

Česká zemědělská univerzita v Praze

Provozně ekonomická fakulta

Katedra ekonomiky



Bakalářská práce

Proces vyrovnání fixních a variabilních nákladů při výrobě vozů koncernu Volkswagen ve Škoda Auto a.s.

Žaneta Myšáková

© 2019 ČZU v Praze

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Žaneta Myšáková

Provoz a ekonomika

Název práce

Proces vyrovnání fixních a variabilních nákladů při výrobě vozů koncernu Volkswagen ve Škoda Auto a.s

Název anglicky

The process of compensation fixed and variable costs in the production of Volkswagen Group cars in Skoda Auto a.s.

Cíle práce

Cílem této práce je zanalyzovat proces vyrovnání fixních a variabilních nákladů při výrobě vozů Seat ve Škoda Auto a.s. Proces vyrovnání je popsán na modelu Seat Ateca.

Metodika

Studium odborné literatury, internetových zdrojů, účetních výkazů a právních norem. Komparace a analýza teoretických a praktických přístupů. Rozhovory s odborníky z oboru. Aplikace nastudovaných teoretických poznatků na praktickém příkladu.

Doporučený rozsah práce

40-60 stran

Klíčová slova

fixní a variabilní náklady, měsíční vyrovnání, transferová cena, metody stanovení transferové ceny, kalkulace

Doporučené zdroje informací

DVOŘÁČEK, J. – TYLL, L. *Outsourcing a offshoring podnikatelských činností*. Praha: C. H. Beck, 2010. ISBN 978-80-7400-010-2.

KELLER, K L. – KOTLER, P. *Marketing management*. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1359-5.

SOLOMON, M R. – STUART, E W. – MARSHALL, G W. *Marketing očima světových marketing manažerů*. Brno: Computer Press, 2006. ISBN 80-251-1273-.

SYNEK, M. *Manažerská ekonomika*. Praha: Grada, 2011. ISBN 978-80-247-3494-1.

SYNEK, M. *Podniková ekonomika*. Praha: C.H. Beck, 2000. ISBN 80-7179-388-4.

Předběžný termín obhajoby

2018/19 LS – PEF

Vedoucí práce

Ing. Zdeňka Gebeltová, Ph.D.

Garantující pracoviště

Katedra ekonomiky

Elektronicky schváleno dne 11. 3. 2019

prof. Ing. Miroslav Svatoš, CSc.

Vedoucí katedry

Elektronicky schváleno dne 11. 3. 2019

Ing. Martin Pelikán, Ph.D.

Děkan

V Praze dne 12. 03. 2019

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že svou bakalářskou práci "Proces vyrovnání fixních a variabilních nákladů při výrobě vozů koncernu Volkswagen ve Škoda Auto a.s." jsem vypracovala samostatně pod vedením vedoucího bakalářské práce a s použitím odborné literatury a dalších informačních zdrojů, které jsou citovány v práci a uvedeny v seznamu použitých zdrojů na konci práce. Jako autorka uvedené bakalářské práce dále prohlašuji, že jsem v souvislosti s jejím vytvořením neporušil autorská práva třetích osob.

V Praze dne 21.2.2019

Poděkování

Ráda bych touto cestou poděkovala za ochotu při konzultacích a za obětovaný čas vedoucí bakalářské práce Ing. Zdeňce Gebeltové, Ph.D.

Dále pak děkuji Ing. Zdeňce Drašarové za poskytnuté odborné konzultace.

Proces vyrovnání fixních a variabilních nákladů při výrobě vozů koncernu Volkswagen ve Škoda Auto a.s.

Souhrn

Cílem této práce je analyzovat problematiku související s vyrovnáním nákladů z pozice Škoda Auto a.s. (dále ŠA) vůči další koncernové značce Seat (dále SE). Ve vlastní práci byla již vymezena konkrétně společnost ŠA a analyzována data, poskytnuta odbornými útvary společnosti, z oblasti kalkulací a měsíčního vyrovnání se společností SE. Ke zpracování práce bylo shromážděno odbornou literaturu, nalezení vhodných internetových zdrojů a jejich následné studium.

Zjištěné výsledky zobrazují konkrétní hodnoty v sestavení kalkulačního vzorce, díky němuž se stanovila transferová cena 2 030 €/vůz, která obsahuje fixní náklady 797 €/vůz. Celkové vyrovnání se dělí na dvě části, první část „Měsíční vyrovnání“ představuje přehled vyrovnání nákladů, který se dělí podle hlavních a ostatních témat. V rámci tohoto vyrovnání se zaznamenávají odchylky vzniklé v průběhu roku. Výsledná částka (13,753) Mil. € představuje pohledávku pro ŠA, která je požadována od SE zaplatit. Druhá část „Vyrovnání fixních nákladů“ se řídí tzv. „Principem solidarity“. V tomto principu záleží především na tom, jak jsou nebo nejsou naplněné celkové výrobní objemy ŠA + SE. Na základě odchylek mezi fakturovanou cenou, která je stanovena na rok a cenou, která odpovídá skutečnosti vyrobených vozů, se vypočítá částku, kterou je nutno vyrovnat. Výsledná částka 0,08 Mil. € je závazkem pro ŠA, kterou musí SE zaplatit. Sečtením dvou předchozích výsledných hodnot se dostává konečná částka pro vyrovnání, tedy pohledávka pro ŠA v hodnotě (13,673) Mil. €, na kterou je dále vystaven vrubopis.

Klíčová slova: fixní a variabilní náklady, měsíční vyrovnání, transferová cena, metoda, kalkulace

The process of compensation fixed and variable costs in the production of Volkswagen Group in Skoda Auto a.s.

Summary

The aim of this work is to analyze problems related to compensation of costs from the position of Skoda Auto a.s. (SA) to another Group Seat. In the own work was specifically defined SA and data analyzed, provided by the company's specialist departments in the area of calculations and monthly compensation with Seat. The work was compiled by specialized literature, finding suitable internet resources and their study.

The results show concrete values in the calculation formula, which set the transfer price of 2030 €/car, which includes a fixed cost of 797 €/car. The total compensation is divided into two parts. The first part of the "Monthly Compensation" is an overview of cost compensation, which is divided by Main and Other topics. This adjustment records the variations incurred during the year. Resulting amount (13,753) Mil. € represents a receivable from the SA that is required to pay from Seat. The second part "Compensation of Fixed Costs" follows the so-called "Solidarity Principle". In this principle, it depends primarily on how the total production volumes of SA + SE are or are not filled. On the basis of the variations between the invoiced price, which is fixed per year and the price that corresponding to the production of the vehicles produced, the amount to be offset is calculated. Resulting amount 0.08 Mil. € is a commitment to the SA that SE has to pay. By summing up the two previous result values, the final amount of these two parts of the compensation is received, so the claim for SA worth (13,673) Mil. €, to which a debit note is issued.

Keywords: fixed and variable costs, monthly compensation, transfer pricing, method, calculation

Obsah

1. Úvod.....	10
2. Cíl práce a metodika	11
2.1 Cíl práce	11
2.2 Metodika práce.....	11
3. Teoretická východiska	15
3.1 Určení nákladů	15
3.1.1 Vymezení bodu zvratu	16
3.2 Cena a proces stanovení	16
3.3 Metody stanovení ceny	17
3.3.1 Nákladově orientovaná metoda	17
3.3.2 Cena orientovaná na poptávku.....	19
3.3.3 Cena orientovaná na konkurenci.....	20
3.3.4 Cena orientovaná na zákazníka.....	20
3.4 Transferová cena	20
3.4.1 Princip tržního odstupu.....	21
3.4.2 Srovnávací analýza	22
3.5 Metody stanovení transferové ceny	23
3.5.1 Tradiční transakční metody	24
3.5.2 Ziskové transakční metody	26
4. Vlastní práce – Analýza procesu vyrovnání fixních a variabilní nákladů ve Škoda Auto a.s.	28
4.1 Škoda Auto a.s.	28
4.1.1 Historie automobilky	28
4.1.2 Současnost	29

4.1.3	Vývoj loga.....	30
4.1.4	Objemy vozů.....	31
	Výroba vozů Škoda ve světě	32
4.2	Kalkulace aplikovaná pro vyrovnání se společností Seat	32
4.2.1	Výchozí data k sestavení kalkulačního vzorce	34
4.3	Vyrovnání nákladů se Seatem (v €)	38
4.3.1	Měsíční vyrovnání	38
4.3.2	Vyrovnání fixních nákladů	42
5.	Závěr.....	48
	Seznam použité literatury	50
	Elektronické zdroje.....	51
	Seznam obrázků.....	52
	Seznam schémat	52
	Seznam tabulek	52
	Přílohy.....	53

1. Úvod

Autor této bakalářské práce působí na stáži ve Škoda Auto a.s., konkrétně na Controllingu výroby vozů. Ve své činnosti na oddělení se setkává s problematikou, která je v této práci řešena a byl svým vedoucím požádán o zpracování daného tématu, aby posloužilo jako metodický pokyn ve společnosti. Společnost Škoda Auto a.s. (dále ŠA) je největší český výrobce automobilů sídlící v Mladé Boleslavi a spadá do koncernu Volkswagen AG.

Výrobní kapacity v Mladé Boleslavi i v Kvasinách jsou maximálně vytížené, dodací lhůty některých modelů se pohybují i v rámci pěti až šesti měsíců. Je proto logické, že ŠA využívá i některé zahraniční závody při výrobě vozů. Stačí se podívat k sousedům, kdy se do německého Osnabruecku vozí na lakování karoserie FABIE. Svařené karoserie se v německém závodě olakují a přivezou se zpátky do ŠA. Dalším modelem, který využívá kapacit německého závodu je model KAROQ. Výroba v tamním závodě začala na konci roku 2018 a bude pokračovat i letošním roce.

Problematika řešená v práci vychází z nařízení koncernu Volkswagen AG, který stanovuje, že ŠA poskytne své výrobní kapacity pro určitý počet vozů modelu Seat ATECA a Seat TOLEDO. Na základě toho si společnosti ŠA a Seat vyrovnávají vzniklé náklady spojené s výrobou vozů Seat.

Téma je ve společnosti velmi aktuální, jelikož se vozy ATECA budou v závodech vyrábět do roku 2024. Výroba modelu Seat TOLEDO byla ukončena v únoru letošního roku. V médiích, se již objevila informace, že se ve výrobním závodě Kvasiny budou od roku 2023 vyrábět i vozy VW, konkrétně rodiny Passat. Vozy rodiny Passat se nyní vyrábí v závodě VW v Emdenu.

Díky této práci by měl vzniknout ucelený návod k přípravě měsíčního vyrovnání, který může pomoci zaměstnancům v případě nejasností v postupu cenotvorby či může posloužit jako návod při vyrovnání nákladů se značkou VW pro zmíněný model Passat.

2. Cíl práce a metodika

2.1 Cíl práce

Cílem této práce je analyzovat proces vyrovnání fixních a variabilních nákladů při výrobě vozů Seat ve Škoda Auto a.s. Proces vyrovnání je popsán na modelu Seat ATECA. Dílčím cílem práce je vytvořit metodický pokyn pro společnost Škoda Auto a.s. a následné uplatnění na oddělení „Controllingu výroby vozů“.

