



# VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ

BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY

## FAKULTA PODNIKATELSKÁ

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT

## ÚSTAV EKONOMIKY

INSTITUTE OF ECONOMICS

# ŘÍZENÍ NÁKLADŮ A KALKULACE VE VÝROBNÍM PODNIKU

COST MANAGEMENT AND CALCULATION IN THE PRODUCTION COMPANY

## BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

BACHELOR'S THESIS

## AUTOR PRÁCE

AUTHOR

Veronika Káčeriková

## VEDOUCÍ PRÁCE

SUPERVISOR

prof. Ing. Alena Kocmanová, Ph.D.

BRNO 2021

# Zadání bakalářské práce

Ústav:	Ústav ekonomiky
Studentka:	<b>Veronika Káčeriková</b>
Studijní program:	Ekonomika a management
Studijní obor:	Ekonomika podniku
Vedoucí práce:	<b>prof. Ing. Alena Kocmanová, Ph.D.</b>
Akademický rok:	2020/21

Ředitel ústavu Vám v souladu se zákonem č. 111/1998 Sb., o vysokých školách ve znění pozdějších předpisů a se Studijním a zkušebním řádem VUT v Brně zadává bakalářskou práci s názvem:

## Řízení nákladů a kalkulace ve výrobním podniku

### Charakteristika problematiky úkolu:

Úvod  
Vymezení problému a cíle práce  
Teoretická východiska práce  
Analýza problému a současné situace  
Vlastní návrhy řešení, přínos návrhů řešení  
Závěr  
Seznam použité literatury  
Přílohy

### Cíle, kterých má být dosaženo:

Hlavním cílem bakalářské práce je vysvětlení problematiky nákladů a jejich struktura ve výrobním podniku. Dílčím cílem je analýza ekonomické situace, aktuálních kalkulací a následná optimalizace nákladů konkrétního produktu a vypracování kalkulačního postupu.

### Základní literární prameny:

ČECHOVÁ, Alena. Manažerské účetnictví. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Brno: Computer Press, 2011. 194 s. ISBN 978-80-251-2831-2.

KRÁL, Bohumil a kol. Manažerské účetnictví. 4. rozšířené a aktualizované vydání. Praha: Management Press, 2018. 791 s. ISBN 978-80-7261-568-1.

KRESTOVÁ, Terezie, Lucja MATUSIKOVÁ a Kateřina STANOVSKÁ. Nákladové řízení a cenová strategie. Ostrava: VŠB-TU, 2015. 171 s. ISBN978-80-248-3891-5.

TAUŠL PROCHÁZKOVÁ, Petra a Eva JELÍNKOVÁ. Podniková ekonomika – klíčové oblasti. Praha: Grada Publishing, 2018. Expert (Grada). 255 s. ISBN 978-80-271-0689-9.

Termín odevzdání bakalářské práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2020/21

V Brně dne 28.2.2021

L. S.

---

prof. Ing. Tomáš Meluzín, Ph.D.  
ředitel

---

doc. Ing. Vojtěch Bartoš, Ph.D.  
děkan

## **Abstrakt**

Bakalářská práce je zaměřena na řízení nákladů v podniku a jejich následné optimalizování. První část, teoretická, se zabývá vysvětlením účetnictví a nákladů, které jsou potřeba pro další návrhovou a analytickou část. Následně popisuje výrobní podnik, výrobky a jejich kalkulační procesy. V poslední návrhové části jsou jednotlivé náklady optimalizované a prakticky vysvětlený postup na budoucí snížení nákladů a zvýšení potencionálního zisku podniku.

## **Klíčová slova**

účetnictví, náklady, kalkulace, kalkulační vzorec, výnosy

## **Abstract**

The bachelor thesis is focused on the cost management in the company and their subsequent optimization. The first part, theoretical, is focused on descriptions of accounting and costs, which are needed for analytical and suggestion part. The analytical part describes production company, their products and calculation processes. In the suggestion part are costs optimized and there are methods practically explained for reducing costs in the future and potential increase of company profit.

## **Key Words**

accounting, costs, calculation, calculation formula, earnings



### **Bibliografická citace**

KÁČERIKOVÁ, Veronika. *Řízení nákladů a kalkulace ve výrobním podniku* [online]. Brno, 2021 [cit. 2021-05-15]. Dostupné z: <https://www.vutbr.cz/studenti/zav-prace/detail/131372>. Bakalářská práce. Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, Ústav ekonomiky. Vedoucí práce Alena Kocmanová.

### **Čestné prohlášení**

Prohlašuji, že předložená bakalářská práce je původní a zpracovala jsem ji samostatně.  
Prohlašuji, že citace použitých pramenů je úplná, že jsem ve své práci neporušila autorská práva (ve smyslu Zákona č.121/2000 Sb., o právu autorském a o právech souvisejících s právem autorským).

V Brně dne ....

Podpis.....

## **Poděkování**

Ráda bych poděkovala vedoucí mé bakalářské práce prof. Ing. Aleně Kocmanové, Ph.D. za její odborné vedení, ochotný přístup, cenné rady a připomínky. Dále bych chtěla poděkovat své rodině a přátelům za podporu během mého studia.

# OBSAH

<b>OBSAH .....</b>	<b>8</b>
<b>ÚVOD.....</b>	<b>10</b>
<b>1 CÍL A METODIKA PRÁCE .....</b>	<b>11</b>
<b>2 TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE .....</b>	<b>12</b>
2.1 ÚČETNICTVÍ.....	12
2.1.1 <i>Jednoduché účetnictví.....</i>	<i>12</i>
2.1.2 <i>Podvojně účetnictví.....</i>	<i>12</i>
2.1.3 <i>Zásady účetnictví .....</i>	<i>13</i>
2.1.4 <i>Druhy účetnictví.....</i>	<i>15</i>
2.1.5 <i>Výkazy .....</i>	<i>16</i>
2.2 NÁKLADY .....	20
2.2.1 <i>Druhové členění nákladů .....</i>	<i>20</i>
2.2.2 <i>Účelové členění nákladů .....</i>	<i>21</i>
2.2.3 <i>Kalkulační členění nákladů .....</i>	<i>22</i>
2.3 KALKULACE.....	23
2.3.1 <i>Využití kalkulací.....</i>	<i>24</i>
2.3.2 <i>Kalkulační vzorec .....</i>	<i>24</i>
2.3.3 <i>Druhy kalkulací.....</i>	<i>26</i>
2.3.4 <i>Kalkulace ceny.....</i>	<i>27</i>
<b>3 ZHODNOCENÍ SOUČÁSNÉHO STAVU PODNIKU .....</b>	<b>28</b>
3.1 CHARAKTERISTIKA SPOLEČNOSTI .....	28
3.1.1 <i>Organizační struktura.....</i>	<i>29</i>
3.1.2 <i>Účetnictví společnosti .....</i>	<i>30</i>
3.1.3 <i>Portfolio produktů.....</i>	<i>31</i>
3.1.4 <i>Konkurence .....</i>	<i>31</i>
3.2 ANALÝZA FINANČNÍ STRÁNKY PODNIKU .....	32
3.2.1 <i>Přehled nákladů a výnosů společnosti .....</i>	<i>32</i>

3.2.2	<i>Obraty a ziskovost společnosti</i> .....	34
3.2.3	<i>Druhové členění nákladů společnosti</i> .....	36
3.2.4	<i>Kalkulační členění nákladů společnosti</i> .....	40
3.3	KALKULACE SPOLEČNOSTI.....	44
3.3.1	<i>Současná kalkulace konkrétního výrobku</i> .....	47
3.4	SHRnutí ANALÝZY SPOLEČNOSTI .....	49
<b>4</b>	<b>NÁVRHY PRO OPTIMALIZACI KALKULACÍ</b> .....	<b>51</b>
4.1	OPTIMALIZACE KONKRÉTNÍHO PRODUKTU.....	51
4.1.1	<i>Výpočet přímých mezd na produkt</i> .....	51
4.1.2	<i>Výpočet odbytové režie</i> .....	53
	<b>ZÁVĚR</b> .....	<b>57</b>
	<b>SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ</b> .....	<b>58</b>
	<b>SEZNAM GRAFŮ</b> .....	<b>59</b>
	<b>SEZNAM OBRÁZKŮ</b> .....	<b>60</b>
	<b>SEZNAM TABULEK</b> .....	<b>61</b>
	<b>SEZNAM PŘÍLOH</b> .....	<b>62</b>

# ÚVOD

Při založení společnosti si podnikatel pokládá několik důležitých otázek. Jednou z nich je i tvorba ceny pro jeho produkty nebo služby. Při hledání odpovědi se stává klíčovým pojmem právě řízení nákladů v podniku. Pojem podnikání se vymezuje jako soustavná činnost, na vlastní účet, s vlastní odpovědností a za účelem dosažení zisku. Kladného výsledku hospodaření nelze docílit bez správného nastavení kalkulací a řízení nákladů/výnosů.

Činnost řízení nákladů v podniku tvoří všeobecně jeden z nejzákladnějších procesů potřebných pro správné fungování společnosti. V této bakalářské práci bude vysvětlena problematika nákladů, jejich rozdělení a stanovování na jednotlivé procesy.

Závěrečná práce se rozdělí do čtyřech částí. První část bude obsahovat cíle a vymezení problémů, na které bude práce zaměřena. Druhá, teoretická část bakalářské práce vymezí problematiku a teoretické poznatky o účetnictví a výkazech. V návaznosti na výkazy se popíše rozdělení nákladů a problematika kalkulací. Ve třetí části, analytické, se budou zaměřovat na charakteristiku společnosti, její fungování a strategii, celkovou finanční situaci a budou zde rozebrány náklady podniku, a také kalkulace vybrané zakázky. Poslední část, návrhová, se zaměří na optimalizaci aktuálního kalkulačního postupu a způsoby, jak ho vylepšit a zpřehlednit. Celkový obraz produktů budou tvořit přílohy s vizualizací konkrétní zakázky.

# 1 CÍL A METODIKA PRÁCE

Hlavním cílem bakalářské práce je vysvětlení problematiky nákladů a jejich struktura ve výrobním podniku. Vzhledem k citlivosti dat, podnik je v závěrečné práci nazýván XYZ, s.r.o. Analýzou nákladů a návrhem řešení dospějeme k vyššímu zisku a správnému alokování finančních zdrojů, které zabezpečí správné řízení nákladů.

Bakalářská práce je rozdělena do tří částí. Teoretická část definuje všechny potřebné informace a teoretická východiska a postupy z odborné literatury o účetnictví, nákladech a jejich řízení. V analytické části je uvedena charakteristika výrobního podniku XYZ, s.r.o., jeho portfolio produktů, analýza finanční stránky podniku, jeho kalkulace a strategie výpočtů. Tyto informace jsou čerpány z interních dokumentů a výkazů jako rozvaha a výkaz zisku a ztráty za období 2017–2019. V poslední, návrhové části, dle předchozí analýzy, budou navržena řešení a kalkulační postupy, díky kterým výrobní podnik může dosáhnout nižších nákladů a celkově efektivnější přehled o svých financích.

Dílčí cíle bakalářské práce jsou:

- zpracování teoretických podkladů,
- charakterizování výrobního podniku,
- analýza ekonomické situace
- zhodnocení kalkulací nákladů,
- vypracování návrhu na optimalizaci kalkulačního postupu.

## **2 TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE**

V následující kapitole jsou uvedeny základní teoretické informace, které jsou potřebné pro vypracování dalších částí práce.

### **2.1 Účetnictví**

Pojem účetnictví a jeho definice se v průběhu let měnil. V minulosti byla tato disciplína definována jako nástroj na zaznamenání určitých jevů a skutečností, jejich uchovávání v, pokud možno nejvěrnější podobě po určitou dobu. (3) Zdroje uvádějí různé definice, které odpovídají široké škále této disciplíny. Také je důležitý pohled, ze kterého se na účetnictví hledí.

Ekonomové vidí v účetnictví systém, založený na přesně stanovených a obecně uznávaných zásadách, umožňující podávat věrný obraz skutečnosti, který zajišťuje, aby veškeré informace byly průkazné, správné a úplné. Účetní jej považují za ekonomickou disciplínu, která zachycuje informace o stavu a pohybu majetku a jeho zdrojů, nákladech a výnosech a výsledku hospodaření účetní jednotky. (7)

Vedení účetnictví je možné dvěma způsoby. Zjednodušené účetnictví většinou vedou osoby, které nejsou povinné doložit účetní závěrku ověřenou auditorem. Plný rozsah účetnictví využívají převážně právnické osoby, které činnost ověření auditorem využívají.

#### **2.1.1 Jednoduché účetnictví**

Jednoduché účetnictví, nebo daňovou evidenci vedou podnikatelské subjekty nezapsané v obchodním rejstříku. Jedná se o účtování peněz v hotovosti nebo na bankovních účtech, příjmech a výdajích subjektu. Evidenci pro tvorbu základu daně z příjmů tvoří jen reálně hrazené faktury (přijaté a vydané). Na základě údajů v peněžním deníku se vypočítá i výsledek hospodaření, a to jako rozdíl mezi příjmy a výdaji. (8)

#### **2.1.2 Podvojně účetnictví**

Všechny právnické osoby a podnikatelé, kteří jsou zapsáni v obchodním rejstříku jsou povinni vést podvojně účetnictví. V účetním deníku se účtuje o pohledávkách a závazcích (fakturách) v okamžiku jejich přijetí. Není nutné čekat na jejich uhrazení. Zaúčtování



jednotlivých operací ovlivňuje základ daně z příjmů. Vzhledem na vysokou náročnost vedení a zpracování dokladů se dle informací firmy rozhodují o dalším vedení podnikatelského plánu do budoucna. Výsledek hospodaření se vypočítá jako rozdíl mezi výnosy a náklady. (8)

### **2.1.3 Zásady účetnictví**

Pravidla, dle kterých se účetní jednotky chovají jsou obsaženy v obecných zásadách. Jedná se o soubor určitých pravidel a principů sloužících k správnému sestavování účetních výkazů, oceňování, zjišťování informací a celkovému vedení účetnictví. Zásady platí pro jednoduché, tak i pro podvojně vedení účetnictví. (8)

#### **2.1.3.1 Zásada účetní jednotky**

Podstata zásady účetní jednotky se pojí v souvislost s vymezením ekonomického celku používající účetnictví, další účetní operaci a účetní výkazy. Přímo pojem „účetní jednotka“ je vymezen dle zákona o účetnictví č. 563/1991 Sb., §1, ods.2. Na základě vymezených pojmů si ekonomický celek určí, zda se jedná o samostatnou účetní jednotku, nebo ne. Tahle skutečnost je důležitou součástí dalšího rozhodování a zpracování účetních výkazů. V jedné účetní jednotce není možné vést víc druhů účetnictví nebo sestavit více účetních závěrek. (8)

#### **2.1.3.2 Zásada neomezeného trvání účetní jednotky**

Zjednodušená podstata zásady neomezeného trvání účetní jednotky spočívá ve vedení účetnictví od počátku vzniku až po její zánik. Podle životnosti účetní jednotky se dále klade důraz na odepisování a oceňování aktiv, zejména hmotného majetku. (8)

#### **2.1.3.3 Zásada periodicity**

Účetní jednotka je povinna sestavit řádnou účetní závěrku, a to v pravidelných intervalech. Díky informacím o hospodaření a finanční situaci podniku je ekonomický celek schopen podávat hodnocení hospodárnosti a stanovovat si další cíle do budoucna. Neoddělitelnou součástí je také stanovení výsledku hospodaření za dané období. (8)

#### **2.1.3.4 Zásada bilance**

Bilanční princip spočívá v dvojakém pohledu na rozvahu a výkaz zisků a ztrát. Podstatou je rozdělení na formy majetku a formy zdrojů, za které byl majetek financován nebo pořízen.

