

ČESKÉ VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V PRAZE
FAKULTA STROJNÍ
ÚSTAV ŘÍZENÍ A EKONOMIKY PODNIKU



BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

Analýza kalkulačního systému v podniku Sklenostroj s.r.o.

Analysis of the costing system in the company Sklenostroj s.r.o.

AUTOR: Jiří Doubek

STUDIJNÍ PROGRAM: Teoretický základ strojního inženýrství

VEDOUCÍ PRÁCE: doc. Ing. Theodor Beran, Ph.D.

PRAHA 2018

Prohlášení

Prohlašuji, že jsem tuto práci vypracoval samostatně, a to výhradně s použitím pramenů a literatury, uvedených v seznamu citovaných zdrojů.

V Praze dne:

.....

Podpis

Anotace

Tato bakalářská práce je zaměřena na analýzu současného kalkulačního systému ve vybraném podniku zabývajícím se především demontáží starých a montáží nových oken spolu s dodáváním komponentů a příslušenstvím.

Práce je rozdělena do dvou hlavních částí. První z nich je teoretická část, ve které je nastíněna problematika ohledně nákladů a kalkulací vycházejících z použitých a uvedených zdrojů. Ve druhé části bakalářské se nachází detailní zpracování způsobu provádění kalkulací v podniku Sklenostroj s.r.o., který na trhu působí již téměř 20 let. Díky poskytnutým informacím přímo od pana majitele bylo možné provést podrobnou analýzu kalkulačního systému ke konkrétnímu výkonu.

Klíčová slova

Náklady, členění nákladů, kalkulace, druhy kalkulací, kalkulační jednice, finanční účetnictví, Kalkulační vzorec, fixní náklady, režijní náklady, variabilní náklady, ukazatelé aktivity, SWOT analýza

Annotation

This bachelor thesis is focused on the analysis of the current calculation system in the chosen company dealing mainly with the dismantling of old and installation of new windows together with the supply of components and accessories.

The thesis is divided into two main parts. The first of these is the theoretical part, which outlines the issue of costs and calculations based on used and mentioned sources. In the second part of the bachelor's thesis there is a detailed processing of the method of calculating in the company Sklenostroj s.r.o., which has been operating on the market for almost 20 years. Thanks to the information provided directly from the owner, it was possible to carry out a detailed analysis of the calculation system for a specific performance.

Keywords

Costs, cost Breakdown, calculation, calculation types, calculation unit, financial accounting, calculation formula, fixed costs, overheads, variable costs, activity indicators, SWOT analysis, the net profit

Poděkování

Velké poděkování patří především mé rodině a blízkým, kteří mě velice podporují ve studiu.

Dále bych velice rád poděkoval panu Doc. Ing. Theodor Beranovi, Ph.D. za odborné konzultace, cenné rady a především značnou trpělivost.

V neposlední řadě patří moje poděkování panu majiteli podniku Sklenostroj s.r.o., který byl vždy velmi vstřícný v poskytování detailních informací ohledně své firmy.

Obsah	
Úvod	1
1 Náklady.....	11
1.1 Vymezení pojmu náklad.....	11
1.2 Členění nákladů.....	12
1.2.1 Druhové členění.....	13
1.2.2 Kalkulační členění	13
1.2.3 Účelové členění	14
1.2.4 Kapacitní (objemové) členění.....	16
1.3 Bod zvratu	17
2 Kalkulace.....	19
2.1 Pojem kalkulace	19
2.2 Metoda kalkulace.....	19
2.3 Předmět kalkulace	20
2.4 Kalkulační systém.....	20
2.5 Využití kalkulace.....	20
2.6 Druhy kalkulace nákladů	21
2.6.1 Členění podle času sestavování	21
2.6.2 Předběžná kalkulace	22
2.6.3 Výsledná kalkulace.....	22
2.6.4 Propočtové kalkulace.....	22
2.6.5 Normová kalkulace.....	23
2.6.6 Plánovaná kalkulace	23
2.6.7 Operativní kalkulace.....	23
2.7 Kalkulace ceny.....	24
2.7.1 Klasický kalkulační vzorec.....	24
2.7.2 Retrogradní vzorec	25
2.7.3 Náklady příležitosti	25
3 Druhy kalkulací	26
3.1 Kalkulace plných nákladů.....	26
3.2 Kalkulace variabilních nákladů.....	26
3.3 Kalkulace dělením	27
3.4 Kalkulace poměrovými čísly	28

