulaci a zjistit, jak ovlivní sleva předpokládaný výnos. Úkolem pro management firmy je vytvoření jednoduchého vzorečku, který by dal servisnímu poradci informaci o tom, jaký budou mít servisní práce předpokládaný hospodářský výsledek. Tuto kalkulaci poté servisní poradce může využít k flexibilnějšímu nastavení výsledné zákaznické ceny, kde by měl od managementu zadané rozpětí, v kterém se může pohybovat výsledná cena.

**Obr. 3. Postup kroků pro management ke zlepšení procesu cenové tvorby servisních prací**



Zdroj: vlastní tvorba

## **Řešení B**

Servisní činnost je založená z největší části na výkonu produktivních pracovníků. Z toho důvodu je nejdůležitější částí celkové bilance servisních výsledků samotný výkon mechaniků, kteří přímo pracují na konkrétních zakázkách. Ne všichni zaměstnanci firmy XY však mají zkušenosti takové, aby dokázali naplnit nebo dokonce překonat stanovené normy. Cílem firmy by mělo v ideálním případě mít pouze zkušené a spolehlivé zaměstnance, tento cíl je však velmi komplikovaný a často ani není možné s ohledem na demografickou situaci tento předpoklad splnit. Možným řešením je zaměřit se na méně zkušené zaměstnance a poskytnout jim školení, které mohou být potřeba. V takovém případě stojí za úvahu si zaměstnance zavázat na určitou dobu dopředu, aby se nemohlo stát, že by se náklady vynaložené na proškolení zaměstnance nevrátily v podobě odvedené práce. Druhá situace je, když zaměstnanec zkušenosti a schopnosti má, ale není ochotný je předvést. Časté přestávky na kouření, případně kávu, neprospívají celkové pracovní efektivitě. Vedení firmy je zde, dle mých zkušeností nabitých při pracovním pobytu, příliš benevolentní. Zde je možné hledat příčinu v dosažené efektivitě 95 %. Pro účely správnosti vedení evidence efektivitě práce je také důležité klást důraz na správné čipování odpracovaných hodin.



## Závěr

Cílem této práce byla analýza cenové tvorby v autorizovaném servisu Škoda, ve které jsem se zaměřil na mzdové náklady a na jejich řízení. Rovněž jsem se zabýval nepřímými náklady, které náleží servisním pracem, a jejich přiřazením ke konkrétním výkonům. Bakalářská práce je rozdělena na teoretickou a praktickou část.

Teoretická část se zabývala kalkulačním systémem, jeho prvky a možností využití tohoto systému i pro sledování jiných ekonomických ukazatelů než nákladů. Také se věnovala mzdové problematice v České republice, což obsahovalo, jaký je rozdíl mezi platem a mzdou, dále popisovala mzdové formy běžně užívané v místních podmínkách, minimální a zaručenou mzdu, zdravotní pojištění a pojistné na sociální pojištění. Mzdová problematika byla charakterizována zejména z pohledu zaměstnavatele.

Praktická část práce se zprvu věnovala základnímu seznámení s informacemi o chodu servisní částí firmy, zejména jakým způsobem fungují normy a s nimi spojené ČJ. Dále se věnovala stanovení vzorce pro výpočet nákladů na již provedené servisní práce. Pro stanovení finálního vzorce pro tento výpočet bylo třeba určit další čtyři předcházející vzorce, které se zabývaly problematikou mzdových nákladů a nepřímých nákladů. Mzdové náklady bylo třeba odlišit od ostatních, jelikož čas placený zaměstnancům se zpravidla liší od skutečného času, po který byla zakázka prováděna. Nepřímé náklady, které náležely servisu, bylo nutné správně rozpočítat na časovou jednotku pro zjištění skutečných nákladů na provedený výkon. Po stanovení finálního vzorce byl proveden výpočet nákladů servisních prací na vybraných zakázkách a byl dopočten hospodářský výsledek servisních prací na těchto konkrétních zakázkách.

Na základě zjištěných postupů ve firmě XY, s. r. o. byla navrhnutá opatření, která mají vést k důslednějšímu sledování vzniklých nákladů a dále k vylepšení cenové tvorby servisních prací. Byl navrhnut postup kroků pro management firmy, který má za cíl vylepšení situace v oblasti cenové tvorby servisních prací, kterou mají z největší části na starost servisní poradci, jež mají přímý kontakt s konečným zákazníkem. Servisní poradci pak mají být více flexibilní v oblasti tvorby cen a začít větší měrou komunikovat s vedením firmy XY ohledně této problematiky.

Dále byla navržena opatření k snížení mzdových nákladů pomocí zvýšení efektivity práce, které mají, dle mých zjištění, vysoký vliv na snížení celkových nákladů servisních prací. Dále bylo doporučeno zvýšit důraz na dodržování pracovní doby mechaniků a správnosti užívání čipových karet, které slouží k správnému přiřazení odpracovaných hodin ke konkrétním zakázkám. Bylo doporučeno mít snahu o zachování si zkušených zaměstnanců, kteří odvádí spolehlivé výkony. V případě uchýlení se ke školení nastupujících či nezkušených zaměstnanců bylo navrženo si smluvně zavázat zaměstnance na delší období, aby bylo zabráněno zbytečnému vynaložení nákladů na proběhlé školení.

