

Problematika stanovení ceny nového výrobku firmy XY, s.r.o.

Markéta Vaculíková

Bakalářská práce
2016



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky

Tímto bych chtěla poděkovat paní Ing. Petře Kedroňové za poskytnutí cenných informací a rad při zpracování praktické části.

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: **Markéta Vaculíková**
Osobní číslo: **M130073**
Studijní program: **B6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Finanční řízení podniku**
Forma studia: **kombinovaná**

Téma práce: **Problematika stanovení ceny nového výrobku firmy XY, s.r.o.**

Zásady pro vypracování:

Úvod

I. Teoretická část

- Prostudujte odbornou literaturu, která se zabývá otázkou kalkulací nákladů a stanovení ceny.
- V teoretické části práce zpracujte získané informace.

II. Praktická část

- Charakterizujte společnost XY, s.r.o.
- Provedte analýzu stávající metody kalkulace.
- Navrhněte nové řešení kalkulace.
- Porovnejte získaná data a zdůvodněte návrh vhodné metody kalkulace.

Závěr

Rozsah bakalářské práce:

Rozsah příloh:

Forma zpracování bakalářské práce: **tištěná**

Seznam odborné literatury:

Efektivní kalkulace nákladů v podnikové praxi [online]. Školící centrum Brno: Top Vision, 2015 [cit. 2016-02-16]. Dostupné z: www.topvision.cz.

NOVÁK, Petr. Problematika řízení a alokace režijních nákladů v podmínkách výrobních podniků: The problems of overhead costs controll and allocation in manufacturing companies' conditions : teze disertační práce. Zlín: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, 2011. ISBN 978-80-7454-056-1.

NEKVAPIL, Tomáš. Neptejte se účetních, jak řídit náklady: 10 příběhů o kalkulacích v podnikání. Vyd. 1. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2011. ISBN 978-80-7357-596-0.

POPESKO, Boris. Moderní metody řízení nákladů: jak dosáhnout efektivního vynakládání nákladů a jejich snížení. 1. vyd. Praha: Grada, 2009. ISBN 978-80-247-2974-9.

VANDERBECK, Edward J. a Maria R. MITCHELL. Principles of cost accounting. 17th ed. Boston: Cengage Learning, 2016. ISBN 978-1-305-08740-8.

Vedoucí bakalářské práce:

Ing. Petra Kedroňová

Datum zadání bakalářské práce:

4. března 2016

Termín odevzdání bakalářské práce:

22. dubna 2016

Ve Zlíně dne 8. dubna 2016



Mgr. Pavel Hýl

děkan



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;
- byl/a jsem seznámen/a 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 pracoval samostatně a použitou literaturu jsem citoval, v případě publikace výsledků budu uveden jako spoluautor;
2. že odevzdaná verze bakalářské práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

Ve Zlíně 20. dubna 2016

ABSTRAKT

Hlavním cílem bakalářské práce je posouzení kalkulačních metod a návrh vhodné metody kalkulace. Pro tyto účely je vybrána společnost XY, s.r.o, která je mezinárodním výrobcem komponentů klimatizační a chladicí techniky v automobilovém průmyslu. Vedlejším cílem práce je návrh nové metody kalkulace.

Práce vychází z vnitropodnikových údajů, podle kterých se aktuálně stanovuje cena pomocí přírážkové kalkulace režijních nákladů. V praktické části je podrobně představen rozbor výpočtů současné a navrhované metody, která se nazývá *target costing*.

Klíčová slova: Přírážková kalkulace, target costing, náklady, nákladová alokace, cena.

ABSTRACTABSTRAKT VE SVĚTOVÉM JAZYCE

The main aim of this bachelor thesis is to analyze the current calculation method when pricing new product. For these purposes, I chose the company XY, Ltd. which is an international manufacturer of climate and cooling components for automotive industry. The secondary objective of this work will be a draft of a new calculation method.

The work is based on internal data, according to which is the current price determined on overhead rates costing method. In the practical part will be presented in detail the analysis of existing and proposed calculation method, which is called *target costing*.

Keywords: Overhead rates costing method, target costing, costs, costs allocation, price.

OBSAH

ÚVOD	9
I TEORETICKÁ ČÁST	11
1 NÁKLADY PODNIKU	12
1.1 ČLENĚNÍ NÁKLADŮ	12
1.1.1 DRUHOVÉ ČLENĚNÍ NÁKLADŮ	12
1.1.1 ÚČELOVÉ ČLENĚNÍ NÁKLADŮ	13
1.1.2 ČLENĚNÍ NÁKLADŮ PODLE ZÁVISLOSTI NA ZMĚNÁCH OBJEMU VÝROBY	13
1.1.2 ČLENĚNÍ NÁKLADŮ PODLE MÍSTA VZNIKU	14
1.1.3 ČLENĚNÍ NÁKLADŮ PODLE POTŘEB ROZHODOVÁNÍ.....	14
1.1.4 ČLENĚNÍ NÁKLADŮ PODLE EKONOMICKÉHO POJETÍ	14
1.2 MODELOVÁNÍ NÁKLADŮ A NÁKLADOVÁ ALOKACE	15
2 KALKULACE	17
2.1 METODA KALKULACE	17
2.1.1 PŘEDMĚT KALKULACE.....	17
2.1.2 STRUKTURA NÁKLADŮ V KALKULACI.....	18
2.1.3 TYPOVÝ KALKULAČNÍ VZOREC	18
2.2 KALKULAČNÍ SYSTÉM A DRUHY KALKULACÍ	18
2.2.1 PŘEDBĚŽNÁ KALKULACE	19
2.2.2 VÝSLEDNÁ KALKULACE	20
2.3 KALKULACE NEÚPLNÝCH NÁKLADŮ – VARIABILNÍCH NÁKLADŮ – METODA KRYCÍHO PŘÍSPĚVKU	21
2.3.1 METODA KALKULACE SDRUŽENÝCH VÝROBKŮ	22
2.3.2 DYNAMICKÁ KALKULACE.....	22
2.3.3 KALKULACE SE STUPŇOVITÝM ROZVRSTVENÍM FIXNÍCH NÁKLADŮ.....	23
2.4 METODA KALKULACE CÍLOVÝ NÁKLADŮ (TARGET COSTING)	24
3 CENOVÁ POLITIKA	25
3.1 CENA	25
3.2 CENOVÁ TVORBA	25
3.2.1 POPTÁVKOVĚ ORIENTOVANÁ TVORBA CENY.....	26
3.2.2 TVORBA KONKURENČNĚ ORIENTOVANÉ CENY	28
3.2.3 NÁKLADOVĚ ORIENTOVANÁ TVORBA CENY	28
3.3 METODY KALKULACE CENY	29
3.3.1 KALKULACE CENY PLNÝCH NÁKLADŮ	29
3.3.2 KALKULACE CENY NEÚPLNÝCH NÁKLADŮ	29
II PRAKTICKÁ ČÁST	30
4 PŘEDSTAVENÍ SPOLEČNOSTI XY, S.R.O.	31
4.1 ZÁKLADNÍ INFORMACE O SPOLEČNOSTI	31
4.2 HISTORIE SPOLEČNOSTI	31
4.2.1 ORGANIZAČNÍ STRUKTURA SPOLEČNOSTI.....	32
4.3 TECHNOLOGICKÉ CERTIFIKACE SPOLEČNOSTI	32

4.4	VÝROBKOVÉ PORTFOLIO.....	33
5	STANOVENÍ CEN NOVÝCH VÝROBKŮ.....	35
5.1	METODA PŘIRÁŽKOVÉ KALKULACE POUŽÍVANÁ VE SPOLEČNOSTI.....	35
5.2	POPIS STÁVAJÍCÍHO KALKULAČNÍ METODY.....	35
5.2.1	FIREMNÍ APLIKACE VYUŽÍVANÉ PRO STANOVENÍ CENY VÝROBKU	36
5.2.2	KONKRÉTNÍ VÝROBEK – PŘEDSTAVENÍ A VÝPOČET	37
5.2.3	VÝHODY A NEVÝHODY POUŽITÍ VZORCE	41
5.3	POPIS NAVRHOVANÉHO KALKULAČNÍ METODY	41
5.3.1	STANOVENÍ CENY METODOU <i>TARGET COSTING</i>	41
5.3.2	VÝHODY A NEVÝHODY METODY	43
	DOPORUČENÍ.....	44
	ZÁVĚR	46
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....	48
	SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK.....	50
	SEZNAM OBRÁZKŮ	51
	SEZNAM TABULEK.....	52
	SEZNAM GRAFŮ	53
	SEZNAM PŘÍLOH.....	54

ÚVOD

Představa o ceně produktu nebo služby ve firmě je z počátku jasná a konkrétní. Skutečný vývoj ji buď potvrdí, nebo nahradí jinou hodnotou. Při stanovení ceny nového výrobku mohou problémy nastat s cenou využívaného zdroje, nesprávnou alokací nákladů nebo nesprávným nastavením objemu produkce a výrobních kapacit. Princip kalkulace ceny byl navržen pro výrobce, aby uměl zpracovat množství rozdílných nákladů, které vstupují do výrobního procesu a nastavit kontrolní opatření.

Práce se zabývá posouzením stávající kalkulační metody, která je používána při stanovení ceny nového výrobku. Tato kalkulace určuje, zdali se firma bude zajímat o vývoj a výrobu daného výrobku nebo usoudí, že vynaložené investice nebudou návratné.

Teoretická část práce pojednává o literárním pohledu na problematiku členění nákladů v podniku a modelaci nákladů. S tím je spojena i důležitost správné alokace nákladů. Samotné téma kalkulace je podrobně popsáno a vysvětleno v následujících kapitolách. Ty pojednávají o jednotlivých metodách kalkulace. Zde jsou podrobně vymezeny základní pojmy samotné kalkulace a vysvětlení klíčových pojmů. Jelikož existuje několik druhů kalkulací, je tento soubor nazýván kalkulačním systémem. Tato část je velmi zajímavá, zde lze proniknout do detailnějšího pochopení jednotlivých druhů kalkulací, které dále demonstrují jejich praktické využití ve výrobních závodech. Metoda, která se zabývá pouze variabilními náklady, které se alokují na výrobky, se jmenuje kalkulace neúplných nákladů a je zde popsána metoda krycího příspěvku. Z pohledu analyzování daného problému v bakalářské práci, je metoda kalkulace stanovení cílových nákladů (target costing) důležitou kapitolou, která přibližuje její výhody a nevýhody aplikace v dnešním korporátním světě. V neposlední řadě nelze zapomenout na důležitost ceny a cenové tvorby.

V praktické části je představena společnost XY, s.r.o., na které je demonstrováno řešení studovaného problému. Společnost je mezinárodním výrobcem komponentů klimatizační a chladicí techniky v automobilovém průmyslu. Z důvodu ochrany citlivých interních dat si společnost nepřeje zveřejnění jejího oficiálního názvu.

Hlavním cílem bakalářské práce je posouzení současné problematiky metody kalkulace a způsob stanovení ceny nového výrobku. Bližší pohled na detailní rozpad ceny a přiřazení nákladů je představeno na konkrétním příkladu kalkulaci výrobku. V práci jsou vypočítány dvě metody kalkulace. Jedna metoda, kterou je i současnou používanou metodou

je přírážková kalkulace a druhou je metoda target costing. Výstupem této analýzy je zhodnocení, které ze dvou metod je pro danou firmu přínosnější. Obě metody disponují určitými výhodami a nevýhodami využití. Smyslem je nalézt řešení pro aplikaci té metody, která pomůže společnosti XY, s.r.o. snížit výrobní náklady, být silným konkurenčním partnerem a současně si vytvářet pravidelnou návratnost svých investic.