Bilanční kontinuita zabezpečuje převedení konečných stavů z rozvahy na počáteční stavy v dalším období. Kontinuita je využívána jen pro aktiva a pasiva (rozvahu). Účty nákladů a výnosů (výkaz zisků a ztrát) začíná v každém období od „nuly“. (8)

#### **2.1.3.5 Zásada konzistentnosti**

Konzistentnost je potřebná při porovnávání účetních výkazů z hlediska času. Metody použité v účetnictví, způsoby oceňování a odpisování aktiv musí být stejné, aby mohlo dojít k srovnání jednotlivých období. Účetní jednotka musí dodržet konzistenci za dané účetní období. (8)

#### **2.1.3.6 Zásada opatrnosti**

Ve vedení účetnictví je nutné předpokládat nebo očekávat různá rizika a ztráty, nebo případné znehodnocení majetku. Proto si účetní jednotka stanovuje časové rozlišení nákladů a výnosů, účtuje o opravných položkách, tvoří rezervy nebo dohadné položky. Tyto položky se zahrnují do výpočtu výsledku hospodaření na konci období, ačkoli k nim nedošlo, nebo není možné zjistit jejich přesnou hodnotu. K možným budoucím ziskům (výnosům) se nepřihlíží před jejím reálným uskutečněním, až po jejich realizaci. (8)

#### **2.1.3.7 Zásada objektivit a pravdivého zobrazení**

Informace a transakce uvedené v účetnictví musí být podloženy účetním dokladem. Termín průkaznost, který je zdůrazněn v zákoně o účetnictví se vztahuje na zásadu objektivit. V praxi to znamená, že každá účetní transakce musí být ověřitelná účetním dokladem a její naplnění je možné zjistit i ve skutečnosti.

Pravdivé zobrazení se týká vyobrazení všech účetních případů v podniku. V sestavených výkazech je nutné vykázat reálný stav majetku a zdrojů podniku, výsledek hospodaření a další náležitosti odrážející hospodárnost účetní jednotky. (8)

## **2.1.4 Druhy účetnictví**

Při pohledu na moderní vývoj účetnictví je nedílnou součástí pohled na uživatele a jeho způsoby řešení úloh. Tímhle způsobem je možné ho pak dělit dle obsahu. Nejdůležitější rozdělení je na finanční účetnictví a manažerské účetnictví. Dále se rozdělení člení na daňové účetnictví, statistiku nebo rozpočetnictví.

### **2.1.4.1 Finanční účetnictví**

Standardně je vedeno všemi účetními jednotkami. Cílem finančního účetnictví je zobrazení procesu podnikání z externího hlediska, protože jeho zpracování slouží k potřebám externích uživatelů. Udává v podstatě obraz o transakcích účetní jednotky a jejího okolí – odběratelé, dodavatelé, zaměstnanci, banka, finanční úřad, sociální a zdravotní pojišťovna a podobně. Obsahuje informace o výsledku hospodaření a daní z příjmů, které následně předkládá ve výkazech roční účetní závěrky (rozvaha, výkaz zisků a ztrát, přílohy) danému finančnímu úřadu. Vedení finančního účetnictví zabezpečuje obraz o stavu majetku, nákladů a výnosů, také schopnost produkovat finanční prostředky nebo hradit závazky. Řídí se účetními standardy a příslušnou legislativou. Také poskytuje svá data pro zpracování manažerského účetnictví. (5)

### **2.1.4.2 Manažerské účetnictví**

Manažerské účetnictví lze najít pod pojmem provozní nebo nákladové účetnictví. Jeho podstatou je určení provozního výsledku hospodaření a zachování substance majetku podniku. Zpracování je předurčeno k vnitřním potřebám podniku a jejímu dalšímu řízení. Hlavním principem manažerského účetnictví je hospodárně, komplexně a kontinuálně podávat informace o struktuře nákladů za určité období. Nástroje využívané manažerským účetnictvím jsou především kalkulace a rozpočty za menší jednotky nebo střediska v účetní jednotce. Celková tvorba podkladů pro vypracování cenotvorby nebo ekonomických a finančních analýz podniku svědčí o zaměření do budoucna. (5)

Nejčastěji využívané základní struktury nákladů jsou:

- druhové členění nákladů,
- účelové členění nákladů.

## 2.1.5 Výkazy

Mezi základní účetní bilance patří výkazy rozvaha (aktiva, pasiva), výkaz zisků a ztrát (náklady, výnosy) a výkaz cashflow (peněžní toky). Zákon o účetnictví stanovuje jejich povinnost sestavování a strukturu. Bilance a účetní závěrka se sestavují jednou za účetní období. Ve většině případů se jedná o kalendářní rok, ale účetní jednotka si může zvolit také hospodářský rok, což znamená 12 po sobě jdoucích měsíců (přesahuje dva roky). Dle potřeb podniku je možné sestavit výkazy i v jiných termínech, například pro vnitropodnikové účely nebo při vstupu do likvidace nebo konkurzu, či jiných případech slučování a rozdělování účetních jednotek. (8)

### 2.1.5.1 Rozvaha

Struktura rozvahy tvoří přehled o majetku a zdrojích krytí. Používají se názvy aktiva a pasiva dle rozdělení stran bilance. Zjednodušeně se pojí s inventarizací majetku (aktiv) a prostředků (pasiva), za které byl majetek pořízen. Vztah mezi aktivy a pasivy je daný, musí se rovnat. Rozvaha může být sestavena individuálně – za jeden podnik, nebo konsolidovaně – za více podniků ve skupině. (8)

*Tabulka 1: Rozvaha  
(Zdroj: Vlastní zpracování dle [11])*

<b>ROZVAHA</b>	
<b>AKTIVA</b>	<b>PASIVA</b>
<b>Stálá aktiva</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• dlouhodobý hmotný majetek</li><li>• dlouhodobý nehmotný majetek</li><li>• dlouhodobý finanční majetek</li></ul>	<b>Vlastní zdroje</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• základní kapitál</li><li>• kapitálové fondy a fondy ze zisku</li><li>• výsledek hospodaření</li></ul>

<p><b>Oběžná aktiva</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• zásoby <ul style="list-style-type: none"> <li>- materiál</li> <li>- zboží</li> <li>- nedokončená výroba</li> </ul> </li> <li>• krátkodobý finanční majetek <ul style="list-style-type: none"> <li>- peníze v pokladně</li> <li>- bankovní účty</li> <li>- krátkodobé ceniny</li> </ul> </li> <li>• pohledávky</li> </ul>	<p><b>Cizí zdroje</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• rezervy</li> <li>• bankovní úvěry a půjčky</li> <li>• závazky <ul style="list-style-type: none"> <li>- dodavatelé</li> <li>- zaměstnanci</li> <li>- instituce</li> </ul> </li> </ul>
<p><b>Ostatní aktiva</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• náklady příštího období</li> <li>• příjmy příštího období</li> </ul>	<p><b>Ostatní pasiva</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• výnosy příštího období</li> <li>• výdaje příštího období</li> </ul>
<p>AKTIVA celkem</p>	<p>PASIVA celkem</p>

### 2.1.5.2 Výkaz zisků a ztráty

Účetní transakce a operace, při kterých dochází ke vzniku nákladů nebo výnosů, zároveň se mění i jedna rozvahová položka, se zaznamenávají ve výkazu zisku a ztráty. Struktura výsledovky je dána dle oblastí, ke kterým se náklady nebo výnosy vážou. Běžná činnost podniku zahrnuje provozní a finanční oblast, dále se dělí i na mimořádnou oblast. Náklady a výnosy jsou rozříděné do účetních skupin a postupně zobrazeny ve výkaze.

Výsledek hospodaření se vypočítá jako rozdíl mezi výnosy a náklady. Ve výsledovce jsou však promítnuty i náklady a výnosy, které není možné zahrnout do výpočtu a neovlivňují základ daně z příjmů. Na některé náklady se váže také zákon, určující, do jaké výše se mohou uplatnit při výpočtu. (8)

U výkazu zisku a ztráty neplatí bilanční pravidlo, to znamená, že strany se nerovnají (tak jak to je u rozvahy).

V tabulce je přehled položek, které patří do výkazu zisku a ztráty. Pro účely daňového přiznání pro finanční úřad a při pracování účetní závěrky se používá předloha.

*Tabulka 2: Výkaz zisku a ztráty  
(Zdroj: Vlastní zpracování dle [11])*

<b>VÝKAZ ZISKŮ A ZTRÁTY</b>	
<b>MD = NÁKLADY</b>	<b>D = VÝNOSY</b>
50 - Spotřebované nákupy	60 - Tržby za vlastní výkony a zboží
51 - Služby	61 - Změna stavu zásob vlastní činnosti
52 - Osobní náklady	62 - Aktivace
53 - Daně a poplatky	64 - Jiné provozní výnosy
54 - Jiné provozní náklady	66 - Finanční výnosy
55 - Odpisy, rezervy, opravné položky provozních nákladů	68 - Mimořádné výnosy
56 - Finanční náklady	69 - Převodové účty
57 - Rezervy a opravné položky finančních nákladů	
58 - Mimořádné náklady	
59 - Daně z příjmů, převodové účty a rezerva na daň z příjmů	
<b>NÁKLADY celkem</b>	<b>VÝNOSY celkem</b>

### **2.1.5.3 Výkaz cash flow**

Jinak nazývaný i výkaz peněžních toků patří do účetní závěrky. Přináší informace a přehled o peněžních prostředcích v podniku, jak se vyvíjí, vytváří a jak je podnik aplikuje. Dle předchozích znalostí víme, že podnik může finanční prostředky vytvářet

v různých oblastech. V případě výkazu cash flow se však musí upravit výsledek o změny stavu zásob, odpisy, rezervy či hospodářský výsledek. Výkaz o peněžních prostředcích je důležitou součástí pro manažery, kteří potřebují přehled pro budoucí podnikatelské plány nebo na zhodnocení těch minulých, jak moc efektivně využívali své finance. (8)

*Tabulka 3: Výkaz cash flow  
(Zdroj: Vlastní zpracování dle [11])*

	V TIS. KČ ZA OBDOBÍ	rok XY
<b>P</b>	<b>Stav peněžních prostředků na začátku období</b>	
1	Výsledek hospodaření za účetní období	
2	Účetní odpisy DHM a DNM	
3	Změna stavu rezerv	
4	Změna stavu časového rozlišení a dohadných účtů	
5	Změna stavu zásob	
6	Změna stavu pohledávek	
7	Změna stavu krátkodobých závazků, bez KÚ a finanční výpomocí	
8	Zvýšení krátkodobých úvěrů a finančních výpomocí	
9	Snížení krátkodobých úvěrů a finančních výpomocí	
10	Změna stavu pohledávek za upsaný ZK	
<b>A</b>	<b>Čistý peněžní tok z provozní činnosti</b>	
11	Nabytí DHM a DNM	
12	Nabytí dlouhodobého finančního majetku	
13	Výnosy z prodeje DHM a DNM	
14	Výnosy z prodeje dlouhodobého finančního majetku	
<b>B</b>	<b>Čistý peněžní tok z investiční činnosti</b>	

15	Změna stavu dlouhodobých závazků bez úvěrů	
16	Zvýšení střednědobých a dlouhodobých úvěrů	
17	Snížení střednědobých a dlouhodobých úvěrů	
18	Změna stavu vlastního kapitálu z vybraných operací	
<b>C</b>	<b>Čistý peněžní tok z finanční činnosti</b>	
<b>D</b>	<b>Čistý peněžní tok (A+B+C)</b>	
<b>E</b>	<b>Peněžní prostředky na konci roku</b>	

## 2.2 Náklady

Z hlediska finančního účetnictví se náklady charakterizují jako úbytek ekonomického prospěchu během účetního období. Nastávají při poklesu aktiv a zvýšení závazků.

Manažerské účetnictví se na náklady dívá jinak. Charakterizuje je jako účelné a hodnotové vynaložení ekonomického zdroje podniku, účelově související s ekonomickou činností. (1)

### 2.2.1 Druhové členění nákladů

Druhové členění nákladů plní důležitou funkci pro finanční účetnictví. Výkaz zisku a ztráty obsahuje náklady (i výnosy) dle druhů, a proto je podkladem pro vyčíslení hrubého výsledku hospodaření a podobně. Základní nákladové druhy jsou spotřeba materiálu, spotřeba služeb, osobní náklady, odpisy dlouhodobých aktiv a finanční náklady. Z hlediska zobrazení se jedná o prvotní náklady, jelikož se zobrazují hned po vstupu do podnikového procesu. Druhové členění nákladů však nevyjadřuje příčinu vynaložení nákladů, jenom její zařazení. (1)

Vzhledem k tomu, že druhové členění nám nevypovídá o příčině vynaložení nákladů, z toho důvodů není možné zhodnotit hospodárnost, účinnost nebo efektivnost podnikových výkonů. Proto v nákladovém účetnictví musíme dbát na použití i účelového členění, které vypovídá o vztazích nákladů s jednotlivými podnikovými výkony. (1)



## **2.2.2 Účelové členění nákladů**

Účelové členění nákladů právě naopak, identifikuje příčinu a účel vzniku nákladů na použití ve vnitropodnikovém řízení. Při stanovení jednotlivých nákladových položek nebo skupin, je potřebné stanovení struktury. Úrovně se stanovují například na výrobní činnosti, pomocné činnosti a obslužné činnosti. Při jednotlivých oblastech je členíme dál, například dle aktivity nebo operací. Důležitou součástí vzniku nákladu je určení jeho věcného nositele. (1)

### **2.2.2.1 Jednicové náklady**

Jednoznačně přiřazené náklady k určitému výkonu se nazývají jednicové. Jedná se o náklady přímo stanovené na výrobu výrobku, nebo výkon služby. Může jít o výrobní materiál zahrnující obaly, suroviny, veškeré díly tvořící přímo daný výstup. Dále mezi ně patří náklady na mzdy, nebo mimořádné neobvyklé náklady jako jsou odpisy, provize a podobně. (3)

Jednicové náklady (prime costs) se určují za pomoci vnitropodnikových informací a dokumentů, které se bezprostředně přiřazují k výkonům. (2)

### **2.2.2.2 Režijní náklady**

Režijní náklady (overhead costs) souvisí s technologickým procesem jako celkem, nikoliv s jednotkou výkonu. (9)

Náklady, které nelze jednoznačně a přímo přiřadit k výstupům se nazývají režijní. Jedná se o náklady na obsluhu a řízení, ale také o náklady technologické. V účetnictví se mezi režijní náklady řadí například odpisy dlouhodobého majetku, spotřeba energie vynaložená na chod budovy (kanceláře) mimo výrobní části, spotřeba pomocného nebo obalového materiálu. Všechny náklady nelze rozdělit na konkrétní výrobek, proto se využívají nepřímé metody výpočtu. Patří sem ostatní činnosti podniku nazývané:

- výrobní režie,
- zásobovací režie,
- správní režie,
- odbytová režie. (3)

Stanovení jednotlivých režii na jednotku výkonu se počítá za pomoci režijní přírážky. Režijní přírážka je vyjádřena procentuálně (4):

$$\text{Režijní přírážka (v \%)} = \frac{\text{Režijní náklady}}{\text{Rozvrhová základna}} \times 100$$

Rozvrhovou základní se rozumí určitý nákladový druh, který si podnik při kalkulacích zvolí. Může jít o přímý materiál, přímé mzdy a podobně.