2.2 Metodika práce

Pro naplnění cílů práce bude vycházeno z následující metodiky:

a) Postup

1. Shromáždění odborné literatury, nalezení vyhovujících internetových zdrojů týkající se tématu a jejich následné studium.
2. Zpracování analytické části (definice základních pojmů týkající se nákladů, kalkulace, ceny a její stanovení)
3. Charakteristika společnosti Škoda Auto a.s. ve které se vyrovnání uskutečňuje.
4. Prostudování dat poskytnutých odborným útvarem společnosti Škoda Auto a.s. a to Controllingem výroby vozů.
5. Sestavení kalkulačního vzorce všech nákladů společnosti a vysvětlení výchozích dat k jeho sestavení. Na základě toho sestavení měsíčního vyrovnání se Seatem.
6. Vyhodnocení a detailní popsání těchto procesů.
7. Formulace závěru a následné poskytnutí práce jako metodický pokyn ve společnosti.

b) Použité metody

1. Studium materiálu
2. Sběr primárních dat od Škoda Auto a.s.
3. Analýza dat a sestavení kalkulačního vzorce u diversifikované výroby, který je aplikovatelný na vyrovnání se Seatem.

$$\begin{aligned}
& \text{Logistické náklady} \\
& + \text{Přímé personální náklady} \\
& + \text{Nepřímé personální náklady} \\
& + \text{Režijní náklady} \\
& + \text{Odpisy} \\
& (\text{stávající struktura majetku a nové investice}) \\
& + \text{Správní režie} \\
& + \text{Nákupní režie} \\
& + \text{Zmetky} \\
& + \text{Šrot} \\
& + \text{Mimořádnosti} \\
& + \text{Modelová péče} \\
& = \text{Celková hodnota za Škoda}
\end{aligned}$$

Zdroj: Vlastní zpracování dle podkladů oddělení „Controlling výroby vozů“

4. Vysvětlení pojmů použitých v práci:

Proces „**Vyrovnání nákladů**“ spočívá na tom, že vzniklé náklady na výrobu vozů společnosti ŠA se musí rozpočítat na všechny vozy včetně vozů společnosti Seat, která si ve výrobních závodech ŠA nechává vyrábět vozy. Výše nákladů, které se účtují Seatu, odpovídají vyrobenému počtu vozů Seat. Tedy vyrovnávání značky ŠA s koncernovou značkou Seat.

Roční rozpočet vozů je založen na výpočtu oddělení „Řízení plánování značky“. Specialisté z tohoto oddělení za pomoci daných výpočtů spočítají, kolik počtu vozů je možno na výrobních linkách vyprodukovat za 1 rok.

Transferová cena – cena, za kterou je uskutečněno dodání zboží či majetek při platbách mezi dvěma ekonomicky či personálně spojenými subjekty.

Metoda Cost Plus je jednou z metod pro stanovení transferové ceny a je použita v analytické části. Při této metodě jsou jako podklad brány celkové náklady spojené s produkcí. K těmto nákladům je dále přičtena marže.

Vorschau (VS) – Vorschau (dále VS) je z německého jazyka a v překladu znamená „Výhled“. VS je soubor s aktuálními hodnotami pro daný měsíc, případně za uplynulé měsíce a s výhledem hodnot na další měsíce do konce roku.

5. Sestavení dvou částí výkazů „Měsíční vyrovnání“ a „Vyrovnání fixních nákladů“

- a) **Měsíční vyrovnání** – Přehled Vyrovnání nákladů, který se dělí podle „Hlavních“ a „Ostatních“ témat, která se objevila až v průběhu roku k plánovanému rozpočtu. Sestavení dvou tabulek, první pro vyrovnání hlavních témat (je to dané smlouvou) jako jsou směnné kursy, odpisy z nových investic a ostatní (např. modelová péče). Druhá tabulka pro ostatní témata (také dána smlouvou), mezi ně patří například předsériové technické změny, vyrovnání sériových technických změn, zvýšení ceny a oprava skutečnosti. Tabulky obsahují hodnoty aktuální VS a předešlé VS včetně jejich porovnání. Pokud je výsledná hodnota záporná (uvádí se v závorkách) jedná se o pohledávku pro ŠA. Pokud je hodnota kladná, jedná se o závazek pro ŠA, tato hodnota se Seatu vrací. Podkladová data ke kalkulacím jsou zasílána v podobě výkazů na oddělní „Controllingu výroby vozů“ od odborných útvarů, kde se dále musí zpracovat do systému. Přidaná hodnota tohoto měsíčního vyrovnání je viděna ve zhotovení nového formátu zpracování tabulek a to přehledem všech nákladů, které se musí vyrovnávat.
- b) **Vyrovnání fixních nákladů** – Tato část vyrovnání se řídí tzv. „Principem solidarity“. V tomto principu záleží především na tom, zda jsou skutečné celkové objemy vyrobených vozů ŠA + SE splněné nebo nesplněné. První varianta, kdy jsou objemy splněné má 3 scénáře, které se řídí plněním/neplněním objemů jednotlivých značek. Druhá varianta má také 3 scénáře, s tím rozdílem, že celkové objemy nejsou splněny. Například SE nesplní požadované objemy, ale naopak ŠA ano, ale už ne společně v takové výši, aby byly schopny dorovnat schodek do celkových objemů vozů. Varianty se řídí dle počtu vyrobených vozů ŠA + SE vůči rezervovaným (blokováným) výrobním kapacitám. Na základě těchto variant je sestaveno schéma, které zobrazuje objemy blokových kapacit, objemy dané rozpočtem (tomuto stavu odpovídá fakturační cena) a objemy, které byly skutečně vyprodukovány. Na základě odchylek mezi fakturovanou cenou, která je stanovena na rok a cenou, která odpovídá skutečnosti vyrobených vozů dle principu solidarity, se zjistí rozdíl, který je nutno mezi společnostmi finančně srovnat. Výsledná částka je buď pohledávkou, nebo závazkem pro ŠA. Sečtením hodnot z „Měsíčního vyrovnání“ a „Vyrovnání fixních nákladů“ se dostává konečná částka, kterou je nutno v podobě dobropisu nebo vrubopisu uhradit.

c) Materiály a data

1. Primární využití odborné literatury týkající se zkoumaného tématu. Autoři, kteří se touto problematikou zabírali, jsou například (Synek, 2010), (Dvořáček, 2010) (Solomon, 2006)

2. Zákonné legislativní úpravy
Zákon č. 586/1992 Sb., o daních z příjmu, V § 23 odst. 7 je základní pravidlo pro transferové ceny.

3. Internetové zdroje:
Ekonomie a účetnictví k maturitě, dostupné z: www.ekonomie-ucetnictvi.cz
Výroční zpráva Škoda Auto a.s., dostupné z: www.skoda-auto.cz

4. Získaná data a informace od příslušných zaměstnanců Škoda Auto a.s. z oddělení Controllingu výroby vozů. Data jsou potřebná pro sestavení kalkulace, v příloze jsou uvedené hodnoty, ze kterých je vypočítávána kalkulační cena i vyrovnání nákladů.

3. Teoretická východiska

V teoretické části bakalářské práce jsou představeny fixní a variabilní náklady, dále cena a transferová cena, jaké jsou její metody stanovení, její účel, cíl a postupy v rámci stanovení ceny pomocí kalkulace.

3.1 Určení nákladů

Náklady vytvářejí spodní hranici, kterou musí firma účtovat, aby za své produkty vytvářela zisk. (Kotler, Keller, 2007) Autor (Synek, 2011) rozděluje dle objemu produkce náklady na variabilní a fixní.

Variabilní náklady jsou náklady, které se mění s růstem produkce, tudíž jsou závislé na objemu výroby a jsou to náklady, které jsou na jednotku produkce neměnné. (Kotler, Keller, 2007) Oproti tomu (Synek, 2011) ve spojitosti s variabilními náklady udává, že se mohou s objemem výroby měnit. Jestliže náklady rostou identickým tempem jako výroba, nazývá autor tyto náklady jako proporcionální, pokud rostou rychleji, než výroba jedná se o nadproporcionální (progresivní) náklady do kterých patří např.: růst mzdových nákladů při přesčasových hodinách, nebo vyšší spotřeba pohonných hmot. Poslední kategorií jsou podproporcionální (degresivní) náklady, které se vyznačují tím, že vzrůstají pomaleji než výroba a patří mezi ně např.: náklady na opravy a udržování strojního zařízení ve vztahu k počtu zhotovených výrobků.

Následujícím typem nákladů podle (Synek, 2011) jsou náklady fixní, které se s růstem výroby nemění, tudíž ať už je produkce nižší či vyšší, fixní náklady jsou neustále konstantní. Autoři pro příklad uvádějí odpisy, mzdy správních zaměstnanců, nájemné, úroky, pojištění apod. Nesmí se opomenout skutečnost, kterou zmiňují autoři a to, že se i fixní náklady v dlouhém období mohou stát variabilními, ale pouze při evidentní změně množství výroby, například z důvodu navýšení kapacity, tedy rostou skokově.

Další autor (Popesko, 2009) uvádí, že kromě fixních a variabilních nákladů existují tzv. smíšené, jež zahrnují fixní i variabilní část.

Shrnutí variabilních a fixních nákladů jsou podle (Kotler, Keller, 2007) **celkové náklady** při kterémkoliv objemu výroby, a jestliže jsou vyděleny jednotkou výroby, je možno dostat **průměrné náklady** na jednotku výroby. Průměrné náklady mají schopnost zmenšovat se s rostoucím objemem výroby, ale od určitého objemu výroby se naopak zvyšovat.

3.1.1 Vymezení bodu zvratu

Pokud firma zná výši fixních a variabilních nákladů, je schopna vypočítat tzv. **bod zvratu**. Tento bod se nachází v místě, kde jsou tržby rovny nákladům, jedná se tedy o kritický bod, jelikož firma neprodělává, ale ani neprodukuje zisk. Stanovení tohoto bodu sehraje velmi důležitou roli při rozhodování podniku do budoucna. Jak určit maximální náklady, aby nedošlo ke ztrátové výrobě, a jaký objem výrobků má podnik vyrábět při dosažení zisku.

(Synek, 2011) vymezuje tento pojem jako „*objem výroby q , při které se tržby rovnají celkovým nákladům*“.

Autoři (Solomon et al., 2006) tento bod nazývají jako **analýzu rovnováhy nákladů a výnosů** a charakterizují ho tak, že firma vykalkuluje takový objem výroby, který je nutno vyprodukovat a za určitou cenu dále zpeněžit, aby dosáhla toho, že pokryje náklady a eventuálně vytvoří zisk.

3.2 Cena a proces stanovení

Cena vyobrazuje hodnotu výrobku pro kupujícího a určit její nejpříznivější hladinu je pro prodávajícího značně komplikované. Proávající musí brát v potaz řadu činitelů, např. poptávku na trhu, ceny konkurence, etapy životního cyklu produktu atd. Stanovení ceny podléhá celkové strategii a cíli firmy, který bude preferovat. Krom toho podléhá maximalizaci zisku, dosažení většího tržního podílu, růstu obratu apod. (Světlík, 1994). Jelikož jsou ceny produktem na trhu, jejich vývoj je odkázán na typ trhu. Relaci mezi poptávkou a cenou formuluje nabídková funkce, v případě že je obě zobrazíme v grafu, v místě protnutí se určí optimální cena, za kterou má podnik prodávat a optimální množství, jež má na trhu nabízet. (Synek, 2000)

Cena nabídky, značí se indexem „ m “ je minimální cena, za kterou jsou produkty na trhu nabízeny. Cena poptávky, značí se indexem „ a “ je maximální cena, za kterou je kupující ochotný daný produkt koupit. Druhů cen je více, mezi nejčastější patří pořizovací cena, reprodukční cena, cena na bázi vlastních nákladů, nebo také volné neboli smluvní a pevné. Procesem stanovení cen se ve firmách zabývají oddělení k tomu určená. (Kotler, Keller 2007).

3.3 Metody stanovení ceny

Rozlišuje se tři metody pro stanovení ceny, v první je brán ohled na náklady, ve druhé se cena stanovuje pomocí poptávky a v poslední se zohledňuje konkurence, na základě toho můžeme rozdělit do následujících skupin. (Synek, 2007)

3.3.1 Nákladově orientovaná metoda

Tato metoda se vyznačuje tím, že je nazývána jako nejjednodušší pro tvorbu ceny, jejím základem je kalkulace nákladů, které jsou vynaložené na produkci. Jedná se o fixní a variabilní náklady, které se zvýší o ziskovou přírážku souhlasně s rozhodnutí vedení podniku.