## Seznam literatury

FRISCHMANN, Petr a Jan ŽUFAN. Personalistika ve službách. Praha: Wolters Kluwer, 2017. ISBN 978-80-7552-714-1

*Měšec.cz - váš průvodce finančním světem* [online]. [cit. 14.10.2017] Dostupné z: <https://www.mesec.cz/clanky/minimalni-mzda-2017-pro-nekoho-i-22-000-kc-mesicne/>

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

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

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

POPEŠKO, Boris. Moderní metody řízení nákladů. 2. aktualizované a rozšířené vydání. Praha: Grada, 2016. ISBN 978-80-247-5773-5

LAZAR, Jaromír. Manažerské účetnictví a controlling. 1. vydání. Praha Grada, 2012. ISBN 978-80-247-7988-1

KRÁL, B. -- FIBÍROVÁ, J. -- ŠOLJAKOVÁ, L. Manažerské účetnictví – nástroje a metody. Praha: Wolters Kluwer, 2015. 404 s. ISBN 978-80-7478-743-0

MACÍK, Karel. Kalkulace nákladů: základ podnikového controllingu. Ostrava: Montanex, 1999. Ekonomika - obchod - finance. ISBN 80-7225-002-7

SYNEK, Miloslav. Manažerská ekonomika. 5., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2011. ISBN 978-80-247-3494-1

VYBÍHAL, Václav. Mzdové účetnictví 2017: praktický průvodce. 20. vydání. Praha: Grada, 2017. 464 s. ISBN 978-80-271-9626-5

BULLA, Miroslav. Pomocník mzdové účetní. Český Těšín: PORADCE, 2017. 24 s. ISBN 978-80-7365-383-5

Výpočet čisté mzdy 2017 - Kalkulačka | Peníze.cz. *Peníze.cz - Půjčky, Kurzy měn, Akcie, Hypotéky, Bydlení, Daně* [online]. Copyright © 2000 [cit. 16.10.2017]. Dostupné z: <https://www.penize.cz/kalkulacky/vypocet-ciste-mzdy>

POPEŠKO, B. Moderní metody řízení nákladů.: Jak dosáhnout efektivního vynakládání nákladů a jejich snížení. 1. vyd. Praha: GRADA, 2009. ISBN 978-80-247-2974-9

ČECHOVÁ, Alena. Manažerské účetnictví. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Brno: Computer Press, 2011. ISBN 978-80-251-2831-2

HERMANSON, Roger H. Accounting a Business Perspektive. 6st Ed. Chicago: Irwin, 1995. ISBN 0-256-13195-3

MARKOVÁ, Hana. Daňové zákony: úplná znění platná k 1.7.2017 Praha: Grada, 2017. ISBN 978-80-271-0493-2

ŠIKÝŘ, Martin. Personalistika pro manažery a personalisty. 2., aktualizované a doplněné vydání. Praha: Grada, 2016. Manažer. ISBN 978-80-247-5870-1

ARMSTRONG, Michael. Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy : 10. vydání. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1407-3

Zákonné zdravotní pojištění | BusinessInfo.cz. *BusinessInfo.cz - Oficiální portál pro podnikání a export* [online]. Copyright © 1997 [cit. 15.10.2017]. Dostupné z: <http://www.businessinfo.cz/cs/clanky/zakonne-zdravotni-pojisteni-3568.html>

Pojistné na sociální zabezpečení - Česká správa sociálního zabezpečení. [online]. [cit. 20.10.2017] Dostupné z: <http://www.cssz.cz/cz/pojistne-na-socialni-zabezpeceni/>

Zálohy OSVČ v roce 2017 - Portál POHODA. *Informace pro účetní a podnikatele - Portál POHODA* [online]. Copyright © 2012 [cit. 16.10.2017]. Dostupné z: <https://portal.pohoda.cz/pro-podnikatele/uz-podnikam/zalohy-osvc-v-roce-2017/>

Poradce s.r.o.. Poradce s.r.o. [online]. Copyright © [cit. 16.10.2017]. Dostupné z: <http://www.i-poradce.cz/uzitecne-informace/sazby-pojistneho-na-zdravotni-pojisteni/92>

## **Seznam obrázků a tabulek**

### **Seznam obrázků**

Obr. 1 Rozdělení typů kalkulací v kalkulačním systému.....	10
Obr. 2 Klasický kalkulační vzorec.....	14
Obr. 3. Postup kroků pro management k zlepšení procesu cenové tvorby servisních prací .....	32

### **Seznam tabulek**

Tab. 1 Nejnižší zaručené mzdy platné od 1.1.2017.....	20
Tab. 2 Nepřímé náklady servisu.....	26
Tab. 3 Výsledky výsledných kalkulací .....	29