Celkové náklady na výkon jsou pak vyjádřené jako (4):

$$N = JN + RN$$

### **Rozvrhová základna**

Rozvrhová základna je veličina, pomocí níž jsou nepřímé náklady přiřazovány jednotce výkonu. Jedná se o zvolený druh přímého nákladu, podle jehož podílu na jednotku výkonu jsou vypočítány také podíly nepřímých nákladů na jednotku výkonu. (3)

Podstatné je správné zvolení základny. Zpravidla se jedná o co nejrelevantnější způsob propojení jak výkonu, tak rozvrhovaných nákladů. Důkladné rozvržení je základem pro přesné a spolehlivé určení nepřímých nákladů při kalkulaci. (3)

### **2.2.3 Kalkulační členění nákladů**

Při jednotlivých kalkulacích je důležité použití a stanovení nákladů. V předchozích kapitolách bylo uvedeno účelové a druhové členění nákladů, avšak pro kalkulace je podstatné rozdělení dle vazeb nákladů k výkonu. Král a kol. (1) uvádí základní skupiny dle otázek:

- Jaký je příčinný vztah nákladu k druhu kalkulovaného výkonu?
- Jak přiřazovat náklad druhu výkonu?

Při hledání odpovědí na výše uvedené otázky je možné náklady rozdělit do dvou skupin – přímé a nepřímé náklady.

#### **2.2.3.1 Přímé náklady**

Za přímé náklady (direct costs) považujeme takové náklady, které je možné bezprostředně spojit a spolehlivě vyčíslit s kalkulovaným výkonem. Největší částí přímých nákladů jsou technologické náklady a náklady na obsluhu a řízení podniku.

Jedná se o náklady výroby. Zjednodušeně se jedná o celkovou spotřebu materiálu, osobní náklady na mzdy a pojištění zaměstnanců (pracovníků ve výrobě) a podobně. Celý proces tvoří technologické ucelení při výrobě výkonů a tvoří přímé náklady potřebné pro další kalkulace a rozpočty. (3)

Král a kol. (1) uvádí definici o příjmech nákladů jako bezprostředně související s konkrétním druhem výkonu, a je racionální je tomuto výkonu přiřazovat i z hlediska vzájemného vztahu „cost-benefit“.

### **2.2.3.2 Nepřímé náklady**

Všechny zbylé náklady podniku, které nelze spolehlivě určit na jednotku výkonu, nazýváme nepřímé náklady. Jedná se o široký záběr nákladů zabezpečující správný chod podniku i v jiných střediskách. Jejich postup přiřazování nastává pomocí vzorců a matematických výpočtů. Nepřímé přiřazování nastává pomocí kalkulačních metod, například pomocí stanovení rozvrhové základny, ekvivalenčních čísel a podobně. (3)

Podle Manažerského účetnictví od Král a kol. (1) se nepřímé náklady nevážou k jednomu druhu výkonu a zajišťují průběh podnikatelského procesu podniku v širších souvislostech, nebo by jejich přiřazení konkrétnímu druhu výkonu nebylo v souladu s principem „cost-benefit“.

Příkladem nepřímých nákladů (indirect costs) jsou pronájem výrobní haly a prostor, náklady na informační systém podniku, nebo odpisy dlouhodobého majetku – výrobního zařízení na více výrobků. Pokud není vztah mezi nákladem a kalkulační jednicí jednoznačný, nebo se z podnikové účetní evidence nedá přímo identifikovat, jedná se o nepřímé náklady. (9)

## **2.3 Kalkulace**

Král a kol. (1) kalkulace definují následovně:

- činnost, při které dochází ke zjištění a stanovení hodnotových parametrů na jednotkový výkon, je přesně druhově, objemově a jakostně vymezen,
- výsledek této činnosti,
- viditelná část informačního systému podniku, která tvoří součást manažerského účetnictví.

**Kalkulační jednice** značí konkrétní výkon, vymezený měrnou jednotkou a druhem, na který se stanovují nebo zjišťují náklady a další hodnotové veličiny. (1)

**Kalkulované množství** zahrnuje určitý počet kalkulačních jednic pro než se stanovují nebo zjišťují celkové náklady. (1)

Z výše uvedených definicí pak plyne i vymezení předmětu kalkulací. Ten je vymezen kalkulační jednicí a kalkulovaným množstvím.

### **2.3.1 Využití kalkulací**

Sestavené kalkulace ve všeobecnosti podávají informace pro různá střediska v podniku. Tvoří tak důležitou součást celku, který nazýváme kalkulační systém. Důležitou úlohu sehrávají zejména jako informace pro využití v následujících oblastech:

- podklad pro rozhodování o optimálním sortimentním složení prodáváných výkonů a o způsobu jejich provádění,
- podklad pro vytvoření vnitropodnikových cen,
- nástroj řízení hospodárnosti podniku,
- podklad pro zpracování rozpočtů nákladů, výnosů a zisku,
- nástroj pro ocenění stavu a změny stavu nedokončené výroby, polotovarů, hotových výrobků a jiných aktivovaných výkonů. (1)

### **2.3.2 Kalkulační vzorec**

Kalkulační vzorec nelze chápat jako pevně stanovený vzorec, který je možné využít v každém typu podniku. Jednotlivé účetní jednotky mají různé struktury nákladů, tím pádem si svůj kalkulační vzorec stanovují samy. Avšak v kalkulačním systému existuje všeobecný předpis, který lze aplikovat do praxe. Je nutné, aby si ho společnosti modifikovaly na individuální potřeby výkonů. Hrubé členění nákladů a původní vzorec je stanoven následovně: (1)

1.	Přímý materiál
2.	Přímé mzdy
3.	Ostatní přímé náklady
4.	Výrobní režie
<b>Vlastní náklady výroby</b>	
5.	Správní režie
<b>Vlastní náklady výkonu</b>	
6.	Odbytová režie
<b>Úplné vlastní náklady výkonu</b>	
7.	Zisk (ztráta)
<b>Cena výkonu</b>	

*Obrázek 1: Kalkulační vzorec  
(Zdroj: Vlastní zpracování dle [1])*

Pro správné pochopení fungování kalkulačního vzorce je důležité správné vysvětlení jednotlivých položek kalkulačního vzorce.

**Přímý materiál** zahrnuje všechny suroviny a materiál, jejichž spotřebu je možné rozdělit přímo na kalkulační jednici. (6)

**Přímé mzdy** je souhrn mzdových nákladů souvisejících s kalkulační jednicí. Také je možné přímo určit jejich výši na konkrétní výkon. Většinou se jedná o mzdy pracovníků ve výrobě výkonu. (6)

**Ostatní přímé náklady** jsou zbylé přímé náklady, které jsou použity na výkon, avšak nelze je začlenit do předchozích položek. Jedná se o zdravotní a sociální pojištění, technologické palivo a podobně. (6)

**Výrobní režie** tvoří všechny náklady související s řízením a obsluhou výroby, které však nelze stanovit přímo na kalkulační jednici. Zpravidla se jedná o odpisy dlouhodobého majetku, spotřebu energie v prostorách společnosti a ostatní náklady na opravy či technický rozvoj. (6)

**Správní režie** zahrnuje náklady spojené s řízením a chodem podniku. Patří sem například telefonní poplatky, jiné pojištění, náklady na účetnictví, audit, počítačový software či administrativu. (6)

**Odbytová režie** souvisí s náklady použity na odbyt, dopravu a skladování výkonu. Zejména je tvoří obalové materiály použité na výrobek, ale také náklady vynaložené na propagaci a reklamu výkonu, mzdové náklady pracovníka ve skladu. (6)

### **2.3.3 Druhy kalkulací**

Klasifikace kalkulací je možná dle různých kritérií. Základní kritéria na rozdělení jsou však následující:

- **dle času sestavení**
  - předběžná kalkulace,
  - výsledná kalkulace,
- **dle úplnosti nákladů**
  - absorpční kalkulace – pracuje s úplnými náklady,
  - neabsorpční kalkulace – zaměřuje se na neúplné náklady.

Dle charakteru výrobního procesu se mění i použití jednotlivých metod kalkulací. Podnik si vždy musí zvolit správnou kalkulační techniku dle svého zaměření a výroby výkonu. (4)

#### **2.3.3.1 Prostá kalkulace dělením**

Nejjednodušší kalkulační metoda je právě kalkulace dělením prostá. Pokud podnik vyrábí jenom jeden druh výkonu (homogenní výroba), právě tato kalkulace je pro něj nejvhodnější. Pro výpočet jsou potřeba přímé náklady, které se vydělí počtem vyprodukovaného množství produktů. (6)

#### **2.3.3.2 Kalkulace dělením s poměrovými čísly**

Kalkulace s poměrovými neboli ekvivalenčními čísly se používá při výrobních procesech s více druhy identických výrobků. Výkony se však liší jen ve svých parametrech, zejména ve velikosti, barvě, formou a podobně. Heterogenní výrobky je potřebné rozdělit dle rozlišovacích kritérií, protože na každý výkon je použita jiná doba zpracování, rozdílné množství materiálu a podobně. Ekvivalenční čísla v kalkulaci vytváří prostředí pro srovnání různých druhů výkonu a poměrně vytvořit kalkulaci. Konkrétní výpočet a použití kalkulace s poměrovými čísly bude použitý v dalších částech závěrečné práce. (6)

### **2.3.3.3 Kalkulace přírážková**

Pokud jsou výkony více rozmanité, podnik musí zvolit přiměřenější i kalkulaci. Na výrobky se používají různé výrobní procesy, jejich délka a také různé množství materiálu a jednotlivé operace. Různorodý technologický postup s více výrobky používá pro rozdělení nákladů zpravidla přírážkovou kalkulaci. (4)

Přírážková kalkulace používá pro své výpočty režijní přírážku. Režijní přírážku je možné vyjádřit dvěma způsoby:

- sazba v Kč,
  - výpočet – podíl režijních nákladů na jednotku rozvrhové základny
- procentuální vyjádření přírážky vůči rozvrhové základně,
  - výpočet – podíl režijních nákladů na celkový nákladový druh (rozvrhová základna). (4)

### **2.3.4 Kalkulace ceny**

Cenová kalkulace se dle Krále a kol. (1) rozlišuje od kalkulace nákladů zejména výchozím přístupem: zatímco kalkulace nákladů odráží žádoucí či skutečně vynaložené náklady, nutné k vytvoření a prodeji výkonů, kalkulace ceny naopak zobrazuje toky zpětné návratnosti nákladů a zisku, uskutečněné ve formě výnosů.

Při kalkulaci ceny se používá kalkulovaný zisk nebo jiné vyjádření zhodnocení ekonomických zdrojů v ekonomickém pojetí. Tržní cena se pomocí kalkulace v současnosti nevyužívá tak často. Jedná se spíše o individuální vyjádření cenové hranice v obchodním vztahu vzhledem na celkové podmínky stanovené na trhu s výkony. (1)

### 3 ZHODNOCENÍ SOUČASNÉHO STAVU PODNIKU

Další část závěrečné práce se bude zabývat charakteristikou současného stavu výrobního podniku, především analýzou finanční stránky. Pro vypracování analytické části jsou potřebné teoretické poznatky uvedené v předchozích teoretických východiskách práce.

#### 3.1 Charakteristika společnosti

Jak už bylo zmíněno, v bakalářské práci nebude zveřejněna společnost, na které jsou analýzy aplikovány. Pro tyto účely budou údaje opraveny tak, aby nedošlo k úniku citlivých dat podniku.

Společnost:	XYZ, s.r.o.
Právní forma:	společnost s ručením omezeným
Identifikační číslo:	---
Sídlo:	Jihomoravský kraj
Rok vzniku společnosti:	1995
Předmět podnikání:	truhlářství, podlahářství zednictví výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona
Předmět činnosti (CZ-NACE):	310 - výroba nábytku 46 - velkoobchod 47 - maloobchod

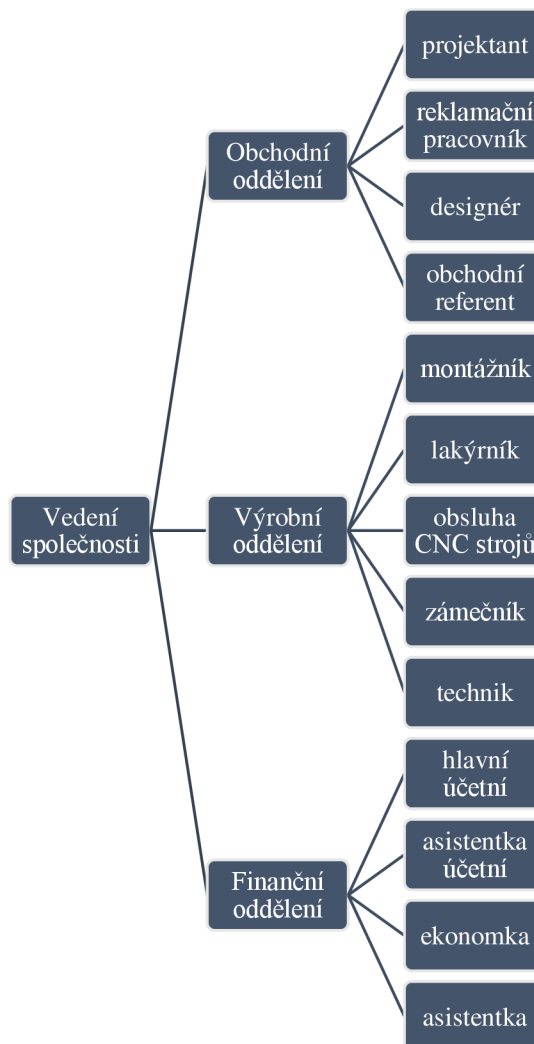
Společnost XYZ, s.r.o. působí na trhu s výrobou nábytku už téměř 30 let. Začínali jako malá rodinná firma a zachovávají si svou tradici až dodnes. Podnik nabízí širokou škálu materiálů, stylů a provedení při výběru konkrétního nábytku, kuchyně nebo celkového vybavení interiéru. Bonusem je kompletní zákaznický servis, poradenství od profesionálů zaměřených na design a prodej, který umožní zákazníkovi splnit jeho očekávání. Vypracování návrhů zahrnuje konzultace a maximální pro-zákaznický přístup ze strany společnosti. Těmito kroky se podnik snaží maximalizovat spokojenost zákazníka



a vypracovat si co nejlepší jméno na truhlářském trhu. Společnost si vysloužila za své služby a produkty také zahraniční ocenění, konkrétně za design, návrhy a také bezpečnost.