Jednou z výhod této metody je, že podnik nepotřebuje znát jiné údaje než, které poskytne ze svých interních zdrojů, tudíž nezvažuje poptávku, či konkurenci a další faktory. Další výhodou je prokázání obrany při nařknutí z cenové diskriminace. Podnik prokáže, že odlišnost v cenách se rozvinula pouze z lišící se nákladovosti, která je zapříčiněná odchýlnými objemy prodeje, či použití ekonomičtějšího způsobu dopravy.

Nevýhody této metody se vidí v ignorování tržního prostředí, obzvláště v tom, že nebere zřetel kolik je zákazník schopen zaplatit a kupující naopak nebere ohled na náklady, které jsou započtené v hodnotě ceny. Tudíž když je cena stanovena příliš vysoko, tak zákazník produkt nekoupí. Další nevýhodou je problém tzv. začarovaného kruhu. Cena, jež se získá na bázi kalkulace nákladů, ovlivní následný prodej výrobků. V případě že je cena stanovena nadměru vysoko, nastávají problémy s prodejem výrobků. Naopak pokud je cena stanovena nadměru nízko, prodej výrobků začíná růst. Tímto působením dochází k ovlivnění nákladové kalkulace jednotky výkonu. (Synek, 2007)

Kalkulace nákladů

Kalkulace jako výraz samotný je odvozen od latinského slova „calculare“, tj. počítat. Při kalkulaci se stanovují vlastní náklady a cena. V kterémkoliv podnikání je hlavním cílem vytvoření zisku, tudíž podnikatel či obchodník je nucen dobře stanovit a zvážit nejen podnikatelský záměr, ale také veškeré vynaložené náklady na výrobu, výnosy i zisk. Toto všechno je označováno jako kalkulace (Popesko, 2009).

Kalkulační vzorec

Kalkulační vzorec zaznamenává veškeré náklady, které vznikají při výrobě výrobků. Náklady, které jsou obsažené ve vzorci, se nazývají kalkulační položky. Každá výroba má náležitě odlišnosti a specializaci na něco jiného, tudíž nelze poskytnout kompaktní kalkulační vzorec pro všechny obchodníky. Pohledy na kalkulační vzorec jsou odlišné. Kalkulační vzorec při výrobní kalkulaci má obvykle tuto podobu:

Obrázek č. 1 Kalkulační vzorec

1. Přímý materiál
2. Přímé mzdy
3. Ostatní přímé náklady
4. Výrobní režie
Vlastní náklady výroby
5. Správní a zásobovací režie
Vlastní náklady výkonu
6. Odbytová režie
Úplné vlastní náklady výkonu
7. Kalkulovaný zisk (ztráta)
Prodejní cena bez DPH
8. DPH
Prodejní cena s daní
9. Marže
Prodejní cena pro konečného spotřebitele

Zdroj: Moderní metody řízení nákladů, (Popesko, 2009)

Obsah jednotlivých položek kalkulačního vzorce /např./:

Přímý materiál – veškeré suroviny, základní materiál, polotovary, obaly

Přímé mzdy – mzdy výrobních dělníků, kteří přímo vyrábějí výrobek

Ostatní přímé náklady – technologické palivo a energie, ztráty ze zmetků, sociální a zdravotní pojištění za zaměstnance z přímých mezd

Výrobní režie – náklady související s řízením a obsluhou výroby, které nelze zjistit přímo např.: odpisy dlouhodobého majetku, spotřeba energie atd.

Zásobovací režie – náklady vznikají v souvislosti se zásobováním

Správní režie – nepřímé náklady související s řízením firmy (výplata účetní, vybavení ve správních budovách, nespojuje s výrobou, ale se správou podniku, energie, voda, plyn)

Odbytové náklady – náklady spojené se skladováním a prodejem výrobků, marketingem

Kalkulovaný zisk - stanovuje výrobce

DPH – Daň z přidané hodnoty

Marže - náklady a zisk obchodu

Kalkulační metody

Metodou kalkulace se chápe metodu vymezení jednotlivých položek nákladů na kalkulační jednici. Metody podléhají předmětu kalkulace, tj. co se kalkuluje, zda je výrobek jednoduchý či složitý na výrobu, dále na způsobu přiřazování nákladů na kalkulační jednici, rovněž struktura a podrobnost členění nákladů (Synek, 2011).

Kalkulační postup je odkázán na mnoho faktorů, z nichž nejzásadnější pro výběr správného postupu je druh výroby. Ten stanovuje hromadnost výroby, která dále diferencuje výrobu na kusovou, sériovou nebo hromadnou. Tento druh rozpoznání je považován za velmi hrubý, tudíž jsou zde další vlivy a to například stupeň stejnorodosti výroby, obtížnost a složitost výrobků (Macík, 2008)

Kalkulační metody: Kalkulace přímých nákladů

Kalkulace nepřímých nákladů

Kalkulace dělením

Kalkulace dělením poměrovými čísly

Kalkulace přírážková

3.3.2 Cena orientovaná na poptávku

Při stanovení ceny prostřednictvím této metody se započítávají jednak náklady vznikající při produkci výrobku, avšak tato metoda vychází z poptávky po daném výrobku. Podnik musí mít velmi dobrý přehled o množství nabízeného produktu a při jakých cenách se prodává, což souvisí se sledováním elasticity poptávky. Nejpriznivější úroveň ceny je ta, která přinese podniku zisk či dokáže splnit podnikové cíle. Zjistí se pomocí spojení odhadů postupu výrobních a odbytových nákladů se zjištěným průběhem poptávky. Tyto zjištěné údaje porovnáme s předpokládanými prodejními výnosy pro rozdílné ceny a velikosti

výroby a stanoví se nejpříznivější cena výrobku, např.: cena CD s hudební nahrávkou je odvozena od popularity interpreta. (Jakubíková, 2008)

3.3.3 Cena orientovaná na konkurenci

Tato metoda vychází ze stanovení ceny s použitím úrovně cen konkurence. V první řadě se určí, kdo představuje konkurenta a kdo nikoliv, kromě toho se stanoví konkurenceschopnost vlastního produktu. Po zjištění těchto skutečností je cena, která je nabízena na trhu zmenšena nebo zvětšena. V úvahu jsou brány také činitelé jako specifické rysy výrobku, eventuálně jak reagují konkurenti na nové ceny. Firma může zvolit cenu vyšší než konkurence, což je zpravidla u značkového či kvalitního zboží, dále nižší než konkurence, anebo ve stejné výši, kde se opírá o lepší reklamu či propagaci svých výrobků. Tato metoda se vyznačuje především svou jednoduchostí a díky ní je také velmi oblíbená. (Moudrý, 2008)

3.3.4 Cena orientovaná na zákazníka

Stanovení ceny touto metodou reprezentuje relativně pokrokovou podobu vycházející z marketingového pojetí a odráží hledisko na zákazníka, jenž nebere v důležitost výrobní náklady, ale hodnotu produktu. Podstatou úspěšné aplikace této metody je dostatečně spolehlivé zjištění úsudku kupujícího na hodnotu nabízeného výrobku. Vnímaná hodnota je složena z několika složek, jako jsou, představa kupujícího o výkonu produktu, úroveň prodeje, zákaznická podpora, kvalita záruky a dále tzv. „měkčí“ vlastnosti, jako je spolehlivost a jméno dodavatele. Jaký má kupující názor na přiměřenost ceny, je možné zjistit přímou otázkou, eventuálně zprostředkováním bodového ocenění jím přijatelné hodnoty rozdílných výrobků, kde se musí definovat parametry a váha výrobku. Každý zákazník přikládá individuálním prvkům různé váhy, jako cena, hodnota, věrnost atd. (Kotler, Keller, 2006)

3.4 Transferová cena

Transferovou, též zvanou převodní cenou, je chápána cena, za kterou je uskutečněno dodání zboží či majetek, vykonání služby při platbách mezi dvěma spřízněnými subjekty, ať už ekonomicky či personálně spojenými. (Dvořáček, 2010) Hrozba těchto cen spočívá

v korektním nastavení hodnoty transakcí tím způsobem, aby si nadnárodní korporace, jež působí v rozdílných zemích světa, skrz platby nepřesouvaly výdělků do zemí s nejnižším či nulovým daňovým zatížením podniku. Tyto ceny je nutno stanovit na bázi „principu tržního odstupu“.

3.4.1 Princip tržního odstupu

Princip tržního odstupu je internacionálně respektovaný koncept pro určení převodních cen pro daňové účely, který je zakotven v pravidlech OECD (Organizace pro ekonomickou spolupráci a rozvoj) a shodly se na něm členské státy. Podle principu tržního odstupu musí být stanové ceny ve stejné výši, jako by byly sjednány mezi ekonomicky a personálně nezávislými subjekty. (Solilová a kol., 2009)

„Jsou-li mezi dvěma (sdruženými) podniky v jejich obchodních nebo finančních vztazích stanoveny podmínky, které se liší od těch, které by existovaly mezi nezávislými podniky, pak jakékoliv zisky, kterých by dosáhl jeden z podniků, kdyby nebylo těchto podmínek, avšak z důvodu těchto podmínek jich nedosáhl, mohou být zahrnuty do zisků tohoto podniku a následně zdaněny.“ (Směrnice OECD, 2010).

Ve státní moci není jakýmkoli způsobem zasahovat do politiky cenotvorby jednotlivým spřízněným subjektům, přikazuje pouze, aby základ daně byl zbaven od deformací vzniklých neobvyklými cenami v transakcích (Sojka, 2008).

Výchozí podmínkou pro uplatnění principu tržního odstupu je předpoklad, že účastníci transakce se chovají naprosto rozumně a při zohlednění dostupných informací se snaží o maximalizaci zisku z dané transakce. Nerozumné argumenty jsou schopny vést k ujednání jakékoliv transferové ceny, nýbrž jejich užití neuznává význam a účel právní úpravy, z této příčiny nejsou pro důvody stanovení transferové ceny přijatelné. (Teichman, 2016)

Důvodem proč členské státy OECD akceptovaly princip tržního odstupu, je především fakt, že představuje přibližnou shodnost daňového zacházení pro spřízněné subjekty a pro nezávislé podniky.

3.4.2 Srovnávací analýza

Srovnávací analýza je podle Směrnice OECD podstatou celého použití principu tržního odstupu a provádí se před výběrem správné metody pro stanovení ceny. Jádro principu tržního odstupu je postaveno na porovnání podmínek transakce mezi sdruženými subjekty (dále jen závislá transakce) s okolnostmi, které by platily v takové situaci, že by srovnatelné transakce byly realizovány mezi nezávislými subjekty. (Aligning Transfer Pricing Outcomes with Value Creation – online)

Pokud jsou obchodní transakce a jejich okolnosti považovány za srovnatelné platí, že ani jedna z odlišností mezi závislou a nezávislou transakcí by neměla významně ovlivnit podmínku, která je přezkoumávána (např. cena, ziskové rozpětí), popřípadě je eventuální provést patřičné úpravy, které vykážou vliv zjištěných diferencí. V praxi se velmi těžce nachází plně srovnatelné transakce a podmínky, při kterých se realizují. Ve většině případů je tedy nutné realizovat úpravy na odstranění významných diferencí, které by mohly patřičně ovlivňovat tvorbu ceny. (Dvořáček, 2010)

Jeden z činitelů určující srovnatelnost:

Ekonomické faktory

Velmi důležité je vymezit odlišnosti dané ekonomiky, které ovlivňují cenu, jelikož se ceny za stejné zboží mohou na různých trzích světa lišit. Mezi činitele patří hladina nabídky a poptávky, objem trhu, konkurence, náklady na lidské zdroje a dopravu atd. Nejdůležitějším činitelem je především geografické umístění trhu, jelikož záleží na počtu obyvatel, zda je oblast zemědělská či spíše průmyslová, podnebí atd.

Směrnice OECD

Tato směrnice představuje bazický a nejdetailnější zdroj zabývající se problematikou stanovení transferových cen pro nadnárodní podniky a daňové správy. Od roku 1995, kdy byla vydána její prvotní verze, prošla směrnice mnoho aktualizacemi, které poskytly instrukce, jak realizovat srovnávací analýzu a v českých podmínkách byla zveřejněna v roce 2010 (Konečná, Moučka, 2011). Po aktualizaci v tomto roce není omezováno použití metod stanovení transferových cen, do té doby byly přednostně vybírány tradiční transakční metody před ziskovými.