I TEORETICKÁ ČÁST

1 NÁKLADY PODNIKU

Náklad je definován jako určitá hodnota, která musí být předmětem vedení účetnictví. Rozdíl v pojetí chápání nákladů se liší podle toho, zda se jedná o náklad z pohledu *finančního účetnictví*, které zachycuje podklady pro externí uživatele a řídí se obecně uznávanými účetními zásadami nebo z pohledu *manažerského účetnictví*, které poskytuje relevantní podklady pro účinné a flexibilní řízení podniku. Tyto informace jsou určeny pro interní uživatele (manažeri a majitelé), není regulováno zákony a nastavují si ho sami uživatelé. (Kohout, 2015)

1.1 Členění nákladů

Základním předpokladem pro efektivní řízení nákladů je schopnost identifikovat účelnost a účelovost jejich vynaložení. Manažerské účetnictví člení náklady účelově podle místa jejich vzniku a odpovědnosti – divizích, produktech, službách, zákaznících apod. Náklady jsou charakterizovány podle určitých odlišných znaků do stejnorodých skupin. Existuje mnoho způsobů, jak rozdělit jednotlivé náklady do skupin, podmínkou je vždy pravdivě a skutkově vynaložený náklad splnil svůj ekonomický účel.

1.1.1 Druhové členění nákladů

Druhové členění nákladů bývá prvotním členěním nákladů v řídicím procesu. Jedná se o peněžní vyjádření struktury výše zdrojů. Nákladové skupiny se člení podle druhů a následně slouží jako informační zdroj pro zajišťování stability a rovnováhy společnosti v konkurenčním prostředí. Tyto náklady nerozlišují účel využití. Do skupiny nákladově členěných nákladů patří následující položky nákladů:

- spotřeba materiálu,
- mzdové a ostatní osobní náklady,
- odpisy dlouhodobého majetku,
- spotřeba a využití externích prací a služeb,
- finanční náklady.

Náklady podle vstupu se dále rozdělují na **externí** a **interní**. **Externími náklady** jsou náklady prvotní a mezi **interní náklady** řadíme náklady druhotné (duplicitně vykazované).

1.1.1 Účelové členění nákladů

Účelové členění nákladů je zásadní klasifikací nákladů uplatňovanou při řízení hospodárnosti podniku. Smyslem členění těchto nákladů je zjistit, zda jsou náklady spořeny, nebo naopak překračovány. Studují vztah k vlastní příčině a náklady jsou doloženy svým účelem (konečný výkon).

Náklady po **linii výkonů** rozlišujeme podle *uplatnění* (technologické a na obsluhu a zařízení), dále podle *početně technického přiřazení* (přímé a nepřímé náklady) a podle *informačních požadavků* (jednicové a režijní, ty zjišťujeme na celý objem produkce). (Král, 2002)

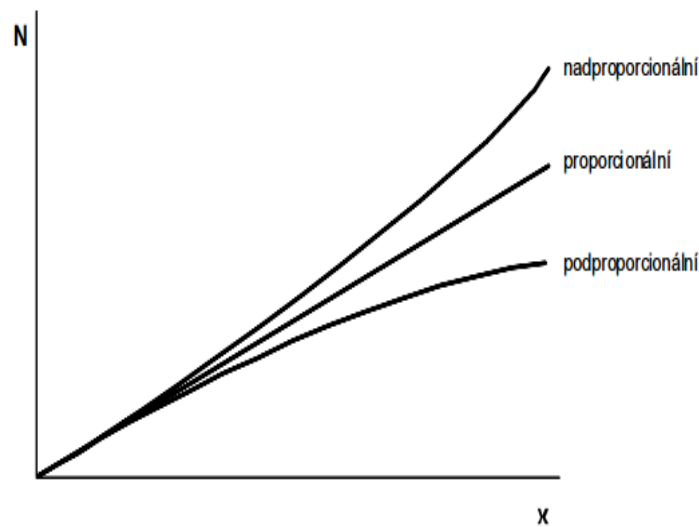
Náklady po **linii útvarů** se rozlišují podle místa vzniku a z hlediska odpovědnosti.

Podle vztahu k produktu:

- *Přímé náklady* – bezprostředně souvisí s konkrétním druhem výkonu. Tyto náklady lze přímo přiřadit na nákladový objekt např. na jednicový materiál, jednicové mzdy, ostatní jednicové náklady,
- *Nepřímé náklady* – není zde žádná příčinná souvislost s konkrétním druhem výkonu.

1.1.2 Členění nákladů podle závislosti na změnách objemu výroby

- *Fixní* – se změnou objemu produkce se proporcionálně nemění (fixní mzdy, fixní odpisy, fixní služby, výzkum atd.),
- *Variabilní* – spotřeba se proporcionálně mění:
 - Proporcionální: mění se přímo úměrně se změnou objemu výkonů,
 - Podproporcionální: mění se pomaleji, než se mění objem výkonů (např. materiál vlivem slev),
 - Nadproporcionální: mění se rychleji, než se mění objem výkonů (např. přesčasové mzdy),
- *Smíšené* – např. elektrická energie (fixní – osvětlení haly, variabilní – výrobní linky).



Zdroj: Král, 1997

Graf 1. Průběh variabilních nákladů

1.1.2 Členění nákladů podle místa vzniku

- *Produkční/výrobní*,
- *Pomocné* (náklady na logistiku materiálu, nákup, skladování a manipulaci, náklady na IT, správa budov atd.),
- *Odbytová režie* – náklady na prodej a marketingovou komunikaci,
- *Správní režie* – náklady na všeobecné vedení a správu.

1.1.3 Členění nákladů podle potřeb rozhodování

- *Relevantní* – jejich výši velmi rychle ovlivňuje rozhodování vedoucích manažerů.
- *Irelevantní* - bez ohledu na rozhodnutí manažerů, zůstávají tyto náklady neměnné (např. Dle zákona sociální a zdravotní pojištění).

1.1.4 Členění nákladů podle ekonomického pojetí

- *Oportunitní* – neboli náklady obětované příležitosti. Jedná se o ušlý zisk z rozhodnutí, který akceptován. Uplatňují se zejména v případě, že je omezení při rozhodování v oblasti zdrojů. Náklady ve vztahu ke svému pojetí můžeme rozdělit:
 - *implicitní* – v rámci účetnictví jsou přesně evidovány,

- explicitní – v účetnictví evidovány nejsou, případně jsou evidovány v jiné výši, ale v rámci ekonomického posuzování je bereme v úvahu.
- *Utopené náklady* – nebo umrtvené náklady. Jedná se o náklady, které byly v minulosti vynaloženy a které nemohou být změněny žádným rozhodnutím učiněným v budoucnu. Pro utopené náklady jsou charakteristické tyto rysy:
 - vynakládají se před zahájením výroby,
 - jejich celkovou výši již nelze ovlivnit,
 - jedinou možností jejich snížení je opačně působící investiční rozhodnutí,
 - jedná se např. o odpisy fixních aktiv,
 - je pro ně typický relativně vzdálený časový úsek mezi výdajem a vyjádření nákladu.(Popesko, 2009)

1.2 Modelování nákladů a nákladová alokace

Odhad budoucích nákladů ve vztahu k objemu výroby umožňuje vytvářet varianty budoucího vývoje a pružně tak reagovat na změny ve výrobním procesu. (Popesko, 2009)

Alokací nákladů rozumíme přiřazení relevantních nákladů a výnosů k příslušnému výkonu. Máme trojí principy alokace a to:

- *příčinnosti* – hledání souvislosti, proč bude daný výkon náklad obsahovat,
- *únosnosti* – náklady, které je možné obhájit a vstupují tak do ceny výrobků,
- *průměrování* – jaké náklady v průměru připadají na určitý výrobek.

V alokační fázi je nejprve třeba přiřadit přímé náklady takovému objemu alokace, který příčinně vyvolal jejich vznik. Poté následuje fáze, kdy se co nejpřesněji vyjadřuje vztah nákladů, které jsou nepřímé k finálnímu výkonu. V poslední třetí fázi se co nejpřesněji vyjádří podíl nepřímých nákladů, které připadnou na druh vyráběného výrobku. (Heczková, 2015)

Nejčastěji používaný nástroj, který rozděluje náklady dle objemu produkce je **Analýza bodu zvratu** (Cost-Volume-Profit, CVP). Tato analytická technika, pomáhá zjistit kritický objem produkce, při které se tržby rovnají nákladům. Tento objem je označován jako **bod zvratu** (anglicky Break even point). Je to přesně takové množství produkce, při kterém

nevzniká žádný zisk ani ztráta. Dosahuje-li společnost této produkce, pak se tržby rovnají nákladům.

- Objem výroby a prodeje odpovídající bodu zvratu q_{BZ} se počítá pro lineární náklady a tržby, jako q z tohoto vztahu:
- $T=N$

$$q_{BZ} = \frac{FN}{p-b} \quad (1)$$

Legenda:

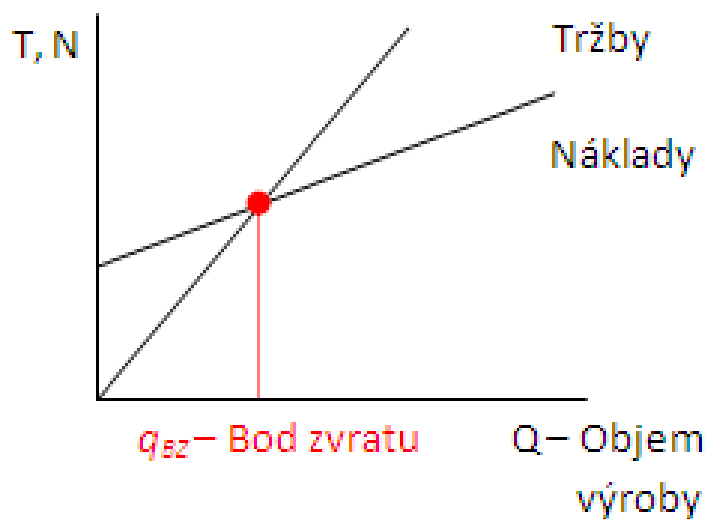
q_{BZ} ... objem výroby v měrných jednotkách, při kterém dosahujeme bod zvratu

FN ... celkové fixní náklady

p ... cena za jednotku výkonu

b ... jednotkové variabilní náklady

Grafické znázornění:



Zdroj: Analýza bodu zvratu, 2015

Graf 2. Bod zvratu

Legenda:

T, N ... čas

Q ... Objem výroby

q_{bz} ... Bod zvratu

2 KALKULACE

V ekonomickém pojetí lze kalkulaci definovat jako propočet nákladů, marže, zisku, ceny nebo jiné hodnotové veličiny na výrobek, práci nebo službu, kterou je potřeba provést v souvislosti s jejich uskutečněním. Patří mezi základní nástroje řízení po linii výkonů.

Kalkulace je obecně chápána třemi způsoby jako:

- činnost směřující ke stanovení nebo zjištění nákladů na výkon (tzv. kalkulační jednici),
- výsledek této činnosti,
- kalkulační systém – samostatná část informačního systému společnosti, která je nezastupitelná svým informačním obsahem a jeho využitím. Tyto informace jsou navzájem provázány a zpracovány pro různé účely, které jsou obsahově propojeny s manažerským účetnictvím, s rozpočty jednotlivých středisek a se systémem interních převodních (transferových) cen.

2.1 Metoda kalkulace

Metodou kalkulace se rozumí způsob stanovení předpokládané výše nákladů resp. následného zjištění skutečných nákladů na určitý výkon podniku. Je závislá:

- vymezení předmětu kalkulace,
- na způsobu přiřazování nákladů předmětu kalkulace,
- na struktuře nákladů, ve které se stanovují nebo zjišťují náklady na kalkulační jednici.

2.1.1 Předmět kalkulace

Předmětem kalkulace je poskytnutí detailních informací o nákladech, které vyšší vedení potřebuje pro kontrolu současných výrobních operací a pro budoucí plánování. Vedení podniku používá tyto informace, na základě kterých je následně rozhodováno, jak nejlépe alokovat zdroje aby bylo jejich využití co nejvíce efektivní a nejziskovější. (Vanderbeck a Mitchell, 2015)¹

¹ Cost accounting provides the detailed cost information that management needs to control current operations and plan for the future. Management uses this information to decide how to allocate resources to the most efficient and profitable areas of the business. (Vanderbeck a Mitchell, 2015)

2.1.2 Struktura nákladů v kalkulaci

Existuje mnoho základních kalkulačních vzorců a každá společnost využívá vlastní typ kalkulačního vzorce. Struktura nákladů je v každém podniku vnímána podle povahy souvislosti s daným druhem podnikání. Individuální vzorce jsou přizpůsobeny interním požadavkům.

