

Problematika stanovení ceny nového produktu vyráběného na zakázku společností Unikov

Zuzana Radová

Bakalářská práce
2016



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky
Vyšší odborná škola ekonomická
akademický rok: 2015/2016

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: Zuzana Radová
Osobní číslo: M140217
Studijní program: B6208 Ekonomika a management
Studijní obor: Finanční řízení podniku
Forma studia: prezenční

Téma práce: Problematika stanovení ceny nového produktu vyráběného na zakázku společností Unikov

Zásady pro vypracování:

Úvod

I. Teoretická část

- Prostudujte odbornou literaturu týkající se dané problematiky.

II. Praktická část

- Charakterizujte společnost Unikov Steel spol. s r. o.
- Provedte analýzu nákladů, které souvisejí s kalkulacemi.
- Sestavte kalkulaci nového výrobku do úrovně prodejní ceny.

Závěr

Rozsah bakalářské práce:

Rozsah příloh:

Forma zpracování bakalářské práce: **tištěná**

Seznam odborné literatury:

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

DRURY, Colin. Management and cost accounting. 6th ed. London: Thomson, 2004. ISBN 1-84480-028-8.

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

KRÁL, Bohumil. Manažerské účetnictví. Vyd. 1. Praha: Management Press, 2002. ISBN 80-7261-062-7.

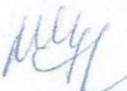
SYNEK, Miloslav. Podniková ekonomika. 4., přeprac. a dopl. vyd. V Praze: C.H. Beck, 2006. ISBN 80-7179-892-4.

Vedoucí bakalářské práce: **Ing. Jana Machálková**


Datum zadání bakalářské práce: **4. března 2016**

Termín odevzdání bakalářské práce: **22. dubna 2016**

Ve Zlíně dne 8. dubna 2016


Mgr. Pavel Hýl
ředitel ústavu




Bc. Ing. Šárka Vránová, Ph.D.
ředitel ústavu

PROHLÁŠENÍ AUTORA BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Prohlašuji, že

- beru na vědomí, že odevzdáním bakalářské práce souhlasím se zveřejněním své práce podle zákona č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, bez ohledu na výsledek obhajoby;
- beru na vědomí, že bakalářská práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému dostupná k prezenčnímu nahlédnutí, že jeden výtisk bakalářské práce bude uložen na elektronickém nosiči v příruční knihovně Fakulty managementu a ekonomiky Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně;
- byla jsem seznámena s tím, že na moji bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, zejm. § 35 odst. 3;
- beru na vědomí, že podle § 60 odst. 1 autorského zákona má UTB ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- beru na vědomí, že podle § 60 odst. 2 a 3 autorského zákona mohu užít své dílo – bakalářskou práci nebo poskytnout licenci k jejímu využití jen připouští-li tak licenční smlouva uzavřená mezi mnou a Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně s tím, že vyrovnání případného přiměřeného příspěvku na úhradu nákladů, které byly Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše) bude rovněž předmětem této licenční smlouvy;
- beru na vědomí, že pokud bylo k vypracování bakalářské práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tedy pouze k nekomerčnímu využití), nelze výsledky bakalářské práce využít ke komerčním účelům;
- beru na vědomí, že pokud je výstupem bakalářské práce jakýkoliv softwarový produkt, považují se za součást práce rovněž i zdrojové kódy, popř. soubory, ze kterých se projekt skládá. Neodevzdání této součásti může být důvodem k neobhájení práce.

Prohlašuji,

1. že jsem na bakalářské práci pracovala samostatně a použitou literaturu jsem citovala, v případě publikace výsledků budu uvedena jako spoluautor;
2. že odevzdaná verze bakalářské práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

Ve Zlíně

ABSTRAKT

Bakalářská práce se zabývá stanovením ceny nového výrobku KL, který společnost Unikov Steel spol. s r. o. bude vyrábět na zakázku pro společnost XY. Je rozdělena na dvě části, a to teoretickou a praktickou.

Teoretická část se zabývá kalkulacemi a cenou. Dále charakterizuje náklady a jejich podrobné členění a rozebírá také rozhodování a manažerské účetnictví obecně.

Na tyto teoretické poznatky navazuje praktická část, která v úvodu představuje společnost Unikov Steel spol. s r. o., její organizační strukturu a výrobní program. Pozornost je také věnována výhodnému nákupu základního materiálu potřebného k výrobě kalkulovaného produktu a nákladům, které souvisejí s pořízením jednoúčelových zařízení. Za nejdůležitější část této práce je považována analýza nákladů a z toho vyplývající stanovení konečné ceny výrobku KL.

Klíčová slova: kalkulace, náklady, jednoúčelové zařízení, vstupní materiál, dodavatel, stanovení ceny

ABSTRACT

This bachelor thesis examines the price determination of a new product entitled KL that the company Unikov Steel Company is going to manufacture custom-made for the company XY. The thesis is divided into two parts, theoretical and practical.

The theoretical section focuses on calculations and prices. Furthermore, it characterizes costs, their detailed structure, and also analyses the decision-making process along with managerial accounting in general.

This practical section is subsequent to the theoretical one, in which the Unikov Steel Company is introduced in terms of its organizational structure and product range. Moreover, the section investigates the purchase of fundamental input material at advantageous prices crucial to production of the calculated product and costs that are related to the acquisition of dedicated equipment. The analysis of expenses and the consequent price determination of the final price of the product KL is to most significant part of the thesis.

Keywords: Calculations, Costs, Dedicated Equipment, Input Material, Supplier, Price Determination

Poděkování

Touto cestou bych ráda poděkovala paní Ing. Janě Machákové za odborné vedení práce, trpělivost a cenné rady, dále společnosti Unikov Steel spol. s r. o. za poskytnutí potřebných materiálů a informací, bez kterých by tato práce nemohla být zkompletována.

Mé poděkování patří též Ing. Janě Šilhánové za poskytnuté odborné konzultace, vstřícnost a také čas, který mi věnovala.

OBSAH

ÚVOD	9
I TEORETICKÁ ČÁST	10
1 MANAŽERSKÉ ÚČETNICTVÍ	11
1.1 OBSAH A STRUKTURA MANAŽERSKÉHO ÚČETNICTVÍ	11
1.2 VZTAH MANAŽERSKÉHO A FINANČNÍHO ÚČETNICTVÍ	11
1.3 UŽIVATELÉ MANAŽERSKÉHO ÚČETNICTVÍ	12
1.4 ÚKOLY MANAŽERSKÉHO ÚČETNICTVÍ.....	12
2 ROZHODOVÁNÍ	13
2.1 ČLENĚNÍ ROZHODOVACÍCH PROCESŮ.....	13
2.1.1 Investiční rozhodnutí vyžadující vklady	14
2.2 PLÁNOVÁNÍ A ŘÍZENÍ ROZHODOVACÍCH PROCESŮ.....	15
2.3 METODY VÝBĚRU VHODNÉHO DODAVATELE	15
3 NÁKLADY	17
3.1 POJETÍ NÁKLADŮ	17
3.1.1 Finanční pojetí nákladů	17
3.1.2 Hodnotové pojetí nákladů	17
3.1.3 Ekonomické pojetí nákladů.....	17
3.2 ČLENĚNÍ NÁKLADŮ.....	18
3.2.1 Druhové a účelové členění nákladů.....	18
3.2.2 Náklady technologické a náklady na obsluhu a řízení	18
3.2.3 Jednicové a režijní náklady	19
3.2.4 Přímé a nepřímé náklady	20
3.2.5 Fixní a variabilní náklady	20
3.2.6 Další členění nákladů	21
4 KALKULACE	22
4.1 PŘEDMĚT KALKULACE.....	22
4.2 STRUKTURA NÁKLADŮ V KALKULACI.....	22
4.2.1 Typový kalkulační vzorec	23
4.3 METODY PŘIŘAZOVÁNÍ NÁKLADŮ	23
5 CENA	24
5.1 POPTÁVKOVĚ ORIENTOVANÁ TVORBA CEN.....	24
5.2 KONKURENČNĚ ORIENTOVANÁ TVORBA CENY	25
5.3 NÁKLADOVĚ ORIENTOVANÁ TVORBA CENY	25
II PRAKTICKÁ ČÁST	26
6 PŘEDSTAVENÍ SPOLEČNOSTI	27
6.1 PROFIL SPOLEČNOSTI	27
6.2 ORGANIZAČNÍ STRUKTURA SPOLEČNOSTI.....	28
6.3 TECHNOLOGICKÝ PARK SPOLEČNOSTI	28
6.4 VÝROBNÍ PROGRAM SPOLEČNOSTI.....	29
6.4.1 Vlastní výrobní program – zahradní nábytek a doplňky	30
6.4.2 Zakázková výroba	33

7	CHARAKTERISTIKA NOVÉHO PRODUKTU KL.....	34
8	VÝBĚR VHODNÉHO DODAVATELE VSTUPNÍCH MATERIÁLŮ.....	35
8.1	CENOVÉ NABÍDKY ZÁKLADNÍHO MATERIÁLU JEDNOTLIVÝCH DODAVATELŮ	35
8.2	TERMÍN DODÁNÍ OD OBJEDNÁNÍ	37
8.3	DODANÉ MNOŽSTVÍ	38
8.4	KVALITA DODÁVKY	38
8.5	DALŠÍ FAKTORY	39
8.6	VÝBĚR DODAVATELE.....	39
9	NÁKLADY VZTAHUJÍCÍ SE NA POŘÍZENÍ JEDNOÚČELOVÝCH ZAŘÍZENÍ	41
10	ANALÝZA NÁKLADŮ	43
10.1	ANALÝZA DRUHOVÉHO ČLENĚNÍ NÁKLADŮ.....	43
10.2	ANALÝZA FIXNÍCH A VARIABILNÍCH NÁKLADŮ	45
10.3	ANALÝZA PŘÍMÝCH A NEPŘÍMÝCH NÁKLADŮ	47
11	KALKULACE CENY	50
11.1	KALKULACE PŘÍMÝCH NÁKLADŮ.....	50
11.1.1	Přímý materiál	50
11.1.2	Kalkulace přímých mezd.....	52
11.1.3	Ostatní přímé náklady	53
11.2	KALKULACE NEPŘÍMÝCH NÁKLADŮ	54
11.2.1	Rozdělení režijních nákladů	54
11.2.2	Výpočet režijních přírážek	56
11.3	STANOVENÍ CENY VÝROBKU.....	57
	ZÁVĚR	58
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....	59
	SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK.....	61
	SEZNAM OBRÁZKŮ	62
	SEZNAM TABULEK.....	63
	SEZNAM GRAFŮ	64
	SEZNAM PŘÍLOH.....	65

ÚVOD

Podmínkou adekvátní ceny výrobku je vzájemný vztah prodaného množství výkonů a stupně využití instalované kapacity podniku. V případě, že dojde k jejich souladu, dochází tak k vytvoření podmínek pro stabilizaci cen. Cena se pak blíží ceně rovnovážné, při které spotřebitelé mají zájem o nabízené výrobky a dodavatelům tak pokryje náklady, včetně zhodnocení vloženého kapitálu.

Cílem této bakalářské práce je stanovení ceny nového produktu, který je pro potřebu bakalářské práce označen fiktivním názvem KL poptaného rovněž fiktivně nazvanou společností XY, neboť zveřejněním podrobné kalkulace se skutečným pojmenováním před uvedením výrobku do prodeje by mohlo dojít k úniku citlivých informací.

V teoretické části je zpracována odborná literatura, která se zabývá cenou a náklady. Náklady jsou zde charakterizovány a podrobně členěny dle různých kritérií, např. na přímé a nepřímé, fixní a variabilní, atd. Dále se zabývá kalkulacemi, a to především objasněním základních pojmů a představením všeobecného kalkulačního vzorce. Tato kapitola společně s kapitolami o manažerském účetnictví a o rozhodování tvoří teoretický podklad pro část praktickou.

V praktické části je nejprve představena společnost Unikov Steel spol. s r. o. Zmíněna je zde její historie i současné postavení na trhu. Podrobně je zde rozebrán výrobní program společnosti a také organizační struktura. Následuje charakteristika výrobku KL, který bude pro společnost XY vyráběn na zakázku. Pozornost je také věnována základnímu materiálu potřebnému k výrobě produktu KL, pro který je v jedné z kapitol na základě výběrového řízení zvolen vhodný dodavatel. Stejně důležité je také vyčíslení nákladů nutných na pořízení jednoúčelového zařízení. Tato zařízení jsou nezbytná k efektivní výrobě, přestože se jejich pořizovací cena zdá z počátku dost vysoká.

Další kapitoly se věnují především analýzám a výpočtům. Jedná se o analýzu současného stavu nákladů a jeho rozdělení dle různých kritérií. K výpočtům dochází v poslední kapitole při kalkulaci konečné ceny. Za pomoci údajů poskytnutých technologickým oddělením jsou vyčíslovány přímé náklady. Nepřímé náklady jsou vypočteny na základě režijních přírážek. Zjištěné hodnoty jsou následně dosazeny do kalkulačního vzorce. Ten vyjadřuje konečnou cenu výrobku KL, za kterou bude odběrateli XY prodáván.

I TEORETICKÁ ČÁST

1 MANAŽERSKÉ ÚČETNICTVÍ

„Manažerské účetnictví je chápáno jako účetnictví vytvořené „ pro řízení“, což v podstatě vystihuje jeho hlavní úkol. Mělo by tedy sloužit především vedení účetní jednotky (manažerům) ke správnému rozhodování o jejím chodu a dalším rozvoji. Aby bylo rozhodování správné a účelné, musí mít vedení k dispozici potřebné informace. Ty mu může poskytnout právě účetnictví. Manažerské účetnictví tedy představuje soulad řízení a účetnictví.“ (Čechová, 2011, str. 3)

1.1 Obsah a struktura manažerského účetnictví

Hlavní role manažerského účetnictví spočívá ve zjišťování, třídění, analýze a vykazání informací, a to takovým způsobem, který umožní vedoucím pracovníkům účelně ovládat podnikatelskou činnost, ve své obecné podobě tedy řídit vztah mezi vynaloženými zdroji a dosaženými výsledky.

Skutečný obsah informací manažerského účetnictví závisí na rozhodovacích úlohách, pro jejichž řešení jsou tyto informace poskytovány. Je nutné přitom rozlišovat především hierarchii cílů strategického, taktického a operativního řízení, jejich vzájemné vazby, respektovat hierarchii pravomoci a odpovědnosti vnitropodnikových struktur řízení. Z daných typů informací, které vedoucím pracovníkům manažerské účetnictví poskytuje, vychází jeho podrobnější struktura. Pro členění informací manažerského účetnictví je určující jejich vztah k základním úrovním řízení, to znamená odlišení informací pro operativní řízení na straně jedné, a informací pro taktické a strategické řízení na straně druhé. (Fibířová, Šoljaková a Wagner, 2004, str. 19–21)

1.2 Vztah manažerského a finančního účetnictví

Na rozdíl od finančního účetnictví se manažerské účetnictví zaměřuje na různorodé informace potřebné pro efektivní řízení podniku. Zobrazuje interní vnitropodnikové vazby a vztahy mezi jednotlivými středisky. Týká se jednotlivých výrobků, technologií, procesů, atd. Jelikož není regulováno státní legislativou, použité metody, techniky, způsoby hodnocení, oceňování a vykazování jsou plně v kompetenci vedení podniku a manažerů. Poskytuje pružné a potřebné informace pro rozhodování. Používány jsou ty měrné jednotky, které jsou v danou chvíli nejúčelnější. Kromě peněžních jednotek jsou často používány i jednotky naturální. K vykazování dochází nepravidelně v různých časových intervalech v závislosti na konkrétních potřebách manažera. Informace jsou často

odhadovány a soustředěny na současnost a blízkou budoucnost, tzn. ovlivnění různou mírou rizika a nejistoty. (Popesko, 2008, str. 11–12)

1.3 Uživatelé manažerského účetnictví

Uživateli manažerského účetnictví jsou interní pracovníci společnosti. Ti mají rozhodovací pravomoci a také odpovědnost za výsledky činnosti podniku. Za interní uživatele jsou považováni sami vlastníci, pokud vykonávají manažerské funkce a management na různých stupních podnikového a vnitropodnikového řízení. Řídícímu pracovníkovi na konkrétní úrovni vnitropodnikového řízení by měly být dostupné pouze ty informace z manažerského účetnictví, které svojí činností ovlivňuje. Ke komplexnímu systému účetních informací by měl mít přístup pouze vrcholový management. (Fibírová, Šoljaková, Wagner a Petera, 2015, str. 14–16)

1.4 Úkoly manažerského účetnictví

„Manažerské účetnictví poskytuje informace pro potřeby aktivního řízení a rozhodování, obrací se tedy na budoucnost. Klade důraz na ovlivňování nákladů ještě před jejich vznikem (ex ante). Na významu dále nabývají veličiny jako výnosy, příspěvek na úhradu fixních nákladů a zisku, rentabilita apod.