Zákazníci mají možnost se na hotové produkty společnosti podívat přímo v jejich showroomu, který se nachází v Brně. Na pobočce mají klienti k dispozici vyškolené pracovníky s možností využít konzultaci a vytvoření návrhu interiéru nebo jiných produktů přímo na místě. Takhle možnost se společností osvědčila a získala si showroomem mnoho nových zákazníků.

### 3.1.1 Organizační struktura



Obrázek 2: Organizační struktura podniku  
(Zdroj: Vlastní zpracování dle [12])

Vyobrazení organizační struktury poskytuje podrobný přehled pracovníků, kteří se podílejí na celkové výrobě a fungování společnosti. Složitost jednotlivých procesů si vyžaduje větší množství kvalifikovaných pracovníků a zabezpečuje hladký průběh výroby, projektování a produkce.

Organizační struktura podniku je rozdělena na vedení společnosti, které má v kompetenci kontrolovat a řídit obchodní, výrobní a finanční oddělení. Jednotlivé oddělení zastřešují zaměstnanci dle jejich kompetencí.

Aktuální počet zaměstnanců společnosti je 39.<sup>1</sup>

### **3.1.2 Účetnictví společnosti**

Z charakteristiky společnosti vyplývá, že se jedná o společnost s ručením omezeným. Pro obchodní společnost platí povinnost vést podvojný účetnictví, viz kapitola č. 2.1.2. Společnost XYZ, s.r.o. je také měsíčním plátcem daně z přidané hodnoty.

Vzhledem k obsáhlosti účetních případů v účetním období, společnost zaměstnává vlastní účetní a asistentku účetní. Hlavní účetní má na starosti veškerou účetní agendu, ale také zpracování daňového přiznání k dani z přidané hodnoty, silniční daně a jiných podkladů pro správné vedení účetnictví. Zaměřuje se také na vedení skladové evidence, která je pro společnost důležitá vzhledem k jejímu zaměření. Asistentka účetní se zabývá zpracováním faktur, pokladně či účtováním bankovních výpisů, nebo jiné administrativní činnosti. Při sestavování daňového přiznání k dani z příjmů a účetní závěrky se každoročně využívají poradenské služby externího daňového poradce.

Účetní nebo fakturantka postupuje dle osnovy při fakturaci zakázek. Zpravidla se před zhotovením díla vystaví zálohová faktura zákazníkovi na částku ve výši 50 % sumy z cenové nabídky. Splatnost faktury se většinou pohybuje ve 14denní lhůtě od vystavení, nebo dle individuální dohody. Po vyhotovení celkové zakázky a montáži se vyfakturuje zbylých 50 % ceny, případné dodatečné změny, které klient musí uhradit na bankovní účet společnosti, také do 14 dní od vystavení, nebo převzetí díla. Přebírací protokol podepsaný montážníky (předávající) a zákazníkem (přebírající) je součástí faktury. Datum na předávacím protokole je brán jako datum zdanitelného plnění na faktuře.

---

<sup>1</sup> Údaj platný k 31.12.2020.

Aktuální kalkulační postupy jsou vypracovány za pomoci vedoucích prodejního, výrobního a finančního oddělení.

### **3.1.3 Portfolio produktů**

Jak už bylo zmíněno, společnost klade důraz na kvalitu svých produktů. Z toho důvodu se snaží využívat nejkvalitnější materiály na trhu. Nábytek se převážně vyrábí z lamina, dýhy nebo masivu, doplněn kvalitním kováním a profesionální montáží od zkušených montážních pracovníků společnosti. Záruka jednotlivých produktů je stanovena na 5 let.

Společnost nabízí svým klientům především následující produkty:

- kuchyňský a jídelní nábytek,
- šatní skříně,
- nábytek do ložnice,
- obývací pokoje,
- konferenční stolky,
- sedací soupravy a křesla,
- kancelářské zařízení.

Největší část výroby tvoří právě kuchyňský nábytek, který se vyrábí na zakázku. Návrh zpracuje architekt a designér za asistence zákazníka. Kuchyňské prostory jsou většinou provedeny jako dýhované kuchyně, kuchyně z masivu nebo lakované kuchyně. Důraz je kladen na praktické využití prostor, ale také na design, který si klient na schůzce zvolí. Ke zpracování návrhu, konzultacím a samotné výrobě patří samozřejmě zabezpečení elektrospotřebičů. Společnost na základě svých smluvních dodavatelů a partnerů dokáže zákazníkovi dodat spotřebiče za výhodnější cenu, než je na běžném trhu. Tenhle celkový proces dodává komfort a celkový přehled o zakázce klientům.

### **3.1.4 Konkurence**

Společnost XYZ, s.r.o., poskytuje své produkty většinou na území Jihomoravského kraje. Vzhledem k vysokému počtu podniků, i menších živnostníků na tomto území je konkurence vysoká.

Je možné konstatovat, že potenciaální zákazník při výběru nábytku přemýšlí, jestli si vybrat výrobu na zakázku, na míru, anebo zvolí jednodušší variantu. Za jednodušší

variantu se považuje nákup zboží od velké firmy. Zejména se jedná o nábytkářskou švédskou firmu IKEA, která v České republice má několik prodejních poboček a výdejních skladů pro objednávku přes e-shop. Také už několik let nabízí dovoz přímo na adresu, což potencionální zákazníci oceňují.

Dle slov obchodního referenta je však konkurence velmi vyvážená. Vzhledem ke stále zvyšující semu počtu developerských projektů v Jihomoravském kraji, především v Brně a jeho blízkém okolí, ale také ke zvýšené výstavbě rodinných domů běžných uživatelů se zvýšila poptávka po produktech. O tomto tvrzení svědčí i fakt, že čekací doba od zadání zakázky až po výrobu se pohybuje v časovém úseku několik týdnů, někdy měsíců. Časová doba výroby se odvíjí od velikosti zakázky, ale také od dostupnosti materiálu a zboží u dodavatele. Společnost XYZ, s.r.o. uvádí, že i když je konkurence vysoká a potenciální zákazník má širokou škálu výrobců, ze které si může vybrat a rozhodnout se pro svou nejlepší variantu. Všeobecně se široký rozsah nabídky odvíjí rovněž široko rozsáhlé poptávce.

## **3.2 Analýza finanční stránky podniku**

Analýza struktury nákladů a výnosů podniku je důležitá pro celkovou představu o finanční situaci společnosti, abychom lépe pochopili, jak se podniku daří v posledních letech. Finanční stránku společnosti XYZ, s.r.o., si ověříme na základě údajů, které vyplývají z účetních závěrek a výkazů za období 2017-2019. Údaje byly poskytnuty od účetního oddělení společnosti. Dále budou jednotlivé analýzy doplněny o údaje získané z interních dokumentů a informací od vedoucích pracovníků.

### **3.2.1 Přehled nákladů a výnosů společnosti**

Pro provedení dalších analýz a kalkulací je důležité objasnění základních finančních ukazatelů podniku. Údaje byly zjednodušeny a upraveny pro potřeby bakalářské práce. Vycházela jsem z nákladů a výnosů pouze z provozní činnosti. Finanční činnost společnosti v tabulce č. 4 není zaznamenána.

Tabulka 4: Výkaz zisku a ztráty – rok 2017-2019  
(Zdroj: Vlastní zpracování dle [12])

V tis. Kč		2017	2018	2019
<b>A</b>	<b>Výkonová spotřeba</b>	<b>61 936</b>	<b>80 431</b>	<b>61 006</b>
A1	Náklady na prodej zboží	1 704	908	988
A2	Spotřeba materiálu a energie	34 453	44 560	32 966
A3	Služby	25 779	34 963	27 052
<b>B</b>	<b>Změna stavu zásob vlastní činnosti</b>	<b>2 680</b>	<b>455</b>	<b>3 396</b>
<b>C</b>	<b>Aktivace</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>D</b>	<b>Osobní náklady</b>	<b>11 952</b>	<b>17 066</b>	<b>16 171</b>
D1	Mzdové náklady	9 124	13 064	12 395
D2	Náklady na SP, ZP	2 766	3 919	3 684
D3	Ostatní náklady	62	83	92
<b>E</b>	<b>Úprava hodnot v provozní oblasti</b>	<b>4 441</b>	<b>4 258</b>	<b>8 163</b>
<b>F.</b>	<b>Ostatní provozní náklady</b>	<b>10 696</b>	<b>3 151</b>	<b>3 755</b>
F1	Zůstatková cena prodaného DM	7 091	96	274
F2	Prodaný materiál	195	455	852
F3	Daně a poplatky	245	101	89
F4	Komplexní náklady příštích období	2 624	2 138	2 074
F5	Jiné provozní náklady	541	361	466
	<b>NÁKLADY CELKEM</b>	<b>91 705</b>	<b>105 361</b>	<b>92 491</b>
<b>I.</b>	<b>Tržby z prodeje výrobků a služeb</b>	<b>82 824</b>	<b>105 146</b>	<b>90 176</b>
<b>II.</b>	<b>Tržby za prodej zboží</b>	<b>2 142</b>	<b>1 211</b>	<b>1 129</b>
<b>III.</b>	<b>Ostatní provozní výnosy</b>	<b>19 485</b>	<b>1 071</b>	<b>2 555</b>
III.1	Tržby z prodaného DM	19 031	391	1 061
III.2	Tržby z prodaného materiálu	311	648	1 090
III.3	Jiné provozní výnosy	143	32	404
	<b>VÝNOSY CELKEM</b>	<b>104 451</b>	<b>107 428</b>	<b>93 860</b>
*	<b>PROVOZNÍ VÝSLEDEK HOSPODAŘENÍ</b>	<b>12 746</b>	<b>2 067</b>	<b>1 369</b>

Dle výkazu zisku a ztráty je patrné, jak vysoké náklady a výnosy měl podnik v jednotlivých letech 2017 až 2019. V posledním řádku tabulky č. 4 jsou zaevidovány provozní výsledky hospodaření. Je možné konstatovat, že společnost si vedla na dobře, vzhledem k několika miliónovým ziskům. Je potřeba poznamenat, že v roce 2017 byl provozní zisk ve výši 12.746 tis. Kč, především díky prodanému majetku, konkrétně

přebytečných strojů a nemovitosti. V roce 2018 byly tyto stroje nahrazeny novými, efektivnějšími alternativami původních. V tomtéž roce také společnost přijala jednorázovou zakázku větších rozměrů, tudíž se tato skutečnost promítla v obratu společnosti, který byl v celkové výši 107.428 tis. Kč. Po skončení jednorázové zakázky v roce 2019 klesl celkový obrat společnosti o významnou částku, necelých 14 mil. Kč, a výsledek hospodaření na přibližně 1.369.000 Kč.

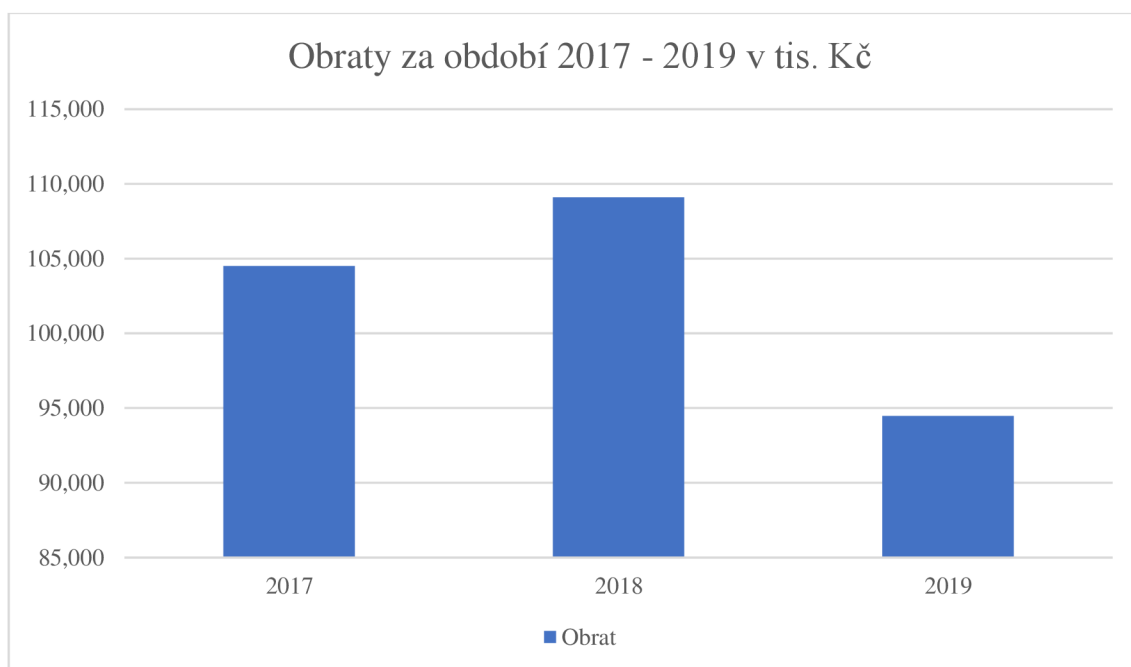
### 3.2.2 Obraty a ziskovost společnosti

Pro přiblížení celkové finanční situace společnosti jsou v následující tabulce zaznamenány dosáhnuté obraty a zisk před zdaněním za období roku 2017–2019.