2.1.3 Typový kalkulační vzorec

Přímý materiál

Přímé mzdy

Ostatní přímé náklady

Výrobní (provozní) režie

Vlastní náklady výroby

+ Správní režie

Vlastní náklady výkonu

+ Odbytové náklady

Úplné vlastní náklady výkonu

+ Zisk/Ztráta

Cena výkonu

Tento typový kalkulační vzorec byl platný do roku 1989, kdy došlo ke změně politického systému a s tím spojený přechod od centrálně plánovaného hospodářství k tržnímu. V současné době platný *zákon o účetnictví* č. 563/1991 Sb. (který upravuje finanční účetnictví), kalkulaci jako takovou neupravuje a ani neomezuje. Vnitřní rozhodování a řízení nákladů je nyní v pravomoci vedení společnosti. (Československo, 1991)

2.2 Kalkulační systém a druhy kalkulací

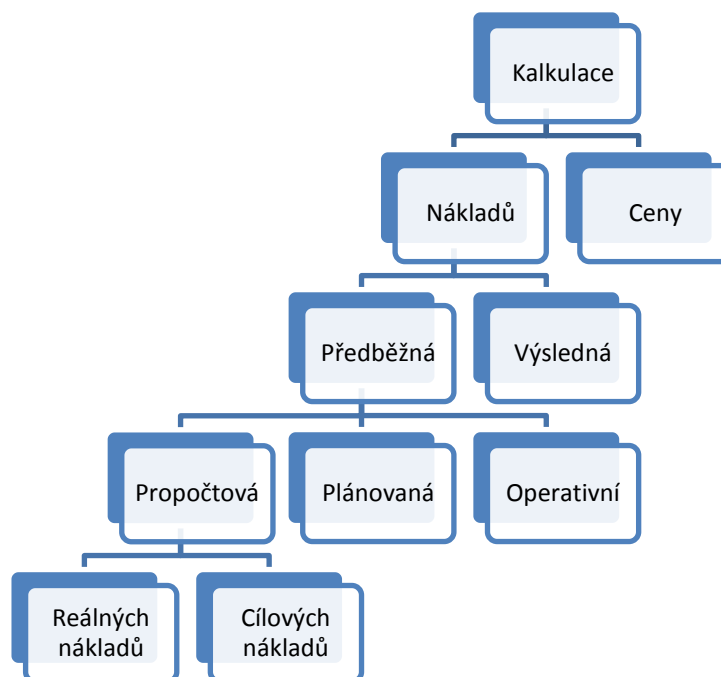
Kalkulační systém je soubor všech kalkulací v podniku, mezi kterými jsou přesně vymezeny vazby a účel využití. (Popesko, 2009)

V různých podmínkách může kalkulační systém obsahovat různý počet druhů kalkulací; počet druhů kalkulací, sestavovaných v daném podniku, je ovlivněn zejména těmito faktory:

- druhem a velikostí podniku,

- druhem produkce a typem výrobního procesu,
- nároky na vypovídací schopnost kalkulací a potřebou jejich využití v různém časovém horizontu.

Zobrazené schéma představuje kalkulační systém a jeho členění z hlediska vztahu kalkulací k časovému horizontu zpracování dat a využití. Popisované způsoby a druhy kalkulací se týkají tzv. kalkulací úplných nákladů, které přiřítají jednotlivým výkonům přímé i příslušnou část nepřímých nákladů, nepočítají s fixními náklady. (Hradecký a Konečný, 2003)



Zdroj: Král a kol., 2008, s. 235

Obr. 1. Kalkulační systém

2.2.1 Předběžná kalkulace

Jejím úkolem je předem zahájením výroby stanovit výši nákladů a odpovídající předpokládaným podmínkám. Vychází z norem, zkušeností a odhadů.

Dále se dělí:

- *Propočtové* – vycházejí z globálních ukazatelů a podmínek,
- *Plánované* – základem jsou normy (výkonů, spotřeby materiálu, využití základních prostředků). Tyto normy by měli platit v podniku déle než jeden rok,
- *Operativní* – vycházejí z norem v momentě zavádění výroby, zohledňují již reálné vstupy a náklady.

2.2.2 Výsledná kalkulace

Vyjadřuje již skutečné náklady připadající na jednotku výkonu. Projevují se zde všechny změny oproti předběžným kalkulacím, jsou přejímány z účetnictví a slouží jako podklad pro hodnocení.

Metoda dělením

Prostá kalkulace dělením – je využívána ve výrobě s jedním druhem výkonu (elektrárny, přepravní firmy). Přímé náklady jsou stanoveny dle THN a režijní náklady na kalkulační jednici prostým dělením.

Kalkulace dělením s poměrovými čísly – ve výrobě s několika druhy výkonů, které se od sebe liší geometricky, hmotností nebo pracností. Postup výpočtu zahrnuje stanovení jednoho druhu výrobku jako **základny**, poté je stanoven poměr ostatních výrobků k základně a výstupem je poměrové (ekvivalenční číslo). (Hradecký, 2008)

Metoda přírážkové kalkulace

Tato metoda je vhodná při výrobě několika nákladově různorodých výrobků (služeb). Je založena na přiřazování nepřímých nákladů pomocí zvolené, peněžně nebo naturálně vyjádřené **rozvrhové základny**. Na základě rozvrhové základny je poté vypočtena hodnota režijní přírážky, která vyjadřuje podíl nepřímých (režijních) nákladů připadajících na jednotku rozvrhové základny. Čím vyšší bude hodnota zvolené rozvrhové základny u konkrétního výkonu, tím vyšší podíl režijních nákladů bude tomuto výkonu přiřazen. (Kohout, 2015)

- *Sumační varianta* – je zde jednotná univerzální rozpočtová základna a jedna skupina režijních nákladů.

- *Diferencovaná varianta* – zde se režijní náklady dělí do určitých skupin (zásobovací, výrobní, odbytová, správní. Pro každou skupinu jsou definovány různé rozvrhové základny, jako např. přímý materiál, přímé mzdy, přímé náklady apod.

Metoda kalkulace ve sdružené výrobě

- *Metoda odečítací* – je využívána ve výrobě, kdy při jednom vstupu vznikne více výstupů. Z celkových nákladů jsou odečteny vedlejší náklady výrobků a tak se zjistí náklady na hlavní výrobek.
- *Metoda rozčítací* – používá se ve sdružené výrobě, kdy z výchozí suroviny je vyrobeno několik různých výrobků, které lze považovat za samostatné hlavní výrobky (např. výroba nafty). Výpočet této kalkulace je založen na podmínce, kdy celkové náklady jsou rozděleny na sdružené produkty prostřednictvím výstižně zvolené rozčítací kalkulační základny.

2.3 Kalkulace neúplných nákladů – variabilních nákladů – metoda krycího příspěvku

Tato kalkulace je nazývá **neabsorpční kalkulace**. Kalkuluje pouze s variabilními náklady, které se alokují na výrobky. Fixní náklady jsou zde chápány jako nedělitelný celek a nerozpočítávají se. Rozdíl se nazývá **krycí příspěvek** – příspěvek na úhradu fixních nákladů a zisku. U jednotlivých druhů výrobků se nezjišťuje zisk, jelikož se na zisk pohlíží jako na výsledek činnosti podniku jako celku. Rentabilita výrobku se měří podílem, jaký má příspěvek na úhradu na ceně výrobku. (Kohout, 2015)

Výhoda této kalkulace je odstranění často nepřesné alokace fixních nákladů. Oddělené sledování fixních a variabilních nákladů zmírňuje výkyvy ve využívání výrobních kapacit. Ovšem **nevýhodou** této kalkulace může být skutečnost, že není schopna vyčíslit co nejpřesněji úplné náklady na určitý výkon/výrobek. Poskytuje i velmi omezené informace o struktuře a příčinách spotřeby fixních i režijních nákladů.

V hospodářském prostředí představuje kalkulace neúplných nákladů efektivní nástroj operativního řízení, jelikož krátkodobá manažerská rozhodnutí jsou založená na existující výrobní kapacitě. Je zde kladen důraz na stanovení optimálního sortimentu výroby, dle velikosti příspěvku na úhradu (absolutně nebo relativně). Cenová rozhodnutí jsou

zde podporována díky možnosti dočasného snížení ceny až na úroveň variabilních nákladům.

2.3.1 Metoda kalkulace sdružených výrobků

Z technologického hlediska výroba jednoho výrobku nemůže být oddělena od výroby dalších výrobků (např. v chemickém průmyslu, zemědělství apod.) Až do určitého bodu tzv. bodu rozdělení jsou součástí jednoho procesu. Kalkulace se dále rozděluje:

- *Objemovou* – metoda podle objemu, množství,
- *Metoda prodejní hodnoty v bodě rozdělení.*

2.3.2 Dynamická kalkulace

Podobá se tradiční přírážkové kalkulaci, ovšem tato kalkulace je rozšířena o efekt změny objemu prováděných výkonů, klíčová je alokace nejenom variabilních ale i fixních nákladů.

Objem produkce	Jednicové náklady	Fixní náklady na výrobek	Jednotkové náklady výrobku
100	45	50	95
200	45	25	70
300	45	16,7	61,5
400	45	12,5	57,5

Zdroj: Popesko, 2009

Tab. 1. Ukázka dynamické kalkulace

Podoba dynamické kalkulace může být následující:

Přímý materiál (jednicový)
 +
 Přímé mzdy (jednicové)
 +
 Ostatní přímé náklady
 Ostatní přímé náklady-variabilní část
 Ostatní přímé náklady-fixní část

Přímé náklady celkem

+
 Výrobní režie

Výrobní režie – variabilní část
 Výrobní režie – fixní část

Vlastní náklady výroby celkem

+
 Správní režie
 Správní režie – variabilní část
 Správní režie – fixní část

Vlastní náklady výkonu celkem

+
 Odbytová režie
 Odbytová režie – variabilní část
 Odbytová režie – fixní část

Úplné náklady výkonu

2.3.3 Kalkulace se stupňovitým rozvrstvením fixních nákladů

Tato varianta kalkulace je vhodná pro podniky se složitější vnitřní strukturou. Poskytuje přehled a rozvrstvení fixních nákladů. Celkové fixní náklady jsou rozděleny na fixní náklady výrobku, skupiny výrobků, útvaru a náklady řízení podniku, jako celku. (Heczková, 2015)

Variabilní náklady se v kalkulaci upravují a fixní náklady jsou členěny podle vztahu k jednotlivým výkonům.

Ukázka možného rozdělení fixních nákladů do 3. skupin:



Zdroj: Kohout, 2015

Obr. 2. Rozdělení fixních nákladů

2.4 Metoda kalkulace cílových nákladů (target costing)

Metoda kalkulace cílových nákladů (target costing) je v současné době jednou z nejrozšířenějších metod strategického manažerského účetnictví. Vznik této metody lze datovat od roku 1965, kdy byla metoda vyvinuta ve společnosti Toyota a od začátku 70. let byla značně používána v japonských podnicích. Principy kalkulace cílových nákladů byly uplatňovány ve dvacátých letech 20. století dokonce i v Baťových závodech. (Popesko, 20019, s. 185)

Metoda cílových nákladů vychází z požadavků zákazníka, prvním krokem metody je tedy zjištění dosažitelné tržní ceny. Po odečtení potřebného ziskového rozpětí se zjistí tzv. přípustné náklady. Ty se v dalším kroku porovnají s náklady, které vyplývají z aktuálních výrobních, technologických a jiných podmínek podniku a vycházejí tedy z platných norem. Na základě požadavků zákazníka, konkurenčního prostředí a zaměření podnikové strategie jsou následně stanoveny požadované cílové náklady. (Hradecký, Lanča a Šiška, 2008)

3 CENOVÁ POLITIKA

Cenovou politikou rozumíme všechna opatření, která se vztahují k trhu. Firmy si tak prostřednictvím ceny plní své obchodní cíle.

Podle Popeska, Jirčíkové a Škodákové, 2014, je cenová politika jednou z nejdůležitějších oblastí hodnotového řízení podniku. Významně ovlivňuje celkovou úspěšnost podnikání a fungování podniku v tvrdých konkurenčních podmínkách, je součástí jeho celkové prezentace na trhu. Tvorba cen a cenová rozhodnutí jsou obvykle koncentrovány na úrovni vrcholového vedení, přičemž informace pro tato rozhodnutí poskytuje manažerské účetnictví.