Mezi základní úkoly manažerského účetnictví patří:

- podávat informace o struktuře nákladů dle účelového a druhého členění
- podávat informace o výkonech pro potřeby kalkulací i finančního účetnictví
- podávat informace o útvarech, především o režijních nákladech souvisejících s činností jednotlivých podnikových středisek
- vytvořit kalkulační systém podniku zahrnující výslednou i předběžnou kalkulaci nákladů
- umožnit útvarové odpovědnostní řízení
- provádět běžnou kontrolu nákladů, tzn. Krátkodobé dodržování norem, rozpočtů a limitů, včetně analýzy případných odchylek
- vytvářet podnikové rozpočty a investiční rozpočty
- umožnit rozpočtování režie a rozpočtování střediskových nákladů a výnosů
- poskytovat informace pro řešení rozhodovacích úloh jako jsou cenová rozhodnutí, rozhodnutí o investicích, sortimentu apod.“ (Popesko, 2008, str. 10)

2 ROZHODOVÁNÍ

Podle Žáčka (2015, str. 14) je rozhodování klíčovým prvkem managementu. Správné rozhodnutí řídicího pracovníka je podmínkou nutnou, nikoli ovšem dostačující, pro dosažení zamýšleného cíle. Pokud však řídicí pracovník rozhodne chybně, představují všechny následující aktivity, nezávisle na tom, zda jsou prováděny dobře či špatně, kroky vedoucí k následným problémům.

Důležitost rozhodování v managementu se projevuje především tím, že kvalita a výsledky těchto procesů, a to především strategických rozhodovacích procesů, ovlivňují zásadním způsobem fungování a budoucí prosperitu podniku. Mylné rozhodnutí může být jednou z podstatných příčin podnikatelského neúspěchu vedoucím až ke krachu podniku. Význam rozhodování v managementu se zároveň odvíjí i od objemu podnikových zdrojů, a to nejen finančních, které jsou na rozhodování vázány, resp. o kterých se rozhoduje. (Žáček, 2015, str. 14–15)

Rozhodování je potřebné na všech úrovních a ve všech sférách činnosti podniku. Jelikož je každé rozhodnutí uskutečňováno za jiných podmínek, každé má jiný rozsah, význam a záměr, působí v různých časových obdobích a různých fázích, ve kterých se podnik v daný moment nachází, je nutné, aby manažerské účetnictví poskytovalo takové informace, které jsou relevantní pro daný konkrétní případ. (Čechová, 2011, str. 41, 61)

2.1 Členění rozhodovacích procesů

Úkoly, které jsou předmětem rozhodování, lze rozdělit dle určitých typických znaků na následující nejčastější typy:

- investiční a neinvestiční, podle toho, zda vyžadují finanční prostředky či nikoliv
- efekt procesu, jenž je výsledkem rozhodování, je nebo není ocenitelný penězi
- dlouhodobé a krátkodobé z hlediska vzniku efektu a působení vložených prostředků
- rozšíření či využití stávající výrobní kapacity
- změna či pokračování ve stávajícím sortimentu
- cenová rozhodování

Tento výčet není zdaleka úplný. Může vznikat celá řada dalších kritérií, jimiž se budou konkrétní rozhodovací úlohy řídit. Úkol by měl být vždy rozdělen z hlediska vkladů, tj.:

- ty, které vklady (investice) vyžadují

- ty, které vklady (investice) nevyžadují
- cenová rozhodnutí – ta tvoří samostatnou skupinu rozhodovacích úloh (Čechová, 2011, str. 42)

Pro potřeby praktické části této bakalářské práce bude rozebrán první případ, tedy vklady, které vyžadují investice.

2.1.1 Investiční rozhodnutí vyžadující vklady

Dle Čechové (2011, str. 42–43) lze investiční rozhodnutí, tj. rozhodnutí, která vyžadují vklady obvykle peněžních prostředků (investice), členit z různých hledisek. V první řadě je nutné vědět, jaká majetková hodnota bude předmětem investování. Z tohoto pohledu tvoří investice skupiny, a to:

- a) vklady přinášející jednorázový efekt

Jedná se o momentální využití či řešení situace, kdy je dosaženo okamžitého zisku, ale do budoucna tato investice nebude přinášet další efekty.

- b) vklady, jejichž výsledkem je efekt dlouhodobý

Zde spadají investice na vklady do:

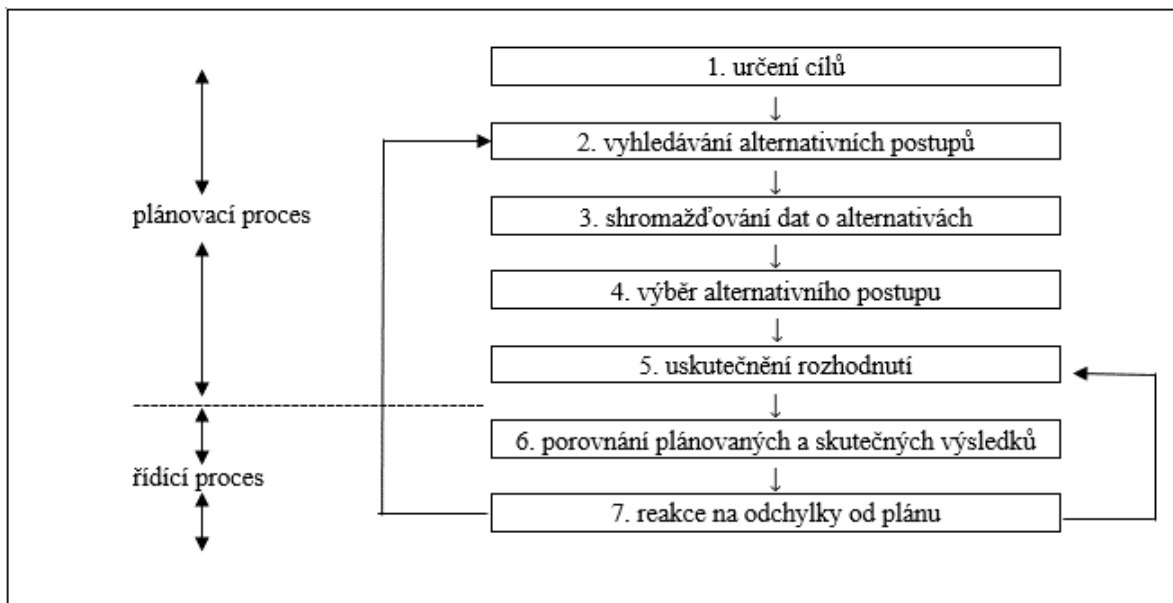
- dlouhodobého hmotného majetku
- dlouhodobého nehmotného majetku
- dlouhodobého finančního majetku – podílové účasti v jiném podniku nebo cenné papíry k dlouhodobému držení
- jiného dlouhodobého majetku

U každé investice je nutné znát dvě zásadní informace, a to kolik bude stát a jaký bude budoucí přínos. Je také nutné mít představu, jak dlouho a jaký efekt bude investice přinášet. Oba faktory jsou odhadnuty, je tedy důležité mít co nejkvalitnější informace. (Čechová, 2011, str. 42–43)

Po získání patřičných informací je nutné rozhodnout, zda bude projekt přijat, či nikoliv. V případě, že hodnota příjmů z investice nepokryje výdaj na tuto investici, by projekt neměl být přijat a je považován za ztrátový. To ale platí pouze za té podmínky, pokud k přijetí projektu nejsou jiné opodstatněné důvody, jako např. získání strategického partnera, který může přinést zisky v dalších činnostech při budoucí spolupráci. (Čechová, 2011, str. 45)

2.2 Plánování a řízení rozhodovacích procesů

Obr. 1 zobrazuje schéma rozhodovacího procesu. Prvních pět etap představuje rozhodovací nebo plánovací proces. Plánování do sebe zahrnuje rozhodování mezi alternativami a je primární rozhodovací činností. Poslední dvě etapy představují řídicí proces, což je proces měření a oprav skutečných výkonů, vedoucí k ujištění, že jsou prováděny vybrané alternativy a plány. (Drury, 2004, str. 8)



Zdroj: Drury, 2004, str. 9

Obr. 1. Schéma rozhodovacího procesu

2.3 Metody výběru vhodného dodavatele

Lukoszová (2004, str. 95) uvádí, že ve fázi hledání dodavatele je základem shromáždění informací o potenciálních dodavatelích. V případě prvního nákupu je vyhledávání dodavatele významnější a náročnější činností. Na základě informačních materiálů nebo osobních jednání s prodejcem jsou nabídky posuzovány a postupně vyřazovány podle aktuálních představ a potřeb. U složitějších a finančně náročnějších druhů materiálů vyžadují odběratelé detailnější návrhy, které jsou jak technickými, tak marketingovými zprávami. Na základě posuzování nabídek jsou někteří dodavatelé ihned vyloučeni, jiní dále vyzváni k přímému jednání.

Ve fázi výběru dodavatele dochází ke konečnému výběru dodavatele. Nákupčí (nákupní centrum) v podniku zpravidla hodnotí možnosti dodavatele z různých hledisek s ohledem na jejich důležitost. (Lukozsová, 2004, str. 96)

Za určující ukazatel kvality dodavatelských služeb je často považována výkonnost, resp. spolehlivost dodavatelů, kterou lze hodnotit z hledisek:

- kvality předmětu dodávek
- plnění dodacích termínů
- dodržování objednaného množství

Dále popsané přístupy k měření a hodnocení úrovně dodavatelských služeb jsou založeny na propojení těchto tří kritérií s cílem dosáhnout efektivního způsobu hodnocení výkonnosti a spolehlivosti dodavatelů. Jedna z nejdůležitějších činností v logistice zásobování je výběr z řady potenciálních dodavatelů, kteří jsou schopni poskytnout požadovaný materiál či službu. Výběrem pověřený tým musí brát v úvahu řadu faktorů, jako například celkovou dobu dodání, dodržení termínů, schopnost urychlit dodávky, cenu, poprodejní podporu, speciální požadavky odběratele aj. Při hodnocení konkrétního dodavatele patří k nejdůležitějším aspektům jeho výkonnost nejen v zásobování, ale i výkonnost celého podniku dodavatele. Proto je nezbytné pro účely výběru dodavatelů disponovat nejen všeobecnými informacemi, ale i specifickými údaji o výkonnosti dodavatelského podniku.

Jelikož se hodnoty použitých kritérií (viz Příloha P I) často vyznačují rozdílným vyjádřením (kladné i záporné), při agregovaném způsobu hodnocení několika ukazatelů je nevyhnutelná jejich společná základna. Po splnění této podmínky se podle stupně významnosti přiřazují jednotlivým kritériím individuální váhy a bodové hodnoty podle možných stavů jejich plnění. Při komplexním hodnocení a výběru dodavatele je vhodné vycházet ze všech dostupných nástrojů optimalizace zásobování, což zahrnuje zejména tyto komponenty:

- rozhodování o cenách, podmínkách zásobování a množství zásob pro plán. období
- opatření k zabezpečení kvality výrobků
- charakter dodavatelů z hlediska jejich počtu a rozmístění

Společnosti přistupují k hodnocení dodavatelů především podle důležitosti zásobování a specifických požadavků na dodavatelský servis. (Modrák, 2007)

3 NÁKLADY

„Na rozdíl od finančního účetnictví, ve kterém se náklady vymezují jako úbytek ekonomického prospěchu, který se projevuje úbytkem aktiv nebo přírůstkem dluhů, který v hodnoceném období vede ke snížení vlastního kapitálu, z pohledu manažerského účetnictví se vychází z charakteristiky nákladů jako hodnotově vyjádřeného, účelného vynaložení ekonomických zdrojů podniku, účelově souvisejícího s ekonomikou činností.“ (Král, 2002, str. 36–37)

3.1 Pojetí nákladů

Termín náklady lze chápat různě dle toho, z jakého pohledu je na ně nahlíženo. Náklady ve finančním pojetí mají zcela odlišný obsah, než náklady v hodnotovém pojetí a v ekonomickém pojetí.

3.1.1 Finanční pojetí nákladů

Finanční pojetí nákladů je předmětem finančního účetnictví. Základem tohoto pojetí je aplikace peněžní formy koloběhu prostředků. Náklady jsou tak chápány jako peníze investované na uskutečnění určitých aktivit, které zajišťují náhradu peněz v jejich původní výši. Až dosažený přebytek zobrazuje zisk. (Popesko, 2008, str. 18)

3.1.2 Hodnotové pojetí nákladů

Hodnotové pojetí nákladů spadá pod manažerské účetnictví. Slouží k poskytování informací pro běžné řízení a kontrolu reálného průběhu aktuálně realizovaných procesů. Náklady v hodnotovém pojetí představují jak náklady shodné s finančním účetnictvím, tak náklady, které jsou v manažerském účetnictví vykazovány v jiné výši než ve finančním účetnictví, nebo nejsou ve finančním účetnictví vykazovány vůbec – označují se jako kalkulační náklady. (Popesko, 2008, str. 18–19)

3.1.3 Ekonomické pojetí nákladů

Náklady v ekonomickém pojetí jsou rovny hodnotě, kterou lze získat jejich nejefektivnějším uplatněním, nebo znázorňují maximální ušlý efekt, který vznikl využitím omezených zdrojů na danou alternativu. Tomuto pojetí odpovídají oportunitní náklady. Vymezují se jako maximální ušlý efekt, který byl obětován v důsledku využití ekonomického zdroje ve zvolené alternativě. Výnosy vybrané alternativy musí pokrýt

nejen reálné náklady, ale také ušlý efekt, který byl jejím přijetím vytlačen. (Popesko, 2008, str. 19)

3.2 Členění nákladů

Podmínkou účinného řízení nákladů je jejich důkladnější rozdělení do stejnorodých skupin. Existuje přirozeně mnoho způsobů, jak toto rozdělení provést. Je však třeba brát v úvahu to, že členění jakýchkoli jevů musí být vyvoláno účelovou potřebou - vztahem k řešení určitých otázek a rozhodnutí. (Král, 2002, str. 58)

3.2.1 Druhové a účelové členění nákladů

Prvořadý význam druhového členění nákladů spočívá v tom, že je informačním podkladem při zajištění proporcí, stability a rovnocennosti mezi potřebou těchto zdrojů uvnitř podniku a vnějším okolím, které je schopno je poskytnout. Jelikož toto členění nedává podklady pro vyjádření příčiny vynaložených nákladů, je považováno za jeden z důvodů, proč je ve světě nejpoužívanějším členěním při vykazování nákladů ve výkazu zisků a ztrát. Jeho struktura totiž nedává možnost konkurenci hodnotit a rozebírat faktory (i výši) podnikové efektivity. (Král, 2002, str. 59–60)

Za hlavní nákladové druhy jsou považovány zejména spotřeba materiálu, energie a externích služeb, osobní náklady, odpisy hmotného i nehmotného majetku, finanční náklady a jiné. (Synek, 2006, str. 37)

Účelový vztah nákladů lze charakterizovat v několika úrovních podrobnosti. V první z nich jsou náklady rozděleny do relativně širokých okruhů různých výrobních (resp. hlavních podnikatelských) činností a činností pomocných a obslužných (servisních). V rámci tohoto rozdělení se pak dále ještě podrobněji člení např. podle technologických stupňů, procesů, aktivit nebo jednotlivých operací. Obecnou zásadou v tomto směru je identifikovat věcného nositele, který vyvolává vznik nákladu a jehož velikost (intenzita) je určující také pro jeho úroveň.“ (Král, 2002, str. 61)

3.2.2 Náklady technologické a náklady na obsluhu a řízení

Rozhodujícím znakem pro toto členění je to, zda konkrétní náklad souvisí se zajištěním rámcových podmínek činnosti jako takové, její organizace a řízení, či zda je náklad vynaložen při tvorbě výkonů.