Tématem směrnice jsou transakce spřízněných subjektů, jejich ohodnocení a následné rozdělení profitů z nich vyplývajících, dále jsou zde řešeny metody transferových cen a pravidla pro jejich použití. Úkolem je především sjednotit vývoj daňových správ a spřízněných subjektů při stanovení transferových cen, snižování konfliktů mezi nimi a vyvarovat se soudním sporům. Směrnice poskytuje také poplatníkům údaje, jakou metodou bude správce daně postupovat a následně jakými předpisy se bude řídit během daňového řízení.

Směrnice není pro podniky právně závazná, nýbrž její zásady jsou v zemích OECD obecně respektovány (Rylová, 2009)

Právně se zavazující jsou smlouvy o zabránění dvojího zdanění. Princip tržního odstupu spřízněných subjektů spravuje článek o Modelové smlouvě o zamezení dvojího zdanění vydané OECD. Vzhledem k daňovému systému v ČR se může stát a stává se, že jsou zisky přeneseny do jiného státu, kde jsou osvobozeny od daně (Fučík, 2008)

3.5 Metody stanovení transferové ceny

Při stanovení transferové ceny mezi dvěma ekonomicky, nebo personálně spojenými podniky je v současnosti akceptováno pět hlavních metod pro nalezení vyhovující hodnoty. Veškeré techniky si jsou však rovnocenné, neboť jsou v souladu s principem tržního odstupu. Výběr správné metody a její aplikace vždy záleží na daném případě, důležité je zhodnotit všechny možné okolnosti a poté zvolit nejvhodnější variantu. Okolnostmi jsou především myšlené dostupné informace, spolehlivost a míra srovnatelnosti spřízněných a nezávislých transakcí. Směrnice OECD rozděluje metody do dvou základních skupin, na skupinu tradičních transakčních metod a skupinu ziskových transakčních metod. (Rylová, 2009)

Tabulka 1 - Metody stanovení transferové ceny

Tradiční transakční metody	
CUP	Metoda srovnatelné nezávislé ceny
RPM	Metoda ceny při opětovaném prodeji
COST PLUS	Metoda nákladů a přírážky
Transakční ziskové metody	
TNMM	Transakční metoda čistého rozpětí
PROFIT SPLIT	Transakční metoda rozdělení zisku

Zdroj: vlastní zpracování podle směrnice OECD

3.5.1 Tradiční transakční metody

Tradiční transakční metody jako nástroj pro určení, jestli převodní cena je v souladu s principem tržního odstupu, se dostávají do popředí před transakčními ziskovými metodami. Díky praktickým zkušenostem je osvědčeno, že se tyto metody dají ve většině případů aplikovat a jsou v praxi jednodušší než metody ziskové. (Dvořáček, 2010)

Tyto metody jsou závislé vždy na znalostech ceny, eventuálně marže a při srovnávání těchto dvou ukazatelů je nezbytné zjištěná fakta adaptovat zjištěným vlivům, které mají dopad na jejich výši. Ve výjimečných případech se tyto metody nedají spolehlivě aplikovat samostatně, či vůbec použít. V těchto případech se jedná o označení jako „poslední možnosti“ a nadcházejí v době, kdy o nezávislých transakcích nejsou známy dostatečné údaje, nebo jsou považovány za pochybné. Pokud nastane taková situace, tak se přejde na použití transakčních ziskových metod, v první možnosti spojení s tradičními, a v poslední možnosti jako samostatné metody. (Dvořáček, 2010)

Tyto metody jsou členěny jako přímé a nepřímé. Mezi přímé patří metoda nezávisle srovnatelné ceny (CUP), tuto metodu ale nelze vždy aplikovat, tudíž se použije některá z metod nepřímých. Mezi nepřímé metody patří metoda ceny při opětovné prodeji (RPM) a metoda nákladů a přírážky (CPM).

Metoda nezávisle srovnatelné ceny (CUP - Comparable uncontrolled price method)

U této metody se uvádí, že je z pohledu použitelnosti tou nejjednodušší metodou, zároveň ovšem vyžaduje vyšší stupeň srovnatelnosti mezi transakcemi. Technika se zakládá na srovnání cen zboží nebo služeb, jež se účtují v řízené transakci a to s cenou zboží či služeb totožné povahy v nezávislé transakci. V případě rozdílných cen v řízené transakci se jedná o nesoulad s principem tržního odstupu (Směrnice OECD, 2010)

Pokud je třeba využít neřízenou transakci jako srovnatelné měřidlo k řízené, je třeba splnit několik podmínek. Významným faktem je, že ani jedno z diferencí nesmí výrazně ovlivňovat cenu na trhu. Pokud by se ovšem stalo, že nějaká diference cenu ovlivní, musí se tyto rozdíly patřičnými úpravami odstraňovat. Dle (směrnice OECD, 2010)

Metoda ceny při opětovném prodeji (RPM - Resale price method)

Při stanovení transferové ceny v souladu s principem tržního odstupu pro transakce mezi spřízněnými subjekty se při této metodě výrobky dále přeprodávají nebo distribuují nezávislým společností, tzv. třetí straně. Produkty jsou již bez zřejmějšího dodatečného upravování či přidané hodnoty. (Dvořáček, 2010) Cena opětovného prodeje se sníží o marži a zbývající částka po korekci týkající se dalších nákladů, které jsou sdružené s nákupem výrobku (např. cla), se dostane cena za dodávku zboží na základě tržního odstupu. Marže zde představuje funkce a nebezpečí subjektu, který dále produkty prodává. Rozměr těchto transakcí je velmi široký, od prostého zprostředkovatele až po operace druhu nákup a prodej. Při této metodě je možné odlišovat ceny interních a externích subjektů. (Wittendorff, 2010)

Metoda přírážky k nákladům (Cost plus method)

Pro stanovení transferové ceny pomocí metody Cost plus, jsou jako podklad brány celkové náklady spojené s produkcí eventuálně prodejem výrobku či služby. K celkovým nákladům se připočítává patřičná zisková přírážka závislého dodavatele se vztahem na vykonané úlohy, podmínky a rizika trhu. Závislým dodavatelem je míněn ten, který má podstatný vliv na kvalitu služby, může ji redukovat, či měnit cenu. Zisková přírážka se stanoví tak, aby bylo docíleno patřičného zisku, a zároveň musí být v souladu s principem tržního odstupu. Přičtením přírážky k nákladům a adjustacím o další provozní náklady se

dostane částka, která je považována za transferovou cenu mezi spřízněnými subjekty. (Rylová, 2012) Tato metoda se vyznačuje svojí jednoduchostí.

Před aplikací této metody by se měla vytvořit analýza, která je shodná s produkcí a analyzuje, co znázorňují náklady, jaké zdroje vstupu se uplatnily a jestli jsou vstupy vlastního charakteru či pronajímaného. Náklady se kalkulují na stejné bázi, jako by dodavatel aplikoval při stanovení své cenové politiky vzhledem k třetím stranám. Rozpor může vzniknout při rozdělování nákladů mezi prodávajícím a kupujícím, nebo při stanovení správné částky nákladů, které jsou s celkovou sumou zboží prodávané různými kupujícími. (Feinchreiber, 2012)

3.5.2 Ziskové transakční metody

Ziskové transakční metody se uplatňují v situacích, kdy nemohou být použity tradiční transakční metody, ať už samostatně či vůbec. Tyto metody se koncentrují na rozdělení zisku, který vzniká na základě transakcí mezi spřízněnými subjekty, a jsou povinny splňovat požadavek srovnávací analýzy v souladu se Směrnicí OECD. Výhodou těchto metod je fakt, že k jejich použití není nutno mít dostatek informací, z čeho vyplývá, že jejich aplikovatelnost má široký charakter. Nevýhoda se může vidět v nedostatcích, právě na základě nízké informovanosti. (Dvořáček, 2010)

Metoda rozdělení zisku (PSM - Profit split method)

Tato metoda je označována jako jedna z nejsložitějších metod z hlediska zpracování, ale díky tomu je z veškerých metod také nejpřesnější. Metoda se většinou uplatňuje v komplikovaných a složitě propojených obchodních případech, jež nelze zhodnotit odděleně. Významnost této metody se zakládá na zjištění celkového zisku, posléze jeho rozdělení mezi účastníky na bázi jejich zásluh a tím, jak se na obchodní transakci podíleli. Velmi důležité je také rozložení celkových nákladů a výnosů, jelikož jejich rozložení může podstatně ovlivnit konečný výsledek (Solilová, 2009).

Transakční metoda čistého rozpětí (TNMM - Transactional net margin method)

Tato metoda je velmi obdobná metodě nákladů a přírážky, srovnává a rozebírá čisté ziskové rozpětí ve vztahu k majetku, nákladům, tržbám a ostatním faktorům. Je velmi důležité nastavit operativní zisk řízené transakce při podmínkách, za kterých by to bylo

realizováno mezi nezávislými subjekty. Silná stránka této metody je viděna ve faktu, že marže není tak lehce ovlivněna odlišností mezi transakcemi.

Při použití této metody není potřebné rozebírat veškeré účastníky a definovat náklady či zisky kterýmkoliv účastníkům, což je bráno jako přední výhoda především v situacích, kdy je komplikované nebo naprosto neuskutečnitelné analyzovat některou ze stran transakce. Nevýhoda této metody je viděna v požadované srovnatelnosti dat řízené a neřízené transakce. Dle OECD je vhodné tuto metodu používat, že v podniku existuje větší množství transakcí. (Solilová a kol., 2009)

4. Vlastní práce – Analýza procesu vyrovnání fixních a variabilní nákladů ve Škoda Auto a.s.

4.1 Škoda Auto a.s.

4.1.1 Historie automobilky

Společnost Škoda Auto a.s. (dále „Společnost“), která sídlí v Mladé Boleslavi, je největší český výrobce automobilů. Počátky tohoto podniku jsou již v roce 1895 (tehdejší Laurin & Klement), kdy Václav Laurin a Václav Klement začínají s výrobou jízdních kol (první kolo Slavia) a o tři roky déle i s výrobou motocyklů.



Zdroj: *sterba-bike*, 2017, online

V roce 1905 začínají vyrábět první model automobilu, o dva roky později se automobilka mění na akciovou Společnost. Ani během 2. světové války automobilka neotálí a vyrábí zbraňové součásti a terénní vozidla. Rokem 1988 na trh přichází Škoda Favorit a stává se prodejním hitem, jak v Československu, tak v zahraničí.

Automobily Škoda nejsou konkurenceschopné, tak se česká vláda rozhoduje pro silného zahraničního partnera, mezi adepty patří i značka Renault, ale nakonec se rozhoduje pro Volkswagen. Společnost se tedy 16. dubna 1991 připojila ke koncernu VOLKSWAGEN, tudíž se stává další značkou koncernu vedle značek VW, Audi, Seat,

Porsche a další. Technologický skluz se závodu podaří brzy dohnat a automobily začínají být úspěšně prodávané na trzích celého světa.

4.1.2 Současnost

V dnešní době se společnost řadí mezi automobilové giganty, což souvisí s nárůstem produktového portfolia. V dnešní době existuje již osm modelových řad. Jedná se o Škoda FABIA, OCTAVIA, SUPERB, RAPID, CITIGO, KAROQ, KODIAQ a nejnovější model SCALA.

Společnost má tři výrobní závody nacházející se na území české republiky. První závod, zvaný také mateřský závod je umístěn v Mladé Boleslavi, kde se na dvou výrobních linkách produkují modely FABIA, OCTAVIA, RAPID, KAROQ, ale také modelové řady TOLEDO a ATECA, patřící koncernové značce Seat. V únoru letošního roku byla ukončena výroba modelu Seat TOLEDO a následně v květnu 2019 bude ukončena i výroba modelu Rapid. Druhý výrobní závod se nachází v Kvasinách, kde se zhotovují modely ATECA, SUPERB, KODIAQ a také KAROQ. V posledním výrobním závodě ve Vrchlabí se vyrábějí komponenty pro montážní vozy, například převodovky, motory a nápravy a to nejen pro svou potřebu, ale také pro potřeby Koncernových značek.