3.1 Cena

Cena je hodnota či suma peněz, na které se prodejce a nakupující oboustranně shodnou. Cena tedy představuje hodnotu zboží. Je jediným prvkem marketingového mixu, který produkuje výnosy. Přesto doposud mnoho podniků nepostupuje při stanovení ceny správně. Nejčastější problémy spočívají v přílišné orientaci na náklady, nedostatečném přizpůsobování změnám na trhu a v nedostatečné variabilitě cen pro různé položky sortimentu a pro různé segmenty trhu. (Grossová, 2002)

Ceny přímo determinují úspěšnost podniku na trhu, a proto je přijetí takového rozhodnutí klíčové a náročné. Cenová rozhodnutí jsou ovlivněna především: situací na trhu z hlediska konkurence a stability a metodou tvorby cen. (Popesko, Jirčíková a Škodáková, 2014)

Stanovení ceny produktu je velmi náročný rozhodovací problém, protože v průběhu rozhodování je zvažována celá mnohdy protichůdných faktorů. Některé z nich tlačí cenu dolů, například snad podniku zajistit dlouhodobé příjmy, spokojenost zákazníka, tlak konkurence, snaha dosáhnout vysoký tržní podíl. Jiné faktory ji naopak tlačí nahoru, například potřeba dosáhnout okamžitě zisk, převaha poptávky nad nabídkou, růst inflace, vnímání vysoké kvality nebo vysoké náklady na výzkum a vývoj. Stanovení ceny je tedy mnohdy hledáním kompromisu. (Grossová, 2002)

3.2 Cenová tvorba

Tvorba ceny a samotné její stanovení má významný vliv na hospodaření podniku. Stanovená cena ovlivňuje poptávku, postavení podniku vůči konkurenci a celkové postavení na trhu, hraje důležitou informační roli vůči zákazníkům.

Existují tři základní principy tvorby cen a to poptávkově orientovaná tvorba cen, konkurenčně orientovaná tvorba cen a nákladově orientovaná tvorba cen.

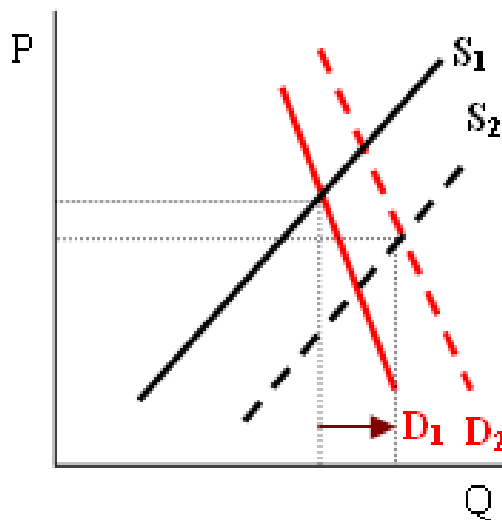
3.2.1 Poptávkově orientovaná tvorba ceny

Podle Kotlera (2008) je založena na vnímání hodnoty kupujícími, nikoli na nákladech prodeje. Podnik nemůže nejdříve navrhnout výrobek a teprve pak stanovit jeho cenu. Cenová tvorba tedy začíná analýzou potřeb zákazníka a jím vnímanou hodnotu, a podle toho je stanovena cena.

Poptávkově orientovaná tvorba cen:

spotřebitelé → poptávka → cena → náklady → produkt

Rozhodování o ceně je bezprostředně spojeno s úvahou, jak bude na změnu ceny reagovat trh, a jaký dopad bude mít tato změna ceny, za jinak nezměněných podmínek, na výnosy z prodeje. Klíčovým prvkem zde hraje identifikace elasticity poptávky. Cenová elasticita poptávky měří míru změny ceny, ovlivněnou objemem prodeje. Poptávka po produktu je neelastická v případě, že změna objemu prodaného zboží v důsledku změny ceny bude v procentuálním vyjádření nižší než procentuální změna ceny produktu. (Kotler, 2008)



Zdroj: Rovnováha a současná změna nabídky a poptávky, 2006

Graf 3. Neelastická poptávka

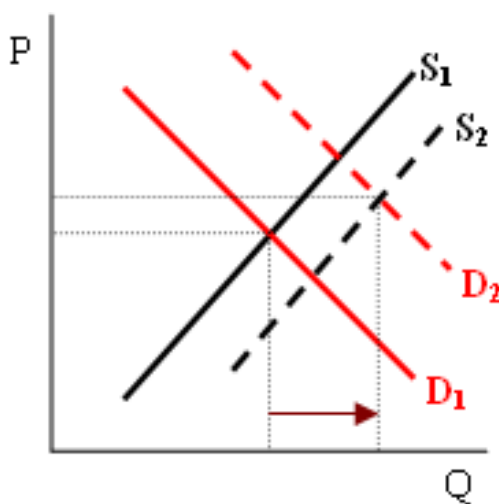
P...cena

D₁... poptávka

Q ... množství

D₂... poptávkaS₁ ... nabídka po produktu 1.S₂ nabídka po produktu 2.

Na druhé straně poptávka po produktu je elastická v případě, že změna objemu prodaného zboží v důsledku změny ceny bude v procentuálním vyjádření nižší než procentuální změna ceny produktu.



Zdroj: Rovnováha a současná změna nabídky a poptávky, 2006

Graf 4. Elastická poptávka

P...cena

D₁... poptávka

Q ... množství

D₂... poptávkaS₁ ... nabídka po produktu 1.S₂ nabídka po produktu 2.

Cenová elasticita je velmi důležitá při stanovení ceny. Manažeři mohou nastavit vyšší cenové přírážky nad úroveň nákladů v případě, že jsou zákazníci relativně citliví na cenu. (Popesko, Jiříčková a Škodová, 2014)

3.2.2 Tvorba konkurenčně orientované ceny

Podnik určuje své ceny převážně podle cen, které má konkurence nebo se orientuje na průměrné ceny v oboru. Výrobce stanoví cenu a dále pak musí postupovat zpětně a přizpůsobit náklady tak, aby odpovídaly ceně. (Hradecký, Lanča a Šiška, 2008)

Trhy, které dosáhly vysoké úrovně dokonalosti a tržní prostředí se blíží k prostředí dodavatelského monopolu nalézáme zde termín „cena trhu“. Je to cena, kdy prodej nad touto úrovní je nemožný nebo nesnadný. Při těchto tržních podmínkách je žadáným cílem podniku aby dosáhl relativní nezávislosti na konkurenci, ochránil podnik před útoky konkurence a omezil substituci svých výrobků.

Výhodou stanovení ceny touto metodou je jeho jednoduchost. Dále pak skutečnost, že do jisté míry poskytuje pohled zákazníka na výrobek ve vztahu k ostatním konkurenčním výrobkům.

V rámci konkurenčně orientované tvorby ceny se dnes v podnicích často uplatňuje kalkulační metoda cílových nákladů (target costing). Cílem této metody je prověřit všechny možnosti snížení nákladů v rámci fáze výzkumu, vývoje a přípravy prototypu. Výsledkem této činnosti by měl být návrh výrobku, který splňuje všechny požadavky a očekávání zákazníků a jehož výrobní náklady a cena podniku zajistí požadovaný zisk. (Hradecký, Lanča a Šiška, 2008)

3.2.3 Nákladově orientovaná tvorba ceny

Výhodou této metody jsou znalosti vlastních nákladů a jasně stanovená pravidla pro výši ceny. Zaručuje podniku dosahovat určitou míru zisku z každého produktu a umožňuje kontrolovat náklady. Nevýhodou je, že neodráží reálnou situaci na trhu. Dalším z nedostatků je používání chybných nebo zkreslených nákladových informací, které mohou vážně narušit jak konkurenční schopnost, tak i negativně ovlivnit ziskovost. Za hlavní problém lze považovat kalkulaci na jeden výrobek/službu. (Hanna, 1997)

$$\text{Cena} = \text{úplné vlastní náklady} + \text{procentuální přírůžka k nákladům}$$

Vnitřní, kalkulovaná cena, která při zadaných podmínkách objemu a sortimentu prodeje přinese požadovaný, plánovaný zisk. Stanovení této ceny se skládá ze dvou částí:

- kalkulace plných nebo neúplných nákladů,
- stanovení ziskové marže.

3.3 Metody kalkulace ceny

Kalkulace ceny slouží ke zjištění nákladů a dalších faktorů ovlivňujících cenu. Pomocí kalkulace lze určit konečnou cenu jednoho produktu. Od ceny se odčítají náklady, které se spotřebovávají, a zjišťuje se zisk.

Používáme dvě základní metody kalkulace cen:

- kalkulace ceny plných nákladů,
- kalkulace ceny neúplných nákladů.

3.3.1 Kalkulace ceny plných nákladů

Započítávají se zde veškeré náklady. Spočívá v tom, že z ceny a výnosů se uhradí všechny náklady a pak se vyčíslí zbytkový zisk.

$$c - \sum n_i = z \quad (2)$$

c...jednotková cena (výnos)

n_i...jednotkový náklad i-té skupiny

z...zisk na jednotku výkonu

(Popesko, 2009)

Kalkulace cen plných nákladů je přesná pouze za předpokladu, že výnosy se rovnají nákladům.

3.3.2 Kalkulace ceny neúplných nákladů

Tato metoda používá přiřazování k jednotlivým výkonům jen takové náklady, které bezprostředně souvisí s jejich tvorbou a jsou hrazeny z jednotkové ceny. Zbytek tvoří tzv. rozpětí, ze kterého jsou hrazeny společné náklady (fixní náklady) a zisk. Rozpětí představuje výsledek z propočtené ceny výrobku. Jsou z něj hrazeny všechny společné náklady a zbytek tvoří zisk. Kalkulace ceny neúplných nákladů posuzuje cenu z krátkodobého hlediska, jelikož krátkodobou hranicí ceny je cena na úrovni variabilních nákladů. (Popesko, 2014)

II PRAKTICKÁ ČÁST

4 PŘEDSTAVENÍ SPOLEČNOSTI XY, S.R.O.

4.1 Základní informace o společnosti

Společnost XY, s.r.o. (dále jen „společnost“) je společnost s ručením omezeným, která vznikla dne 1. dubna 1993 a sídlí v Novém Jičíně. Hlavním předmětem její činnosti je výzkum a vývoj příslušenství motorových vozidel, včetně výroby prototypů.

Dnem 31. 1. 2013 byla dokončena integrace většiny jednotek chladicí techniky společnosti do společnosti AB. Jednou z nich byla i společnost XY, s.r.o. Spolu se změnou vlastnické struktury došlo ke změně názvu společnosti. Nový a stávající název společnosti byl zapsán v obchodním rejstříku dne 17. 6. 2013. (Veřejný restřík a sbírka listin, 2015)

Společnost je součástí konsolidačního celku mateřské společnosti AB se sídlem v Koreji.