Technologické náklady jsou vynaloženy na tvorbu výkonů, jsou vyvolané technologií dané činnosti, daného výkonu. Tyto náklady se transformují na konkrétní výkony. Hospodárnost technologických nákladů je možné hodnotit bezprostředně ve vztahu k uskutečněným výkonům, které jsou jejich konkrétním výsledkem (např. spotřeba materiálu, mzdy výrobních pracovníků). (Fibírová, Šoljaková a Wagner, 2004, str. 100–101)

Náklady na obsluhu a řízení jsou vynaloženy za účelem vytvoření, zajištění a udržení podmínek racionálního průběhu činnosti. Tyto náklady nejsou ovlivněny vytvořením konkrétních výkonů. Náklady na obsluhu a řízení mají vztah k celk. zajištění podmínek průběhu procesů, činností a útvarů. (Fibírová, Šoljaková a Wagner, 2004, str. 100–101)

Jsou výsledkem stále se rozvíjející specializace, vyčleňování určitých činností mimo hlavní technologický proces, což znamená, že se jejich rozsah neustále zvyšuje. Zvýšení jejich rozsahu by však mělo přinášet lepší využití zdrojů v podniku, jako je lepší využití pracovní síly, strojů a zařízení. (Čechová, 2011, str. 75–76)

3.2.3 Jednicové a režijní náklady

Náklady jednicové a režijní by měly poskytovat objektivně správné informace o rozsahu a obsahu nákladů vztahujících se k určitému výkonu. Jednicové náklady se vykazují v samostatných konkrétních položkách ve vztahu ke stanovené jednici výkonu. Typickými jednicovými náklady jsou náklady na spotřebu materiálu a náklady na mzdy, tj. náklady, které lze jednoznačně přiřadit k určitému výkonu. Z hlediska členění nákladů na přímé a nepřímé jsou to náklady zásadně přímé, nepřímé náklady mohou být jednicovými pouze výjimečně. (Čechová, 2011, str. 78)

„Režijní náklady jsou takové náklady, u kterých není možno vyjádřit jejich bezprostřední vztah ke konkrétní jednotce výkonu jako nositeli nákladů, jsou to naopak společné náklady druhu výkonu, skupiny výkonů, útvaru, atd. Rozpočet režijních nákladů je nástrojem řízení nákladů, které jsou nezbytné pro zajištění konkrétního druhu výkonu (náklady na design výrobku, odpisy jednoúčelového zařízení), skupiny výkonů a útvaru jako celku (odpisy víceúčelových zařízení, mzdové náklady obsluhy, řídicích pracovníků, atd.).“ (Fibírová, Šoljaková a Wagner, 2004, str. 101)

Čechová (2011, str. 78–79) uvádí, že režijní náklady jsou vyjadřovány v komplexních položkách a jsou členěny podle jejich funkce v daném procesu. Patří sem režie zásobovací, výrobní, správní a odbytová. Všechny režijní náklady mají společné vlastnosti, a proto

se na jednotky výkonu rozvrhují za pomoci nepřímých metod. Na rozdíl od přímého přiřazování se poměry rozpočítávání na jednotlivé výkony mění podle toho, jak se mění zvolená rozvrhová základna.

3.2.4 Přímé a nepřímé náklady

Rozdělení nákladů na přímé a nepřímé se zabývá otázkou početně technického způsobu přiřazení (alokace) nákladů konkrétně vymezenému předmětu kalkulace. Z pohledu způsobu přiřazení nákladů lze rozlišit dvě základní skupiny nákladů – přímé a nepřímé. Členění nákladů na přímé a nepřímé je kalkulačním členěním nákladů, které je potřebné pro sestavení kalkulace a je ovlivněno požadavky na vypovídací schopnost kalkulace.

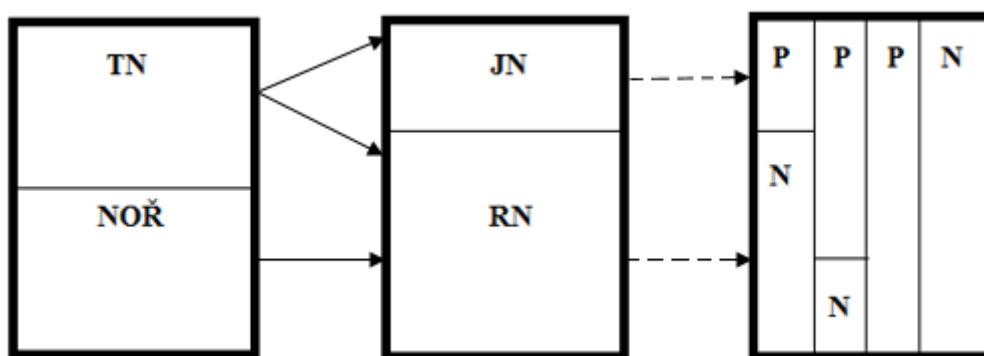
Za přímé náklady jsou považovány vedle jednicových nákladů, které jsou vyvolány každou konkrétní jednotkou výkonu i náklady režijní, které jsou společné pouze danému druhu výkonu. Jejich podíl na jednici stejného druhu výkonu je možno zjistit pomocí prostého dělení (odpisy jednoúčelových zařízení, náklady na vývoj a technickou přípravu konkrétního druhu výkonu, náklady na nakoupenou licenci, náklady na design, projekt, atd.). (Fibířová, Šoljaková a Wagner, 2004, str. 102–103)

„Většina režijních nákladů je společná více druhům výkonů. Při řešení některých rozhodovacích úloh je však třeba i tyto náklady přiřadit kalkulační jednici. Tyto náklady se pak přičítají nepřímo pomocí zvolených veličin.“ (Král, 2002, str. 66)

3.2.5 Fixní a variabilní náklady

Podle závislosti na změnách objemu výroby třídíme náklady na variabilní (proměnné) a fixní (stálé). Variabilní náklady se se změnami objemu výroby mění, např. jednicové mzdy, jednicový materiál, a to buď proporcionálně (rostou stejně rychle), nadproporcionálně (rostou rychleji), nebo podproporcionálně (rostou pomaleji). Fixní náklady se drží na stejné úrovni bez ohledu na měnící se objem výroby. Pouze v případě změny výrobní kapacity se tyto náklady skokem změní. Toto členění nákladů platí z krátkodobého pohledu. V delším časovém období, kdy se mění výrobní kapacita (např. instalací nových strojů), jsou všechny náklady variabilní. (Synek, 2006, str. 39)

Základní vztahy mezi členěním nákladů na technologické a na obsluhu řízení, na náklady jednicové a režijní a na náklady přímé a nepřímé jsou zobrazeny na Obr. 2.



Zdroj: Fibírová, Šoljaková a Wagner, 2004, str. 104

Obr. 2. Základní vztahy mezi jednotlivými druhy nákladů

3.2.6 Další členění nákladů

Přírůstkové náklady jsou náklady vyvolané přírůstkem objemu výroby. Speciální formou přírůstkových nákladů jsou tzv. marginální (mezní, diferenciální, hraniční) náklady. Ty tvoří přírůstek nákladů vyvolaný přírůstkem výroby o jednu jednotku. Znalosti marginálních nákladů se využívají pro určení takového objemu produkce, který zajistí maximální zisk. V manažerské ekonomice se termínem přírůstkové náklady rozumí náklady, které se mění s rozhodnutím manažerů. Ostatní náklady jsou z tohoto hlediska neměnné, protože jsou rozhodnutím manažera neovlivnitelné. Tyto náklady, kterými jsou nezávislé na daném rozhodnutí, jsou nazývány utopené náklady. (Synek, 2006, str. 42)

Ostatní členění nákladů, která tvoří informační podklad rozhodování o budoucnosti, se vyznačují tím, že vycházejí z odhadovaných nákladů zvažovaných variant. Podkladem srovnatelnosti těchto variant je posouzení, které náklady budou uskutečněnou variantou ovlivněny a které ne. Rozdělení nákladů podle odpovědi na tuto otázku vede k odlišení tzv. relevantních nákladů, tedy nákladů důležitých z hlediska daného rozhodnutí, protože se při uskutečnění různých variant našeho rozhodnutí budou měnit, a nákladů irelevantních, tedy pro dané rozhodnutí nedůležitých, protože změna varianty neovlivňuje jejich výši. (Král, 2002, str. 75)

4 KALKULACE

Král (2002, str. 168) uvádí, že v nejobecnějším slova smyslu se kalkulací rozumí propočet nákladů, marže, zisku, ceny nebo jiné hodnotové veličiny na výrobek, práci nebo službu, na činnosti nebo operaci, kterou je třeba v souvislosti s jejich realizací vykonat, na podnikovou investiční akci nebo na jinak naturálně vyjádřenou jednotku výkonu.

Kalkulace zobrazuje ve vzájemné souvislosti dva základní póly podnikatelského procesu – naturálně vyjádřený výkon a jeho hodnotovou charakteristiku. Díky tomu je kalkulace považována za nejvýznamnější nástroj, synteticky zobrazující vztah věcné a hodnotové stránky podnikání. Nejběžněji využívanou formou kalkulací jsou propočty směřované ke zjištění nebo stanovení nákladů na konkrétní výrobek, práci nebo službu, které jsou předmětem prodeje externím zákazníkům. (Král, 2002, str. 168–169)

4.1 Předmět kalkulace

Předmětem kalkulace by v zásadě měly být všechny výkony, a to ať konečné nebo dílčí, které jsou v podniku prováděny. V některých případech jsou předmětem kalkulace konkrétní výkony, které jsou ještě dále specifikovány podle odběratele, jemuž je zakázka určena. Je vymezen kalkulační jednicí a kalkulovaným množstvím. Kalkulační jednicí se rozumí daný výkon, který je vymezen měrnou jednotkou, a druhem, na který jsou stanovovány nebo zjišťovány náklady. (Čechová, 2011, str. 86)

Kalkulované množství představuje určitý počet kalkulačních jednic, pro které se stanovují nebo zjišťují celkové náklady. Jeho vymezení je významné zejména z důvodu určení průměrného podílu fixních nákladů připadajících na kalkulační jednici. (Král, 2002, str. 171)

4.2 Struktura nákladů v kalkulaci

„Struktura, v níž se stanovují a zjišťují náklady výkonů, je vyjádřena v každém podniku individuálně v tzv. kalkulačním vzorci. Podstatným rysem kalkulací progresivních podniků je to, že způsob řazení nákladových položek, podrobnost jejich členění, vztah ke kalkulaci ceny a dalších hodnotových veličin i struktura mezisoučtů, se vykazuje variantně s ohledem na uživatele a rozhodovací úlohu, k jejímuž řešení má kalkulace přispět. Tento požadavek však klade značné nároky na zpracovatelskou fázi. Členění nákladů v manažerském účetnictví i v ostatních nástrojích, které poskytují podklady pro kalkulace,

totiž musí vycházet z požadavků na zajištění všech rozhodovacích úloh.“ (Král, 2002, str. 180)

4.2.1 Typový kalkulační vzorec

Podle Čechové (2011, str. 96) jsou jednotlivé položky nákladů seskupeny v tzv. kalkulačním vzorci. Toto členění ale nestačí jako kvalitní podklad pro rozhodování v manažerském účetnictví, neboť kalkulace je nutné zpracovávat s ohledem na účel, pro nějž má být stanovena, a také ve vztahu k uživateli dané informace. V současné době jsou používány kalkulace cenová a kalkulace nákladové, které se podstatně liší. Není to proto, že by měly jinou strukturu, ale proto, že jsou sestavovány k různým účelům a s odlišným přístupem.

1. přímý materiál
2. přímé mzdy
3. ostatní přímé náklady
<u>4. výrobní neboli provozní režie</u>
vlastní náklady výroby
<u>5. správní režie</u>
vlastní náklady výkonu
<u>6. odbytové náklady</u>
úplné vlastní náklady výkonu
<u>7. zisk</u>
cena výkonu

Zdroj: Čechová, 2011, str. 96

Obr. 3. Typový kalkulační vzorec

4.3 Metody přiřazování nákladů

Pro přiřazení společných nákladů je možno využít několik metod kalkulace. Je to kalkulace dělením, která v sobě zahrnuje kalkulaci prostou a s poměrovými (ekvivalenčními) čísly, a kalkulaci přírážkovou, která se dělí na kalkulaci sumační a diferencovanou. Společným cílem těchto metod je nalézt nejužší příčinný vztah mezi kalkulovanými náklady a výkony. (Fibířová, Šoljaková a Wagner, 2004, str. 161–162)

5 CENA

Popesko (2008, str. 152) uvádí, že cenová politika je jednou z nejdůležitějších oblastí hodnotového řízení podniku. Velkou měrou ovlivňuje celkovou úspěšnost podnikání a překonání složitých konkurenčních podmínek. Cenová politika je také součástí celkové prezentace podniku na trhu. Tvorba cen a cenová rozhodování jsou obvykle soustředěny na úrovni vrcholového vedení, přičemž informace pro tato rozhodnutí poskytuje manažerské účetnictví. Ceny přímo odrážejí úspěšnost podniku na trhu, a proto je přijetí takového rozhodnutí klíčové a náročné. Cenová rozhodování jsou ovlivněna zejména situací na trhu z hlediska konkurence a stability a metodou tvorby cen.

„Cena je objektivně dána situací na trhu. Je výsledkem působení tří relativně nezávislých faktorů - poptávky, nabídky a konkurence. Obecně je proto nutné zajistit informace pro cenová rozhodování ze dvou relativně samostatných oblastí: externí (jaká je přijatelná cena pro odběratele) a interní (jak tato cena uhrazuje náklady dodavatele).“ (Král, 2002, str. 496)

Informace pro cenová rozhodnutí poskytuje manažerské účetnictví. Tyto informace obsahují výnosové a nákladové toky a umožňují analyzovat a rozhodovat o:

- skladbě a objemu výkonů, které se budou realizovat
- způsobu výroby a výši nákladů, vynaložených na jednotlivé výkony,
- výši prodejní ceny, za kterou by měly být výkony realizovány
- rozložení trhů a odběratelů, jimž budou výkony prodávány

Správná cenová hodnota daného výkonu by měla odpovídat dvěma základním, navzájem si odporujícím, problémům. Měla by být přiměřeně nízká ve vztahu k odběratelům, ale také dostatečně vysoká, aby uhradila náklady dodavatele. (Popesko, 2008, str. 153,159)

5.1 Poptávkově orientovaná tvorba cen

„Poptávkově orientované metody tvorby cen vycházejí z respektování základního vztahu ceny a prodaného množství, který je vyjádřen cenovou pružností poptávky. Na základě dlouholetých zkušeností s působením cen byly zobecněny nejdůležitější předpoklady uplatnění dvou základních cenových politik, politiky nízkých cen, tzv. cen proniknutí, a politiky relativně vysokých cen, tzv. sbírání smetany.“ (Popesko, 2008, str. 182)

Politika nízkých cen by měla být uplatňována zpravidla tehdy, když konkrétní výkon nesplňuje podmínky pro to, aby se stal omezeně dostupným, například z hlediska špičkových kvalitativních parametrů; jeho úspěch na trhu vyžaduje nízkou cenu.