Koncernové výrobní závody lze nalézt i v zahraničí a to například v Číně, Rusku, Indii, na Slovensku, Ukrajině a v Alžírsku (www.skoda-auto.cz, Výroční zpráva 2017).

Obrázek č. 3 Mapa výrobního závodu v Mladé Boleslavi



Zdroj:auto-mania, 2017, online

Akcionářem společnosti je VOLKSWAGEN FINANCE LUXEMBURG S.A. se sídlem ve Strassenu ve Velkovévodství lucemburském. Mezi vedení společnosti patří dozorčí rada a představenstvo. Každý z členů představenstva zastupuje jednu oblast ve společnosti a předsedou představenstva je od 1.11.2015 Bernhard Maier.

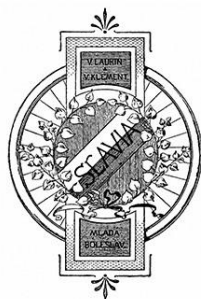
V současnosti společnost zaměstnává více než 31 600 osob a jejím předmětem podnikatelské činnosti je vývoj, výroba a prodej automobilů, komponentů, originálních dílů a příslušenství značky ŠKODA a poskytování servisních služeb (www.skoda-auto.cz, Výroční zpráva, 2017).

Důležitou zmínkou je investice Společnosti do nové lakovny v Mladé Boleslavi, kdy v prosinci 2017 byl položen základní stavební kámen a plánuje se zahájit provoz v červnu 2019. Její provoz bude jeden z nejekologičtějších v celé Evropě.

4.1.3 Vývoj loga

Zde je vidět porovnání loga, první snímek zachycuje logo, které je z roku 1895 a na druhém snímku je zobrazena dnešní podoba loga známého již od roku 2016. Nynější logo představuje automobilku, která se řadí mezi jedny z největších na světě a ročně produkuje v řádech milionů vozů. Šíp na logu je symbolem rychlosti a cílené aktivity. Křídla představují pokrok a volnost. Celkově logo znázorňuje preciznost a svěžest značky a v neposlední řadě ekologický přístup k přírodě (www.skoda-auto.cz, Výroční zpráva 2017).

Obrázek č. 5 Prvotní logo



Zdroj: skoda-auto, 2017, online

Obrázek č. 4 Nynější logo



Zdroj: skoda-auto, 2017, online

4.1.4 Objemy vozů

Výroba vozů ve společnosti Škoda

Tabulka 2 - Počet vyprodukovaných vozů Škoda v letech 2016 - 2017

Modely vozů ŠKODA	2016	2017
FABIA	192 876	196 022
RAPID	84 690	81 114
OCTAVIA	266 223	269 769
YETI	61 038	24 555
SUPERB	105 315	104 908
KODIAQ	1 167	76 108
KAROQ	-	14 998
Celkem ŠKODA	711 309	767 474

Zdroj: vlastní zpracování dle hodnot z výroční zprávy (2016-2017)

Tabulka č. 2 znázorňuje počet vyprodukovaných vozů Škoda po jednotlivých modelech v letech 2016 – 2017. Z tabulky je vidět, že objemy vyprodukovaných vozů pozitivně rostou, vychází to i z hlediska vyšší poptávky po vozech značky Škoda.

Výroba vozů pro společnost Seat

Tabulka 3 - Počet vyprodukovaných vozů Seat v letech 2016 - 2017

Modely vozů SEAT	2016	2017
TOLEDO	18 029	13 146
ATECA	35 833	77 483
Celkem SEAT	53 862	90 629

Zdroj: vlastní zpracování dle hodnot z výroční zprávy (2016-2017)

Tabulka č. 3 zobrazuje počet vyprodukovaných vozů za značku Seat ve výrobních závodech Škoda Auto a.s. Vyprodukované vozy jsou vyčísleny v letech 2016-2017.

Výroba vozů Škoda ve světě

Tabulka 4 - Počet vyprodukovaných vozů Škoda v zahraničí v letech 2016 - 2017

Zahraníční výroba	2016	2017
Výroba vozů ŠKODA v Indii RAPID, OCTAVIA, SUPERB, KODIAQ	13 789	16 546
Výroba vozů ŠKODA na Slovensku CITIGO	41 247	38 749
Výroba vozů ŠKODA v Rusku RAPID, OCTAVIA, YETI, KODIAQ	58 013	76 998
Výroba vozů ŠKODA v Číně FABIA, RAPID, OCTAVIA, YETI, SUPERB, KODIAQ, KAROQ	327 950	332 275
Celkem výroba ve světě	440 999	464 568

Zdroj: vlastní zpracování dle hodnot z výroční zprávy (2016-2017)

4.2 Kalkulace aplikovaná pro vyrovnání se společnostmi Seat

Kalkulace nákladů

Tabulka č. 5 zobrazuje kalkulaci nákladů, která se provádí na bázi ŠA za oblast výroby, kdy celková cena uvedená v tabulce je zadána do systému a společně s hodnotou materiálových nákladů a marží je to cena, za kterou se fakturuje odběrateli. ŠA kalkuluje náklady, jak na model ATECA, tak TOLEDO, ale v práci je řešeno vyrovnání pouze na modelu ATECA. Kalkulační vzorec (tabulka č. 5) je dle metodiky ŠA upraven o aktuální položky nákladů. Položky obsažené ve vzorci jsou počítané následujícími náklady a jsou stejné, jak pro vozy Seat, tak pro vozy ŠA.

Tabulka 5 - Kalkulace nákladů na bázi Škoda Auto a.s. pro rok 2018

Objemy vozů	90 823	
Směnný kurs (CZK/€)	26	
Spotřebované časy (hod.)	34,13	
Hodinová sazba (€/hod.)	19,94	
Logistické náklady (BNK)	306	
Přímé personální náklady (FPK)	686	
Nepřímé personální náklady (IPK)	188	
Režijní náklady (SGK)	325	
Odpisy	395	
- ze stávající struktury	144	
- z nových investic	251	
Správní režie	140	
Nákupní režie	0	
Zmetky (náklady na neshodné díly)	22	
Šrot (výnosy z kovového odpadu)	(35)	
Mimořádnosti	0	
MP 2018	1	
MP 2019	2	
Celková cena Škoda	2030	€/vůz
z toho Fixní náklady	797	€/vůz

Zdroj: Vlastní zpracování dle poskytnutých hodnot oddělení Controlling výroby vozů

Legenda:

MP – modelová péče (produktové změny menšího charakteru např. nový asistenční systém)

Hodnota 797 € je složena z těchto položek: nepřímé personální náklady, režijní náklady, odpisy, správní režijní náklady a nákupní režie.

4.2.1 Výchozí data k sestavení kalkulačního vzorce

Objemy vozů

Jedná se o požadavky Seatu na výrobu vozů, které se po vzájemném odsouhlasení se ŠA z pohledu výrobních kapacit zaplánují do plánu celkových objemů v rámci plánování Rozpočtu nebo Vorschau.

Směnný kurs (WK)

Informace o aktuálních a plánovaných směnných kursech je zasílána z odborného útvaru „Controlling výsledku a finančního plánování“, v případě příprav ročního rozpočtu jsou tato data zasílána z koncernu VW.

Spotřebované časy

Čas potřebný na výrobu auta, zahrnující jak samotný čas na výrobu vozu, tak chůzi spojenou s manipulací materiálu či pomůcek. Spotřebovaný čas stanovuje „Průmyslové inženýrství“ (každým rokem se spotřebovaný čas na výrobu auta snižuje, jelikož se výroba více dostává pod kůži zaměstnancům a jsou zběhlejší v procesech).

Hodinová sazba

Hodinová sazba je počítána odborným útvarem „Controllingu výroby vozů“. (Kmenový personál představuje 65% z celkového personálu, zbylých 35% je zapůjčený personál, který zprostředkovávají personální agentury, a je každoročně aktualizován).

Logistické náklady (BNK)

Náklady týkající se logistiky značky, která zahrnují:

Transporty (náklady za transport od dodavatelů do ŠA)

Služby (pronájmy externích skladovacích ploch mimo závod, přebalování)

„B“ cena (náklady na manipulaci s materiálem ve vlastnictví ŠA od dodavatelů na výrobní linku, například pomocí metody řízení logistiky „Just In Time“, nebo zajištění externího sekvencování materiálu)

Náklady na palety (poplatky za palety patřící VW Logistice, tedy v rámci koncernu)

Clo (celní poplatky)

Tabulka 6 - Logistické náklady v € na vůz

BNK (logistické N)	€/vůz
transporty	167,4
služby	8,4
"B" cena	120,5
náklady na palety	4,4
clo	5,3
Celkem	306,0

Zdroj: Vlastní zpracování dle hodnot oddělení Controlling výroby vozů

Přímé personální náklady (FPK)

Náklady představující kmenový i agenturní personál, mezi náklady patří tarif, přesčasové hodiny, příplatky, odvody, zvláštní platby, ostatní osobní náklady a náklady jsou variabilní. Hodnota se spočítá na základě součinu spotřebovaného času celkem a hodinové sazby. Výsledná hodnota může být navýšena o témata, která nejsou Seatem akceptována jako dopad do spotřebovaného času a jsou pouze součástí nákladů a ne v plné výši. Hodinová sazba použita pro výpočet je stanovena „Controllingem výroby vozů“ (již zmíněno výše)

Nepřímé personální náklady (IPK)

Náklady představující režijní dělníky a technicko-hospodářské zaměstnance, mezi náklady patří tarif, přesčasové hodiny, příplatky, odvody, zvláštní platby, ostatní osobní náklady a náklady jsou fixní.

Režijní náklady (SGK)

Náklady představující energie, údržby, opravy, provozní prostředky, pronájmy, cestovné a poplatky. Tyto náklady jsou počítány jako z 50% fixní a z 50% variabilní.

Tabulka 7 - Režijní náklady v € na vůz

Režijní náklady	€/vůz
energie	81,3
údržba	81,3
provozní prostředky	16,3
pronájmy	13,0
různé poplatky	39,0
cestovné	9,8
ostatní (školení, opravy)	84,5
Celkem	325,0

Zdroj: Vlastní zpracování dle poskytnutých hodnot jednotlivých provozů výroby

Odpisy ze stávající struktury

Odpisy představující stávající strukturu (inventář) z již aktivovaných investic, která se musí zaúčtovat i Seatu. Tyto odpisy jsou brány jako fixní a Seat platí stejnou částku, ať už vyrobí více či méně vozů.

Odpisy z nových investic

Jsou na stejné bázi jako odpisy ze stávající struktury, s tím rozdílem, že ŠA zaplatí investice, které jsou specifické pouze pro vozy Seatu a ve formě odpisů, požaduje peněžní prostředky zpět.

Jejich struktura zahrnuje výrobu, kvalitu (zkoušky). Produktové investice se chovají jako fixní, protože tyto jsou pro ŠA vozy nevyužitelné a proto je Seat musí uhradit v plné výši. A investice do struktury (nové budovy a stavby, dopravníková technika apod.) se chová jako variabilní náklad a je závislá na počtu vyrobených vozů. Hodnota se stanoví součinem hodnoty €/vůz a objemu vozů.

Správní režijní náklady

Náklady vynaložené na vedení a správu podniku jako je pronájem, odpisy, energie či pojištění administrativních budov. Správní režie se týká oblastí Finance a daně, oblast Vedení společnosti a Personalistiky. Náklady jsou fixní a číselná hodnota je poskytnuta od „Controllingu centrální oblasti, investic a nákladů“. Tvoří 40% z celkových nákladů na správu ŠA.

Nákupní režie

Nákupní režie je zobrazena ve vzorci s nulovou hodnotou, protože projektem bylo dohodnuto separátní vyrovnání mimo výrobní náklady. Náklady v oblasti Nákupu jsou tvořeny náklady na zaměstnance, kteří se zabývají nákupními činnostmi.