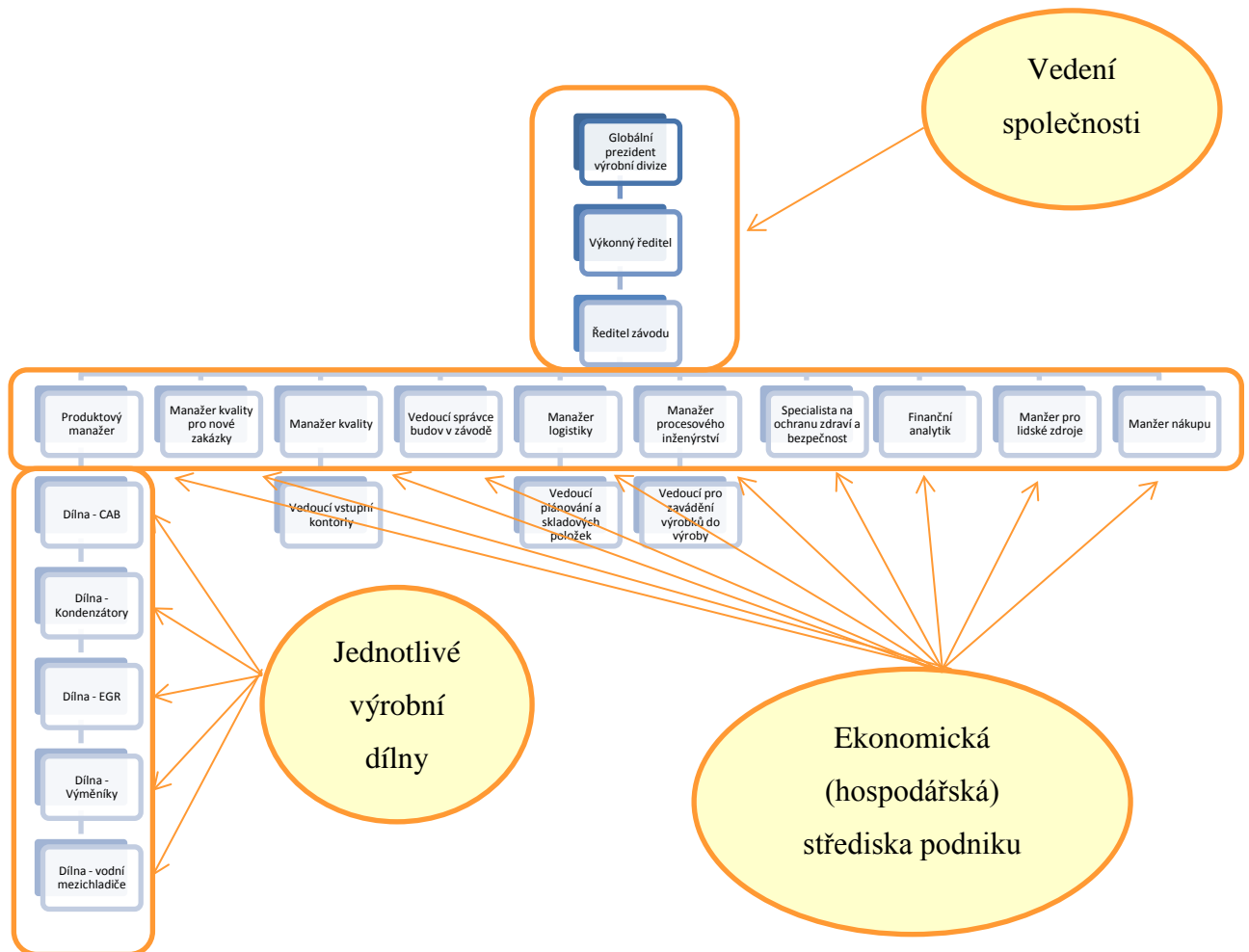
Organizační strukturu společnosti tvoří: úseky vývoje, nákup, informační technologie a účetnictví. Jednotlivé úseky jsou maticově řízeny vedoucími, kteří jsou zaměstnanci jiných společností v rámci korporace. Činnosti ostatních úseků jako např. lidské zdroje, finance, atd. jsou zajišťovány sesterskou společností CD, sídlící v České republice. Společnost nemá organizační složku v zahraničí.

V České republice má společnost dva závody, které sídlí ve městech Nový Jičín a Hluk. V Evropě pak můžeme tuto firmu nalézt v dalších 9 státech, jako na Slovensku, Turecku, Portugalsku, Francii, Maďarsku, Velké Británii, Německu, Holandsku a Rusku.

4.2 Historie společnosti

Historie společnosti sahá až do roku 1879, kdy z malé dílny v Novém Jičíně pan Josef Rotter vybudoval továrnu na výrobu světelných systémů pro automobilový průmysl. V 50. letech 20. století se společnost dostala velkého podvědomí veřejnosti, v té době šlo o jeden z největších podniků v České republice. V roce 1993 koupil společnost významný vlastník světového významu v automobilovém průmyslu. Společnost v té době zažívala velký rozmach díky nemalým investicím do inovací v oblasti výrobních technologií, výzkumu a vývoje. Dnes již s názvem XY, s.r.o., společnost celosvětově představuje předního výrobce klimatizační a chladicí techniky v automobilovém průmyslu.

4.2.1 Organizační struktura společnosti



Zdroj: Firemní prezentace, 2016

Obr. 3. Organizační struktura společnosti,

4.3 Technologické certifikace společnosti

Společnost se výhradně specializuje na vývoj prototypů a následnou zakázkovou výrobu komponentů chladicí a klimatizační techniky. Kvalita a bezpečnost vyráběných výrobků je pro společnost stěžejní a proto velmi dbá na dodržování přísných technologických postupů a v minulosti získala několik produktových certifikací ověřujících kvalitu. Výrobky jsou vyráběny pod ochranou certifikátů:

- *ISO/TS 16949* – zkvalitnění systému řízení, zvýšení výkonnosti organizace, optimalizace nákladů a zefektivnění výrobních procesů s cílem vyšších tržeb,
- *ISO 14001* – týká se environmentálního managementu, ten se snaží snižovat dopady organizace na životní prostředí, což vede k zlepšení životních podmínek a zlepšení profilu společnosti,
- *VDA 6.1* – certifikace zajišťuje sériovou výrobu a výrobu náhradních dílů v automobilovém průmyslu,
- *OHSAS 18001* – mezinárodně uznávaná certifikace v oblasti ochrany a bezpečnosti zdraví při práci (BOZP). Přináší systematické minimalizování rizik na pracovišti, možné snížení nákladů spojených s nehodami a omezení výskytu nemocí z povolání. (ISO normy)

4.4 Výrobní portfolio

Vodní mezichladič (WCCAC)

Vodní mezichladič slouží k ochlazení nasávaného stlačeného vzduchu do motoru. Zvyšuje účinnost přeplňovaného motoru. Chladicím médiem je chladicí kapalina. Stlačený vzduch prochází přes vnější část chladiče. Zvyšuje výkon motoru tím, že pomocí vody chladí stlačený vzduch vycházející z kompresoru před vstupem do motoru.

Chladič, ventilátor a chladicí modul

V chladiči chladicí kapalina ochlazována okolním vzduchem. Slouží tak k udržení optimálních podmínek spalovacího motoru.

Kondenzátor

Slouží ke kondenzaci chladiva (R134A) v klimatizačním systému.

Vzduchový mezichladič

Vzduchový mezichladič slouží k ochlazení nasávaného stlačeného vzduchu do motoru. Zvyšuje účinnost přeplňovaného motoru. Chladicím médiem je okolní vzduch. Stlačený vzduch prochází přes vnitřní část chladiče. Zvyšuje výkon motoru tím, že pomocí okolního vzduchu chladí stlačený vzduch vycházející z kompresoru před vstupem do motoru.

Chladič EGR

Tento typ chladiče ochlazuje recirkulované výfukové plyny pomocí chladiva z motoru. Snížením teploty výfukových plynů se také sníží emise motoru. EGR chladiče jsou

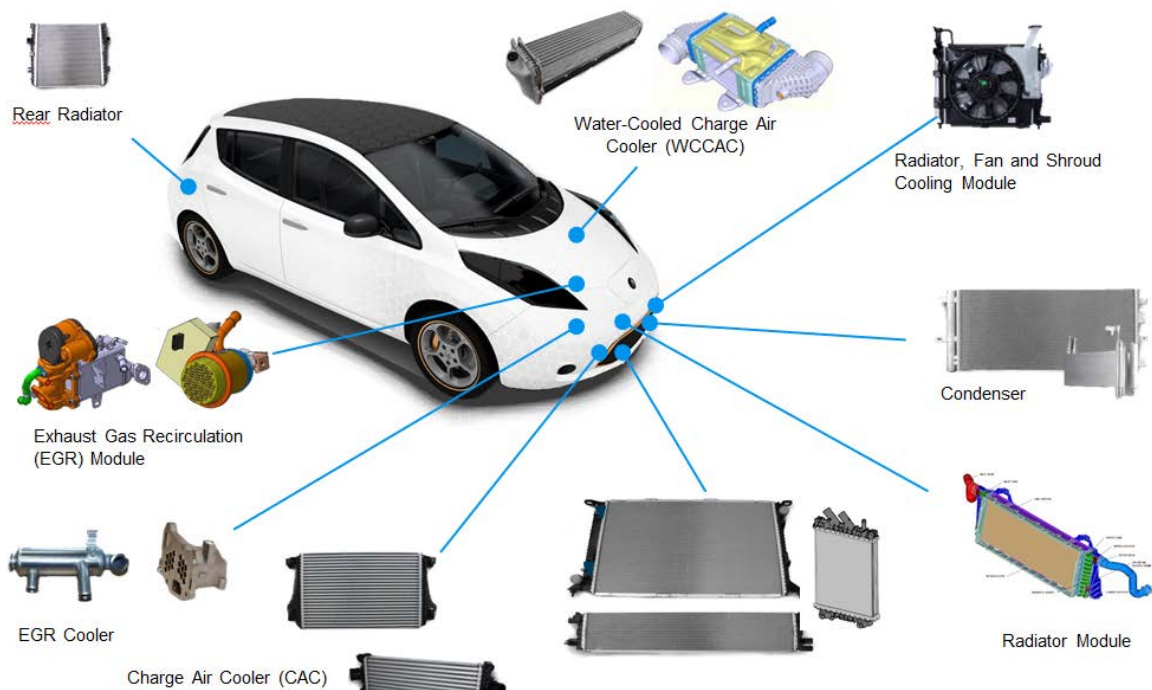
vyrobeny z nerezové oceli, kvůli vysokým teplotám a korozním vlastnostem výfukových plynů.

EGR ventil (Exhaust Gas recirculation)

Množství recirkulovaného výfukového plynu je řízeno EGR ventilem. Tento ventil je otevřen při nízkých otáčkách motoru. Jestliže se požadavky na výkon motoru zvýší, EGR ventil se přivře a tím zmenší průtokné množství plynu.

Zadní chladič

Tento chladič je umístěn v zadní části vozu. Funguje na stejném principu jako přední konvenční chladič.



Zdroj: Firemní prezentace, 2015

Obr. 4. Portfolio výrobků

5 STANOVENÍ CEN NOVÝCH VÝROBKŮ

V současné době společnost využívá ke stanovování cen nových produktů metodu přírážkové kalkulace. Jelikož společnost XY, s.r.o. je korporátní společnost je zde pevně daná hierarchie a zásady postupu při stanovení cen nových výrobků. V praxi se jedná o stanovení ceny nového výrobku vyhraného projektu. Díky komplexnosti a velikosti společnosti zde není dostatečně velký prostor na vyjednávání konkrétních jednotlivých nákladů s dodavateli. Společnost disponuje relativně velkým portfoliem vyráběných výrobků a to se může jevit jako problém, při efektivním přiřazování nákladů pro konkrétní výrobek. Současným trendem v jakémkoliv obchodě je lišit se od předešlých a konkurenčních produktů. Při mnohaleté výrobě relativně stejných komponentů narážíme na problém, že výrobky se od sebe stále více a více liší. Chybí více společných prvků, na kterých by se daly ušetřit náklady. Jak v různorodosti materiálů, tak i ve způsobu zpracování jednotlivých materiálů.

5.1 Metoda přírážkové kalkulace používaná ve společnosti

Jak již bylo zmíněno v kapitole č. 2.2.4, metoda přírážkové kalkulace je vhodná při výrobě několika nákladově stejných výrobků. Je založena na přiřazování nepřímých nákladů pomocí zvolené, peněžně nebo naturálně vyjádřené rozvrhové základny.