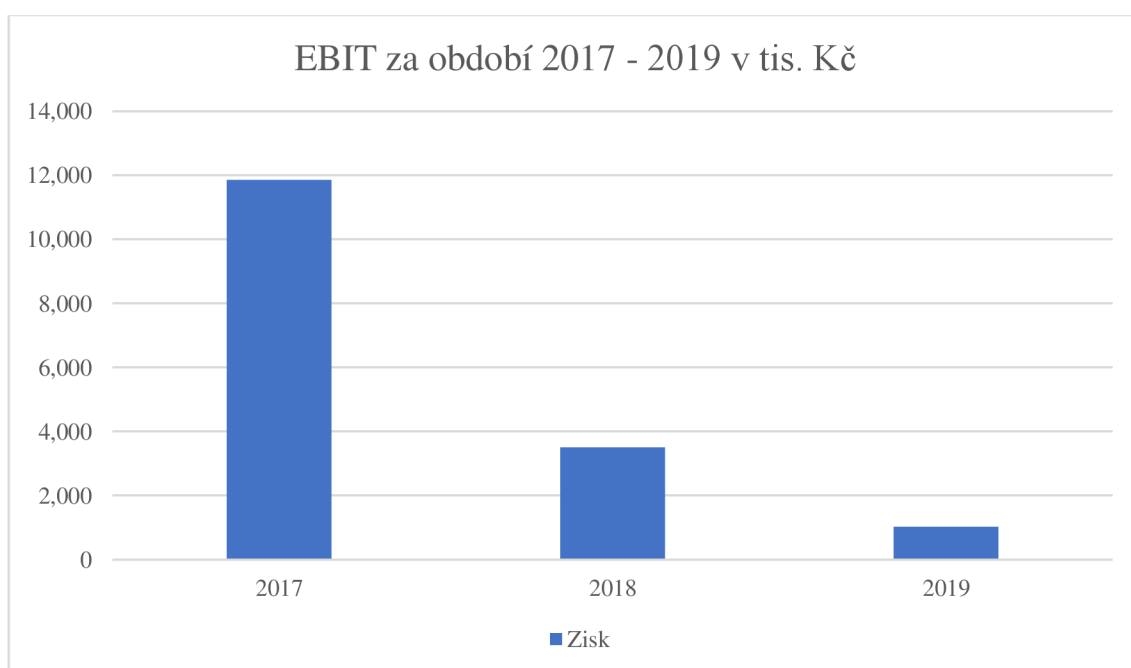
*Tabulka 5: Obrat a zisk před zdaněním za období 2017–2019  
(Zdroj: Vlastní zpracování dle [12])*

V tis. Kč	2017	2018	2019
<b>Obrat</b>	104 516	109 128	94 488
<b>Zisk před zdaněním</b>	11860	3517	1024

Z tabulky č. 5 vyplývá, že společnosti v roce 2019 poklesl zisk před zdaněním a také obrat o významnou částku. EBIT neboli zisk před zdaněním, v roce 2019 byl na úrovni 1.024,- tis. Kč. Důvody poklesu budou zdůvodněny v další kapitole 3.2.3, kde jsou vysvětleny celkové náklady podniku a důvod jejich vzniku.



*Graf 1: Obraty za období 2017-2019  
(Zdroj: Vlastní zpracování dle [12])*



*Graf 2: EBIT za období 2017-2019  
(Zdroj: Vlastní zpracování dle [12])*

Z grafů je možné konstatovat, že rok 2017 byl významný dle výše obratu i zisku před zdaněním, jelikož jeho částka se pohybovala vysoko v porovnání s roky

následujícími. Důvodem byl již zmiňovaný prodej strojů a nemovitosti. V roce 2018 se zisk snížil na 3.517 tis. Kč a v roce 2019 znovu klesl na částku 1.024 tis. Kč. Je to způsobeno investicemi a na základě nichž očekává zvýšení zisku a obrátu. A to díky nové strategii při prodeji a zpracování zakázek.

### 3.2.3 Druhé členění nákladů společnosti

Další kapitola se zabývá strukturou druhového členění nákladů v podniku XYZ, s.r.o. Druhé členění vyplývá z výkazu zisku a ztráty z předchozí kapitoly.

Tabulka 6: Druhé členění nákladů a jejich % vyjádření – rok 2017-2019  
(Zdroj: Vlastní zpracování dle [12])

Rok		2017		2018		2019	
Nákladová položka		v tis. Kč	v %	v tis. Kč	v %	v tis. Kč	v %
<b>A</b>	<b>Výkonová spotřeba</b>	<b>61 936</b>	<b>66,85 %</b>	<b>80 431</b>	<b>76,16 %</b>	<b>61 006</b>	<b>65,27 %</b>
A1	Náklady vynaložené na prodané zboží	1 704	1,84 %	908	0,86 %	988	1,06 %
A2	Spotřeba materiálu a energie	34 453	37,18 %	44 560	42,19 %	32 966	35,27 %
A3	Služby	25 779	27,82 %	34 963	33,11 %	27 052	28,94 %
<b>B</b>	<b>Změna stavu zásob vlastní činnosti</b>	<b>2 680</b>	<b>2,89 %</b>	<b>455</b>	<b>0,43 %</b>	<b>3 396</b>	<b>3,63 %</b>
<b>C</b>	<b>Aktivace</b>	<b>0</b>	<b>0,00 %</b>	<b>0</b>	<b>0,00 %</b>	<b>0</b>	<b>0,00 %</b>
<b>D</b>	<b>Osobní náklady</b>	<b>11 952</b>	<b>12,90 %</b>	<b>17 066</b>	<b>16,16 %</b>	<b>16 171</b>	<b>17,30 %</b>
D1	Mzdové náklady	9 124	9,85 %	13 064	12,37 %	12 395	13,26 %
D2	Náklady na SP, ZP	2 766	2,99 %	3 919	3,71 %	3 684	3,94 %
D3	Ostatní náklady	62	0,07 %	83	0,08 %	92	0,10 %
<b>E</b>	<b>Úprava hodnot v provozní oblasti</b>	<b>4 441</b>	<b>4,79 %</b>	<b>4 258</b>	<b>4,03 %</b>	<b>8 163</b>	<b>8,73 %</b>
<b>F</b>	<b>Ostatní provozní náklady</b>	<b>10 696</b>	<b>11,54 %</b>	<b>3 151</b>	<b>2,98 %</b>	<b>3 755</b>	<b>4,02 %</b>
F1	Zůstatková cena prodaného DM	7 091	7,65 %	96	0,09 %	274	0,29 %
F2	Prodaný materiál	195	0,21 %	455	0,43 %	852	0,91 %
F3	Daně a poplatky	245	0,26 %	101	0,10 %	89	0,10 %
F4	Komplexní náklady příštích období	2 624	2,83 %	2 138	2,02 %	2 074	2,22 %



F5	Jiné provozní náklady	541	0,58 %	361	0,34 %	466	0,50 %
J	Nákladové úroky a podobné náklady	127	0,14 %	68	0,06 %	365	0,39 %
K	Ostatní finanční náklady	824	0,89 %	182	0,17 %	608	0,65 %
-	<b>Náklady celkem</b>	<b>92 656</b>	<b>100,00%</b>	<b>105 611</b>	<b>100,00%</b>	<b>93 464</b>	<b>100,00%</b>

Z tabulky č. 6 plyne, že celkové náklady společnosti v roce 2017 byly 92.656 tis. Kč. V roce 2018 se oproti roku 2018 zvýšily přibližně o 13.000 tis. Kč. Avšak v roce 2019 došlo opět k poklesu nákladů na 93.464 tis. Kč, což je téměř stejná částka jako v roce 2017.

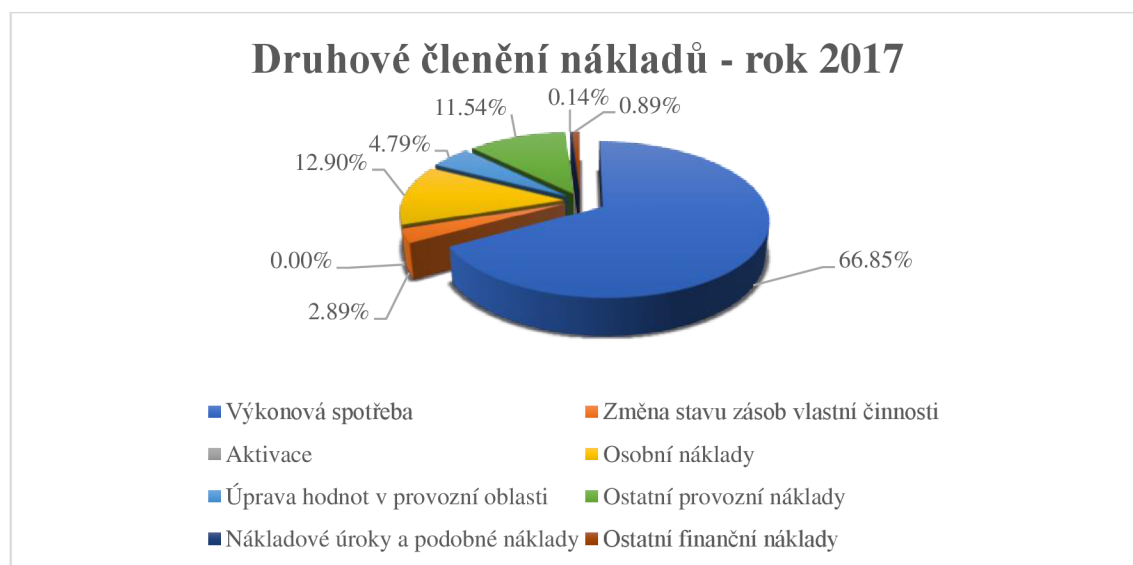
Spotřeba nákladů na materiál a energie meziročně (2017–2018) vzrostli o více než 10 mil. Kč. Tahle změna byla způsobena nákupem CNC stroje do dílny v roce 2018, který zabezpečil větší výrobu produktů. V tomtéž roce měla společnost velkou zakázku u českého odběratele, proto vzrostla spotřeba materiálu a zároveň spotřeba elektrické energie. Jednalo se o jednorázovou zakázku celého interiéru nových kancelářských prostor odběratele. V roce 2019 se výroba znovu ustálila na téměř stejnou úroveň jako v roce 2017, což je zřejmé ze spotřeby materiálu a energií v částce 32.966 tis. Kč.

Společnost XYZ, s.r.o., se v roce 2018 rozhodla navýšit počet sezónních zaměstnanců kvůli jednorázové zakázce. Z toho důvodu byly osobní náklady v roce 2018 vyšší přibližně o 5,1 mil. Kč. Dalším důvodem bylo zvyšování platů stálých zaměstnanců s vyšším vzděláním a postavením ve společnosti. Tento aspekt se tudíž promítl v údajích v roce 2019, kdy osobní náklady mírně klesly na 16.171 tis. Kč. Hlavním důvodem bylo propuštění sezónních zaměstnanců pracujících na dohodu o pracovní činnosti a dohodu o provedení práce.

Další důležitý aspekt, který se promítl na celkové ekonomické činnosti podniku byla strategie spojená s prodejem (přebytečného) materiálu. Vzhledem k dlouholeté pozici na trhu a dobrým vztahům s dodavateli, má společnost lepší pořizovací ceny materiálu než jiné konkurenční firmy. Tuto skutečnost se společnost snažila využít a pomoci menším společnostem. Strategie spočívala v prodeji přebytečného materiálu ale taktéž v nákupu většího množství materiálu a následného prodeje s obchodní přírážkou dalším odběratelům. Můžeme to zaregistrovat v meziroční změně, kdy v roce 2017 byl prodaný

materiál v hodnotě 195 tis. Kč, v roce 2018 se zvýšil na hodnotu 455 tis. Kč. Nejvyšší nárůst nastal v roce 2019, kdy změna byla téměř o 400 tis. Kč, tj. 852 tis. Kč. Strategie těchto rozměrů byla výnosná pro společnost a dle interních informací si ji míní zachovat i do budoucna.

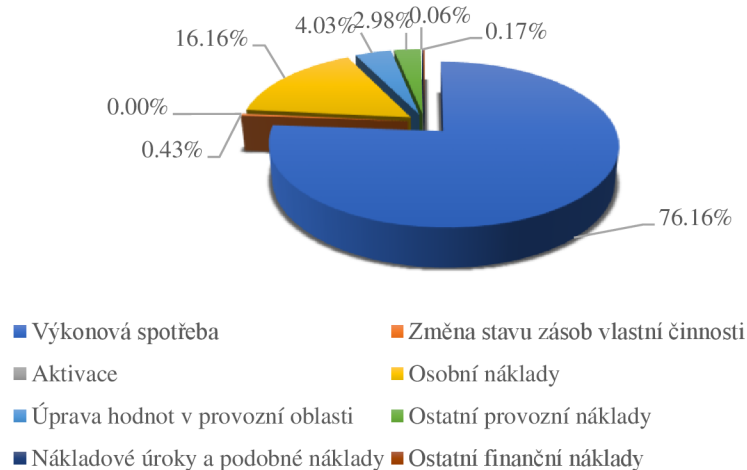
Pro jednodušší znázornění jednotlivé druhy nákladů jsou v následující části vyjádřeny v grafickém provedení.



*Graf 3: Druhé členění nákladů – rok 2017  
(Zdroj: Vlastní zpracování dle [12])*

Graf druhového členění nákladů za rok 2017 zachycuje, že největší část nákladů tvořila výkonová spotřeba ve výši 66,85 %, která je pro podnik, vzhledem k jejímu předmětu podnikání, opodstatněná. Osobní náklady ve výši 12,90 % a ostatní provozní náklady ve výši 11,54 % jsou dalšími nejvíce zastupovanými náklady.

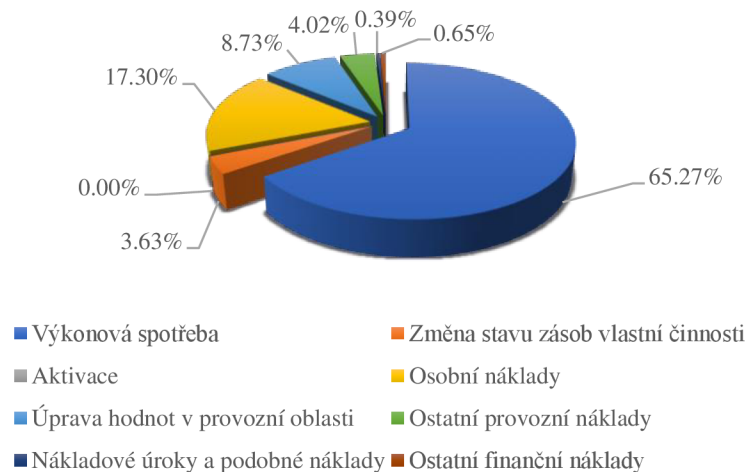
### Druhové členění nákladů - rok 2018



Graf 4: Druhové členění nákladů – rok 2018  
(Zdroj: Vlastní zpracování dle [12])

V roce 2018 se poměr nákladů příliš nezměnil od předchozího roku. Výkonová spotřeba tvořila 76,16 %, osobní náklady 16,16 % a na pomyslné třetí příčce je úprava hodnot v provozní oblasti. Konkrétně se jedná o změny v ocenění dlouhodobého majetku, nebo oběžného majetku.

### Druhové členění nákladů - rok 2019



Graf 5: Druhové členění nákladů – rok 2019  
(Zdroj: Vlastní zpracování dle [12])

Z grafického vyjádření členění nákladů za rok 2019 je specifikován poměr nákladů dle druhů. Největší poměr zastává výkonová spotřeba ve výši 65,27 %. Druhou největší složku nákladů tvoří právě osobní náklady se 17,30 %, které zahrnují mzdy zaměstnanců a pojistné odváděné na zdravotní a sociální pojištění. Třetí největší složkou nákladů je za rok 2019 úprava hodnot v provozní oblasti.

### **3.2.4 Kalkulační členění nákladů společnosti**

V kapitole 1.2.3 jsou přiblíženy náklady dle kalkulačního členění. Tyto znalosti budou promítnuty do další části práce, a to konkrétně na náklady společnosti XYZ, s.r.o. Následující údaje byly zpracovány za pomoci interních účetních dokumentů společnosti a upraveny tak, aby bylo umožněno další zpracování. Některé položky byly sporné a nebylo možné určit zařazení, proto byly započítány do nepřímých nákladů.