Zmetky

Náklady na neshodné díly (likvidace, vady, inventurní difference) a tvoří 0,2% z počátečního materiálu na vůz potřebného na výrobu, jsou variabilní.

Šrot

Jedná se o výnosy z kovového odpadu při lisování. Tyto náklady se počítají jako vstupní váha plechu (nástřihu) ponížena o váhu hotového dílu a tím se zjistí celková váha odpadu v kg, která se vynásobí průměrnou cenou za šrot v Kč/tunu. Průměrnou cenu šrotu stanovuje oblast Nákupu a tyto náklady jsou variabilní. Jsou uváděny vždy jako záporné hodnoty, protože dochází k prodeji tohoto odpadu.

Ostatní

Mezi ostatní náklady patří v kalkulaci zmíněné jako „Mimořádnosti“ (nové předpisy EU), „Modelová péče“ (např. nový asistenční systém). Modelová péče zahrnuje jednorázové výdaje a jsou fixní, jedná se o změny specifické pro Seat. Jsou to změny na produktu i v následujících letech až do výběhu modelu.

Celková cena Škoda

Neboli transferová cena, její konkrétní hodnota je 2030 €/vůz a je stanovena na základě metody Cost plus, jak pro značku Seat, tak pro značku Škoda. K ceně je nutno připojit materiálové náklady, které jsou zpracovány separátně na oddělení „Controllingu nákupu, výrobních nákladů a zásob“. Následně je celková cena zatížena marží ve výši 1,7% => fakturační cena na Seat.

Pokud je zhotovena kalkulace nákladů, pokračuje se s vyrovnáním těchto nákladů se Seatem. Materiálové náklady jsou zpracovány Controllingem nákupu a nejsou předmětem této práce a celkového vyrovnání. Ti si aktualizaci a vyrovnání nákladů řeší separátně. Měsíční vyrovnání probíhá ve dvou částech, které jsou popsány v další kapitole.

4.3 Vyrovnání nákladů se Seatem (v €)

V rámci Vyrovnání nákladů se zpracovává „Měsíční vyrovnání“ a „Vyrovnání fixních nákladů“. Tyto dvě části jsou popsány níže.

4.3.1 Měsíční vyrovnání

Měsíční vyrovnání představuje výkaz, ve kterém je zafixovaná cena pro fakturaci, získaná pomocí předešlé kalkulace a v rámci jednotlivých měsíců jsou změny sazeb u jednotlivých nákladových položek. V případě, že v momentě tvorby ceny nebyla se Seatem vyjasněná a odsouhlasená veškerá témata (předešlá kalkulace) a dojde k jejich odsouhlasení se Seatem v průběhu roku, jsou i tato témata dodatečně zpracována do měsíčního vyrovnání (např. rozhodnutí grémií o kapacitním navýšení výroby atd.).

Ve výkazu je na první straně přehled Vyrovnávání nákladů a ten se dělí podle Hlavních a Ostatních témat (v Mil. €). Obsah hlavních témat, jako je směnný kurs, odpisy z nových investic a ostatní (modelová péče), je dán smlouvou a sledují se měsíčně jejich odchylky/změny. Ostatní témata jsou také stanovena smlouvou a zahrnují odchylky předseriových a seriových technických změn, korekce ceny, opravy skutečností. Jsou zde vidět aktuální hodnoty Vorschau (dále VS), ale také porovnání oproti minulé VS. Když se tedy porovnává aktuální VS s předešlou VS, porovnávají se aktuální hodnoty s hodnotami předchozího měsíce. V případě, že je výsledná hodnota záporná (znázorněna se závorkou), znamená to, tzv. Pohledávku pro ŠA (SE bude platit). V opačném případě, kdy je hodnota kladná (bez závorky) tak to značí, že je to závazek pro ŠA.

Tabulka 8 – Přehled měsíčního vyrovnání nákladů dle hlavních témat

Vyrovnání hlavních témat (Mil.€)	VS aktuální	změna oproti minulému měsíci	VS předchozí
Směnný kurs	(1,312)	0,055	(1,367)
Odpisy - nové investice	(0,073)	(0,094)	0,021
Ostatní témata (modelová péče)	(0,001)	(0,001)	0,000
Hlavní témata celkem	(1,386)	(0,040)	(1,346)

Zdroj: Navrhnuto autorem dle podkladů podniku

Tabulka 9 – Přehled měsíčního vyrovnání nákladů dle ostatních témat

Vyrovnaní ostatních témat (Mil.€)	VS aktuální	změna oproti minulému měsíci	VS předchozí
Předsériové technické změny /Investice	-	-	-
Vyrovnaní technických změn	(0,405)	(0,107)	(0,298)
Zvýšení ceny (Opravy)	(11,922)	(0,059)	(11,981)
Oprava skutečnosti 2017	(0,040)	-	(0,040)
Ostatní témata celkem	(12,367)	(0,048)	(12,319)
Vyrovnaní fixních nákladů celkem	(13,753)	(0,092)	(13,662)

Zdroj: Navrhnuo autorem dle podkladů podniku

Poslední řádek „Vyrovnaní fixních nákladů celkem“ představuje součet nákladů hlavních a ostatních témat a také sumu, kterou bude Seat v rámci tohoto vyrovnání doplácet (jelikož jsou hodnoty v závorkách). Částky jsou uvedené v Mil. € a hodnota (13,753) je pohledávka pro ŠA a závazek pro SE. Hodnota (0,092) je změna oproti minulému měsíci neboli oproti minulé VS a znamená, že se náklady o tuto částku navýšily z původní hodnoty (13,662). Z toho plyne, že Seat bude doplácet více, než minulý měsíc. Měsíční vyrovnání se provádí každý měsíc, nicméně konečné vyrovnání se provádí jednou ročně a to v měsíci leden následujícího roku. Na konečnou částku se vystaví interní sdělení, na jehož základě může oddělení „Účtárny“ vystavit účetní doklady na Seat. Jestliže se jedná o pohledávku pro ŠA (jako v tomto případě) pak je vystaven vrubopis, v opačném případě se vystaví dobropis.

Tabulka 10 - Objemy vozů aktuálního a předešlého měsíce

Objemy vozů	VS aktuální	Změna oproti minulému měsíci	VS předchozí
Rozpočet 2018	90 823	-	90 823
VS aktuální	90 466	(549)	91 015
Objemy VS k Rozpočtu	(357)	(549)	192

Zdroj: Vlastní zpracování dle podkladů oddělení Controllingu výroby vozů

Tabulka č. 10 představuje objemy vozů aktuálního a předešlého měsíce. Na začátku roku je stanoven objem vozů, který by měl být vyroben, tedy první řádek tabulky „Rozpočet 2018“

a objemy, které byly vyrobeny (jedná se vždy o celoroční hodnotu), tedy druhý řádek tabulky „VS aktuální“. Hodnota se mění v rámci jednotlivého měsíce, což představují sloupce „VS aktuální“ a „VS předchozí“.

K vyplnění těchto hodnot v tabulkách slouží jednotlivé listy v souboru Excel, k vypracování je zapotřebí získat data od odborných útvarů. Níže jsou stručně popsány jednotlivé listy souboru.

List Směnný kurs (WK)

Tento list zaznamenává směnné kurzy, které se aktualizují každý měsíc z přehledu od odborného útvaru „Controllingu výsledku a finančního plánování“. Hodnota se zadává do předemného listu a do určeného řádku. Nové sazby jednotlivých nákladových položek s výjimkou fixních položek (tyto jsou zpracovány v rámci fixního vyrovnání) jsou dle zadaného kursu přepočítány systémem dle přednastaveného vzorce, přičemž stačí zadat pouze aktuální směnný kurs. Cena pro rozpočet je fixovaná určitým kurzem, a protože se kurzy každý měsíc aktualizují, musí se zaktualizovat i jednotlivé sazby.

List Odpisy z nových investic

Tyto odpisy z nových investic jsou investice z projektu, které nevznikají v průběhu roku, a položka je stále součástí kalkulační ceny. Protože je ale součástí kalkulační ceny, která je poplatná pro každé fakturované auto, a pokud se změny objemy proti rozpočtu, na který je napočítána roční hodnota odpisů, pak se musí tento náklad vyrovnat se Seatem. Pokud má více objemů než bylo rozpočtováno, pak se musí vrátit rozdíl, pokud je méně vozů, tak musí Seat naopak doplatit rozdíl.

List Ostatní témata

Zde je uvedena investice na Modelové péče, opět specifická pouze pro Seat vozy a musí být Seatem uhrazena ve 100% výši.

Předsériové a sériové technické změny

Od útvaru „Management změn a výroby“ je zasílán měsíčně seznam technických změn relevantní pro vozy Seat a ŠA. Všechny nové změny se musí přičíst ke stávajícím změnám, změny mají dopad do nákladů/výdajů a spotřebovaného času. Technické změny se odlišují, zda jsou to změny společné pro Škoda a Seat nebo pouze pro Seat. Pokud by byly změny společné pro obě značky, pak jsou dopady do nákladů poměrově dle objemového klíče

rozděleny na obě značky. V případě, že by byla u změn i investice doplní se také do tohoto listu.

List Spotřebovaného času

Všechny nové technické změny relevantní pro rok 2019 se musí prvně prověřit v koncernovém systému AVON, který je na evidenci a schvalování příslušných technických změn. V případě, že je u nové technické změny uvedený spotřebovaný čas a ten má dopad do normy obsluhy, musí se hodnota zpracovat do měsíčního vyrovnání (hodnota se zadá dle náběhu změny a protáhne do konce roku). V systému AVON jsou hodnoty uvedeny v minutách, musí se proto přepočítat na hodiny.

List Korekce ceny

Zde jsou zpracována témata, která byla odsouhlasena se Seatem v průběhu roku (např. výsledky kolektivní vyjednávání, rozhodnutí grémií o navýšení výrobních kapacit atd.), tudíž se cena z kalkulace navyšuje o odsouhlasené náklady. Hodnoty jsou převzaty od odborných útvarů a následně zpracovány Controllingem výroby vozů.

Tabulka 11 - Navýšení kalkulační ceny v průběhu roku

Kalkulace	stanovená cena z kalkulace	změny	Aktuální cena
Logistické náklady (BNK)	306		306
Přímé personální náklady (FPK)	686	(92)	778
Nepřímé personální náklady (IPK)	188	(18)	206
Režijní náklady (SGK)	325	(16)	341
Odpisy ze stávající struktury	144		144
Odpisy z nových investic	251	(6)	257
Správní režie	140		140
Nákupní režie	0		0
Zmetky (neshodné díly)	22		22
Šrot (výnosy z kovového odpadu)	(35)		(35)
Mimořádnosti	0		-
MP 2018	1		1
MP 2019	1		1
Seat Cupra	1		1
Celkem	2030	(132)	2162

Zdroj: Vlastní zpracování dle oddělení Controlling výroby vozů (přepočtené hodnoty)

List Volumen

List se skládá z několika částí. V horní části jsou uvedeny objemy, které byly v Rozpočtu aktuálního roku, tyto hodnoty se zadají při tvorbě první VS v měsíci a do konce roku jsou neměnné. Těmto objemům odpovídá kalkulační cena. Do bloku IST/VS se doplňují objemy minulého měsíce a VS následujících měsíců. Zde se musí dát pozor na to, aby se sčítali správné objemy. V případě Seat ATECA se sčítají dohromady vozy, které byly vyrobeny na montáži + MKD, což jsou částečně rozložené vozy. Na konci tabulek je kumulovaný součet vyrobených (označovaných IST) vozů.

List Graf

Na tomto listu je vidět grafické znázornění změn objemů výroby dle jednotlivých modelů, které jsou předmětem smlouvy.

Excelový soubor se převede do formátu pdf. a je jedním ze souborů, které se posílají do Seatu. Dalším souborem, který se posílá, je seznam technických změn. Je to seznam všech technických změn, s uvedením názvu změny, případný dopad do spotřebovaného času v minutách i hodinách. Posledním souborem je Vyrovnání fixních nákladů neboli druhá část vyrovnání.