## **Seznam příloh**

Příloha č. 1 Zakázka A .....	39
------------------------------	----

# Příloha č. 1 Zakázka A

## Vyúčtování zakázky Daňový doklad



Strana: 1 z 2

Číslo dokladu: 201702257  
 Datum vystavení: 22.11.2017  
 Datum splatnosti: 02.12.2017  
 DUP/DPP: 22.11.2017  
 Způsob úhrady: Převodním příkazem  
 Číslo zakázky:  
 Identifikace zákazníka: 287

**Příjemce:**

RZ:	Typ, model: <b>5E5485</b>	Datum prodeje: <b>16.10.2015</b>	Číslo karosérie:	Přijem zakázky dne: <b>22.11.2017</b>	krm: <b>118979</b>	Servisní poradce:
-----	------------------------------	-------------------------------------	------------------	--	-----------------------	-------------------

### Pracovní operace

Pozice	Popis	Sazba	Norma	DPH	Sleva	Cena
111112	DZM - REGIST. POPLATEK SERVISNÍ INTER. 1 ROKY			21%		80,00 Kč
01090000	LONGLIFE SERV. PROHL. SE ZAR. MOBILITY BEZ EMISNÍ KONTROLY,	6,90 Kč	90,00 ČJ	21%	10,00 %	558,90 Kč
01390050	ROZSÍŘENÝ ROZSAH PROHLÍDKY VEDLEJŠÍ POZICE	6,90 Kč	50,00 ČJ	21%	10,00 %	310,50 Kč
44052000	ZXKOLO KOMPLETNÍ - DE A NAMONTOVAT	6,90 Kč	30,00 ČJ	21%	10,00 %	186,30 Kč
46382050	2XTRECI SEGMENTY ZADNÍ - DE A NAMONTOVAT	6,90 Kč	50,00 ČJ	21%	10,00 %	310,50 Kč
85185550	FILTR PRACHOVÝ A PYLŮVÝ VYMEŇA VEDLEJŠÍ PRÁCE JEN PRO SERVIS,PROHL,	6,90 Kč	20,00 ČJ	21%	10,00 %	124,20 Kč

Práce celkem:

**1 570,40 Kč**

## ANOTAČNÍ ZÁZNAM

<b>AUTOR</b>	Michal Šrot		
<b>STUDIJNÍ OBOR</b>	6208R088 Podniková ekonomika a management provozu		
<b>NÁZEV PRÁCE</b>	Kalkulační systém a jeho využití v rámci cenové tvorby		
<b>VEDOUCÍ PRÁCE</b>	Ing. Josef Horák, Ph.D.		
<b>KATEDRA</b>	KFMU - Katedra finančního a manažerského účetnictví	<b>ROK ODEVZDÁNÍ</b>	2017
<b>POČET STRAN</b>	39		
<b>POČET OBRÁZKŮ</b>	3		
<b>POČET TABULEK</b>	3		
<b>POČET PŘÍLOH</b>	1		
<b>STRUČNÝ POPIS</b>	<p>Tato bakalářská práce se v teoretické části zabývá problematikou kalkulačního systému a mzdového systému v České republice. Dále se pak zabývá výslednou nákladovou kalkulací, která je zaměřená na ocenění celkových nákladů servisních prací, aplikovanou na reálných fakturách ve firmě XY, s. r. o. Cílem práce je znalyzovat cenovou tvorbu konkrétních servisních prací se zaměřením na mzdové náklady a efektivitu odvedené práce. Na základě poznatků poté navrhnout možná řešení k vylepšení procesu cenové tvorby ve firmě XY, s. r. o.</p>		
<b>KLÍČOVÁ SLOVA</b>	Kalkulace, kalkulační systém, mzdový systém, mzdy, efektivita práce		
<b>PRÁCE OBSAHUJE UTAJENÉ ČÁSTI: Ne</b>			



## ANNOTATION

<b>AUTHOR</b>	Michal Šrot		
<b>FIELD</b>	6208R088 Business Management and Production		
<b>THESIS TITLE</b>	Calculation system and its use within pricing		
<b>SUPERVISOR</b>	Ing. Josef Horák, Ph.D.		
<b>DEPARTMENT</b>	KFMU - Department of Financial and Managerial Accounting	<b>YEAR</b>	2017
<b>NUMBER OF PAGES</b>	39		
<b>NUMBER OF PICTURES</b>	3		
<b>NUMBER OF TABLES</b>	3		
<b>NUMBER OF APPENDICES</b>	1		
<b>SUMMARY</b>	<p>This bachelor thesis deals with the issue of the calculation system and the wage system in the Czech Republic in the theoretical part. Next, it deals with the results of costing calculation, which is aimed at evaluating the total cost of service work, applied on real invoices at XY, Ltd. The aim of the thesis is to analyze the price of specific service works focusing on wage costs and efficiency of the work performed. Based on the findings thesis proposes possible solutions to improve the pricing process at XY, Ltd.</p>		
<b>KEY WORDS</b>	Calculation system, calculation, payroll system, payroll, efficiency of work		
<b>THIS INCLUDES UNDISCLOSED PARTS: No</b>			