#### **3.2.4.1 Přímé náklady společnosti**

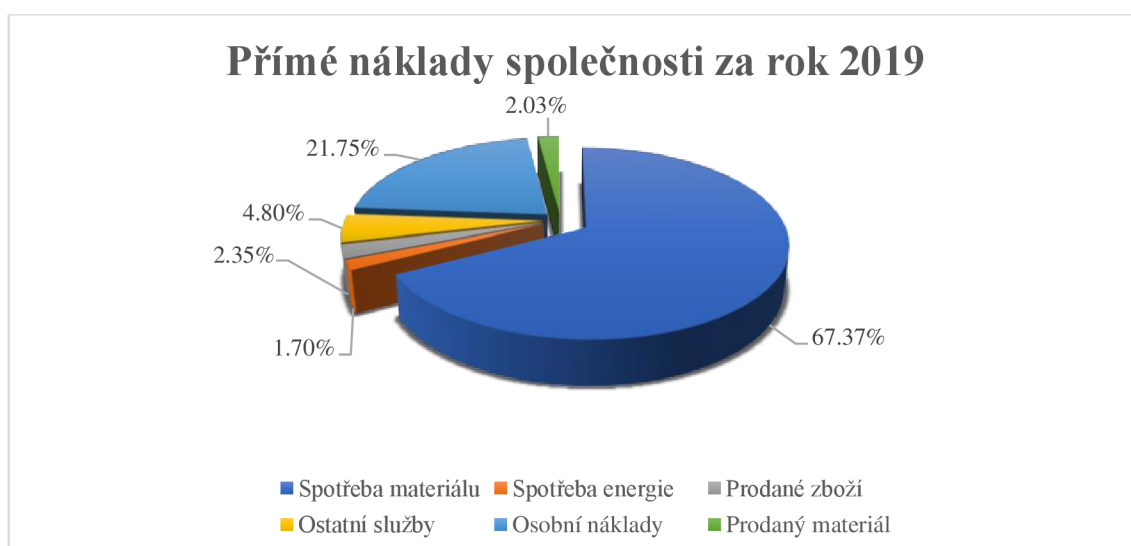
Z celkových nákladů společnosti byly vybrány jenom přímé náklady, které souvisí s výrobou konkrétních výrobků společnosti. Toto rozdělení nákladů je základem pro další kalkulace. Dle charakteru se náklady rozdělují do následujících nákladových skupin.

- **Spotřeba materiálu** – jelikož se jedná o výrobní podnik, do spotřeby materiálu řadíme veškerý materiál použitý na produkci jednotlivých výrobků. Konkrétně do této kategorie zařazujeme desky, dýhu, kování, ABS pásy, kolíky, skleněné části, sololit a podobně. Dále sem zahrnujeme drobný materiál potřebný při výrobě – šrouby, spárovačky, ale také materiál při balení – lepidla, folie atd.
- **Spotřeba energie** – veškerá elektrická energie vynaložená na fungování strojů. Na výrobu se využívají CNC stroje, CNC pila, olepovačky hran, stříkací kabina, odsávací přístroj, kompresor, formátovací pila. Stroje na své fungování využívají velkou část energie.
- **Prodané zboží** – jedná se o zboží, které bylo součástí vizualizace pro zákazníka. Při výrobě kuchyňské linky se klientovi prodají i kuchyňské spotřebiče, které společnost nakoupí u dodavatele a následně je prodá konečnému spotřebiteli. Zahrnují se sem také matrace, sedací soupravy a podobně. Tato položka není podmínkou při každé zakázce.

- **Ostatní nákladové služby** – veškeré služby vynaložené na distribuci a dopravu, které se vztahují přímo na vyrobené produkty.
- **Osobní náklady** – mzdové náklady a odvody do zdravotné a sociální pojišťovny, vynaložené na zaměstnance přímo podílející se na výrobě produktů.
- **Prodaný materiál** – nákladová položka, která vzniká nepravidelně. Zahrnuje materiál, který se společnost rozhodla prodat, jelikož ve výrobním procesu už nebyl potřebný. Přebytný materiál rozprodává svým partnerům, se kterými spolupracuje a má navázané dlouholeté vztahy.

Tabulka 7: Rozdělení na přímé náklady za rok 2019  
(Zdroj: Vlastní zpracování dle [12])

Položka	Částka v Kč	Podíl přímých nákladů v %
Spotřeba materiálu	28 339 226	67,37 %
Spotřeba energie	716 682	1,70 %
Prodané zboží	988 039	2,35 %
Ostatní služby	2 018 933	4,80 %
Osobní náklady	9 150 522	21,75 %
Prodaný materiál	852 144	2,03 %
<b>Přímé náklady celkem</b>	<b>42 065 546</b>	<b>100,00 %</b>



Graf 6: Přímé náklady společnosti za rok 2019  
(Zdroj: Vlastní zpracování dle [12])

Z tabulky č. 7 a grafu č. 6 vyplývá, že největší zastoupení na přímých nákladech má právě spotřeba materiálu ve výši 67,37 %. Druhou největší položku tvoří osobní náklady s 21,75 %. Ostatní přímé náklady tvoří podíl ve výši pod 5 %.

### **3.2.4.2 Nepřímé náklady společnosti**

Mezi nepřímé náklady společnosti patří všechny náklady, které se nevztahují přímo na výrobu konkrétních produktů. Jsou však potřebné pro správný chod firmy a s jejich pomocí můžou zaměstnanci vytvářet vedlejší činnosti.

V účetnictví se do nákladů na účet 501 - Spotřeba materiálu dle interních předpisů společnosti řadí i drobný majetek, jehož pořizovací cena nepřekročí částku 40.000,- Kč.

**Spotřeba nepřímého materiálu** – náklady, které jsou potřebné pro fungování kanceláře jako kancelářské potřeby, tonery do tiskáren, náklady spojené s používáním automobilů jako pohonné hmoty, doplňky do aut, dále také reklamní předměty s logem, čisticí a úklidové prostředky, drobné vybavení a drobný nábytek ve společnosti. Také se sem zařazuje ruční nářadí pro montážníky, materiál na drobné opravy kanceláře a dílny, a podobně.

**Spotřeba energie** – zbylá elektrická energie, která byla spotřebována v administrativních prostorách a nebyla zahrnuta v přímých nákladech. Dále také veškeré vodné, stočné a náklady na plyn – topení a přívod plynu do kuchyňky v kanceláři.

**Opravy a udržování** – náklady spojené s udržováním strojů, automobilů, vlastních a pronajatých prostor, také náklady na údržbu nábytku a jiného movitého majetku.

**Cestovné** – jsou zde zahrnuty náklady na pracovní cesty, ubytování, stravné a proplacené pohonné hmoty při využití osobního automobilu.

**Náklady na reprezentaci** – při jednání se zákazníky a dodavateli společnost nabízí občerstvení. Každoročně uspořádává speciální společenské akce pro své zaměstnance. Všechny náklady spojené s konzumací jsou zahrnuty právě v nákladech na reprezentaci.

**Ostatní náklady na služby** – patří zde náklady na poštovné, právní a ekonomické služby, telefonní a internetové poplatky, provedení inzerce a reklamy. Radíme sem veškeré nájmy reklamních ploch a pronájem předváděcí místnosti.

**Osobní náklady administrativy** – zahrnují veškeré mzdy a odvody na sociální a zdravotní pojištění, které byly vynaloženy na administrativní pracovníky, na pracovníky obchodního oddělení a zaměstnance provádějících úklid veškerých prostor.

**Daně a poplatky** – do této položky se řadí veškeré daně vzniklé daně. Zejména silniční daň, daň z nemovitých věcí, veškeré kolky a poplatky jako dálniční známky a podobně.

**Ostatní provozní náklady** – zahrnují zůstatkovou cenu z prodaného dlouhodobého majetku a další drobné náklady, ale také veškeré náklady příštích období.

**Odpisy majetku** – patří do této položky součet veškerých odpisů dlouhodobého majetku, konkrétně nemovitostí, výrobních strojů, nábytku a zařízení v budově a v kancelářích, a také automobilů.

**Úroky** – zahrnují úroky vyplývající z operativního leasingu a úvěru na nákup strojů.

**Kurzové ztráty** – vzniklé kurzové rozdíly při nákupe ze zahraničí v eurech nebo amerických dolarech. Společnost používá při přepočtu z cizích měn denní kurz České národní banky.

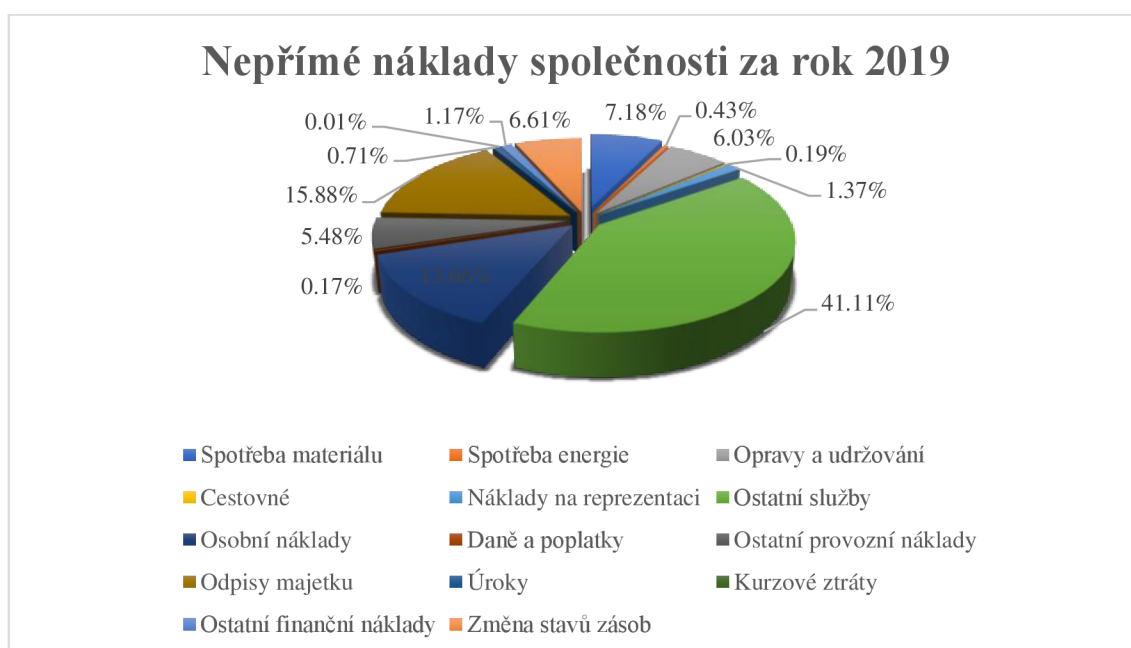
**Ostatní finanční náklady** – zahrnují bankovní poplatky za vedení bankovních účtů, vzniklé manko v pokladně a také veškeré pojištění automobilů, pojištění budov a pojištění podnikatelských rizik.

**Změna stavu zásob** – zahrnuje změny v peněžním vyjádření při výrobě vlastních výrobků.

*Tabulka 8: Rozdělení na nepřímé náklady za rok 2019  
(Zdroj: Vlastní zpracování dle [12])*

<b>Položka</b>	<b>Částka v Kč</b>	<b>Podíl nepřímých nákladů v %</b>
Spotřeba materiálu	3 689 211	7,18 %
Spotřeba energie	220 881	0,43 %
Opravy a udržování	3 100 852	6,03 %
Cestovné	99 185	0,19 %
Náklady na reprezentaci	702 893	1,37 %
Ostatní služby	21 130 137	41,11 %
Osobní náklady	7 020 478	13,66 %

Daně a poplatky	89 028	0,17 %
Ostatní provozní náklady	2 814 247	5,48 %
Odpisy majetku	8 163 000	15,88 %
Úroky	365 012	0,71 %
Kurzové ztráty	7 205	0,01 %
Ostatní finanční náklady	600 795	1,17 %
Změna stavů zásob	3 396 000	6,61 %
<b>Nepřímé náklady celkem</b>	<b>51 398 924</b>	<b>100,00 %</b>



*Graf 7: Nepřímé náklady společnosti za rok 2019  
(Zdroj: Vlastní zpracování dle [12])*

Přehled nepřímých nákladů za rok 2019 v tabulce č. 8 a grafu č. 7 vytváří obraz o jejich podílu. Nejpočetnější část nepřímých nákladů tvoří právě ostatní služby ve výši 41,11 %. Další v pořadí tvoří odpisy dlouhodobého majetku ve výši 15,88 % a hned třetí jsou mzdové a osobní náklady zaměstnanců s podílem na nepřímých nákladech ve výši 13,66 %.

### 3.3 Kalkulace společnosti

Pro pochopení dalších výpočtu je potřebné vysvětlit, jakým způsobem podnik kalkulace stanovuje, jaká je jeho strategie a na co klade důraz vedení společnosti. Výpočty cen



společnosti jsou poměrně individuální, jelikož portfolio vyráběných produktů je rozsáhlé. Kalkulace jednotlivých zakázek se vypracovává designérem při návrhu pro klienta. Počítačový program, ve kterém se navrhuje a vypracovává předloha zakázky, vypočítává spotřebu materiálu dle zadaných rozměrů. Odborní pracovníci zadají do programu míry, vypracují návrh a design zakázky. Program následně přepočte, kolik kusů a m<sup>2</sup> konkrétního materiálu je potřeba na výrobu. Obchodní oddělení si pro účely výpočtů vede mimoúčetní skladovou evidenci s přehledem pořizovacích cen jednotlivých materiálů. Přehled se shoduje s účetnictvím podniku, avšak pro náročnost a rychlost procesů, je nastaven systém takto.

Informace o pořizovacích cenách materiálů slouží obchodnímu oddělení pro zpracování kalkulací výrobků. Jak už bylo zmíněno, designér zadá ceny do vypracovaného návrhu a za pomoci programu (pozn. program poskytne přesné počty spotřebovaného materiálu) se zobrazí částka v Kč spotřebovaného přímého materiálu. Postup dále pokračuje započítáním dopravy a montáže, která je ve výši 20 % z přímého materiálu. Společnost si stanovila na základě dlouholetých zkušeností, že 10 % ze součtu přímého materiálu, dopravy a montáže budou tvořit režijní náklady na pokrytí „správní režie“. Součet těchto třech položek tvoří celkové náklady společnosti. Postup kalkulace končí při stanovení ziskové marže. Zisková přírážka je stanovena ve výši 55 % z úplných nákladů. Po posledním kroku je společnosti známá prodejní cena pro klienta.

Vedení společnosti dbá na dvojí kontrole. V praxi to znamená, že po vypočtení kalkulace ceny v programu, odborný pracovník je povinen zkontrolovat správnost výpočtů a případně cenu ručně opravit. Ruční oprava závisí od zkušeností a praxe zaměstnance. Nejedná se však o změny procentuálních přírážek u položek, většinou se porovnává zakázka s těmi předchozími a výslední prodejní cena se mírně zaokrouhlí. Po konzultaci s ekonomickým oddělením společnosti je známo, že prodejní ceny se upravují na základě zkušeností, intuice, ale také vnějšího vzhledu produktu. Pokud je produkt zařazen mezi modernější kusy, ale díky levnějším materiálům není výroba příliš nákladná, obchodní oddělení se rozhodne cenu zvýšit. Vždy se však snaží vyrovnat konkurenci a držet se konkurenčních cen. Není v zájmu společnosti převyšovat příliš cenu konkurenčních podniků, ale také své ceny nenechávají příliš nízko. Toto stanoviště je úspěšné už několik let, což je zřejmé z mnohopočetné klientely.