4.3.2 Vyrovnání fixních nákladů

Základem druhé části vyrovnání jsou vozy dle VS a jejich odchylka od rezervovaných kapacit, na které jsou napočítané fixní náklady. Vyrovnání těchto nákladů se řídí tzv. „Principem solidarity“. V tomto principu záleží především na tom, zda jsou celkové objemy za ŠA a Seat splněné či ne. Pokud jsou splněné, řídí se tzv. principem Bonusu, pokud ne, tak principem Malusu.

A) **Celkové objemy splněné** – dosaženo celkových objemů vozů, které jsou dány rozpočtem. Reálně vyrobené ks (ŠA + SE) jsou > blokové kapacitě.

Tabulka 12 - Reálně vyrobené vozy za Škoda a Seat

	SKODA	SEAT	SEAT :
1	+	+	SE dostává Bonus za vyšší objemy
2	-	+	Snížení Bonusu, Seat vyrovnává do výše fixních nákladů
3	+	-	Žádný Malus, ŠA vyrovnává do výše fixních nákladů

Zdroj: Vlastní zpracování dle oddělení Controlling výroby vozů

Legenda tabulky:

Znaménko + Znamená to, že jsou požadované objemy na výrobu splněné (buď ze strany SE, nebo ŠA) respektive přeplněné.

Znaménko - Znamená to, že požadované objemy na výrobu nebyly splněny (buď ze strany SE, nebo ŠA).

SE Společnost Seat

Bonus Žádné fixní náklady za objemy nad rámec blokové kapacity, jen úhrada variabilní části nákladů.

Malus Sankce, kterou musí Seat zaplatit v podobě fixních nákladů do výše rozpočtu, tzn. do výše blokové kapacity.

Řádek 1 až řádek 3 Zobrazuje varianty, které mohou nastat a jsou popsány dále. Pokud nastane situace například jako varianta A2, znaménko – u ŠA a znaménko + u SE znamená to, že ačkoliv ŠA nemá splněné objemy, tak SE dorovnává svými vyrobenými vozy do celkových objemů, tudíž celkové objemy jsou **splněné**.

Varianty:

A1 – Objemy jsou splněné, jak ze strany ŠA, tak ze strany SE. SE následně dostává Bonus za vyrobené vyšší objemy tj. nad rámec blokové kapacity, v podobě zaplacení pouze variabilní části nákladů.

A2 – ŠA nedosahuje požadovaných objemů, ale SE ano. SE tedy dostává za vyšší objemy opět Bonus, který je snížen o nenaplněné objemy ŠA. SE vyrovnává deficit fixních nákladů.

A3 – ŠA dosahuje požadovaných objemů, ale SE ne. SE neplatí žádný Malus neboli sankci, jelikož jsou celkové objemy splněné. ŠA vyrovnává deficit fixních nákladů.

B) Celkové objemy nesplněné – Nedosaženo celkových objemů vozů, které jsou dány rozpočtem. Reálně vyrobené ks (ŠA + SE) jsou < nebo = plánu.

Tabulka 13 - Reálně nevyrobené vozy za Škoda a Seat

	SKODA	SEAT	SEAT :
1	+	-	Malus snížen
2	-	+	Žádný Bonus za vyšší objemy (nesplněné objemy)
3	-	-	Malus (platí sankce)

Zdroj: Vlastní zpracování dle oddělení Controlling výroby vozů

Varianty:

B1 – ŠA plní své výrobní objemy, ale SE ne. Tudíž SE platí fixní náklady za své nevyrobené objemy vozů ponížené o vyrobené vyšší objemy ze strany ŠA (nad rámec blokované kapacity) = SE neplatí náklady za objemy kapacit, které využila ŠA.

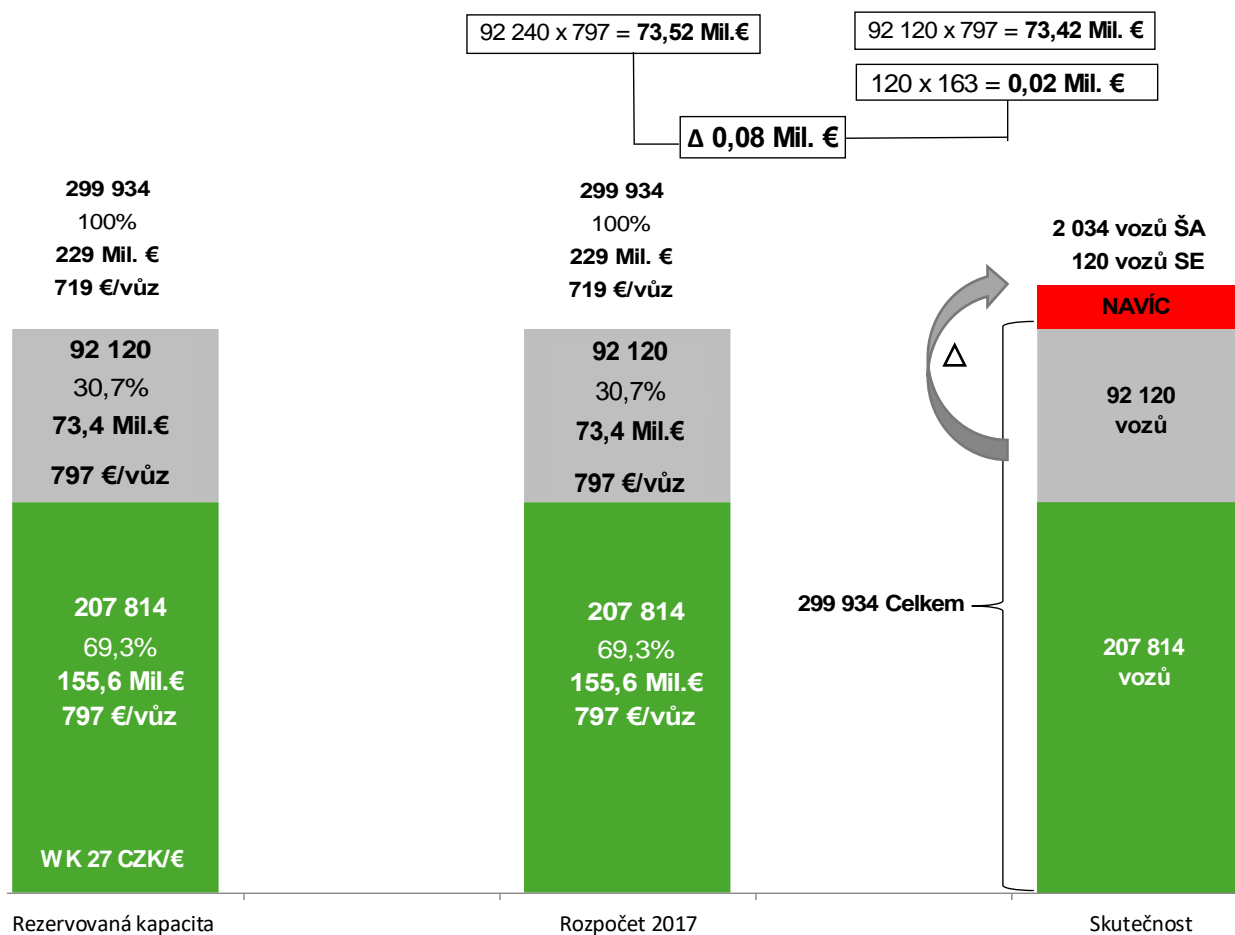
B2 – ŠA neplní své výrobní objemy, ale naopak SE ano. SE nemůže dostat Bonus za své vyšší objemy, jelikož nejsou celkové objemy splněné. Platí náklady za každý vyrobený vůz.

B3 – Nejhorší varianta, kdy objemy neplní ani ŠA ani SE. Seat platí fixní náklady do výše blokových kapacit.

V bakalářské práci je schematicky zobrazena varianta A1, kdy celkové objemy jsou splněny a to ze strany ŠA i ze strany Seat.

Schematicky znázorněná varianta A1

Schéma č. 1 Porovnání plánovaných a skutečně vyrobených vozů ŠA a SE



Zdroj: Vlastní zpracování dle oddělení Controlling výroby vozů

Legenda:

WK – Směnný kurs

Δ – odchylka od plánovaných vozů

Rezervovaná kapacita

První sloupec ve schématu označuje blokové (nebo také rezervované) výrobní kapacity pro ŠA (zelenou barvou) a pro Seat (šedou barvou) s alokací odpovídající výše fixních nákladů pro předemné objemy, přičemž v bakalářské práci se řeší pouze objemy a náklady pro Seat. Hodnota 92 120 ks jsou objemy vozů, které jsou dané projektem a které musí Seat vyprodukovat (stanovena jako průměr za celé období produkce vozu ATECA, tj

cca 7 let, ať už je produkce vyšší či nižší). Níže číslo 30,7% je poměr vozů značky Seat k celkovým objemům ŠA. Hodnota 73,4 Mil. € zobrazuje tu část nákladů, které jsou relevantní pro Seat při objemech 92 120 ks.

Výpočet: $92\,120 \text{ ks} \times 797 \text{ €} = 73,4 \text{ Mil. €}$

Hodnota 797 € představuje již zmíněnou fixní sazbu v eurech na vůz zjištěnou z kalkulačního vzorce (tabulka č. 5), kterou musí Seat zaplatit vzhledem k vyprodukovaným vozům.

Rozpočet

Druhý sloupec představuje rozpočet na daný rok (platný vždy od 1. měsíce roku až do konce) a je shodný se sloupcem Rezervované kapacity a to díky tomu, že byl 1. rokem náběhu. Tyto stavy se tedy nemusí vždy rovnat. Podíl fixních nákladů z tohoto sloupce v €/vůz je vždy součástí transferové ceny pro Seat. Rozpočtovou cenu fakturuje ŠA (systémově) a vypočítává jí již ze zmíněné Rezervované kapacity.

Skutečnost

Ve třetím sloupci je vidět kolik činí celkový objem vyprodukovaných vozů včetně ŠA. Vozů Seat bylo vyrobeno nad rámec blokové kapacity ještě o 120 vozů více. Tyto vozy jsou počítány již jen variabilní sazbou, to jsou pouze variabilní režijní náklady (SGK) a jejich variabilita je již zmíněných 50%. Součástí SGK jsou energie, které jsou součástí uvedené variability. Z kalkulačního vzorce se tedy vezme hodnota SGK 325 €/vůz a rozdělí se na půlku (50%), dostane se číslo 163 €/vůz a to je variabilní část sazby. Hodnota 163 €/vůz se vynásobí nad rámec vyrobenými vozy, což je 120 ks a dostane se hodnota 0,02 Mil. €.

Vysvětlené výpočty schématu

Hodnota 92 240 ks představuje celkově vyrobené objemy vozů pro Seat, sazba 797 €/vůz je brána ze sloupce „Rozpočet 2017“ a do konce roku je neměnná. Výsledek součinu těchto hodnot je 73,52 Mil. € a je to fakturovaná částka, kterou Seat již zaplatil. Jelikož je tato fakturační částka v €/vůz v průběhu roku fixní, je třeba zjistit skutečný stav.

Skutečný stav je zjištěn pomocí sloupce „Skutečnost 2017“. Ve schéma je možno vidět, že vozů Seat bylo vyprodukováno 92 120 ks vozů v rámci blokové kapacity, k tomu dalších 120 vozů nad rámec kapacit. Objemy vozů Seat 92 120 ks vozů se vynásobí fixní sazbou

797 €/vůz (z kalkulace). Dále 120 ks vozů vyprodukovaných navíc se vynásobí variabilní sazbou 163 €/vůz (již zmíněno výše). Výsledkem těchto dvou součinů je částka 73,44 Mil. €, která se porovná s již zmíněnou fakturační cenou 73,52 Mil. €. Odchylka mezi nimi je 0,08 Mil. €, kterou si ŠA a Seat musí vyrovnat.