Opačnou cenovou politikou je tzv. cena sbírání smetany. Jde o politiku založenou na relativně vysoké prodejní ceně. Ta vychází z předpokladů:

- vysoká užitná hodnota a vysoká kvalita výkonu
- zákazníci jsou málo citliví na změnu ceny
- neexistuje výrazná nehospodárnost z nižšího využití kapacity
- podnik nemá dostatek dlouhodobého kapitálu, a proto je nucen jej relativně rychle reprodukovat

(Král, 2002, str. 485–486)

5.2 Konkurenčně orientovaná tvorba ceny

Tvorba konkurenčně orientovaných cen vychází ze skutečnosti, že se dodavatel zřekne aktivní cenové politiky a orientuje se na ceny konkurence nebo průměrné ceny v daném oboru. Ceny jsou nastaveny tak, aby bylo využito všech výhod a předností výrobků. Cena je tedy pro výrobce dána trhem a ten postupuje zpětně a přizpůsobuje náklady tak, aby dané ceně odpovídaly. (Popesko, 2008, str. 182)

5.3 Nákladově orientovaná tvorba ceny

Podkladem pro nákladově orientované ceny je kalkulace nákladů a směrné ziskové přírážky. Kalkulovaná výše zisku v ceně je odvozena z předpokládaného vztahu výnosnosti vloženého kapitálu a počtu obrátek kapitálu. (Popesko, 2008, str. 182)

II PRAKTICKÁ ČÁST

6 PŘEDSTAVENÍ SPOLEČNOSTI

Tato kapitola se zabývá představením společnosti Unikov Steel spol. s r. o. (dále jen „Unikov“). Nahlíží také do organizační struktury a výrobního programu.

6.1 Profil společnosti

Unikov je společnost zabývající se kovovýrobou. Právní formou podniku je společnost s ručením omezeným. Jednateli společnosti jsou Ing. Jindřich Gazda a Andrej Majerník. Společnost sídlí ve Bzenci v okrese Hodonín.

Základní údaje společnosti:

Obchodní firma:	Unikov Steel spol. s r. o.
Sídlo:	Průmyslová 1582, 696 85 Bzenec
Právní forma:	Společnost s ručením omezeným
Předmět podnikání:	Výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona.
Základní kapitál:	26 071 000,- Kč
Počet zaměstnanců:	166

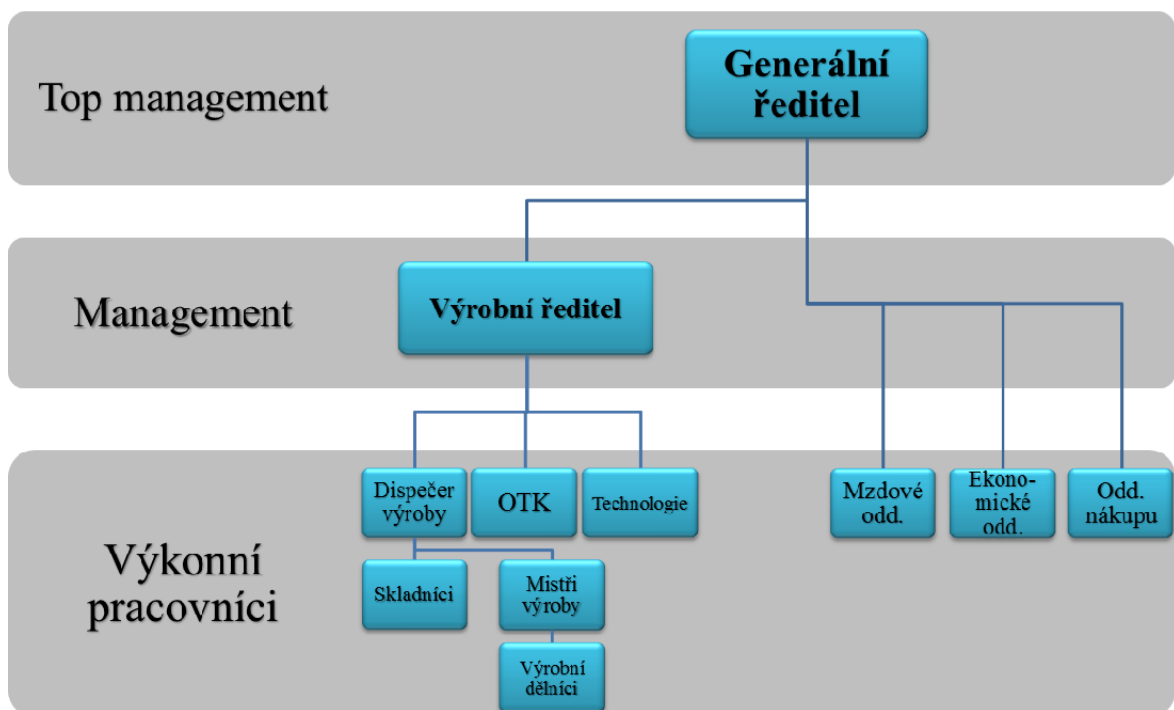
„Společnost UNIKOV spol. s r.o. byla založena v roce 1992 s cílem podnikat v oblasti zámečnictví a strojírenství. Z poměrně malé firmy, provozující svoji činnost nejdříve v pronajatých výrobních prostorách, během několika let dynamického rozvoje vyrostla v našem regionu nepřehlédnutelná prosperující společnost, působící ve vlastním areálu ve Bzenci-Kolonii.

V areálu závodu se nachází dílny kovovýroby umožňující lehkou i středně těžkou strojírenskou výrobu, nástrojárna, přípravná materiálu a prášková lakovna. Téměř všechny výrobní prostory byly stavebně zrekonstruovány, strojní park prodělal během posledních let významnou modernizaci hlavně v oboru číslicově řízených strojů, svařování v ochranné atmosféře a povrchové úpravy. To vše ve výrobních prostorách o celkové rozloze 14 000 m².

Společnost se zabývá také obchodní činností v oblasti maloobchodního a velkoobchodního prodeje vlastních výrobků a spotřebního zboží.“ (Unikov.cz, ©2016a)

6.2 Organizační struktura společnosti

V čele společnosti stojí generální ředitel, který je představitelem top managementu. Do managementu momentálně spadá pouze výrobní ředitel, který má na starost celé výrobní oddělení, výrobní program, zakázky, apod. Pod generálního ředitele patří rovněž výkonní pracovníci, tedy mzdové, ekonomické a nákupní oddělení. Vzhledem k celkovému počtu 166 zaměstnanců ve společnosti, připadají na jedno oddělení pouze 1-2 administrativní pracovníci. Proto nejsou v Obr. 4. uvedeny žádné další podřízené funkce spadající pod tato oddělení a toto je jejich konečná podoba.



Zdroj: Interní materiály společnosti, vlastní zpracování

Obr. 4. Organizační struktura společnosti

6.3 Technologický park společnosti

Na dělení materiálu, lisování a tváření společnost disponuje těmito stroji:

- NC pásové pily – 3 kusy
- Výstředníkový lis – 7 kusů
- Hydraulický lis – 2 kusy

Ke zpracování plechů společnost využívá:

- Vysekávací lis Trumatic – 2 kusy

- Tabulové nůžky na plech mechanické – 2 kusy
- Tabulové nůžky na plech CNC – 1 kus
- Vykružovačku plechů – 1 kus
- Ohraňovací lisy Trumatic – 2 kusy
- Mechanický ohraňovací lis – 2 kusy

Obráběcí stroje společnosti:

- Soustruhy hrotové – 5 kusů
- Frézky univerzální – 5 kusů
- Soustružnické automaty – 3 kusy
- Rovinná bruska – 2 kusy

Sváření kovů provádí za pomoci technologie:

- Odporové svářečky – 6 kusů
- Odporový svařovací lis – 1 kus
- Ruční svářecí pracoviště – 25 kusů
- Robotizovaná svářecí pracoviště – 6 kusů

6.4 Výrobní program společnosti

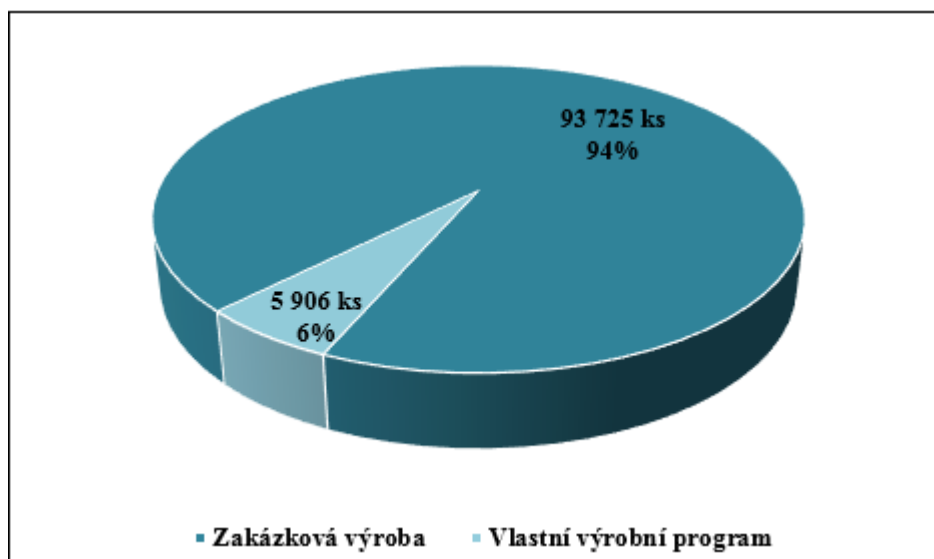
„Základním výrobním programem společnosti je výroba zahradního kovového nábytku, interiérového kovového nábytku a bytových doplňků. Jedná se o svařované sestavy z kovových dílů náročných na zpracování, především tváření profilového materiálu a plechů.“ (Unikov.cz, ©2016a)

Vzhledem k vysokému podílu zakázkové výroby v posledních letech (94 % - viz Tab. 1.) je vlastní výrobní program společnosti postupně „vytěšňován“. Jak lze vidět v Graf 1. podíl výroby na zakázku je pro tuto společnost klíčový a existenční. Výrobě těchto výrobků věnuje převážnou většinu času a pracovní síly.

Druh výroby	ks/rok	%
Zakázková výroba	93 725	94,07%
Vlastní výrobní program	5 906	5,93%
Celkem	99 631	100%

Zdroj: Interní materiály společnosti

Tab. 1. Výrobní program společnosti



Zdroj: Interní materiály společnosti, vlastní zpracování

Graf 1. Podíl zakázkové výroby a vlastního výrobního programu na celkovém objemu výroby

6.4.1 Vlastní výrobní program – zahradní nábytek a doplňky

Jedná se o elegantní, praktický a lehce udržovatelný celokovový zahradní nábytek, který se vyznačuje povrchovou úpravou komaxit, tj. kvalitní moderní technologie povrchové úpravy kovů práškovou barvou. Barva se nanáší na kovový povrch a následně dochází k jejímu vypalování při teplotě cca 160-200 °C. Díky takové úpravě je nábytek na dotek hladký a velmi příjemný, je dlouhodobě chráněný před vlivy počasí, korozi a před mechanickým poškozením. Jemné přechody bez ostrých rohů a hran zvyšují bezpečnost výrobků a ergonomické tvarování židlí zvyšuje komfort při sezení. Výhodou jsou také rozmanité vzory, zajímavé linie a tvary. (Interní materiály společnosti, 2013)

Kovový zahradní nábytek je velmi žádaným artiklem z důvodů dlouhé životnosti, stálobarevnosti a nadčasového designu. Nábytek je velmi dobře skladovatelný, židle jsou stohovatelné a kvůli své hmotnosti se tento nábytek velmi snadno přenáší. Vhodný je i do interiéru. (Interní materiály společnosti, 2013).

V Tab. 2 jsou uvedeny jednotlivé položky vlastního výrobního programu a počet vyrobených kusů v předchozím roce.

Výrobek	ks/rok
Zahradní židle	4 900
Zahradní stoly	840
Půlstolky	37
Servírovací vozíky	26
Houpačky	60
Léhátka	43
Vlastní výrobní program	5 906

Zdroj: Interní materiály společnosti

Tab. 2. Počet vyrobených kusů jednotek vlastního výrobního programu za rok

Zahradní židle jsou vyráběny v 13 různých provedeních, z toho 2 modely mají také variantu „dubl“, tj. dvoumístná židle.



Zdroj: Interní materiály společnosti

Obr. 5. Zahradní židle (zleva): Boston řada Exclusive, Nice řada Exclusive, Corina

Společnost vyrábí 5 druhů zahradních stolů o různých rozměrech. Na výběr jsou stoly obdélníkového, čtvercového či kulatého tvaru, a půlstolek. Řada stolů Palo vyniká svým moderním designem, zatímco řada stolů Tako svou nadčasovou elegancí.



Zdroj: Interní materiály společnosti

Obr. 6. Zahradní stoly (zleva): Palo, Půlstolek, Tako

Společnost se zabývá také výrobou zahradních a bytových doplňků, jako jsou polstrované podsedáky, houpačka, lehátko, servírovací stůlek či krbové nářadí.



Zdroj: Interní materiály společnosti

Obr. 7. Zahradní a bytové doplňky

6.4.2 Zakázková výroba

„Stěžejní část výrobní produkce je zaměřena na výrobu zakázkového charakteru. Veškeré zakázky jsou v přípravné fázi automaticky konstrukčně a technologicky zpracovány za použití výpočetní techniky umožňující virtuální trojrozměrné zobrazení.“

Podle požadavků zákazníků a dodané dokumentace je společnost schopna vyrobit celou řadu výrobků v oblasti strojírenství a v rámci přípravy také související nástroje, přípravky a jednoúčelová zařízení. (Unikov.cz, ©2016b)

Společnost Unikov se nyní specializuje na zakázkovou výrobu pro společnost XY, nadnárodní nábytkářský gigant vlastníci a provozující síť prodejen v Evropě, Asii, USA a Austrálii. Zakázková výroba pro tak důležitého odběratele je velmi významná a pro společnost naprosto klíčová. V současné době pro tohoto odběratele vyrábí 2 výrobky označené v Tab. 3 fiktivními názvy VB a WB.

Výrobek	ks/rok
VB	26 805
WB	66 920
Zakázková výroba	93 725

Zdroj: Interní materiály společnosti

Tab. 3. Počet vyrobených kusů zakázkové výroby za rok 2015

Aktuálně se jedná o rozšíření výrobního portfolia pro tuto společnost o produkt KL. Kalkulovaný produkt, stejně jako již vyráběné produkty a jméno odběratele, jsou označeny fiktivními názvy z důvodu ochrany interních informací, které by v případě zveřejnění mohly společnost poškodit.

7 CHARAKTERISTIKA NOVÉHO PRODUKTU KL

Cílem kalkulace je produkt KL poptaný společností XY, pro kterou společnost Unikov v současné době vyrábí produkty VB a WB. Tento produkt tak rozšíří portfolio kovového nábytku, které společnost XY doposud prodává. Plánovaný objem výroby produktu KL je 198 250 ks.