Společnost také pečuje o své stálé zákazníky a při velkých zakázkách si může dovolit poskytnout množstevní slevu. Sleva z výsledné ceny není stanovena interními předpisy, stanovuje se na základě vzájemné dohody. Ve většině případů se však prodejní cena sníží o 5-10 %.

Při vypracování cenové nabídky pro zákazníka, společnost počítá s dodáním doplňkového zboží jako jsou spotřebiče – myčka nádobí, lednice s mrazákem, mikrovlnná trouba, sporák nebo trouba na pečení. Také se jedná o příslušenství jako jsou baterie, dřezy, odpadkové koše, příborníky, dodatečné osvětlení a podobně. Prodej probíhá samozřejmě se ziskovou přírůzkou. Jelikož dodavatele zboží nabízí množstevní slevy, nebo různé akce, společnost XYZ, s.r.o., si při výhodném nákupu může dovolit zvýšit prodejní cenu pro zákazníka. Marže při prodeji zboží je náročná na určení, protože se ceny zboží neustále mění. Při prodeji zboží si obchodní oddělení musí udělat internetový průzkum, za jakou nejnižší cenu je daný spotřebič, nebo příslušenství možné koupit v jiných internetových obchodech. Po provedené analýze cen, se určí zisková marže zboží. V praxi se přírůžka pohybuje mezi 5-30 %. Rozpětí je velmi vysoké, proto je při prodeji potřebná důkladná kontrola cen. Prioritou společnosti je dodání zakázky i se doplňkovým zbožím, proto cena musí být vždy výhodná pro obě strany, což znamená vyrovnání se konkurenci.

Všeobecný kalkulační vzorec společnosti má následovnou podobu:

*Tabulka 9: Všeobecný vzorec pro kalkulace společnosti XYZ, s.r.o.  
(Zdroj: Vlastní zpracování dle [12])*

<b>Položka</b>	<b>Poznámka</b>	<b>Značení</b>
Přímý materiál		A
Doprava a montáž	20 % z přímého materiálu	B
<b>Celkové náklady výroby</b>		<b>C = A + B</b>
Režijní náklady	10 % z celkových nákladů výroby	RN = C * 10 %
<b>Úplné vlastní náklady</b>		<b>D = C + RN</b>
Zisková marže	55 % z úplných vlastních nákladů	ZM = D * 55 %
<b>Prodejní cena</b>		<b>PC = D + ZM</b>

### 3.3.1 Současná kalkulace konkrétního výrobku

Pro další postup a přiblížení kalkulací na konkrétním výrobku byla vybrána komodita kuchyňská linka GOC – H3330. Jak už bylo zmíněno, podnik vyrábí interiérové zařízení na zakázku a kalkulace se jednotlivě upravují. Pro splnění účelu výpočtu v bakalářské práci byl zachován původní postup kalkulace bez dalšího dodatečného zaokrouhlení pracovníky obchodního oddělení. Pro zjednodušení interpretací výsledku dojde jen k zaokrouhlení prodejní ceny na celé jednotky. Výpočet byl zpracován za pomoci informací poskytnutých od obchodního oddělení společnosti. Návrh a design kuchyňské linky GOC – H3330 se nachází v příloze č. 1. Název kuchyňské linky byl upraven pro účely závěrečné práce, aby byla zachována anonymita společnosti a identita zákazníka.

*Tabulka 10: Materiál na výrobu kuchyňské linky GOC – H3330  
(Zdroj: Vlastní zpracování dle [12])*

Typ položky	Položka	Počet (ks, m2)	Jednotková cena	Cena celkem
<b>Desky</b>	PD H3330 600	1	1 735,19 Kč	1 735,19 Kč
	H3330	1,5	1 912,76 Kč	2 869,15 Kč
	DS BÍLÁ PERLA	2,5	726,18 Kč	1 815,45 Kč
	MDF 19 BÍLÁ LESK	1,5	1 781,93 Kč	2 672,90 Kč
	SOLOLIT	1	244,90 Kč	244,90 Kč
	JSM 16	27,91	14,70 Kč	410,28 Kč
<b>ABS pásy</b>	ABS 22/2 A	25	12,94 Kč	323,40 Kč
	ABS 22/2 B	70	6,47 Kč	452,76 Kč
	ABS 42/2	2	32,34 Kč	64,68 Kč
<b>Lakování</b>	LAKOVÁNÍ	8,7	2 352,00 Kč	20 462,40 Kč
<b>Kování</b>	NH 10CM	20	23,52 Kč	470,40 Kč
	VÝSUV M 500	1	593,00 Kč	593,00 Kč
	VÝSUV D 500	4	727,94 Kč	2 911,78 Kč
	VÝSUV K 500	1	426,30 Kč	426,30 Kč
	FREZ PROFIL S LED	2,78	538,02 Kč	1 495,70 Kč
	SPÁJ. - KOLÍKY, EXCENTER	1	1 470,00 Kč	1 470,00 Kč
<b>Materiál celkem</b>				<b>38 418,27 Kč</b>

Z tabulky č.10 je možné zkonstatovat, že celková částka materiálu, který je potřebný na výrobu, se rovná 38.418,27 Kč. Jednotlivé materiály se pohybují v poměrně nízkých částkách. Avšak lakování, které je velmi nákladné pro podnik tvoří největší část položky spotřeby materiálu. Názvy a číslování položek si společnost vytváří samostatně, aby pro ně bylo jejich použití co nejjednodušší.

Dle informací z předchozích kapitol, kde byla vysvětlena strategie využití kalkulací společnosti, byla vytvořena konečná kalkulace výrobku.

*Tabulka 11: Kalkulace prodejní ceny kuchyňské linky GOC – H3330  
(Zdroj: Vlastní zpracování dle [12])*

Typ položky	Položka	Počet (ks, m2)	Jednotková cena	Cena celkem
<b>Desky</b>	PD H3330 600	1	1 735,19 Kč	1 735,19 Kč
	H3330	1,5	1 912,76 Kč	2 869,15 Kč
	DS BÍLÁ PERLA	2,5	726,18 Kč	1 815,45 Kč
	MDF 19 BÍLÁ LESK	1,5	1 781,93 Kč	2 672,90 Kč
	SOLOLIT	1	244,90 Kč	244,90 Kč
	JSM 16	27,91	14,70 Kč	410,28 Kč
<b>ABS pásy</b>	ABS 22/2	25	12,94 Kč	323,40 Kč
	ABS 22/2	70	6,47 Kč	452,76 Kč
	ABS 42/2	2	32,34 Kč	64,68 Kč
<b>Lakování</b>	LAKOVÁNÍ	8,7	2 352,00 Kč	20 462,40 Kč
<b>Kování</b>	NH 10CM	20	23,52 Kč	470,40 Kč
	VÝSUV M 500	1	593,00 Kč	593,00 Kč
	VÝSUV D 500	4	727,94 Kč	2 911,78 Kč
	VÝSUV K 500	1	426,30 Kč	426,30 Kč
	FREZ PROFIL S LED	2,78	538,02 Kč	1 495,70 Kč
	SPÁJ. - KOLÍKY, EXCENTER	1	1 470,00 Kč	1 470,00 Kč
<b>Materiál celkem</b>				<b>38 418,27 Kč</b>
Doprava a montáž	20 % z přímého materiálu			7 683,65 Kč
<b>Celkové náklady výroby</b>				<b>46 101,93 Kč</b>

Režijní náklady	10 % z celkových nákladů výroby			4 610,19 Kč
<b>Úplné vlastní náklady</b>				<b>50 712,12 Kč</b>
Zisková marže	55 % z celkových nákladů			27 891,67 Kč
<b>Prodejní cena</b>				<b>78 603,79 Kč</b>

Z vypočteného přímého materiálu byla ve výši 20 % zjištěna cena za dopravu a montáž produktu. Tyto dvě částky tvoří vlastní náklady výroby. Pro pokrytí části nákladů byla zvolena částka pro režijní náklady společnosti ve výši 10 % z celkových nákladů výroby. Po sečtení jsou známe úplné vlastní náklady ve výši 50.712,12 Kč. Na řadu přichází připočítání ziskový marže ve výši 55 % z úplných vlastních nákladů, což dělá 27.891,67 Kč. Z toho vyplývá, že celková prodejní cena pro zákazníka je ve výši 78.604,- Kč po zaokrouhlení na celé jednotky.

Zákazník samozřejmě neobdrží výše uvedenou tabulku kalkulace, ale cenovou nabídku vygenerovanou ze softwarového programu společnosti. Částky jsou rovnoměrně rozděleny na jednotlivé části kuchyňské linky, zejména dvířka, kuchyňská deska, šuplíky, police, výsuvy, těsnící části, zástěny, výklopní části a podobně. Také v cenové nabídce pro klienta je uvedené dodatečné zboží, které společnost XYZ, s.r.o., nakupuje od svých dodavatelů a prodává je s přírážkou. Přírážka na zboží byla blíže představena v kapitole 3.3. Prodávané zboží však nebylo zohledněno v kalkulaci v tabulce č. 11. Pro bližší představu použitého doplňkového zboží v praxi se jedná o odpadkové koše, příborník, kuchyňský dřez, baterii nebo také vestavěnou myčku nádobí nebo troubu na pečení a sporák.

### 3.4 Shrnutí analýzy společnosti

Druhá část, analytická, byla zaměřena převážně na finanční situaci a složení nákladů v podniku.

Kapitoly o analýze finanční stránky podniku přiblížily členění nákladů na přímé a nepřímé. Takto rozděleny náklady představují důležitý aspekt pro další sestavování kalkulací a shrnutí hospodaření podniků za časový úsek. Neoddílnou součástí je také druhové členění nákladů. Porovnání druhových nákladů mezi roky 2017-2019 poskytlo

přehledný soupis položek jednotlivých druhů nákladů. Podstatnou část tvořila také kapitola o obratu a zisku před zdaněním. Dle grafického vyjádření lze posoudit vývoj obratu a zisku před zdaněním v daných letech.

Informace o stávajícím kalkulačním vzorci pro kalkulaci nákladů produktu byly podnětem pro optimalizaci a další návrhy řešení. Lze konstatovat, že aktuální kalkulační vzorec není dostatečný pro přehlednou analýzu a posouzení správného řízení nákladů. Teoretická část poukázala na položky vzorce, které jsou klíčové při jeho sestavování. Kalkulace používané společností XYZ, s.r.o., jsou použitelné, avšak chybí jim několik složek. Používané položky jako přímý materiál, doprava a montáž a také procentuální vyjádření režijních nákladů tvoří jenom základ, který je možný v dalších krocích optimalizovat a vylepšit. Dle předchozích kapitol je zřejmé, že společnost má vysoké náklady a nejsou přímo promítnuty ve výpočtu prodejních cen výrobků.

## 4 NÁVRHY PRO OPTIMALIZACI KALKULACÍ

Tato část bakalářské práce se zaměří na návrhy opatření pro optimalizaci a zpřesnění aktuálních kalkulací společnosti. Návrhová část navazuje na analytickou část, kde byla uvedena konkrétní kalkulace zakázky kuchyňské linky GOC – H3330 a další poznatky potřebné pro následnou optimalizaci.

### 4.1 Optimalizace konkrétního produktu

V předchozích kapitolách byl vysvětlen postup společnosti při sestavování kalkulací. Jako příklad byla volená zmiňovaná kuchyňská linka GOC – H3330, která je použita i na příklad optimalizace.

Kalkulační vzorec podniku zahrnuje přímý materiál použitý na výrobu. Jiné položky nejsou přímo vypočteny a zahrnuty, protože výpočet jednotlivých položek by byl pro společnost příliš zdlouhavý a náročný, vzhledem ke kvantitě výroby. Proto se společnost rozhodla připočítat za pomoci procentuálního vyjádření jednotlivé položky jako doprava a montáž, část na pokrytí režijních nákladů a samozřejmě výši zisku. Kalkulace tohoto typu však není přehledná a spolehlivá. Položky nelze evidovat a tvořit z nich další interní analýzy a přehledy potřebné pro manažerské účetnictví. V dalších podkapitolách budou navrženy postupy, jakým způsobem je možné kalkulační vzorec vylepšit a jakým postupem a strategií je možné náklady optimalizovat, a tím pádem zvýšit potencionální výnosy podniku.

#### 4.1.1 Výpočet přímých mezd na produkt

V následující tabulce jsou uvedeny přímé náklady na mzdové ohodnocení pracovníků. Techničtí pracovníci společnosti jsou schopni před začátkem výroby určit přibližný čas potřebný pro výrobu. Byly vybrány nejdůležitější činnosti při výrobě konkrétní kuchyňské linky GOC – H3330.

*Tabulka 12: Mzdové náklady na výrobu kuchyně GOC – H3330*

Činnost	Čas (hod)	Sazba Kč/hod	Částka v Kč celkem
Návrh projektu	3	390,00 Kč	1 170,00 Kč
CNC pila	2,5	208,00 Kč	520,00 Kč

CNC fréza	2	260,00 Kč	520,00 Kč
ABS pásky	1	156,00 Kč	156,00 Kč
Lakování	6	260,00 Kč	1 560,00 Kč
Broušení	8	156,00 Kč	1 248,00 Kč
Leštění	4	208,00 Kč	832,00 Kč
Montáž – dílna	16	156,00 Kč	2 496,00 Kč
Balení	3	130,00 Kč	390,00 Kč
Nakládání	3	156,00 Kč	468,00 Kč
Montáž – zákazník	16	156,00 Kč	2 496,00 Kč
<b>Částka celkem</b>			<b>11 856,00 Kč</b>

Z tabulky č. 12 vyplývá, že mzdy potřebné pro výrobu jsou ve výši 11.856,- Kč. Zavedení evidence podobného typu by pro společnost znamenalo hned několik výhod:

- zvýšení přehledu o časovém plánu zaměstnanců,
- konkrétní náklad, který je možné zahrnout do stávajícího kalkulačního vzorce,
- interní evidenci pro budoucí období, kvůli zhotovení časového plánu výroby,
- přehled využitosti jednotlivých středisek (činností),
- základ pro určení dodání dalších přijatých zakázek od odběratelů.