Výsledkem celkového Vyrovnání je tedy součet výsledné hodnoty z první části vyrovnání tzn. „Měsíční vyrovnání“ (13,753) Mil. € + výsledná hodnota z druhé části vyrovnání „Vyrovnání fixních nákladů“ 0,08 Mil. €. Celková hodnota těchto dvou vyrovnání je (13,673) Mil. € a představuje pohledávku pro ŠA, kterou Seat musí zaplatit. Protože jsou jednotlivé položky opačného charakteru, vystaví oddělení Účtárny na jednotlivé částky odpovídající dokument tedy dobropis a vrubopis.

Soubor se převede do formátu pdf. a posílá se i s podklady do Seatu.

5. Závěr

Cílem bakalářské práce bylo popsat a analyzovat průběh měsíčního vyrovnání ve společnosti Škoda Auto a.s (dále ŠA) s koncernovou značkou Seat (dále SE), které ŠA poskytuje výrobní kapacity. Popsané náklady, které se vyskytly v průběhu roku a nejsou zohledněny ve fakturační ceně (musí být nejdříve odsouhlaseny se SE) musí ŠA z kalkulovat a následně zasílat v podobě měsíčního vyrovnání do SE. Vypracování této práce následně poslouží jako ucelený návod k přípravě měsíčního vyrovnání, která napomůže zaměstnancům v případě nejasností v postupu tvorby.

V analytické části byla společnost představena, byla popsána její historie po současnost a její současné objemy vozů, které byly porovnány ve dvou letech. Následně byla popsána kalkulace a položky, které obsahuje. Dále navazující měsíční vyrovnání, které je rozděleno do dvou částí. První část s názvem „Měsíční vyrovnání“ je přehledem vyrovnání nákladů, které se dělí podle témat na hlavní a ostatní. V druhé části „Vyrovnání fixních nákladů“ jsou schematicky zobrazeny požadované roční objemy vozů a oproti tomu skutečně vyprodukované objemy.

Faktické naplnění a využití práce je především interního charakteru ve ŠA, na oddělení „Controlling výroby vozů“, při vyrovnání nákladů se Seatem. Její nejvhodnější uplatnění je jako metodický pokyn při sestavování výkazů vyrovnání nákladů, který napomůže zaměstnancům v případě nejasností v postupu tvorby ceny, vyrovnání nákladů, ale také v neposlední řadě k rozšíření chápání nákladů na úrovni diversifikované výroby. Přínos je viděn především ve zhotovení formátu zpracování tabulek při „Měsíčním vyrovnání“ a to v sestavení přehledu všech nákladů, které se dělí dle Hlavních a Vedlejších témat a dále ucelení podoby kalkulačního vzorce.

Návrh na zlepšení by bylo možno vidět ve změně evidence těchto nákladů a podkladů s nimi souvisejících. Systém je velmi komplikovaný a zaměstnanci musí složitě zjišťovat, od kterého odborného útvaru jsou podklady zasílány. Komplikace jsou také při tom, že zaměstnanci se musí někdy složitě pít po tom, kteří konkrétní zaměstnanci tyto podklady sestavují. Kdyby existoval jednotný soubor či systém, do kterého by měli přístup všichni, kteří se jakkoliv podílejí na tomto procesu a odevzdávali by tam všechny své podklady, mohlo by tak dojít ke zjednodušení celého postupu a především k jeho urychlení.

Jako jedna z příležitostí tohoto procesu je potencionální využitelnost pro vyrovnávání nákladů u vozů, které by se vyráběly v novém závodě, u kterého ještě není zcela

známa lokalita, popřípadě i při vyrovnávání se značkou Volkswagen, která by měla od roku 2023 nechat vyrábět své vozy i v Kvasinách.

Seznam použité literatury

Knižní zdroje

1. DVOŘÁČEK, J., TYL, L. *Outsourcing a offshoring podnikatelských činností*, 1. Vydání. C.H Beck, Praha 2010, ISBN 978-80-7400-010-2
2. FEINSCHREIBER, R. *Transfer pricing methods An Applications Guide*, John Wiley & Sons, 2004, ISBN 0-471-57360-4
3. FUČÍK, I. *Daňové aspekty podnikání v koncernu*, Fučík & partneři, s. r. o. 2008. 236 s., ISBN 978-80-7357-323-2
4. JAKUBÍKOVÁ, J. *Strategický marketing – Strategie a trendy*, v Praze, 2008. ISBN 978-80-247-2690-8
5. KOTLER, P. a KELLER, K. *Marketing management 12. vydání*, v Praze: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1359-5
6. MOUDRÝ, M. *Marketing: základy marketingu*, Kralice na Hané: Computer Media 2008. 160 s., ISBN 978-80-7402-002-5
7. POPESKO, B. *Moderní metody řízení nákladů – Jak dosáhnout efektivního vynakládání nákladů a jejich snížení*, v Praze: 2009, ISBN 978-80-247-2974-9
8. RYLOVÁ, Z. *Mezinárodní dvojí zdanění*, 4. aktualizované a rozšířené vydání, Nakladatelství ANAG, 2012, ISBN 978-7263-724-9
9. SOLOMON, M. *Marketing očima světových marketing manažerů*, 1. Vydání. Computer Press, a.s. v Brně, 2006. 575 s., ISBN 80-2511273-X
10. SYNEK, M., KISLINGEROVÁ, E. a kol. *Podniková ekonomika – 5. přepracované a doplněné vydání*, v Praze 2010, ISBN 978-80-7400-336-3

Elektronické zdroje

1. Ekonomie-ucetnictvi [online]. Publikováno 10.06.2018. [cit. 2018-06-10] Dostupné z WWW:<https://ekonomie-ucetnictvi.cz/kalkulace-pojem-cleneni-kalkulacni-vzorec-a-metody-ucetnictvi/>
2. Kandlerová K. Účtování nákladů v praxi [online]. Publikováno 02.05.2014. [cit. 2014-05-02]. Dostupné z WWW:<https://portal.pohoda.cz/dane-ucetnictvi-mzdy/ucetnictvi/uctovani-nakladu-v-praxi/>
3. Laurin & Klement – kola a motocykly Slavia praxi [online]. Publikováno 02.08.2017. [cit. 2018-02-20]. Dostupné z WWW: <https://www.sterba-bike.cz/item/laurin-klement-kola-a-motocykly-slavia>
4. OECD, Aligning Transfer Pricing Outcomes with Value Creation [online]. Publikováno 20.02.2018.[cit. 2018-02-20]. Dostupné z WWW: <http://www.oecd.org/ctp/aligning-transfer-pricing-outcomes-with-value-creation-actions-8-10-2015-final-reports-9789264241244-en.htm>
5. Převodní ceny v roce 2019 [online]. Publikováno 07.02.2019 [cit. 2019-02-07]. Dostupné z WWW: <https://accace.cz/prevodni-ceny-v-cr-ebook/>
6. Výroční zpráva, Oficiální stránka automobilky – Škoda Auto a.s. [cit. 2018-02-20]. Dostupné z WWW: <http://www.skoda-auto.com/company/about#anchor-M27-38764c3c>

Seznam obrázků

Obrázek č. 1 Kalkulační vzorec	18
Obrázek č. 2 První kolo Slavia	28
Obrázek č. 3 Mapa výrobního závodu v Mladé Boleslavi.....	29
Obrázek č. 4 Nynější logo.....	30
Obrázek č. 5 Prvotní logo	30
Obrázek 6 – Logo značky Seat	53
Obrázek 7 - Seat ATECA	53
Obrázek 8 - Seat TOLEDO.....	54

Seznam schémat

Schéma č. 1 Porovnání plánovaných a skutečně vyrobených vozů ŠA a SE.....	45
---	----

Seznam tabulek

Tabulka 1 - Metody stanovení transferové ceny	24
Tabulka 2 - Počet vyprodukovaných vozů Škoda v letech 2016 - 2017	31
Tabulka 3 - Počet vyprodukovaných vozů Seat v letech 2016 - 2017	31
Tabulka 4 - Počet vyprodukovaných vozů Škoda v zahraničí v letech 2016 - 2017	32
Tabulka 5 - Kalkulace nákladů na bázi Škoda Auto a.s. pro rok 2018	33
Tabulka 6 - Logistické náklady v € na vůz	35
Tabulka 7 - Režijní náklady v € na vůz.....	36
Tabulka 8 – Přehled měsíčního vyrovnání nákladů dle hlavních témat.....	38
Tabulka 9 – Přehled měsíčního vyrovnání nákladů dle ostatních témat	39
Tabulka 10 - Objemy vozů aktuálního a předešlého měsíce.....	39
Tabulka 11 - Navýšení kalkulační ceny v průběhu roku.....	41
Tabulka 12 - Reálně vyrobené vozy za Škoda a Seat.....	43
Tabulka 13 - Reálně nevyrobené vozy za Škoda a Seat.....	44

Přílohy

1. Společnost Seat

Společnost Seat pocházející ze španělského města Martorell, jejíž majitelem je Volkswagen Group se ke koncernu připojila roku 1990. Její současné modely jsou například Seat Mii, Seat IBIZA, Seat TOLEDO a Seat ATECA. TOLEDO bylo vyráběno v Mladá Boleslavi, ale k 02/2019 se tento model přestal definitivně vyrábět. Model ATECA je vyráběn v Kvasinách, kde je plánovaná výroba až do roku 2024.

Obrázek 6 – Logo značky Seat



Zdroj: Seek logo, 2018, online

Obrázek 7 - Seat ATECA



Zdroj: Seat, 2018, online

Obrázek 8 - Seat TOLEDO



Zdroj: Seat, 2018, online

OECD, Aligning Transfer Pricing Outcomes with Value Creation [online]. Publikováno 20.02.2018.[cit. 2018-02-20]. Dostupné z WWW: <http://www.oecd.org/ctp/aligning-transfer-pricing-outcomes-with-value-creation-actions-8-10-2015-final-reports-9789264241244-en.htm>

2. Podkladová data k sestavení kalkulačního vzorce:

Logistické náklady (BNK)

Logistické náklady (BNK)	€/vůz
transporty	167,4
služby	8,4
"B" cena	120,5
náklady na palety	4,4
clo	5,3
Σ	306,0

Zdroj: Vlastní zpracování dle hodnot oddělení Controlling výroby vozů

Přímé personální náklady (FPK)

Spotřebovaný čas na vůz	hod.
lisovna	1,62
svařovna	8,28
lakovna	5,54
montáž	12,86
logistika	6,1
Hodinová sazba	19,94 €/hod.
Σ (€/vůz)	685,9

Zdroj: Vlastní zpracování dle hodnot oddělení Controlling výroby vozů

Režijní náklady (SGK)

Hodnoty jsou poskytnuté od jednotlivých provozů a v této podobě jsou zasílané na oddělení controllingu výroby vozů, kde se tyto hodnoty sčítají a jsou uváděny v €/vůz.

Režijní náklady	€/vůz
energie	81,25
údržba	81,25
provozní prostředky	16,25
pronájmy	13,00
různé poplatky	39,00
cestovné	9,75
ostatní (školení, opravy)	84,50
Σ	325,00

Zdroj: Vlastní zpracování dle hodnot oddělení Controlling výroby vozů

Zmetky (náklady na neshodné díly)

Zmetky	€/vůz
zmetky	15
inventurní diference	7
Σ	22

Zdroj: Vlastní zpracování dle hodnot oddělení Controlling výroby vozů

Šrot (výnosy z kovového odpadu)

Hodnotu šrotu v Kg se získá jako Vstupní váha dílu ponížena o váhu hotového dílu. Tato váha se vynásobí cenou za odpad, která je v €/tunu a vyjde celkový šrot v €/vůz. Cena za odpad je získaná od oddělení nákupu a jednotlivé váhy dílů jsou získány od provozů, kterými vozy prošly.

Šrot	kg
Vstupní váha materiálu	293
Váha hotového dílu	168
odpad	125
cena za odpad v €/t	278,4
Σ (€)	(35)

Zdroj: Vlastní zpracování dle hodnot oddělení Controlling výroby vozů