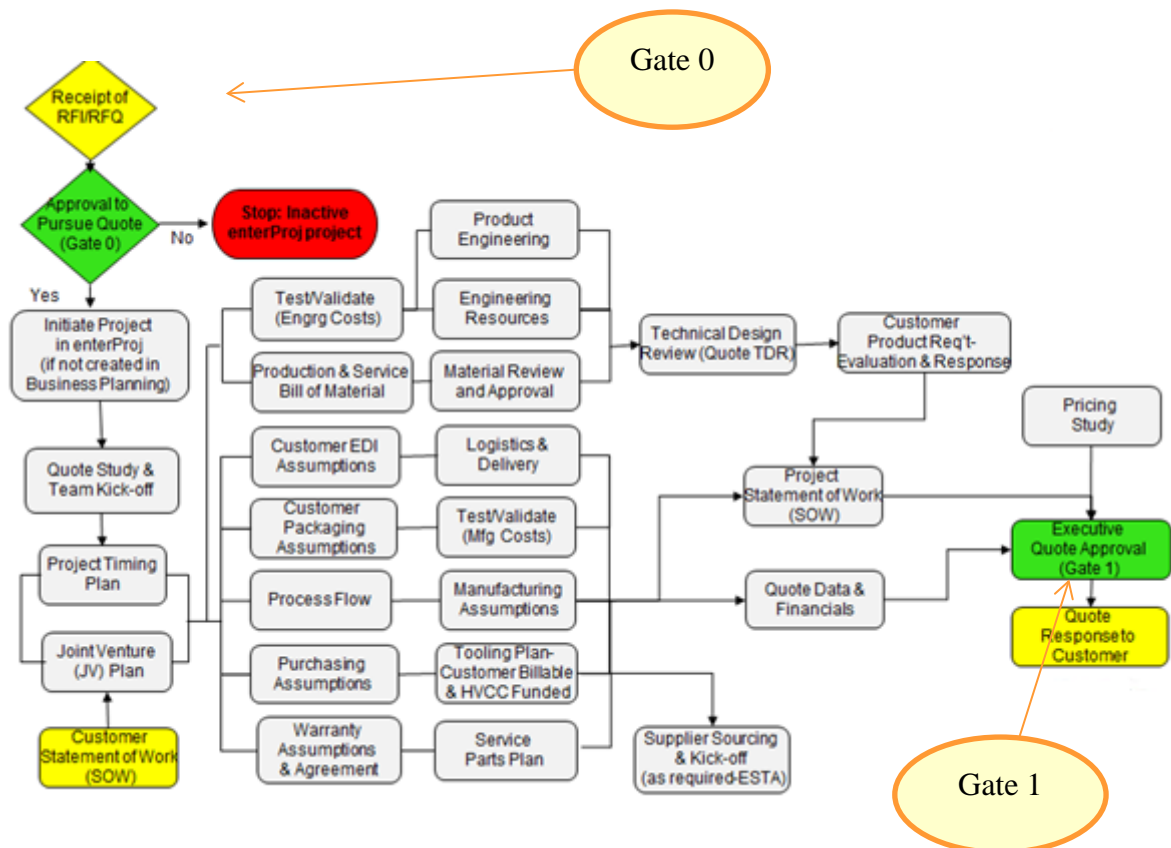
Společnost využívá svého vlastního kalkulačního vzorce, který je přizpůsoben interním požadavkům. Ve vzorci nepočítáme s rozvrhovou základnou, jelikož náklady jsou alokovány do ceny konkrétních výrobků, ty jsou součástí kalkulace.

Důvodem, proč je preferován tento typ kalkulace je ten, že vedoucí management dává přednost informacím o skutečných nákladech, které vstupují do ceny nového výrobku, před náklady, které by měli vstupovat do výrobku. Společnost si nechce připustit riziko toho, že by se vynaložené náklady neměli vrátit. Proto všechny vstupující náklady zahrnují do ceny konkrétního výrobku.

5.2 Popis stávajícího kalkulační metody

Požadavek RFQ (request for quote) obdrží komerční ředitel od zákazníka, viz obr. 7. Ten přepoše požadavek pro další zpracování Key account manageru, který připraví všechny potřebné podklady, jako např. objem produkce, typ výrobku, cenové rozpětí,

technické parametry výrobků atd. Na pravidelných poradách, které se pořádají na téma „nové obchody“ předloží Key account manager tyto požadavky zákazníka s vlastním komentářem před komerčního ředitele a řeší se následný postup. Tato fázi procesu se nazývá **Gate 0**. Zde je ukázka kompletního postupu stanovení ceny nového výrobku (*product price walk*):



Zdroj: Firemní prezentace, 2015

Obr. 5. Postup schvalovacího procesu pro stanovení ceny nového výrobku

Customer Statement for Work (SOW) obsahuje požadavky zákazníka (rozpad ceny, kalkulace, náklady, náklady na vývoj a výzkum atd. Finální výsledkem schvalování je nazýván fází **Gate 1**, kdy se již hovoří o realizaci projektu nového výrobku.

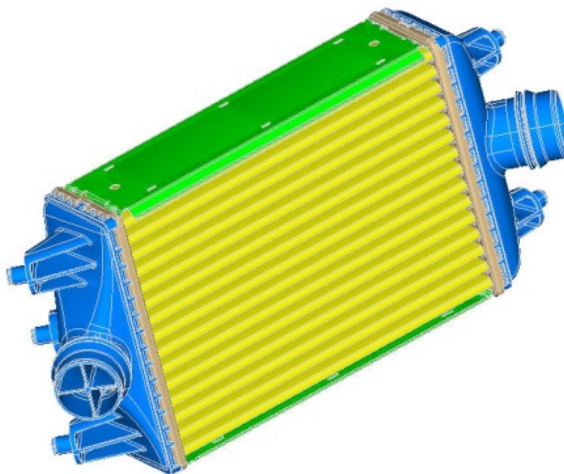
5.2.1 Firemní aplikace využívané pro stanovení ceny výrobku

- **enterProj** – systémová databáze, sloužící pro projektové plánování. Zde jsou všechny současně běžící projekty, budoucí plánové projekty i již v minulosti ukončené.

- *eFin* – finanční nástroj sloužící ke stanovení ceny výrobků
- *Global Quoting Guidelines* – každoročně aktuálně sestavované globální obchodní podmínky a definice pro stanování kvót pro nové obchody. Zde jsou uvedeny sazby nejdůležitějších finančních ukazatelů.
- *Executive Quote Review and Approval package* – zápis z rozhodujícího zasedání vedení společnosti, výstupem je report o kalkulaci výrobku (Gate 1 = sumarizace zákaznických požadavků, objem výroby, cena, délka výroby, podmínky pro testování, místo, kde se bude vyrábět...).

5.2.2 Konkrétní výrobek – představení a výpočet

Analýza výpočtu bude reprezentována na výrobku vzduchové chladiče, který již byl součástí úspěšně vyhraného projektu. Předpokládaný objem výroby je 60. tis. kusů v průběhu životnosti produktu, během 6. let. Z důvodu utajení citlivých dat již nebude specifikován ani rok předpokládané výroby ani žádné jiné bližší specifikace výrobku.



Zdroj: Firemní prezentace, 2015

Obr. 6. Vzduchový chladič

Proces kalkulace:

- Stanovení objemů produkce
- Vývoj – rozpad materiálu, cena a upřesnění druhu použitého materiálu (např. nerez, hliník, plast...)

- Zjištění cen materiálu, komponentů a dílů
- Oddělení technické přípravy výroby (TPV neboli manufacturing) sestaví detailní vývojový proces, zde se vyčíslí přímý materiál a přímé mzdy (pouze lidská mzda – labor cost). Je zde součet výrobních strojů a zařízení, na kterých se výrobek bude vyrábět. Je stanovena procentuální vytíženost a objemové kapacity strojů. Náklady se zde přesně alokují, dle vytíženosti strojů
- Výzkum a vývoj – je vystaven harmonogram a přidělen počet vývojových inženýrů, kteří budou pracovat a tvořit nový design výrobku, definice potřebných testů dle mezinárodních standardů (ISO 14001, ISO/TS 16949, VDA 6.1), vyčíslení nákladů na administrativní pracovníky po dobu vývoje. Musí zde být uvedeno, jestli tyto náklady budou součástí ceny nebo výzkum a vývoj bude placen zvlášť. Sestavení nákladů pro prototypovou fázi a ceny pro vývojové testy,
- Přímý materiál – pouze použitý materiál. Obchodní plán je sestaven tak, aby zahrnoval každoroční snížení nákladů na materiál. Dodavatelské zařízení a dedikované nástroje (tzn. nástroje, které lze z technických důvodů použít pouze na jeden typ konkrétního výrobku. Tento nástroj nelze použít na jiný typ výrobku) hradí zákazník. Tyto pořizovací náklady na zařízení nevstupují do ceny finálního výrobku, ale patří do skupiny nákladů na výzkum a vývoj.
- Přímé mzdy – pouze lidská práce...
- Engineering – alokace nákladů na jeden výrobek. Harmonogram lidské práce, kolik pracovníků bude na konkrétním projektu pracovat a ve kterých letech
- Provozní režie – souhrn těchto nákladů je dán interními předpisy
- Odpisy jsou určeny legislativou a korporátními stanovami
- Inflace a pravidelné navyšování mezd je již automaticky započítáno (3,5%). Trendem je i zefektivnění výroby v průběhu životnosti výrobku. Cílem je menší zmetkovitost a vyšší objem
- Předpokládané náklady na reklamace zákazníka
- Nákupní oddělení domlouvá ceny materiálu a aplikuje LME index odsouhlasený zákazníkem. Navrhuje vhodné dodavatele
- 3 základní finanční ukazatele společnosti, které musí být dodrženy v kalkulaci:
 - ATROS min. 5.00 %
 - IRR min. 20.00 %
 - EBITDA Margin min. 12.00 %

Kalkulace:

Variabilní náklady	Cena EUR/ks
surový materiál	11,29
nakupované díly	4,69
přímé mzdy	1,15
variabilní režijní mzdy	1,01
doprava, balení, clo	0,27
záruka, royalty, DPH	0,13
zmetkovitost	0,32
Variabilní náklady celkem	18,86
Fixní náklady	
odpisy	2,63
fixní režijní NA	1,39
fixní mzdové NA na THP	1,17
NA na zavedení do výroby	0,4
výrobní projektové NA	0,2
výzkum a vývoj	-0,2
Fixní náklady celkem	5,15
EBIT	2,58
Cena na jeden výrobek	26,59

Finanční statistika projektu:

Tato kalkulace byla vypočítána pomocí aplikace eFin. Všechny údaje jsou výstupem z této aplikace, která je nastavena tak, aby v první řadě zjistila, jestli jsou dodrženy 3 základní ukazatele zisku a to Atros, IRR most likely a Ebitda Margin. Jsou zde všechny informace o variabilních a fixních nákladech výroby. Výsledek nám udává *optimální cenu výrobku*. Tato cena se bude během životnosti výroby měnit. Jedním z požadavků zákazníka jsou i budoucí slevy na výrobky. Tzn., že do prvotní kalkulace stanovení ceny výrobků se sleva, z pravidla to bývá 2 % za každý rok, již započítává. Efin vypočítá cenu výrobku a přičte k ní slevu 2 % po následující 3 roky dopředu.

Na základě retrospektivy znalostí výrobních procesů společnost došla k závěru, že zdravá výše variabilních nákladů na materiál a nakupované díly by neměla přesáhnout hranici 40 % z ceny výrobku.

Finanční ukazatel	Globálně stanovená sazba	Vypočtená hodnota
ATROS (%)	5,00	5,08
IRR most likely (%)	20,00	25,58
EBIT (%), p.a. 2016	–	2,58
EBITDA Margin (%)	12,00	16,65
ROA (%)	–	7,36
Material revenue (%)	–	62,03
Direct labor to Revenue (%)	–	4,59
After tax return on sales (%)	–	7,90
Average Annual revenue (%)	–	0,04
Payback Period from SOP (Yrs.)	–	0,51
Payback Period from SOE (Yrs.)	–	2,18

Zdroj: eFin, 2015

Tab. 2. Finanční statistika projektu

Podle finanční statistiky výpočtu, prodej a výroba tohoto výrobku bude pro společnost zisková. Hlavní tři ukazatele převyšují svoji minimální doporučenou hodnotu. Ukazatel EBITDA Margin krásně ukazuje provozní zisk. Tento ukazatel je klíčový pro představitele vedení společnosti. Ostatní provozní úseky se obracejí na ukazatele. Lze vidět zde hezkou návratnost materiálu na příjmech (62,03 %), návratnost investic od začátku vývoje (2,018 %) i návratnost investic od začátku produkce (0,51 %). Zmiňovaná doporučená zdravá hodnota výše variabilních nákladů 40 % je zde přesáhnutá o 5,344 % (11,29 + 4,69 = 15,98 EUR/ks). Společnost je ochotna akceptovat tuto hranici do 60 % za podmínky, že ostatní ukazatele budou vyšší než doporučená minimální hodnota a tím vykompenzují vyšší variabilní náklady.