Při spojení s předchozí kalkulací v analytické části, by výpočet byl následovný:

*Tabulka 13: Kalkulační vzorec po částečné optimalizaci*

<b>Položka</b>	<b>Poznámka</b>	<b>Cena celkem</b>
Přímý materiál	rozpis dle tabulky č.10	38 418,27 Kč
Doprava a montáž	20 % z přímého materiálu	7 683,65 Kč
Přímé mzdy	rozpis dle tabulky č. 12	11 856,00 Kč
<b>Celkové náklady výroby</b>		<b>57 957,92 Kč</b>
Režijní náklady	10 % z celkových nákladů výroby	5 795,79 Kč
<b>Úplné vlastní náklady</b>		<b>63 753,72 Kč</b>
Zisková marže	35 % z celkových nákladů	22 313,80 Kč
<b>Prodejní cena</b>		<b>86 067,52 Kč</b>

Rozepis přímých mezd na produkt by znamenal pro společnost vyšší přehlednost. Vytvořil by se tím přesnější souhrn přímých nákladů vynaložených na výrobu produktu.



Po zavedení přímých nákladů u uvedeného produktu by bylo možné po optimalizaci snížit výši ziskové marže na 35 %. I když byla zisková marže snižena o 20 %, prodejní cena produktu zůstala vyšší než při původní kalkulaci. Po konzultaci s obchodním referentem by bylo možné daný výrobek prodat za novou vypočtenou cenu. Pokud by však prodejní cena nebyla vyhovující pro zákazníka, společnost by mohla nabídnout 5% slevu na výrobek, což by vzbudilo větší zájem o produkt. Sleva ve výši 5 % by představovala 4.303,38 Kč. Po odečtení by tedy zákazník zaplatil 81.764,14 Kč, což pro společnost znamená výnos ve výši 3.160,35 Kč při srovnání s původní kalkulací. Jedná se o psychologický krok při tvorbě cenové nabídky pro klienta, avšak pro společnost může být klíčovým pro zvýšení zisku.

#### **4.1.2 Výpočet odbytové režie**

Společnost dle vlastních slov považuje svůj marketingový plán jako slabou stránku. Využívá však více platforem a způsobů na svou propagaci a umístění reklamy. Zejména se jedná o sociální sítě jako Facebook a Instagram, ale také tištěná inzerce v novinách a časopisech, letáky, reklamní plochy a billboardy. Samotný marketingový plán však společnost vytvořen nemá. Umístění reklamy volí obchodní referenti, kteří nejsou plně kvalifikovaní k těmto úkonům. Vypracování marketingového plánu by zabezpečilo efektivnější alokaci reklamy.

Správně zvolený postup (poskytnutý od marketingové agentury, nebo marketingového specialisty) by znamenal použití financí na správné platformy. Agentury ručí za zvýšení poptávky po produktech firmy. Pokud by společnost určila měsíční budget, který je do reklamy ochotná investovat, zvýšilo by se povědomí o firmě a produktech. Tím pádem by bylo možné snížit aktuální náklady na reklamu.

Dalším krokem pro společnost by bylo využití uspoření těchto nákladů do přepočtů v kalkulačním vzorci. Jelikož reklama a marketingové náklady patří do odbytové režie, tuto položku by bylo možné začlenit do kalkulačního vzorce. Odbytová režie by se vypočetla pomocí režijní přírážky v %. Za rozvrhovou základnu by se použili přímé mzdy nebo přímý materiál, rozhodnutí by bylo na ekonomickém či obchodním oddělení. Použitý vzorec by měl následovnou podobu (3):

$$\text{Režijní přírážka (v \%)} = \frac{\text{Odbytová režie}}{\text{Rozvrhová základna}} \times 100$$

V praxi by to znamenalo promítnutí vynaložených financí na marketing za určité období do přímé kalkulace výrobku. Podnik by získal další přehled o svých nákladech a také vyšší efektivitu použité reklamy a inzerce.

Pro vyobrazení výše zmiňovaného návrhu si uvedeme příklad. Společnost uzavře smlouvu s marketingovou agenturou. Měsíční paušál za online marketing a odměnu agentury bude ve výši 80.000,- Kč, což ročně znamená náklad ve výši 960.000,- Kč. Při online marketingu se roční rozpočet zvýší o tištěnou inzerci (letáky, billboardy, časopisy) ve výši 350.000,- Kč. Do odbytové režie však započítáváme i náklady na skladování, expedici a dopravu. Stanovení částky je obtížné, dle účetního oddělení se však pohybuje kolem 1.650.000,- Kč. Tyto tři částky spolu tvoří celkovou odbytovou režii.

Rozvrhovou základnou byly určeny roční přímé mzdy pracovníků za rok 2019. Případající částka na mzdové náklady je ve výši 6.828.747,76 Kč.

*Tabulka 14: Údaje pro výpočet odbytové režie*

<b>Položka</b>	<b>Položka</b>	<b>Částka Kč</b>
Rozvrhová základna	Přímé mzdy	6 828 747,76 Kč
Odbytová režie	Marketingová online kampaň	960 000,00 Kč
	Marketingová tištěná inzerce	350 000,00 Kč
	Náklady na skladování a odbyt	1 650 000,00 Kč

Všechny údaje jsou pro lepší přehlednost uvedeny v tabulce č. 14. Dále následuje jejich aplikace do vzorce rozvrhové příirážky.

Výpočet režijní příirážky odbytové režie (v %):

$$\text{Režijní příirážka OR (v \%)} = \frac{2\,960\,000}{6\,828\,747,76} \times 100$$

$$\text{Režijní příirážka OR (v \%)} = 43,35 \%$$

Odbytová režie vyjádřena režijní příirážkou se rovná 43,35 %. Procenta budou dál použita pro vyjádření odbytové režie v kalkulačním vzorci. Přímé mzdy a režijní příirážka se vynásobí a vytvoří konečnou částku promítnutou ve vzorci.

Tabulka 15: Kalkulační vzorec po celkové optimalizaci

<b>Položka</b>	<b>Poznámka</b>	<b>Cena celkem</b>
Přímý materiál	rozpis dle tabulky č.10	38 418,27 Kč
Doprava a montáž	20 % z přímého materiálu	7 683,65 Kč
Přímé mzdy	rozpis dle tabulky č. 12	11 856,00 Kč
<b>Celkové náklady výroby</b>		<b>57 957,92 Kč</b>
Režijní náklady	5 % z celkových nákladů výroby	2 897,90 Kč
Odbytová režie	43,35 % - rozvrhová základna přímé mzdy	5 139,12 Kč
<b>Úplné vlastní náklady</b>		<b>65 994,94 Kč</b>
Zisková marže	35 % z celkových nákladů	23 098,23 Kč
<b>Prodejní cena</b>		<b>89 093,17 Kč</b>

Konečný kalkulační vzorec po optimalizaci má výslednou podobu v tabulce č. 15. Odbytová režie byla vypočtena ve výši 5.139,12 Kč. To způsobilo zvýšení úplných vlastních nákladů. Jelikož po zavedení položky odbytové režie náklady vzrostly, není potřeba, aby režijní náklady tvořili 10 % z celkový nákladů výroby. Podíl režijních nákladů byl snížen na 5 %. Po zavedení těchto opatření se prodejní cena produktu zvýšila na 89.093,17 Kč.

Oproti aktuální podnikové kalkulaci došlo k navýšení ceny produktu o 10.489,38 Kč. Podnik se může rozhodnout, že na své klienty zavede už zmiňovaný psychologický krok, kdy zákazníkovi poskytne slevu. Druhou variantou je neposkytnutí slevy a tím pádem své náklady budou lépe pokryté a podnikové tržby vyšší. Společnost má možnost volby, jakým způsobem bude zohledňovat jednotlivé položky. Obchodní referenti jsou povinni kontrolovat cenové nabídky, zavedením nového vzorce se pro ně nic nemění.

Největší výhodou je však přehlednost. Podnik díky zavedení nových položek do vzorce získává přehled o svých nákladech. Prodejní cena u produktů vzroste, avšak společnost se může rozhodnout snížit svou ziskovou marži, a tím pádem i snížit celkovou cenu pro klienta. Optimalizovaný kalkulační vzorec je prvním krokem pro manažerské účely a efektivnější prodej výrobků. Vzorcem se získává shrnutí, které lze použít při dalším nákladovém rozhodování a rozpočtech.

Stávající kalkulační vzorec měl několik chyb. Nezohledňoval podrobně všechny náklady potřebné pro výrobu. Avšak optimalizovaný kalkulační vzorec dle návrhu tyto

skutečnosti odstraňuje. Podniku nabízí přehlednost údajů, efektivnost jejich využití a v neposlední řadě vyšší výnosy.

Společnost by dle mého názoru měla pozměnit stávající řízení nákladů. Náklady a výnosy v posledních letech značí o vzestupe podniku. Z tohoto důvodu by měla společnost začít efektivněji pracovat na mapování svých nákladů a jejich rozložení. Všechny aspekty a návrhy shrnuté v návrhové části bakalářské práce se dají dále měnit k ještě přesnějším výpočtům. Pro tyto účely jsou potřebné detailnější data o nákladech od účetního oddělení a jejich další řízení.

## ZÁVĚR

V rámci této bakalářské práce byla zpracovaná analýza kalkulací a finanční stránky společnosti XYZ, s.r.o. Skládá se ze čtyř částí, přičemž se jedná o vymezení problému, cílů a metod řešení práce. Další teoretická část poukázala na teoretické poznatky z účetnictví a stanovování ekonomických kalkulací. Pro řádné pochopení problematiky byly uvedeny základní informace o vedení a způsobu použití účetnictví. V návaznosti na účetnictví byly zmiňovány výkazy jako rozvaha a výkaz zisku a ztráty, které byly potřebné pro další části bakalářské práce. Ty se týkaly členění nákladů z více hledisek a jejich následné použití v kalkulacích. Pro větší přehlednost o tvorbě kalkulačních vzorců byly uvedeny jejich základní druhy, které lze stanovit při stanovování ceny produktu.

Analytická část navazovala na teoretickou se základní charakteristikou společnosti. Dále byly uvedeny skutečnosti o vedení účetnictví a způsobu fakturace. Také bylo představeno portfolio produktů a konkurenční prostředí. Práce se zaměřila na finanční stránku podniky, kde byly dopodrobna analyzovány jednotlivé položky nákladů z vícero hledisek. Rozbor kalkulace ve společnosti přinesl pohled na strategii při tvorbě ceny a spočítání nákladů při výrobě daného produktu.

Poslední část, návrhová, se zaměřila na vytvoření doporučení pro zlepšení přehlednosti o nákladech v společnosti. Byly zpracovány konkrétní rady a řešení, které jsou snadno aplikovatelné v praxi. Zavedení výpočtu přímých mezd při jednotlivých výrobních činnostech by zapříčinil zvýšenou přehlednost o osobních nákladech počítaných na produkt. Je patrné, že by společnost profitovala při zpracování řádného marketingového plánu, který by zvýšil povědomí o společnosti mezi zákazníky a tím pádem by měl vliv i na výsledek hospodaření společnosti.

## SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

1. KRÁL, Bohumil a kol. Manažerské účetnictví. 4. rozšířené a aktualizované vydání. Praha: Management Press, 2018. ISBN 978-80-7261-568-1.
2. LANG, Helmut. Manažerské účetnictví: teorie a praxe. Praha: C.H. Beck, 2005. C.H. Beck pro praxi. ISBN 80-717-9419-8.
3. ČECHOVÁ, Alena. Manažerské účetnictví. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Brno: Computer Press, 2011. ISBN 978-80-251-2831-2.
4. TAUŠL PROCHÁZKOVÁ, Petra a Eva JELÍNKOVÁ. Podniková ekonomika – klíčové oblasti. Praha: Grada Publishing, 2018. Expert (Grada). ISBN 978-80-271-0689-9.
5. LANDA, Martin. Základy účetnictví. 2., upr. vyd. Ostrava: Key Publishing, 2011. Ekonomie (Key Publishing). ISBN 978-80-7418-117-7.
6. KRESTOVÁ, Terezie, Lucja MATUSIKOVÁ a Kateřina STANOVSKÁ. Nákladové řízení a cenová strategie. Ostrava: VŠB-TU, 2015. ISBN 978-80-248-3891-5.
7. MÁČE, Miroslav. Účetnictví a finanční řízení. Praha: Grada, 2013. Účetnictví a daně (Grada). ISBN 978-80-247-4574-9.
8. ĎAĎO, Jaroslav, Jaroslav ĎAĎO, Ondřej ŠABATA a Marie KOMÁRKOVÁ. Účetnictví. 3. aktualizované vydání. Kunovice: Evropský polytechnický institut, 2015. ISBN 978-80-7314-332-9.
9. ČIŽINSKÁ, Romana. Základy finančního řízení podniku. Praha: Grada Publishing, 2018. Prosperita firmy. ISBN 978-80-271-0194-8.
10. HANZELKOVÁ, Alena, Miloslav KEŘKOVSKÝ a Oldřich VYKYPĚL. Strategické řízení: teorie pro praxi. 3. přepracované vydání. V Praze: C.H. Beck, 2017. C.H. Beck pro praxi. ISBN 978-80-7400-637-1.
11. HINKE, Jana, Dana BÁRKOVÁ a Zdeněk HRUŠKA. Účetnictví 2: pokročilé aplikace. 2., aktualizované vydání. Praha: Grada, 2016. ISBN 978-80-247-4281-6.
12. Interní dokumenty společnosti XYZ, s.r.o., 2021

## SEZNAM GRAFŮ

Graf 1: Obraty za období 2017-2019 .....	35
Graf 2: EBIT za období 2017-2019 .....	35
Graf 3: Druhové členění nákladů – rok 2017 .....	38
Graf 4: Druhové členění nákladů – rok 2018 .....	39
Graf 5: Druhové členění nákladů – rok 2019 .....	39
Graf 6: Přímé náklady společnosti za rok 2019 .....	41
Graf 7: Nepřímé náklady společnosti za rok 2019 .....	44

## SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 1: Kalkulační vzorec.....	25
Obrázek 2: Organizační struktura podniku .....	29



## SEZNAM TABULEK

Tabulka 1: Rozvaha .....	16
Tabulka 2: Výkaz zisku a ztráty .....	18
Tabulka 3: Výkaz cash flow .....	19
Tabulka 4: Výkaz zisku a ztráty – rok 2017-2019 .....	33
Tabulka 5: Obrat a zisk před zdaněním za období 2017–2019.....	34
Tabulka 6: Druhové členění nákladů a jejich % vyjádření – rok 2017-2019 .....	36
Tabulka 7: Rozdělení na přímé náklady za rok 2019 .....	41
Tabulka 8: Rozdělení na nepřímé náklady za rok 2019.....	43
Tabulka 9: Všeobecný vzorec pro kalkulace společnosti XYZ, s.r.o. ....	46
Tabulka 10: Materiál na výrobu kuchyňské linky GOC – H3330.....	47
Tabulka 11: Kalkulace prodejní ceny kuchyňské linky GOC – H3330 .....	48
Tabulka 12: Mzdové náklady na výrobu kuchyně GOC – H3330 .....	51
Tabulka 13: Kalkulační vzorec po částečné optimalizaci .....	52
Tabulka 14: Údaje pro výpočet odbytové režie .....	54
Tabulka 15: Kalkulační vzorec po celkové optimalizaci .....	55

## **SEZNAM PŘÍLOH**

Příloha č. 1: Návrh kuchyně GOC – H3330.....I

**PŘÍLOHA č.1 - Návrh kuchyně GOC – H3330**