Jedná se o výrobek moderního charakteru inspirovaný nejnovějšími designovými trendy. Základem je metalový rám s dřevo-plastovými výplněmi. Jelikož jsou všechny grafické návrhy majetkem odběratele XY, není možné jejich zveřejnění. Rozměry produktu KL jsou:

- šířka 97 cm
- délka 208 cm
- výška 87 cm

K výrobě produktu KL je potřeba tento základní materiál:

- plochoovál, standardní profil „bez jazýčku“ – rozměry PP 80x20x1 dle normy 10305,3 E 220
- plochoovál, zvláštní profil „s jazýčkem“ – rozměry PP 80x20x1 dle normy 10305,3 E 220
- TR 38x1,2 mm dle normy 10305,3 E 320
- TR 38x1,2 mm dle normy 10305,3 E 220

Pro určité fáze výroby jsou nezbytné komponenty a barva:

- standardní nýt
- nýtovací matice
- barva White Basic Gloss 8

Výběrem vhodného dodavatele těchto vstupních materiálů se bude zabývat následující kapitola. K efektivní výrobě tohoto produktu je dále nezbytně nutné pořízení jednoúčelových zařízení. K využívání výrobku KL konečným spotřebitelem je potřeba zakoupení komplementu, který netvoří součást balení.

8 VÝBĚR VHODNÉHO DODAVATELE VSTUPNÍCH MATERIÁLŮ

Pro vytvoření kalkulace výrobku je nezbytná poptávka vstupních materiálů potřebných na výrobu daného výrobku. Tato poptávka je uskutečněna po nashromáždění všech údajů nutných k výrobě, které je poskytnuto technologickým oddělením. Porovnáním nabídek od několika potenciálních dodavatelů dojde k výběru té nejvýhodnější z ekonomického i technologického hlediska. Vždy je potřeba brát v úvahu několik faktorů: možnost, resp. ochota úpravy dodávané jednotky dle přání a potřeb v případě velkého odběru (stovky tun měsíčně), rychlost dodávky, spolehlivost, certifikáty kvality a v neposlední řadě také úroveň nákupní ceny, tj. nejvyšší přípustná hranice nákupní ceny, kterou je společnost ochotna dodavateli zaplatit.

Nákupní strategie společnosti XY je postavena na víceletém odběru velkého množství kusů, čímž lze dosáhnout nižších cen vstupních materiálů, což přirozeně zvyšuje efektivitu nákupu. Příkladem může být dosavadní výroba produktů VB a WB, kdy hotový produkt váží 50 kg. Společnost Unikov je schopná vyrobit takových produktů 90 000 ks ročně, což znamená cca 5 000 tun dováženého materiálu za rok. Toto množství je pro dodavatele vstupních materiálů zajímavé, a proto vedlo k uzavření obchodu. Stejně tak tato kvantita vyráběných kusů odpovídala představám odběratele XY, jeho strategiím a požadavkům na objednání výroby u dané společnosti. Díky těmto principům došlo k uzavření kontraktu mezi společnostmi. Stejným způsobem probíhá uzavření obchodů s dodavateli vstupních materiálů a příprava výroby produktu KL.

Kromě nabízené ceny byl výběr konečného dodavatele uskutečněn na základě posouzení tří hlavních kritérií, a to termín dodání, dodané množství a kvalita dodávky. Všechna kritéria má společnost možnost posoudit na základě minulé spolupráce.

8.1 Cenové nabídky základního materiálu jednotlivých dodavatelů

Dodavatelé vstupních materiálů nejsou z důvodu nastínění obchodních podmínek jmenováni a k jejich rozlišení v této práci je využito označení Dodavatel 1, Dodavatel 2 a Dodavatel 3. Cenové nabídky jsou, oproti běžným cenovým nabídkám daných společností, v některých případech mírně upraveny, a to díky dlouhodobé a úspěšné spolupráci se společností Unikov. Proto se dané ceny liší ve srovnání s běžnými cenami uvedenými na webových stránkách, příp. katalogích společností a jejich uveřejnění zde

by rovněž mohlo vzhledem k obchodním kontraktům uzavřeným s ostatními odběrateli společnosti poškodit.

Bez ohledu na výše zmíněná kritéria, společnost Unikov při výběru dodavatelů upřednostňuje ochotu úpravy délky dodávané jednotky. Jelikož se vstupní materiál prodává v délce 6000 mm a společnost pro výrobu produktu KL potřebuje tento materiál zkrátit na délku 5 800 mm, je v jejím primárním zájmu vyhledat takového dodavatele, který bude dlouhodobě ochotný tyto profily na danou délku upravovat a dovážet už v potřebné délce. Pro společnost Unikov je to maximální zjednodušení a výrazná úspora času i peněz. Vzhledem k tomu, že společnost oslovila dodavatele, s kterými v minulosti nesčetněkrát spolupracovala, má se všemi své letité zkušenosti a dobré obchodní vztahy.

Dodavatel 1

<i>profil - rozměry (mm)</i>	<i>délka profilů (mm)</i>	<i>množství (t/rok)</i>	<i>cena celkem vč. dopravy (EUR/t)</i>	<i>cena celkem vč. dopravy (Kč/t)</i>
PP 80x20/1 E 220	6 000	1 900	610	16 470
TR 38x1,2 E 220	6 000	1 200	610	16 470
TR 38x1,2 E 320	6 000	2 500	660	17 820

Dodavatel 2

<i>profil - rozměry (mm)</i>	<i>délka profilů (mm)</i>	<i>množství (t/rok)</i>	<i>cena celkem vč. dopravy (EUR/t)</i>	<i>cena celkem vč. dopravy (Kč/t)</i>
PP 80x20/1 E 220	6 000	1 900	565	15 255
TR 38x1,2 E 220	6 000	1 200	565	15 255
TR 38x1,2 E 320	6 000	2 500	669	18 063

Dodavatel 3

<i>profil - rozměry (mm)</i>	<i>délka profilů (mm)</i>	<i>množství (t/rok)</i>	<i>cena celkem vč. dopravy (EUR/t)</i>	<i>cena celkem vč. dopravy (Kč/t)</i>
PP 80x20/1 E 220	6 000	1 900	610	16 470
TR 38x1,2 E 220	6 000	1 200	610	16 470
TR 38x1,2 E 320	6 000	2 500	640	17 280

Zdroj: Interní materiály společnosti 2016, vlastní zpracování

Tab. 4. Cenové nabídky dodavatelů

V Tab. 4. jsou zobrazeny jednotlivé cenové nabídky dodavatelů, které se ve výběrovém řízení dostaly do nejužšího výběru. Dalších šest nabídek neodpovídalo základním požadavkům a představám společnosti, a proto byly v prvním kole výběru vyřazeny.

K porovnání cen je využito vyjádření v českých korunách i eurech, jelikož odběratel XY není český zákazník. Veškerá komunikace probíhá v anglickém jazyce a dokládání cenových rozhodnutí, jakožto i provedené kalkulace, v měně euro. Pro přepočítání EUR na CZK využívá pevný kurz 27 CZK/EUR.

Z hlediska ceny jsou pro společnost zajímaví Dodavatelé 2 a 3. Důležitou roli budou hrát další faktory, které ovlivní výběr.

Výjimku tvoří Plochoovál - zvláštní profil „s jazýčkem“, který není schopný ani jeden z uvedených dodavatelů vyrobit. Proto tento poptaný materiál není v cenových nabídkách uvedený. Jedná se o atypický profil, který je nutné za jakkoliv vysokou cenu nakoupit u toho dodavatele, který jej vůbec nabízí. Tím je Dodavatel 4, nabízející při odběru 2500 tun ročně cenu 651 EUR/t, tzn. 17 577 Kč/t.

8.2 Termín dodání od objednání

Dle výpočtu doby obratu zásob je pro společnost nejvhodnější dodávání vstupního materiálu každý týden v množství 150 tun. Objednávka vstupního materiálu zpravidla probíhá tak, že jsou předem nakoupeny stovky tun na určitou dobu soustavné výroby (v rádech měsíců), které jsou postupně s ohledem na skladovací možnosti dováženy do výroby zhruba v týdenních intervalech, tzn. každý týden je nutné potvrdit dodávku na další kalendářní týden.

Dodavatelé uvedli ve svých obchodních podmínkách tyto dodací lhůty od objednání:

- Dodavatel 1: první dodávka 14 týdnů od objednání, každá další každou kalendářní středu
- Dodavatel 2: první dodávka 8 týdnů od objednání, každá další dle dohody
- Dodavatel 3: první dodávka 12 týdnů od objednání, každá další dle dohody

V tomto případě je pro společnost nejvíce vyhovující nabídka Dodavatele 2, který nabízí nejkratší dobu první dodávky od objednání a možnost dohody dalších termínů dodávání. Taková dohoda umožní společnosti každý týden přesně podle potřeb výroby a možností skladovacích prostor včetně zvážení pojistné zásoby pro případ nenadálých událostí,

zpoždění dodávky apod. zajistit potřebné množství vstupních materiálů, které nebudou pro společnost zbytečnými náklady a zároveň zajistí plynulý chod výroby.

Dodací lhůta atypického profilu Plochoovál – zvláštní profil „s jazýčkem“ od Dodavatele 4 je 24 týdnů od podání závazné přihlášky a dále každá dodávka dle dohody.

8.3 Dodané množství

Na základě předchozích zkušeností s jednotlivými dodavateli je spolehlivost dodání smlouveného množství vstupních materiálů od jednotlivých dodavatelů následující:

- Dodavatel 1: 99,50 %
- Dodavatel 2: 99,54 %
- Dodavatel 3: 88,78 %

Vzhledem k opakovanému nedodržení dodávky smlouveného množství Dodavatele 3 o více jak 10 % není možné s tímto dodavatelem v natolik důležité a obsáhlé zakázce spolupracovat a spoléhat se na něj. V případě nedodržení dodávky potřebného množství pro tuto klíčovou zakázku by začalo docházet k prodlevám ve výrobě, tedy k nedostatečnému využití výrobní kapacity a celkovému snížení efektivnosti výroby.

Ve spolehlivosti dodaného množství mezi dodavateli 1 a 2 je nepatrný rozdíl. Jelikož spolehlivost obou představuje pro společnost akceptovatelnou hranici, toto kritérium tedy rozhodování o výběru dodavatele vstupních materiálů nijak výrazně neovlivnilo.

8.4 Kvalita dodávky

Kvalita dodaného vstupního materiálu je jedním z nejdůležitějších kritérií. Od kvality vstupních materiálů se totiž odvíjí jak samotná výroba konečného výrobku, tak zájem odběratele o spolupráci v jednom z dalších plánovaných dlouhodobých projektů, ale také odbyt tohoto výrobku ke konečnému spotřebiteli a jeho spokojenost s výrobkem.

Právě kvůli vysoké kvalitě dodávek společnost spolupracuje s výše zmíněnými dodavateli. Dá se tedy říct, že všichni tři dosahují společností požadované vysoké kvality. I v takovém případě se ale v některých dodávkách najdou určité odchylky a je třeba je důkladně zvážit.

- Dodavatel 1: 100 %
- Dodavatel 2: 100 %
- Dodavatel 3: 88,74 %

Kvalita dodávek Dodavatele 3 se blíží 89 %. V některých případech je nutné jejich dodávky přetřídit a vyřadit vadné kusy, v ojedinělých případech dodávku reklamovat. I přes to je kvalita vysoká. S Dodavatelem 3 společnost spolupracuje, ale pro tuto zakázku není dostačující. Dodavatel 1 naopak dodává prvotřídní kvalitu, která přesahuje smluvní podmínky a toto kritérium splňuje jednoznačně nejlépe. Dodavatel 2 odpovídá smluvním podmínkám přesně, společnost je s dodávkami vždy spokojena.

8.5 Další faktory

Kromě základních kritérií stanovených společností je třeba zvažovat i další faktory. Jedním z nich je země původu potenciálního dodavatele. Dodavatel 1 a Dodavatel 2 jsou české firmy, Dodavatel 3 je z Bulharska. Od toho se odvíjí řada rozhodnutí, jako například uplatnění reklamace. Zatímco čeští dodavatelé nemají s reklamacemi problém, Dodavatel 3 reklamace neuznává, resp. uznává, ale vyjednání a obhájení stížností je velmi problematické. Vzhledem k tomu, že dodávky probíhají v tunách železa, se v případě vadné dodávky může jednat o reklamace v řádech až statisíc korun, které u tohoto dodavatele není snadné uplatnit. Projevuje se zde typický jižanský přístup, tzn. nic není problém a na všechno je čas. S tím souvisí další faktor nutný ke zvážení. Přestože mohou být čeští dodavatelé mírně dražší, stále se vyplatí s nimi spolupracovat, protože dle předchozích zkušeností mají ve zvyku dodávat v přesně stanoveném termínu. Aby nedošlo k zastavení výroby v případě odebírání materiálu od Dodavatele 3, je již ze zkušenosti nutné se předzásobit na dva až tři týdny dopředu, a to z důvodu nevyzpytatelnosti dodávek. Tato opakovaná nespolehlivost přesného dodání materiálu znamená pro společnost vysoké náklady na skladování (cca 150 tun železa uskladněných po dobu tří týdnů), tedy velmi draze uložené peníze, které pochází většinou z úvěru na provoz, s nimiž souvisí mj. vysoké úroky. Celková kapacita skladu je 350 tun, a tak je neúnosné zaplnit téměř polovinu skladu pojistnou zásobou vytvořenou kvůli nespolehlivosti dodavatele. Celkové náklady v případě spolupráce s Dodavatelem 3 jsou tedy nakonec mnohem vyšší, než cena, kterou společnost zaplatí u mírně dražších českých dodavatelů za vstupní materiál, avšak dodaného včas.

8.6 Výběr dodavatele

Přestože v kvalitě dodávek jednoznačně vede Dodavatel 1, v ostatních kritériích, které se nedají přehlédnout, nedopadl úplně nejlépe. Díky tomu byl vybrán jako dodavatel

vstupních materiálů Dodavatel 2. Kvalita jeho dodávek je výborná a i ostatní kritéria dokazují, že pro tuto zakázku se hodí nejvíce.

To znamená, že na počátku května společnost objedná materiál v množství 1800 tun, který bude dle dohody dovážen od července každý týden (po každotýdenním upřesnění daného dne v týdnu) v množství 150 tun. Tomu odpovídá 8 kamionů kovu týdně, 600 tun měsíčně.

9 NÁKLADY VZTAHUJÍCÍ SE NA POŘÍZENÍ JEDNOÚČELOVÝCH ZAŘÍZENÍ

Rozhodování o pořízení jednoúčelových zařízení tvořilo důležitý mezník v přípravách tohoto projektu. Je třeba si uvědomit, že takové zařízení není stroj, který je možné jednoduše zakoupit. Jedná se o zařízení, jež zkonstruuji odborníci přesně dle požadavků a zadaných parametrů pro jedinou operaci. S velkou pravděpodobností se právě taková operace s takovými zadanými hodnotami už nikdy ve světě neobjeví a toto využití je opravdu čistě pro konkrétní výkon výroby konkrétního produktu s konkrétními vlastnostmi. Od toho se také samozřejmě odvíjí pořizovací cena, která odpovídá náročnosti přesného zpracování. V případě zakázkové výroby pro odběratele XY vyplývá z těchto výrobních zařízení dlouhodobý efekt v podobě prodaných výrobků, ze kterého se náklady na pořízení těchto zařízení společnosti Unikov vrátí.

S ohledem na velké objemy, které firma XY poptává, je vzhledem ke konkurenceschopnosti ve výrobě nutné využití maximální automatizace a zároveň co nejvyšší efektivity jednotlivých výrobních prostředků. Jelikož se jedná o dlouhodobý projekt v řádech několika let, kalkulace výrobku je postavená na maximální eliminaci lidské pracovní síly na úkor investic do jednoúčelových výrobních zařízení, umožňující co nejefektivnější výrobu. Pro společnost je většinou výhodnější jednorázová investice v řádech stovek tisíc až milionů korun do jednoúčelových zařízení, které zvládnou výrobek zpracovat v daných fázích např. za 0,1 minuty, než uskutečňovat výrobu na stroji, jehož příprava na výrobu daného výrobku nestojí téměř nic, ale samotná výroba je poté několikrát delší, pracnější a dražší.

V určitých případech předchozí výroby došlo k úhradě jednoúčelového zařízení právě odběratelem. V případě produktu KL budou jednoúčelová zařízení hrazena z dlouhodobého bankovního úvěru a zahrnuta tak do kalkulace ceny produktu.