Zajímavou položkou jsou **fixní mzdové náklady na THP** (technicko-hospodářští pracovníci). Jsou zde mzdy manažerů, vývojových inženýrů, administrativních pracovníků, kteří se svojí prací podílejí na vývoji a výrobě daného výrobku po dobu životnosti výroby. Do této položky jsou započítány i náklady na využívání firemních aut. **Launch costs** neboli **výrobní projektové náklady** jsou fixní náklady, které jsou spojené se zahájením výroby. Náklady zahrnují dodatečné lidské náklady na školení, přesčasy, opravy strojů a další jiné specifikované náklady, které úzce souvisí se zavedením nového výrobku do výroby. Jak již bylo zmíněno dříve, společnost se vždy snaží dohodnout předem,

aby náklady na **výzkum a vývoj** platbou služby předem. Proto vidíme i na našem příkladu, že položka výzkum a vývoj je se znamínkem mínus, tzn., zákazník si tuto službu předplatil dopředu a již dále tento náklad nevstupuje do kalkulované ceny výrobku.

5.2.3 Výhody a nevýhody použití vzorce

Velkou výhodou pro společnost je, že disponuje svým dlouhodobým majetkem, vlastní své již existující budovy. Tím pádem náklady na postavení nových výrobních hal budov nevstupují do ceny nového výrobku. Tato skutečnost je jedním z podstatných faktorů a navrhovaná cena může být levnější a tím konkurenceschopnější. V kalkulaci se objevují jen odpisy v poměru k objemu výroby a vytíženosti linek. Do fixních režijních nákladů vstupují pouze konkrétní náklady na světlo, teplo, úklid apod.

5.3 Popis navrhovaného kalkulační metody

Již dříve bylo zmíněno, že výchozím bodem plánování je u metody *target costing* tržní cena. Ta je orientovaná na zákazníka. Společnost je v dnešních podmínkách postavena před požadavek zákazníka, který si určuje cenu výrobku, a již ho tolik nezajímají náklady společnosti. O výši nákladů, která se pohybuje v přípustných mezích, rozhoduje výnos z obratu.

Z konstrukčních a historicky daných podmínek výroby je již téměř 80 % nákladů pevně stanoveno. Současné konkurenční podmínky je natolik velké, že není zcela možné stanovovat novou prodejní cenu na základě výše nákladů. Společnost tedy musí najít jinou cestu, aby měla ziskové projekty a náklady na výroby byly zcela pokryty ziskem.

5.3.1 Stanovení ceny metodou *target costing*

Pro účely této kalkulace použijeme stejný výrobek jako v předešlé přírážkové kalkulaci.

Požadavek zákazníka pro nový obchod je výroba chladiče za tržní cenu 26,59 EUR/kus. Plánovaný objem výroby je 60.000 výrobků po dobu životnosti výroby.

Aby byl nový výrobek pro společnost rentabilní, musí sledovat tyto 3 klíčové ukazatele:

- ATROS min. 5.00 %
- IRR min. 20.00 %
- EBITDA Margin min. 12.00 %

Na základě finanční statistiky projektu, je evidentní, že společnost chce vygenerovat zisk min. 5 % z ceny výrobku na 1 ks. Současně se snaží dodržet zdravou míru variabilních nákladů 40 %. Tyto dva důležité faktory, poslouží ke stanovení *přípustných nákladů*, kterých je potřeba dosáhnout aby byl výrobek pro společnost rentabilní.

Interní typ vzorce pro metodu Target Costing:

Tržní cena je stanovena zákazníkem

-
Zisk (ATROS 5 %)

-
Zdravá míra VC (nakupované díly + materiál) (40%)

Ostatní přípustné náklady na výrobu

Kalkulace:

Tržní cena		26,59 EUR/ks
Zisk Atros	a) EBIT (26,59 x 5 %)	1,33 EUR/ks
	b) sleva pro zákazníka (26,59 x 6 %)	1,59 EUR/ks
		- 2,92 EUR/ks
<u>VC nákup materiál + díly 40 % (26,59 x 40 %)</u>		<u>- 10,63 EUR/ks</u>
Ostatní přípustné náklady (FC+VC)		13,04 EUR/ks

Pokud se hovoří o zisku, je tím myšleno optimální zisk, který má v úmyslu společnost dosáhnout prodejem výrobků. Jakož i cena 26,59 EUR/ks je optimální cenou, která zahrnuje i budoucí poskytnuté slevy zákazníkovi. Sleva je ve výši 2 % z ceny výrobky v horizontu 3 let. To znamená, že zákazníkovi poskytneme celkem 6 % slevu během tří let. Výpočtem získané variabilní náklady nakupovaného materiálu a dílů, ve výši 10,63 EUR/ks jsou důležitou informací pro nákupní oddělení. Zde se projeví kvality a obchodní dovednosti nákupního oddělení, které má za úkol nakoupit materiál a díly za tuto stanovenou cenu.

Ostatní nákladová střediska (výroba, vývoj, logistika...) mají k dispozici 13,04 EUR/ks. Za tuto částku by měli výrobní manažeři být schopni obhospodařit celou výrobu. Dle historických zkušeností jsou tyto náklady dostačující a ještě je zde prostor pro

nečekané výdaje. Výrobní střediska mají k dispozici interní nástroje, pro výpočet optimálního výrobního procesu, který zahrnuje investice do zařízení, přímé mzdy, včetně fixních a ostatních režijních nákladů, spjatých s výrobním procesem konkrétního výrobku.

5.3.2 Výhody a nevýhody metody

Výhodou této metody je schopnost snižování nákladů a zkvalitnění bližší spolupráce a komunikace mezi různými odděleními jako je vývoj, oddělení TPV, výroba apod. Celý proces stanovení nové ceny je zaměřen na celý životní cyklus výrobku. Podstatnou výhodou je plynulá inovace, modernizace a pokrok ve výrobním procesu. V porovnání s metodou přírážkové kalkulace, je metoda kalkulace target costing úspornější, co do výše variabilních nákladů. V prvním případě variabilní náklady dosahovaly výše 18,86 EUR/ks. Tento rozdíl může být např. důsledkem toho, že jednotlivá ekonomická střediska spolu nespolupracují v tak úzkém vztahu, jak by bylo vhodné.

Pokud se k tomuto postupu nepřistupuje zodpovědně, ale pouze pohnutkou snížit přípustné náklady na minimum, může se zde objevit problém se sníženou kvalitou výrobku, sníženými požadavky na bezpečnost a zvýšeným tlakem na zaměstnance. Aby společnost přešla na tento způsob stanovování ceny svých výrobků, musí projít docela náročným procesem na jeho zavedení. Pro velkou nadnárodní společnost to nemusí být lehké přeorientovat se na jiný způsob těchto procesů.

DOPORUČENÍ

Praktická část bakalářské práce se zabývala kalkulací přírážkové metody a metody target costing. Je nutno podotknout, že všechny vstupy a výpočty vycházely z interních zdrojů a globálně stanovených údajů, které jsou pevně stanoveny. Oba výpočty byly vypočteny ve firemní finanční aplikaci, která disponuje mnoha vstupy, které vzhledem k jejich velkému objemu dat nebyly popsány.

První ukázka výpočtu pomocí přírážkové metody nejdříve pracuje s alokací příslušných variabilních a fixních nákladů. Variabilní náklady zde dosahovaly výše 18,86 EUR/ks. Fixní náklady celkem byly 5,15 EUR/ks. V obou případech se vychází ze stejné výše zisku, tj. 2,58 EUR/ks. Tento zisk je stanoven aplikací eFin, která respektuje výši tří základních ziskových ukazatelů.

Druhý výpočet reprezentoval metodu target costing a vycházel ze stanovené tržní ceny výrobku. Tržní cena 26,59 EUR/ks byla stanovena zákazníkem a to byla klíčová informace, od které byly odečteny náklady na nakupovaný materiál a zisk. Dle retrospektivních informací bylo dáno, že variabilní náklady na materiál a nakupované díly, by neměly přesahovat 40 % z ceny výrobku. Zisk 5 % byl taktéž stanoven dle interních předpisů. Od tržní ceny se odpočítaly náklady (na nákup materiálu a dílů) a zisk. Výsledkem byly ostatní přijatelné náklady, které by měly být schopny pokrýt zbývající výrobní náklady, mzdy, zmetkovitost a fixní náklady a další. Fixní náklady ve společnosti zpravidla tvoří procentuální podíl z přímých mezd. Každé výrobní středisko je schopno pomocí interních nástrojů, tyto náklady vypočítat a do kalkulace zahrnout. Díky jasně stanovenému cíli, kterým je daná tržní cena, je pro výrobní středisko jednodušší si zvolit vhodný výrobní proces, od kterého se odvíjí jeho náklady.

Dva druhy výpočtů ukázaly rozdíly ve vypočtených nákladech. Metoda přírážkové kalkulace kalkulovala s hladinou nákladů na VC na nakupovaný materiál a díly ve výši 15,08 EUR/ks. V porovnání s metodou target costing, kde tyto náklady dosáhly pouze hodnoty 10,63 EUR/ks. Zde je úspora 4,45 EUR/ks vynaložených nákladů na nákup materiálu a dílů. Celkové náklady FC+VC v první variantě dosahovaly v součtu 24,01 EUR/ks. Celkové náklady FC+VC vypočteny druhou variantou dosahovaly v součtu 23,67 EUR/ks. Zde je úspora 0,34 EUR/ks celkových nákladů na výrobek. V tomto případě hodnota zisku EBIT není porovnávána, jelikož ta musí zůstat za každých okolností stejná.

Výpočet navrhované metody ukázal, že pokud se firma bude orientovat na tržní cenu výrobku a použije metodu target costing, lze vyrobit výrobek, který si dokáže uhradit své výrobní náklady a současně vygenerovat potřebnou výši zisku. Díky této metodě je společnost schopna alokovat náklady na jednotlivé položky, uspokojit požadavky zákazníka cenu a dosáhne splnění vnitřních ukazatelů zisku.

Zavedení této metody není ovšem proces jednoduchý a pro již fungující společnost to může znamenat spoustu změn v procesu změny alokace nákladů, organizační změny v ekonomickém úseku společnosti a nastolení nových pravidel. Výpočet prokázal, že změna by ve společnosti byla možná. Pomocí finanční aplikace eFin lze postupovat cestou stanovování výpočtu od tržní ceny a pak k následnému vyčíslení nákladů. Zde by následně bylo vhodné změnit zadávací procesy na výrobním a nákupním oddělení.

Výrobní oddělení by například mohlo postupovat tak, že by vypočtená částka *ostatních přípustných nákladů* představoval pokyn, kdy nelze zahrnovat náklady, které nesouvisí konkrétně s výrobkem. Cílem je nalézt možnou cestu, kde snížit náklady typu, náklady na opravy zastaralých strojů, lidské práce a jiné. Při současné situaci si výrobní oddělení určuje samo, jaké náklady, spojené s výrobou výrobku, vzniknou v budoucnu. Podobné řešení lze vidět i na nákupním oddělení. Výpočet představil, že lze dosáhnout úspory ve výši 4,45 EUR/ks díky tlaku na cenu nakupovaného materiálu a dílů.

Proto jak již bylo zmíněno, navrhovaná metoda by současně měla sloužit i ke změně přístupu a komunikaci mezi důležitými ekonomickými odděleními.

ZÁVĚR

Tato práce pojednávala o problematice stanovení ceny u nových výrobků. Hlavním cílem byla analýza současného kalkulačního vzorce a metody přírážkové kalkulace, kterou společnost využívá. Navrhnutí nové metody stanovení cílových nákladů, která by mohla pomoci zefektivnit výši výrobních nákladů.

V teoretické části byla vysvětlena problematika druhového členění nákladů podniku. Bylo popsáno modelování nákladů a nákladové alokace. V situaci, kdy se hovoří o stanovení ceny nového výrobku, je zde klíčovou informací výše nákladů. Protože každý výrobce si nejdříve zjišťuje, jestli výrobek, který sebou nese určité náklady je schopen tyto náklady uhradit a ještě k tomu vygenerovat akceptovatelný zisk.

Další kapitoly se dále zabývaly kalkulačním systémem a druhy kalkulací. V této práci byly představeny 2 z uvedených metod. Tak jako výrobce klade velký důraz na alokaci nákladů a hlídá jeho výši, tak se pečlivě věnuje i cenové tvorbě. Automobilový trh je velmi konkurenční prostředí, které se neustále mění a vyvíjí. Proto zde byly představeny prvky, které mají vliv na orientaci cenové tvorby. Fungující společnost se neustále musí soustředit na aktuální dění na trhu. Např. nedávná aféra v automobilové sféře týkající se podvodu při diagnóze emisí nejednoho výrobce donutila, aby změnil postupy stanovování cen z konkurenčně orientované ceny na poptávkově orientovanou cenu.

Praktická část práce nejdříve pojednávala o představení společnosti XY, s.r.o. Byla představena její organizační struktura, technologické certifikace, výrobní portfolio, interní finanční nástroje a v neposlední řadě klíčová otázka této práce praktická ukázka výpočtu stanovení ceny.

Na základě analýzy stávající a navrhované metody lze doporučit následující postupy:

- orientovat se na tržní cenu výrobku,
- snížit náklady na nákup nového materiálu a díly o 4,45 EUR/ks,
- snížit ostatní přípustné náklady VC+FC o 0,34 EUR/ks,
- zlepšit průchodnost komunikačního kanálu mezi oddělením výroby a nákupu,
- nové procesní postupy při alokaci nákladů na výrobek,
- investice do zastaralých strojů,
- automatizace výroby.

Jako vhodnou metodou kalkulace pro společnost XY, s.r.o. lze doporučit metodu target costing. Tato metoda stanovení cen nových výrobků je v automobilovém průmyslu vhodným řešením pro optimalizaci výrobních nákladů a z historického hlediska i metodou osvědčenou.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

1. ANALÝZA bodu zvratu, 2015. *Management* [online]. [cit. 2016-04-17]. Dostupné z: WWW: <https://www.managementmania.com/cs/analyza-bodu-zvratu>.
2. ČESKOSLOVENSKO, 1991. Zákon č. 563 ze dne 12. 12. 1991 o účetnictví. In: *Sbírka zákonů České republiky*. Částka 2802 s.
3. eFIN, 2015. *Firemní vnitřní aplikace*. Hluk: Společnost XY, s.r.o.
4. eFIN, 2008. *Firemní prezentace: Manuál k aplikaci*. Hluk: Společnosti XY, s.r.o. 19 s.
5. FIREMNÍ prezentace, 2015. Hluk: Společnost XY, s.r.o.
6. FIREMNÍ prezentace, 2016. Hluk: Společnost XY, s.r.o.
7. GROSOVÁ, Stanislava, 2002. *Marketing, principy, postupy, metody*. 1. vyd. Praha: Vysoká škola chemicko-technologická v Praze. 166 s. ISBN 80-7080-505-6.
8. HANNA, Nessim a H. Robert DODGE, 1997. *Pricing: zásady a postupy tvorby cen*. 1.vyd. Praha: Management Press. 203 s. ISBN 80-85943-34-4.
9. HECZKOVÁ, Eva, 2015. *Manažerské účetnictví (přednáška)*. Zlín: Obchodní akademie Tomáše Bati a Vyšší odborná škola ekonomická Zlín, 2015.
10. HRADECKÝ, M. a M. KONEČNÝ, 2003. *Kalkulace pro podnikatele*. 1. vyd. Praha: Prospektrum. 153 s. ISBN 80-7175-119-7.
11. HRADECKÝ, Mojmír, Jiří LANČA a Ladislav ŠIŠKA, 2008. *Manažerské účetnictví*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing. 263 s. ISBN 978-80-247-2471-3.
12. ISO/TS 16949, 2002. *Specifikuje požadavky na systém managementu kvality výrobců dílů pro automobilový průmysl*. Český normalizační institut. Mezinárodní organizace ISO.
13. ISO 14001, 2015. *Zabývá se environmentálním managementem*. Český normalizační institut. Mezinárodní organizace ISO.
14. KOHOUT, Alois, 2015. *Efektivní kalkulace nákladů: Strategické nástroje nákladového řízení (školicí prezentace)*. Praha: Edua Group. 14.9.2015.
15. KOTLER, Philip a Gary ARMSTRONG, 2008. *Marketing*. 6. vyd. Praha: Grada Publishing. 856 s. ISBN 80-247-0513-3.

16. KRÁL, Bohumil a kol., 1997. *Nákladové a manažerské účetnictví*. 1. vyd. Praha: Prospektrum. 407 s. ISBN 80-7175-060-3.
17. KRÁL, Bohumil a kol., 2008. *Manažerské účetnictví*. 2. vyd. Praha: Management Press. 622 s. ISBN 978-80-7261-141-6.
18. OHSAS 18001, 2007. *Certifikace v oblasti ochrany a bezpečnosti zdraví při práci*. Český normalizační institut. Mezinárodní organizace ISO.
19. POPESKO, Boris, 2009. *Moderní metody řízení nákladů: jak dosáhnout efektivního vynakládání nákladů a jejich snížení*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing. 233s. ISBN 978-80-247-2974-9.
20. POPESKO, Boris, Petra ŠKODÁKOVÁ a Eva JIRČÍKOVÁ, 2014. *Manažerské účetnictví*. Zlín. Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, Fakulta managementu a ekonomiky.
21. ROVNOVÁHA a současná změna nabídky a poptávky, 2006. [online]. [cit. 20160418]. Dostupné z WWW: <https://www.ecorp.euweb.cz/PC.html>.
22. VANDERBECK, Edward J. a Maria R. MITCHELL, 2015. *Principles of cost accounting*. 17th ed. Boston: Cengage Learning. 528 s. ISBN 978-1-305-08740-8.
23. VDA 6.1, 2008. *Certifikuje sériovou výrobu a výrobu náhradních dílů v automobilovém průmyslu*. Český normalizační institut. Mezinárodní organizace ISO.
24. VEŘEJNÝ rejstřík a Sbírká listin, 2015. [online]. [cit. 2016-04-18]. v Praze: Ministerstvo spravedlnosti České republiky. Dostupné z: WWW: <https://www.or.justice.cz>.

SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

- AB Mateřská společnost se sídlem v Koreji
- CD Sesterská společnost se sídlem v České republice
- XY Analyzovaná společnost

SEZNAM OBRÁZKŮ

- Obr. 1.** Kalkulační systém (str. 20)
- Obr. 2.** Rozdělení fixních nákladů (str. 24)
- Obr. 3.** Organizační struktura společnosti (str. 33)
- Obr. 4.** Portfolio výrobků (str. 35)
- Obr. 5.** Postup schvalovacího procesu pro stanovení ceny nového výrobku (str. 37)
- Obr. 6.** Vzduchový chladič (str. 38)

SEZNAM TABULEK

Tab. 1. Ukázka dynamické kalkulace (str. 23)

Tab. 2. Finanční statistika projektu (str. 41)

SEZNAM GRAFŮ

- Graf 1.** Průběh variabilních nákladů (str. 14)
- Graf 2.** Analýza bodu zvratu (str. 16)
- Graf 3.** Neelastická poptávka (str. 27)
- Graf 4.** Elastická poptávka (str. 27)

SEZNAM PŘÍLOH

- P I Slovník anglických odborných výrazů
- P II eFin – Nástroj firemní kalkulace
- P III CD - Účetní závěrka a zpráva auditora z roku 2013

PŘÍLOHA P I: SLOVNÍK ANGLICKÝCH ODBORNÝCH VÝRAZŮ

After Tax Return on Sales	Indikátor zdaněného výnosu z prodeje
ATROS	Zisk po zdanění / celkové příjmy
Average Annual Revenue	Průměrný roční příjem
Direct Labor to Revenue	Přímá práce v poměru k příjmu
EBIT	Zisk před zdaněním a úroky
EBITDA Margin	Provozní zisk společnosti. Zisk před odečtením úroků, daní, odpisů a amortizace
	$\text{EBITDA} = \text{EBIT} + \text{ODPISY}$
Engineering	oddělení výzkumu a vývoje
FX (Fixed costs)	Fixní náklady
IRR	Míra návratnosti
Launch Costs	Náklady na zavedení nového výrobku do výroby
Material Revenue	Materiálová příjmy
Payback Period from SOP	Časová návratnost investic od začátku vývoje
Payback Period from SOE	Časová návratnost investic od začátku produkce
ROA: Return on Assets	Rentabilita aktiv, označuje produktivní sílu společnosti
	$\frac{\text{EBIT}}{\text{AKTIVA}}$
RFQ	Požadavek zákazníka pro nabídku
SOW	Požadavky zákazníka
Scrap	Šrotace
VC (Variable costs)	Variabilní náklady

PŘÍLOHA P II: EFIN – NÁSTROJ FIREMNÍ KALKULACE



Cost Screen: Variable

eFIN#: 105-0-2
 Project(s): [Redacted]
 Title: [Redacted]
 SOE: 01-JAN-2007
 Description: [Redacted]
 SOP: [Redacted]

eFIN 105-0-2

Variable is default on the Cost screen

Project	Vehicle Line	Plant	Product Family	Part No.	Description	I/C Material	Raw Purchased	Directed	Imposed	Customer	Material	Labor	Variable	Outbound	Outbound	Company Paid
											Total	(Base Year)	Overhead	Freight	Duty	Royalty
[Redacted]	[Redacted]	[Redacted]	Heat Exchanger	[Redacted]	HEATER CORE	N					0.00	Edit	Edit			
[Redacted]	[Redacted]	[Redacted]	Heat Exchanger	[Redacted]	EVAPORATOR CORE	Y					0.00	Edit	Edit			
[Redacted]	[Redacted]	[Redacted]	Air Handling	[Redacted]	DUAL ZONE AUTOMATIC	Y					0.00	Edit	Edit			
[Redacted]	[Redacted]	[Redacted]	Air Handling	[Redacted]	SINGLE ZONE MANUAL	N					0.00	Edit	Edit			

- Fixed and Other Costs are handled on separate screens
- Each variant's costs are maintained separately in rows
- Costs are entered per variant (Plant/Vehicle Line/Part). A user can deactivate a variant, then re-activate it without having to re-enter the data
- Intra-Company Selling Plant End Items are flagged with a I/C = "Y" for "Yes"

* Material Cost does not include Consigned



Variable Cost Screen: Entering Material Costs

eFIN#: 105-0-2
 Project(s): [Redacted]
 Title: [Redacted]
 SOE: 01-JAN-2007
 Description: [Redacted]
 SOP: 01-JAN-2009

Click Edit button to enter material costs

Project	Vehicle Line	Plant	Product Family	Part No.	Description	I/C Material	Raw Purchased	Directed	Imposed	Customer	Material	Labor	Variable	Outbound	Outbound	Company Paid
											Total	(Base Year)	Overhead	Freight	Duty	Royalty
[Redacted]	[Redacted]	[Redacted]	Heat Exchanger	[Redacted]	HEATER CORE	N					0.00	Edit	Edit			
[Redacted]	[Redacted]	[Redacted]	Heat Exchanger	[Redacted]	EVAPORATOR CORE	Y					0.00	Edit	Edit			
[Redacted]	[Redacted]	[Redacted]	Air Handling	[Redacted]	DUAL ZONE AUTOMATIC	Y					0.00	Edit	Edit			
[Redacted]	[Redacted]	[Redacted]	Air Handling	[Redacted]	SINGLE ZONE MANUAL	N					0.00	Edit	Edit			

* Material Cost does not include Consigned Part



Variable Cost Screen: Additional variable costs

The variable overhead is calculated based on the direct labor cost and the stored variable overhead percentage

Material Total +	Labor (Base Year)	Variable Overhead	Outbound Freight	Company Paid			Other Cost Notes	Net Total	History
				Outbound Duty	Outgoing Royalty	Other Variable			
4.85 <input type="text" value="Edit"/>	0.34 <input type="text" value="Edit"/>	0.93	1.00		0.50	0.30	special coating	7.92	<input type="button" value="(12)"/>

A charge of 1.00 will be added for outbound freight because "1" was entered

A charge of 0.50 will be added to outgoing royalty because ".50" was entered

Zdroj: eFin, 2008

**PŘÍLOHA P III: CD – ÚČETNÍ ZÁVĚRKA A ZPRÁVA
AUDITORA Z ROKU 2013**