V rámci příprav projektu bylo tedy rozhodnuto o pořízení tří odlišných jednoúčelových zařízení.

Dělení a kartáčování materiálu Plochoovál, zvláštní profil „s jazýčkem“ – rozměry PP 80x20x1 mm zajistí jednoúčelové zařízení A1.

K oboustrannému děrování materiálu Plochoovál, standardní profil „bez jazýčku“ - rozměry PP 80x20x1 mm je nezbytné pořízení jednoúčelového zařízení Lis N1.

K co nejlevnějšímu a nejméně pracnému zpracování profilu TR 38x1,2 mm dle normy 10305,3 E320 a TR 38x1,2 mm dle normy 10305,3 E220 je nezbytné pořízení zařízení L1.

Název	Stroj
A1	5 500 000 Kč
Lis N1	1 500 000 Kč
L1	15 300 000 Kč
Celkem	22 300 000 Kč

Zdroj: Interní materiály
společnosti

*Tab. 5. Přehled nákladů
spojených s pořízením jednoúč.
zařízení*

Při pořizování DHM je třeba uvažovat také s odpisy. Z předběžných odhadů vyplývá, že částka odpisů jednoúčelových zařízení nebude nijak zásadně ovlivňovat cenu produktu KL (max. 5 % z konečné ceny), zatímco v případě využití služeb externího výrobce, který by v dané fázi výrobky převzal, zpracoval a poslal zpět k dokončení, by cena produktu ovlivněna byla, a to velmi negativně. V případě výroby na univerzálních strojích by se zase prodražila vlivem dlouhé doby trvání daného výkonu a větší potřeby lidského faktoru. Výroba bez použití jednoúčelových zařízení by představovala nesmyslně zdlouhavé a finančně náročné výkony. Výhodné by to nebylo ani pro odběratele XY, kterému by se výroba produktu KL značně prodražila. Jelikož odběratel XY je pro společnost Unikov klíčový (výroba pro něj představuje 94 % celkové produkce), je nanejvýš nutné pořízení takové techniky, která bude maximálně efektivní. Ukončení zakázkové výroby pro tohoto odběratele představuje existenční riziko. Společnost už jedenkrát v minulosti pocítila projev nespokojenosti hlavního odběratele, které mělo za následek vyhlášení konkursního řízení v roce 2010.

10 ANALÝZA NÁKLADŮ

Ke správnému stanovení ceny je nutné si náklady nejdříve důkladně rozdělit. V první části kapitoly budou jednotlivé nákladové položky představeny a rozebrány, v dalších částech pak rozděleny dle různých členění.

10.1 Analýza druhového členění nákladů

Druhové členění nákladů zobrazuje, jaké druhy nákladů byly při hospodářské činnosti společnosti vynaloženy. Slouží tedy jako podpůrný nástroj strategického řízení podniku, a také jako podklad pro zpracování Výkazu zisků a ztrát. Jelikož položky v samotném Výkazu zisků a ztrát jsou příliš obecné, podrobnosti o jednotlivých položkách a jejich rozdělení na několik dalších podskupin jsou poskytnuty v Příloze účetní závěrky a ve vnitřních dokumentech společnosti. Jednotlivými položkami uvedenými v Tab. 6., Tab. 7., Tab. 8. a Tab. 15. se rozumí:

1. **spotřeba materiálu** – základní materiál, pomocný a ostatní materiál tvořící součást výrobku
2. **spotřeba PHM** – u výrobních zařízení, doprava hotových výrobků k odběrateli
3. **energie** – spotřeba energie, vody a plynu ve výrobním a správním středisku
4. **opravy** – opravy a údržba veškerých strojů a zařízení, nemovitostí - výrobních i administrativních budov, automobilů
5. **nájmy, vč. služeb** – krátkodobý pronájem skladovacích prostor (3 měsíce)
6. **doprava** – služební potřeby ředitelů společnosti
7. **leasing** – výrobní zařízení - stříkací zařízení, svařovací robot, automobil ve správním středisku - Škoda Superb
8. **reklama, podpora obchodu** – náklady marketingu, náklady na reprezentaci
9. **podpora IT, telefony, internet** – náklad týkající se správního střediska, např. služební hovory
10. **ostatní služby** – revize, přezkoušení zařízení, poradenská činnost v oblasti údržby strojů, poštovní poplatky, známky, údržba webových stránek, služby tlumočnicka, jazykové kurzy pro zaměstnance
11. **mzdové náklady** – na zaměstnance ve výrobě i administrativě
12. **náklady na SP a ZP** – náklady na sociální pojištění a zdravotní pojištění zaměstnanců
13. **sociální náklady** – stravenky, příspěvky na vitamíny

14. **daně a poplatky** – daň z nemovitosti, silniční daň
15. **odpisy DNM a DHM** – hlavní složkou odepisování DHM jsou stroje a zařízení (výrobní zařízení, dopravní prostředky), stavby (administrativní a výrobní budovy), dále do odpisů DHM spadá kancelářské vybavení; hlavní složkou DNM je goodwill
16. **ostatní provozní náklady** – do těchto nákladů spadají především úroky z prodlení, pokuty a penále
17. **nákladové úroky** – největší podíl nákladových úroků tvoří úroky z úvěru
18. **ostatní finanční náklady** – představují pojištění společnosti, poplatky bance, apod.

	Položka	Náklady v tis. Kč	Podíl v %
1	Spotřeba materiálu	202 141	73,60%
2	Spotřeba PHM	328	0,12%
3	Energie	7 082	2,58%
4	Opravy	3 859	1,41%
5	Nájmy, vč. Služeb	407	0,15%
6	Doprava	121	0,04%
7	Leasing	379	0,14%
8	Reklama, podpora obchodu	3 798	1,38%
9	Podpora IT, telefony, internet	499	0,18%
10	Ostatní služby	6 772	2,47%
11	Mzdové náklady	30 261	11,02%
12	Náklady na SP a ZP	10 056	3,66%
13	Sociální náklady	296	0,11%
14	Daně a poplatky	332	0,12%
15	Odpisy DNM a DHM	4 213	1,53%
16	Ostatní provozní náklady	901	0,33%
17	Nákladové úroky	1 031	0,38%
18	Ostatní finanční náklady	2 156	0,79%
	Celkem	274 632	100,00%

Zdroj: Interní materiály společnosti 2014, vlastní zpracování

Tab. 6. Druhové členění nákladů

Výše jednotlivých druhových nákladů společnosti Unikov jsou uvedeny v Tab. 6. Uvedeno je jak peněžní, tak procentuální vyjádření těchto nákladů, zobrazující část z celku, který tvoří celkový náklad za rok 2014.

10.2 Analýza fixních a variabilních nákladů

Další provedenou analýzou je analýza fixních a variabilních nákladů. Jde o členění nákladů na ty, které se mění se změnou objemu výroby (variabilní náklady) a ty, které naopak zůstávají v nezměněné podobě bez ohledu na změnu objemu výroby (fixní náklady). Vzhledem k tomu, že společnost toto členění nevyužívá, bylo nejprve nutné tyto náklady definovat a rozdělit. Vysvětlení přiřazení daného nákladu v Tab. 7 do skupiny fixní, resp. variabilní je:

1. **spotřeba materiálu** – představuje variabilní náklad, jelikož veškerý materiál je využitý ve výrobě, příp. může jít o čisticí prostředky a pracovní oděv
2. **spotřeba PHM** – jedná se o variabilní náklad související s výrobou, spotřeba PHM administrativních pracovníků je obsažena v samostatné položce doprava
3. **energie** – 93 % celkové energie je spotřebováno ve výrobě (variabilní náklad), 7 % představuje spotřebu v administrativních budovách (fixní náklad)
4. **opravy** – jedná se o variabilní náklad, závisí na užívání pro výrobní účely - opravy a údržba veškerých strojů, automobilů, nemovitostí - výrobních i administrativních budov
5. **nájmy, vč. služeb** – pronájem nemovitosti představuje fixní náklad
6. **doprava** – jedná se o využívání firemních automobilů představiteli top managementu, proto tedy fixní náklad, který není ovlivněn změnou objemu výroby
7. **leasing** – leasingové splátky jsou fixním nákladem
8. **reklama, podpora obchodu** – představují fixní náklad společnosti
9. **podpora IT, telefony, internet** – náklad administrativní činnosti, jde o fixní náklad
10. **ostatní služby** – jedná se o fixní náklady nezávislé na změnách objemu výroby
11. **mzdové náklady** – na zaměstnance ve výrobě (úkolová mzda) i administrativě (časová mzda), proto variabilní i fixní náklad
12. **náklady na SP a ZP** – odváděné pojistné z mezd zaměstnanců ve výrobě i administrativě, tzn. variabilní i fixní náklad
13. **sociální náklady** – variabilní i fixní náklad, týká se zaměstnanců ve výrobě i administrativě
14. **daně a poplatky** – jedná se o neměnné náklady, proto fixní náklady
15. **odpisy DNM a DHM** – náklady nezměnitelné v krátkých časových intervalech, proto fixní

16. **ostatní provozní náklady** – jedná se o náklady nesouvisející s výrobou, proto fixní náklad
17. **nákladové úroky** – představují úroky z úvěru, které nesouvisí s objemem produkce, tj. fixní náklad
18. **ostatní finanční náklady** – zobrazují poplatky bance, pojištění, apod., proto se jedná o fixní náklad

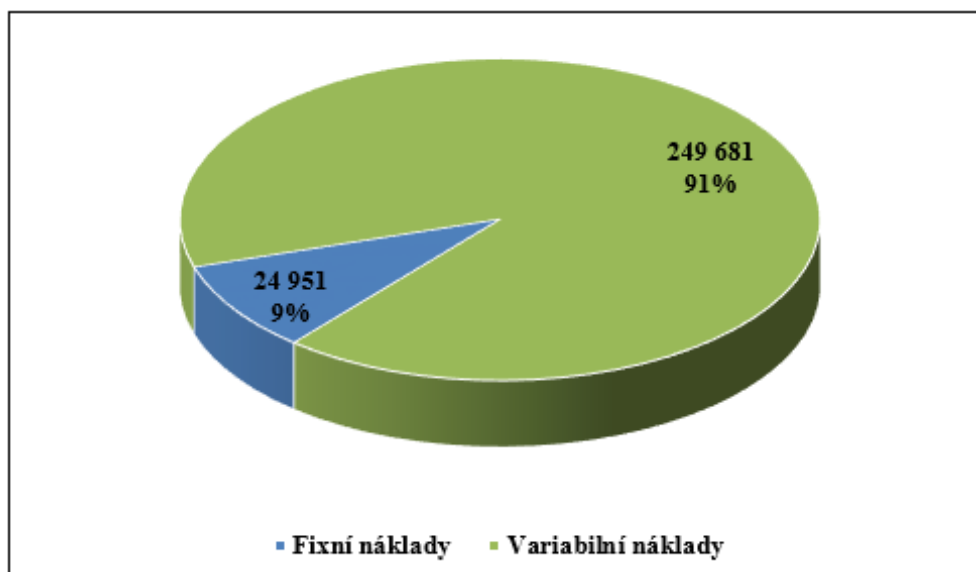
Položka	Náklady celkem v tis. Kč	Fixní náklady v tis. Kč	Variabilní náklady v tis. Kč
1 Spotřeba materiálu	202 141	x	202 141
2 Spotřeba PHM	328	x	328
3 Energie	7 082	496	6 586
4 Opravy	3 859	x	3 859
5 Nájem, vč. služeb	407	407	x
6 Doprava	121	121	x
7 Leasing	379	379	x
8 Reklama, podpora obchodu	3 798	3 798	x
9 Podpora IT, telefony, internet	499	499	x
10 Ostatní služby	6 772	6 772	x
11 Mzdové náklady	30 261	2 866	27 395
12 Náklady na SP a ZP	10 056	952	9 104
13 Sociální náklady	296	28	268
14 Daně a poplatky	332	332	x
15 Odpisy DNM a DHM	4 213	4 213	x
16 Ostatní provozní náklady	901	901	x
17 Nákladové úroky	1 031	1 031	x
18 Ostatní finanční náklady	2 156	2 156	x
Celkem	274 632	24 951	249 681

Zdroj: Interní materiály společnosti 2014, vlastní zpracování

Tab. 7. Členění nákladů na fixní a variabilní

I přes zvyšující se automatizaci ve výrobě tvoří nezanedbatelnou položku variabilních nákladů mzdové náklady výrobních dělníků. Do doby, než bude výroba plně automatizovaná, jsou tito dělníci odměňováni úkolovou mzdou za každý vyrobený kus. S tím souvisí také odvod pojistného a sociální náklady za výrobní pracovníky, které se mzdovými náklady dohromady tvoří 34 530 tis. Kč.

Graf. 2. zřetelně znázorňuje, že převážná většina nákladů, tj. 91 %, je závislá na změně objemu výroby. Fixní náklady, které zůstávají neměnné při změně produkce, se podílejí na celkových nákladech pouze 9 %.



Zdroj: Interní materiály společnosti 2014, vlastní zpracování

Graf 2. Podíl fixních a variabilních nákladů na celkových nákladech společnosti

10.3 Analýza přímých a nepřímých nákladů

Do přímých nákladů se řadí především spotřeba materiálu. Tato položka je přímým nákladem v celkové výši, protože obsahuje veškeré položky přímého materiálu – materiál, kompletování, barvení, komponenty a balení. Jedná se o nejvýznamnější položku, ve které je všechn nakoupený materiál na výrobu dané zakázky spotřebován.

Dalším přímým nákladem jsou z části i mzdové náklady, náklady na sociální a zdravotní pojištění a sociální náklady. Mzdové náklady a s nimi související odvody pojistného a sociální náklady výrobních dělníků spadají do nákladů přímých, zatímco mzdy administrativních pracovníků jsou zahrnuty v nákladech nepřímých.

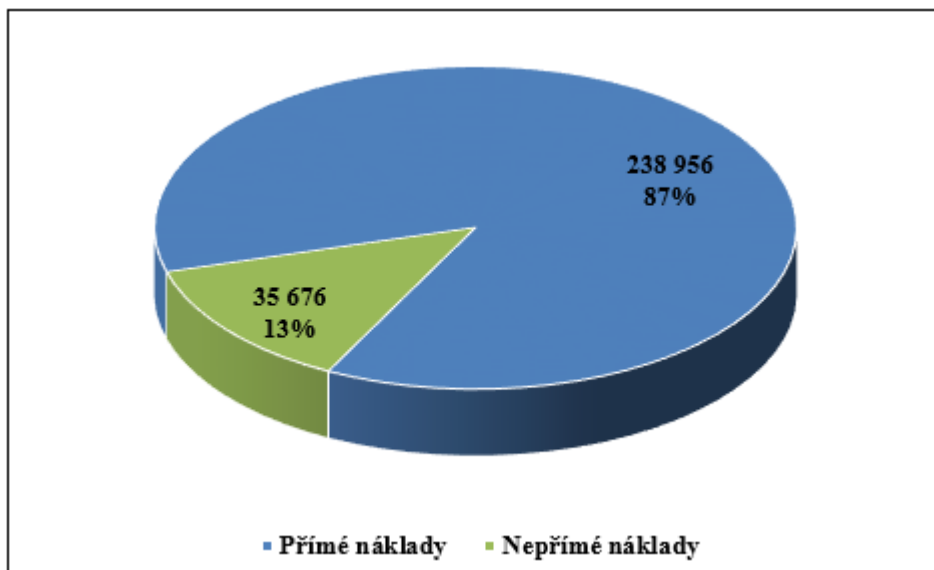
Do nepřímých nákladů jsou zahrnuty náklady, které sice nejsou přiřaditelné danému výrobku, ale jsou nezbytné pro výrobní proces jako celek. Patří sem především spotřeba pohonných hmot, energie nebo leasing, opravy a odpisy výrobních zařízení, ale i ostatní provozní náklady, nákladové úroky a ostatní finanční náklady, aj. Tyto náklady jsou společné pro více výkonů.

	Položka	Náklady celkem v tis. Kč	Přímé náklady v tis. Kč	Nepřímé náklady v tis. Kč
1	Spotřeba materiálu	202 141	202 141	x
2	Spotřeba PHM	328	x	328
3	Energie	7 082	x	7 082
4	Opravy	3 859	x	3 859
5	Nájmy, vč. služeb	407	x	407
6	Doprava	121	x	121
7	Leasing	379	x	379
8	Reklama, podpora obchodu	3 798	x	3 798
9	Podpora IT, telefony, internet	499	x	499
10	Ostatní služby	6 772	x	6 772
11	Mzdové náklady	30 261	27 431	2 830
12	Náklady na SP a ZP	10 056	9 116	940
13	Sociální náklady	296	268	28
14	Daně a poplatky	332	x	332
15	Odpisy DNM a DHM	4 213	x	4 213
16	Ostatní provozní náklady	901	x	901
17	Nákladové úroky	1 031	x	1 031
18	Ostatní finanční náklady	2 156	x	2 156
	Celkem	274 632	238 956	35 676

Zdroj: Interní materiály společnosti 2014, vlastní zpracování

Tab. 8. Členění nákladů roku na přímé a nepřímé

Z Graf 3. vyplývá, že 87 % celkových nákladů je alokováno v přímých nákladech a pouhých 13 % spadá do nepřímých nákladů, které není možné přesně přiřadit k danému výkonu. Jednou z příčin nízkých nepřímých nákladů může být používání vysoce úsporných výrobních zařízení, které nespotřebují tolik elektrické energie (7 082 tis. Kč – viz Tab. 8.) nebo například fakt, že společnost již několik let působí ve vlastních prostorech a odpadá jí tak nutnost platit nájem za výrobní, skladovací nebo kancelářské prostory (až na výjimku krátkodobého pronájmu skladovacích prostor v roce 2014 v částce 407 tis. Kč). Podstatný vliv mají zcela určitě také nízké náklady na propagaci (3 798 tis. Kč). Díky výrobě na zakázku, která tvoří 94% výrobního programu, společnosti tyto náklady z velké části odpadají. Do této částky spadá především náklady spojené s reprezentací na veletrzích v Brně a sousedním Rakousku, dále inzerce v novinách, pohoštění odběratelů při pravidelných jednáních a kontrolách, příp. nově potažená podniková vozidla logem společnosti.



Zdroj: Interní materiály společnosti 2014, vlastní zpracování

Graf 3. Podíl přímých a nepřímých nákladů na celkových nákladech společnosti

11 KALKULACE CENY

Cílem poslední části bakalářské práce je stanovení ceny kalkulovaného výrobku. Údaje zjištěné v analýze nákladů v předchozí kapitole budou zpracovány do zakázky a postupně „rozpuštěny“ dosazením do kalkulačního vzorce. Stanovení konečné ceny bude provedeno přírážkovou metodou kalkulace, která nejvíc odpovídá požadavkům zakázkové výroby.

11.1 Kalkulace přímých nákladů

Do přímých nákladů jsou zařazeny přímý materiál, přímé mzdy a ostatní přímé náklady.

11.1.1 Přímý materiál

Položka přímý materiál je rozdělena na 3 části. Přímý materiál tedy tvoří materiál, komponenty a barvení práškem.

Níže uvedený podrobný rozbor materiálu (Tab. 9.) tvoří základní konstrukci produktu KL. Parametry délka a hmotnost jsou údaje poskytnuté technologickým oddělením. Konkrétní ceny základního materiálu vychází z cenové nabídky Dodavatele 2 (viz Tab. 4.), který vyhrál výběrové řízení na dodavatele vstupních materiálů a Dodavatele 4, který jako jediný nabízí zvláštní profil „s jazýčkem“. Údaj v položce cena za kus pak tvoří rovnice ve tvaru:

$$\frac{\text{Cena zákl. materiálu v EUR} \times \text{Kurz CZK/EUR}}{1000} \times \text{Hmotnost (gros kg)} \\ \times \text{Koeficient změny kurzu}$$

Společnost k přepočtu využívá pevný kurz 27 CZK/EUR. Koeficient změny kurzu je 2 %. Celková cena daného profilu je získána vynásobením ceny za kus počtem potřebných kusů. Ta činí 244,73 Kč.

Název materiálu - profil	Délka - mm	Hmotnost - gross kg	Hmotnost - net kg	Cena zákl. materiálu (t)	Ks	Cena za kus	Cena
TR 38x1,2 (E320)	668	0,7896	0,7275	€ 669,00	2	14,55 Kč	29,09 Kč
TR 38x1,2 (E220)	963	1,0891	1,0488	€ 565,00	2	16,95 Kč	33,89 Kč
PP 80x20x1 JAZ	1979	3,9667	3,8607	€ 651,00	2	71,12 Kč	142,23 Kč
PP 80x20x1	881	1,2695	1,2427	€ 565,00	2	19,75 Kč	39,51 Kč
Celkem							244,73 Kč

Zdroj: Vlastní zpracování

Tab. 9. Položka přímého materiálu - materiál

Komponenty a jejich množství uvedené v Tab. 10 jsou nezbytné ke zkompletování produktu KL. Celková cena komponentů na jeden kus výrobku KL dosahuje 47,60 Kč.

Název materiálu - profil	Ks	Cena za kus	Cena
Nýt	44	0,50 Kč	22,00 Kč
Maticе	32	0,80 Kč	25,60 Kč
		Celkem	47,60 Kč

Zdroje: Vlastní zpracování

Tab. 10. Položka přímého materiálu - komponenty

Barvení práškem, tzv. komaxit, je kvalitní způsob povrchové úpravy, který společnost Unikov využívá při výrobě veškerých svých produktů. Rozhodující parametry délka, plocha v m² a kryvost barvy v m²/kg (velikost plochy pokryté jedním kilogramem práškové barvy) jsou zadány technologickým oddělením. Plocha a kryvost jsou hodnoty vedoucí jejich vydělením ke zjištění, kolik setin kilogramu prášku bude k obarvení daného materiálu nutné. Po vynásobení množství prášku v kilogramech cenou za kilogram barvy dojde k peněžnímu vyčíslení, které tvoří součást kalkulace. Dle výpočtů v Tab. 11 vychází celková cena barvení vstupních materiálů na 39,13 Kč.

Název materiálu - profil	Délka m	Plocha m ²	Kryvost m ² /kg	Prášek kg	Cena za kg	Cena
TR 38x1,2	3,262	0,389	6	0,064833	126,50 Kč	8,20 Kč
PP 80x20x1	1,762	0,357	6	0,0595	126,50 Kč	7,53 Kč
PP 80x20x1 JAZ	3,958	1,11	6	0,185	126,50 Kč	23,40 Kč
					Celkem	39,13 Kč

Zdroj: Vlastní zpracování

Tab. 11. Položka přímého materiálu – barvení práškem

Po sečtení všech položek přímého materiálu uvedených v Tab. 9., Tab. 10. a Tab. 11. je konečná částka vyčíslena na 331,47 Kč (viz Tab. 12.). Tato částka bude dále sloužit k rozvržení režijních nákladů na kalkulační jednici.

Druh přímého materiálu	Název suroviny	Množství na provedení	Cena za MJ	Celková cena
Materiál	TR 38x1,2 (E320)	2	14,55 Kč	29,10 Kč
	TR 38x1,2 (E220)	2	16,95 Kč	33,90 Kč
	PP 80x20x1 JAZ	2	71,12 Kč	142,24 Kč
	PP 80x20x1	2	19,75 Kč	39,50 Kč
Komponenty	Nýt	44	0,50 Kč	22,00 Kč
	Matice	32	0,80 Kč	25,60 Kč
Barvení	TR 38x1,2	0,064833	126,50 Kč	8,20 Kč
	PP 80x20x1	0,0595	126,50 Kč	7,53 Kč
	PP 80x20x1 JAZ	0,185	126,50 Kč	23,40 Kč
Celkem				331,47 Kč

Zdroj: Vlastní zpracování

Tab. 12. Kalkulace přímého materiálu

11.1.2 Kalkulace přímých mezd

Do přímých mezd spadají mzdy zaměstnanců, majících na starost obsluhu jednoúčelových i víceúčelových zařízení potřebných k výrobě a manipulaci se základním materiálem. Dále do této položky patří mzdy dělníků zodpovědných za povrchovou úpravu (barvení) a nýtování. Vzorec pro výpočet přímých mezd zaměstnanců obsluhující a manipulující se základním materiálem vypadá následovně:

$$\frac{\text{Počet kusů} \times \text{čas v minutách} \times \text{mzda Kč/hod}}{60} \times 1,34$$

Vzorec pro výpočet přímých mezd zaměstnanců zodpovědných za povrchovou úpravu a nýtování vypadá následovně:

$$\frac{\text{Počet lidí} \times 7,5 \times \text{mzda Kč/hod}}{\text{Ks/směna}} \times 1,34$$

Hodnotou 7,5 se rozumí, kolik hodin trvá jedna směna. Hodnota 1,34 slouží k zohlednění odvodů zdravotního a sociálního pojištění ve výši celkem 34 %.

Dosazením všech potřebných údajů z Tab. 13 do výše uvedených vzorců a jejich následným sečtením je zjištěna částka celkových přímých mezd v hodnotě 21,92 Kč.

Název materiálu - profil	Počet kusů	Čas - min	Mzda Kč/hod	Celkem
TR 38x1,2 (E320)	2	0,33	150 Kč	2,21 Kč
TR 38x1,2 (E220)	2	0,385	150 Kč	2,58 Kč
PP 80x20x1 JAZ	2	0,06	90 Kč	0,24 Kč
PP 80x20x1	2	0,2	90 Kč	0,80 Kč
Celkem				5,84 Kč

	Počet lidí	Mzda Kč/hod	Ks/směna	Celkem
Barvení	15	80 Kč	1000	12,06 Kč
Nýtování	2	100 Kč	500	4,02 Kč
Celkem				16,08 Kč

Přímé mzdy celkem	21,92 Kč
--------------------------	-----------------

Zdroj: Vlastní zpracování

Tab. 13. Kalkulace přímých mezd

11.1.3 Ostatní přímé náklady

Do přímých nákladů spadají také odpisy jednoúčelových zařízení A1, Lis N1 a L1. Tato zařízení jsou sestavena a pořízena na výrobu konkrétního výrobku KL a jejich využití pro jiné účely není možné. Z toho důvodu jsou odpisy započítány ke konkrétním výkonům jako náklady přímé.

Všechna zařízení byla zařazena do 2. odpisové skupiny, tzn. doba odepisování je 5 let. Ve společnosti se pracuje ve třisměnném provozu po dobu 252 pracovních dnů, produktivita pracovníků za 7,5 hodinovou směnu je 420 minut (dáno normou - je nutné brát v úvahu hygienické přestávky apod., proto pouze 7 hodin čistého času). Čas v minutách představuje dobu, kterou zařízení potřebuje pro zpracování výrobku KL v dané fázi výroby. Vzorec pro výpočet odpisů jednoúčelových zařízení je následující:

$$\frac{\text{Pořizovací cena jednoúč. zař.} \div \text{doba odepisování} \div \text{počet směn} \div \text{počet prac. dní}}{\text{produktivita pracovníků za směnu v minutách}} \times \text{počet kusů} \times \text{čas v minutách}$$

Konečná hodnota odpisů všech jednoúčelových zařízení je po sečtení jednotlivých výsledků uvedených v Tab. 14 celkem 14,57 Kč.

Název zařízení	Poř. cena	Počet kusů	Čas - min	Odpis
L1	15 300 000 Kč	2	0,33	6,36 Kč
L1	15 300 000 Kč	2	0,385	7,42 Kč
A1	5 500 000 Kč	2	0,06	0,42 Kč
Lis N1	1 500 000 Kč	2	0,2	0,38 Kč
Celkem				14,57 Kč

Zdroj: Vlastní zpracování

Tab. 14. Soupis odpisů

Stroj L1 je v Tab. 14 jmenovaný dvakrát z toho důvodu, že bude zpracovávat jak profil TR 38x1,2 mm E320 (čas v minutách 0,33), tak i TR 38x1,2 mm E220 (čas v minutách 0,385), každý po dvou kusech.

Zařízení A1 bude zpracovávat profil PP 80x20x1, zvláštní profil „s jazýčkem“ a Lis N1 opracuje PP 80x20x1 standardní profil.

11.2 Kalkulace nepřímých nákladů

Nepřímé (režijní) náklady tvoří jen malou část celkových nákladů (13 % - viz Graf 3.). To je pro stanovování ceny velmi pozitivní výsledek. Tento druh nákladů se obtížně stanovuje z toho důvodu, že je společný pro více výkonů procesu výroby. Díky nízkému podílu nepřímých nákladů na celku převládá jistota, že konečná cena bude stanovena převážně na základě nákladů přímo přiřaditelných na jednotku výkonu. V případě vysokého podílu nepřímých nákladů by byla negativně ovlivňována umělým rozpočítáváním velkých částek a podíl přímých nákladů na konečné nákladově orientované ceně daného výrobku by byl zanedbatelný.

Vzhledem k tomu, že společnost Unikov dělení režijních nákladů běžně nepoužívá, bylo nejprve nutné členění provést. Důkladná analýza těchto nákladů může vést k efektivnějšímu řízení nepřímých nákladů a tím pádem k dobrým manažerským rozhodnutím v budoucnosti.

11.2.1 Rozdělení režijních nákladů

Do výrobní režie spadají prvotní i druhotné náklady, které souvisejí s řízením, činností i obsluhou prováděného výkonu.

Správní režie se skládá z veškerých nákladů, které souvisejí s řízením a správou podniku, všeobecnou obsluhou činností výrobních a nevýrobních, rozpočtované a účtované jako správní režie, které nelze stanovit na kalkulační jednici a které nepatří do výrobní režie.

Vzhledem k tomu, že společnost Unikov bude vyrábět tento výrobek na zakázku firmě XY, není v jejím primárním zájmu dělat tržní, případně obrátovou analýzu. Tento výrobek totiž nebude sloužit k zařazení do vlastního prodeje a jeho odbyt si bude zajišťovat firma XY ve vlastní režii. To, jakou odbytovou strategii pro prodej výrobku společnost XY použije, musí společnost Unikov respektovat a podporovat. Stejně tak design a licenční práva jsou definována tak, aby např. v případě existenčních problémů společnosti Unikov mohla společnost XY změnit výrobce tohoto výrobku. Licenční práva jsou tedy ve vlastnictví odběratele. Z toho důvodu je ve sloupci odbytové režie uvedena nula.

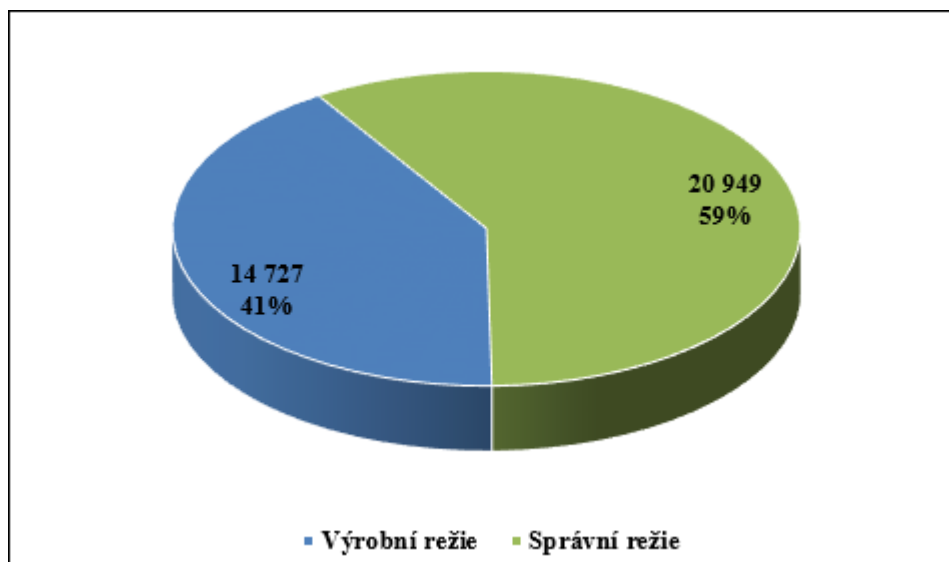
	Položka	Náklady celkem v tis. Kč	Výrobní režie v tis. Kč	Správní režie v tis. Kč	Odbytové režie v tis. Kč
1	Spotřeba PHM	328	328	x	x
2	Energie	7 082	6 586	496	x
3	Opravy	3 859	3 056	803	x
4	Nájmy, vč. služeb	407	407	x	x
5	Doprava	121	x	121	x
6	Leasing	379	348	31	x
7	Reklama, podpora obchodu	3 798	x	3 798	x
8	Podpora IT, telefony, internet	499	x	499	x
9	Ostatní služby	6 772	x	6 772	x
10	Mzdové náklady	2 830	x	2 830	x
11	Náklady na SP a ZP	940	x	940	x
12	Sociální náklady	28	x	28	x
13	Daně a poplatky	332	x	332	x
14	Odpisy DNM a DHM	4 213	4 002	211	x
15	Ostatní provozní náklady	901	x	901	x
16	Nákladové úroky	1 031	x	1 031	x
17	Ostatní finanční náklady	2 156	x	2 156	x
	Celkem	35 676	14 727	20 949	0

Zdroj: Interní materiály společnosti 2014, vlastní zpracování

Tab. 15. Členění režijních nákladů roku na výrobní a správní

Dle Graf 4. je zřejmé, že větší polovinu nepřímých nákladů tvoří správní režie (59 %). Největší položkou správních režii jsou ostatní služby. K jejich budoucímu snížení by mohlo pomoci intenzivní jazykové vzdělávání stávajících zaměstnanců, díky kterému

odpadnou náklady za tlumočníky, potřebné při každém jednání se zahraničními partnery a zaměření se na lepší jazykovou vybavenost přijímaných zaměstnanců, což by v budoucnosti vedlo ke zrušení samotných jazykových kurzů, které v současnosti zaujímají cca 120 tis. Kč z celkových 6 772 tis. Kč (viz Tab. 15.).



Zdroj: Interní materiály společnosti 2014, vlastní zpracování

Graf 4. Podíl výrobní a správní režie na celkových režijních nákladech

11.2.2 Výpočet režijních přírážek

Výpočet režijních přírážek se provádí pomocí rozvrhových základů. Pro obě režie je rozvrhovou základnou přímý materiál. Celková částka přímého materiálu je 202 141 tis. Kč (viz Tab. 8.). Konkrétní částka pro výrobní režie je 14 727 tis. Kč, správní režie 20 949 tis. Kč a odbytové režie 0 Kč (viz Tab. 15.). Vzorce pro výpočet režijních přírážek u nepřímých nákladů jsou následující:

$$\text{Výrobní režie na 1 kus} = \frac{\text{režijní výrobní náklady v Kč}}{\text{rozvrhová základna v Kč}} \times 100$$

$$\text{Správní režie na 1 kus} = \frac{\text{režijní správní náklady v Kč}}{\text{rozvrhová základna v Kč}} \times 100$$

Na základě údajů z Tab. 15. a Tab. 8. jsou doplněny konkrétní náklady v tis. Kč a vypočteny režijní přírážky u jednotlivých režii.

$$\text{Režijní přírážka výrobní režie} = \frac{14\,727}{202\,141} \times 100 = 7,29\%$$

Režijní přírážka 7,29 % vypočtená z hodnoty přímého materiálu na jeden kus výrobku KL (331,47 Kč – viz Tab. 12) bude tvořit celkovou výrobní režii na jeden kus, tj. 24,16 Kč.

$$\text{Režijní přírážka správní režie} = \frac{20\,949}{202\,141} \times 100 = 10,36 \%$$

Režijní přírážka 10,36 % vypočtená z hodnoty přímého materiálu na jeden kus výrobku KL (331,47 Kč – viz Tab. 12) bude tvořit celkovou správní režii na jeden kus, tj. 34,35 Kč.

Vzhledem k tomu, že se společnost Unikov na zajištění odbytu produktu KL nijak nepodílí, odbytová režie kalkulaci ceny výrobku neovlivní, tj. 0 Kč.

11.3 Stanovení ceny výrobku

Všechny údaje zjištěné v podkapitolách 11.1.1 Přímý materiál, 11.1.2 Přímé mzdy, 11.1.3 Ostatní přímé náklady a 11.2 Nepřímé náklady budou nyní dosazeny do kalkulačního vzorce. Přidáním požadované ziskové přírážky 3 % dojde k vyčíslení konečné ceny výrobku KL. Stanovená cena v Tab. 16 je uvedena bez DPH.

1.	přímý materiál	331,47 Kč
2.	přímé mzdy	21,92 Kč
3.	ostatní přímé náklady	14,57 Kč
4.	výrobní režie	24,16 Kč
	vlastní náklady výroby	392,13 Kč
5.	správní režie	34,35 Kč
	vlastní náklady výkonu	426,48 Kč
6.	odbytové režie	0,00 Kč
	úplné vlastní náklady výkonu	426,48 Kč
7.	zisk	3% 12,79 Kč
	cena výrobku	439,27 Kč

Zdroj: Vlastní zpracování

Tab. 16. Stanovení ceny výrobku KL

Jedná se tedy o nákladově orientovanou tvorbu ceny, která počítá se ziskovou přírážkou. Problémem u takové ceny, která je příliš provázaná s náklady, může být neochota zákazníka za daný výrobek zaplatit. Cena je totiž v danou chvíli pouze odrazem potřeb společnosti, která nebere v úvahu jiné faktory – konečné spotřebitele, příp. konkurenční ceny. Dá se navíc očekávat, že odběratel XY cenu dále navýší podle svých potřeb a požadavků na zisku. Cena by se tedy v případě jeho požadovaného zisku 10 % zvedla o 43,93 Kč a konečná prodejní cena by tak mohla dosahovat celkem 483,20 Kč za kus.

ZÁVĚR

Hlavním úkolem této bakalářské práce bylo stanovení ceny nového výrobku KL, který poptávala společnost XY. Pro splnění tohoto úkolu bylo nejprve nutné zanalyzovat veškeré náklady společnosti a v několika případech nově provést rozdělení těchto nákladů, jelikož společnost taková rozdělení nevyužívala.

V teoretické části byla zpracována odborná literatura týkající se manažerského účetnictví, rozhodování a nákladů, které byly podrobně rozděleny dle několika kritérií. V další části byly vysvětleny kalkulace a specifikovány různě orientované tvorby ceny.

Praktická část nejprve charakterizovala společnost Unikov Steel spol. s r. o. Byla představena její organizační struktura složená z top managementu, managementu a výkonných pracovníků, a také výrobní program společnosti. Na základě získaných materiálů bylo zjištěno, že se společnost specializuje na zakázkovou výrobu a svůj vlastní výrobní program nemá v plánu rozšiřovat ani se mu v současnosti nijak zvlášť věnovat.

Další kapitola se věnovala charakteristice kalkulovaného výrobku KL. Přesto, že nebylo možné uvést název výrobku, ani ho nijak blíže specifikovat, byl zde uveden základní materiál a rozměry výrobku. Na to navázala kapitola zaměřená na výběrové řízení dodavatele vstupních materiálů. Hodnoceno bylo několik kritérií a důležitých praktických poznatků, příp. zkušeností. Z původních devíti potenciálních dodavatelů postoupili do druhého kola výběrového řízení tři kandidáti, ze kterých byl vybrán vítěz. Následující kapitola představila jednoúčelová zařízení, která jsou pro výrobu produktu KL speciálně navržená a zkonstruovaná. Uvedeny zde byly i ceny těchto zařízení, které se vyšplhaly řádově na desítky milionů korun.

Poslední dvě kapitoly praktické části se věnovaly podrobnému roztržení a analýze nákladů a kalkulaci ceny. Kalkulace ceny výrobku KL je složená z přímých a nepřímých nákladů. Přímé náklady byly stanoveny pomocí výpočtů hodnot poskytnutých technologickým oddělením, nepřímé náklady stanovením rozvrhových základů a následným výpočtem režijních přírůžek.

Tato kalkulace provedená do úrovně prodejní ceny, stejně tak jako členění nákladů, které nebylo doposud v podniku využíváno, byly předány společnosti Unikov Steel spol. s r. o. Bude záležet na uvážení vedoucích pracovníků, zda využijí tuto kalkulaci ceny výrobku KL v plánovaném projektu pro odběratele XY.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

1. ČECHOVÁ, Alena, 2011. *Manažerské účetnictví. 2.*, aktualiz. a rozš. vyd. Brno: Computer Press. ISBN 978-80-251-2831-2.
2. DRURY, Colin, 2004. *Management and cost accounting. 6th ed.* London: Thomson. ISBN 1-84480-028-8.
3. FIBÍROVÁ, Jana, Libuše ŠOLJAKOVÁ, Jaroslav WAGNER a Petr PETERA, 2015. *Manažerské účetnictví: nástroje a metody. 2.*, aktualizované a přepracované vyd. Praha: Wolters Kluwer. ISBN 978-80-7478-743-0.
4. FIBÍROVÁ, Jana, Libuše ŠOLJAKOVÁ a Jaroslav WAGNER, 2004. *Nákladové účetnictví (Manažerské účetnictví I).* Vyd. 3., přeprac. Praha: Oeconomica. ISBN 80-245-0746-3.
5. Interní materiály společnosti
6. Interní materiály společnosti 2014
7. Interní materiály společnosti 2016
8. KRÁL, Bohumil, 2002. *Manažerské účetnictví.* Vyd. 1. Praha: Management Press. ISBN 80-7261-062-7.
9. LUKOSZOVÁ, Xenie, 2004. *Nákup a jeho řízení.* Vyd. 1. Brno: Computer Press. Vysokoškolské učebnice (Computer Press). ISBN 80-251-0174-6.
10. MODRÁK, Vladimír, 2007. Hodnocení kvality dodavatelských služeb. *Modernirizeni.ihned.cz* [online]. [cit. 2016-02-29]. ISSN 1213-7693. Dostupné z: <http://modernirizeni.ihned.cz/c1-20599570-hodnoceni-kvality-dodavatelskych-sluzeb>
11. POPESKO, Boris, Eva VEJMĚLKOVÁ a Petra ŠKODÁKOVÁ, 2008. *Manažerské účetnictví.* Vyd. 1. Zlín: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně. ISBN 978-80-7318-702-6.
12. SYNEK, Miloslav, 2008. *Podniková ekonomika. 4.*, přeprac. a dopl. vyd. V Praze: C.H. Beck. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 80-7179-892-4.
13. TROUT, Jack a Steve RIVKIN, 2006. *Odliš se nebo zemři: jak si zajistit úspěch na trhu jedinečností své nabídky.* 1. vyd. Praha: Grada, ISBN 80-247-1301-2.

-
14. Unikov, ©2016a. O firmě. *Unikov.cz* [online]. [cit. 2016-02-29]. Dostupné z: <http://unikov.cz/o-firme>
 15. Unikov, ©2016b. Výrobní program. *Unikov.cz* [online]. [cit. 2016-02-29]. Dostupné z: <http://unikov.cz/vyrobnni-program>
 16. ŽÁČEK, Vladimír, 2015. *Rozhodování v managementu: teorie, příklady, řešení*. 1. vydání. V Praze: České vysoké učení technické. ISBN 978-80-01-05804-6.

SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

DHM	Dlouhodobý hmotný majetek
DNM	Dlouhodobý nehmotný majetek
DPH	Daň z přidané hodnoty
JN	Jednicové náklady
MJ	Měrné jednotky
NN	Nepřímé náklady
NOŘ	Náklady na obsluhu a řízení
OTK	Oddělení technické kontroly
ODD	Oddělení
PN	Přímé náklady
RN	Režijní náklady
TN	Technologické náklady

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obr. 1. Schéma rozhodovacího procesu	15
Obr. 2. Základní vztahy mezi jednotlivými druhy nákladů	21
Obr. 3. Typový kalkulační vzorec	23
Obr. 4. Organizační struktura společnosti	28
Obr. 5. Zahradní židle (zleva): Boston řada Exclusive, Nice řada Exclusive, Corina.....	31
Obr. 6. Zahradní stoly (zleva): Palo, Půlstolek, Tako.....	32
Obr. 7. Zahradní a bytové doplňky	32

SEZNAM TABULEK

Tab. 1. Výrobní program společnosti	29
Tab. 2. Počet vyrobených kusů jednotek vlastního výrobního programu za rok.....	31
Tab. 3. Počet vyrobených kusů zakázkové výroby za rok 2015.....	33
Tab. 4. Cenové nabídky dodavatelů.....	36
Tab. 5. Přehled nákladů spojených s pořízením jednoúč. zařízení	42
Tab. 6. Druhové členění nákladů	44
Tab. 7. Členění nákladů na fixní a variabilní.....	46
Tab. 8. Členění nákladů roku na přímé a nepřímé.....	48
Tab. 9. Položka přímého materiálu - materiál	50
Tab. 10. Položka přímého materiálu - komponenty.....	51
Tab. 11. Položka přímého materiálu – barvení práškem	51
Tab. 12. Kalkulace přímého materiálu.....	52
Tab. 13. Kalkulace přímých mezd	53
Tab. 14. Soupis odpisů.....	54
Tab. 15. Členění režijních nákladů roku na výrobní a správní	55
Tab. 16. Stanovení ceny výrobku KL	57

SEZNAM GRAFŮ

Graf 1. Podíl zakázkové výroby a vlastního výrobního programu na celkovém objemu výroby.....	30
Graf 2. Podíl fixních a variabilních nákladů na celkových nákladech společnosti	47
Graf 3. Podíl přímých a nepřímých nákladů na celkových nákladech společnosti	49
Graf 4. Podíl výrobní a správní režie na celkových režijních nákladech	56

SEZNAM PŘÍLOH

P I Příklad bodového ohodnocení plnění dodávek

PŘÍLOHA P I: PŘÍKLAD BODOVÉHO OHODNOCENÍ PLNĚNÍ DODÁVEK

HODNOCENÍ DODAVATELŮ Z POHLEDU CELKOVÉ SPOLEHLIVOSTI					
<i>Hodnota kritéria</i>	<i>Velmi dobře 5 bodů</i>	<i>Dobře 4 body</i>	<i>Neutrálně 3 body</i>	<i>Přijatelně 2 body</i>	<i>Špatně 1 bod</i>
KVALITA DODÁVEK	Kvalitativně přesahuje smluvní podmínky	Částečně přesahuje kvalitativní smluvní podmínky	Odpovídá přesně smluvním podmínkám	Vykazuje menší nedostatky	Vykazuje větší nedostatky – nutnost třídění
TERMÍN DODÁNÍ	Smluvní dodací lhůty byly dodrženy	Dodávky mají časový předstih cca 1 týden	Dodávky se opozdily o 2 dny, nebo mají předstih 1 týden	Dodávky se opozdily 1 týden	I přes urgence se dodávky opozdily o více než 2 týdny
DODANÉ MNOŽSTVÍ	Smluvní dodané množství bylo přesně dodrženo	Dodané množství přesahuje méně než 5 % stanoveného množství	Dodané množství do 5 % nenaplnění nebo více než 5 % překročení smlouvy	Dodané množství od 5% do 10 % nenaplnění	Dodané množství přesahuje více než 10 % nenaplnění smlouvy

HODNOTICÍ KRITÉRIA