3.5	Dynamická kalkulace.....	28
3.6	Fázová kalkulace	28
3.7	Přirážková kalkulace.....	29
3.8	Analýza odchylek	29
3.9	Ukazatelé likvidity	30
3.10	Ukazatelé rentability.....	32
4	O podniku.....	34
4.1	Vybavení.....	34
4.2	Marketingový mix	35
4.2	SWOT analýza	36
4.3	Organizační struktura podniku	38
4.4	Náklady, výnosy a hospodářské výsledky podniku.....	39
4.5	Ukazatelé likvidity pro podnik	41
4.6	Ukazatelé rentability pro podnik	41
4.7	Ukazatelé aktivity.....	44
5	Postup řízení zakázky	46
5.1	Schéma postupu vytváření zakázky	46
5.2	Kalkulace nákladů a ceny na konkrétní zakázku	48
6	Návrh pro zlepšení kalkulací a chodu podniku.....	51
7	Závěr.....	52
8	Použité zdroje.....	53
9	Seznam příloh.....	54

Úvod

Dnešní doba je charakteristická velkým důrazem na snižování veškerých nákladů a tím zlepšování konkurenceschopnosti podniku na trhu. Každý podnik by proto měl být schopen za pomoci manažerského účetnictví tomuto náporu čelit a umět si s ním poradit tak, aby si zajistil lepší postavení na trhu. Vhodným řešením je důkladné sledování kalkulací a jejich různých druhů, které nám promítnou situaci o podnikové výkonnosti produktů, a tím nám dopomohou k lepšímu rozhodování v oblasti efektivního řízení podniku.

Pro svou práci jsem si vybral malý podnik na jihu Čech. Chtěl bych především nastínit způsoby kalkulací v menších podnicích, o kterých se dostatečně nemluví a veřejnosti není známo, jakou může mít taková kalkulace realizaci a co obnáší vytvořit od prvotního přání zákazníka finální cenovou nabídku na provedení daného výkonu.

Pro podnik menších rozměrů je podíl čistého zisku velmi důležitý ukazatel. Kdyby se chod firmy dostal do záporných čísel, mohla by snadno zkrachovat, poněvadž se nemá případně v době krize o co opřít, a tak je při kalkulaci a oceňování zakázek potřeba vše důkladně propočítat tak, aby se daná zakázka podniku vyplatila a pokryla všechny své náklady.

V rámci svého dosavadního vzdělání jsem došel k názoru, že podnik, zabývající se službami jako je právě tento, využívá pro své fungování především zakázkovou kalkulaci.

I. Teoretická část

1 Náklady

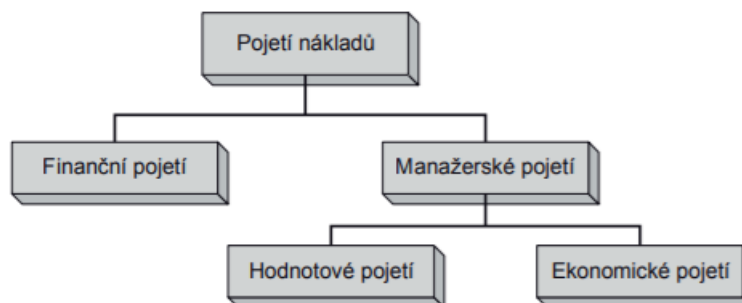
Cílem této kapitoly je vymezení pojmu náklady a vyjádření odlišností v pojetí nákladů ve finančním a manažerském účetnictví. Dále se zaměřím na jednotlivé typy nákladů a jejich bližší specifikaci.

1.1 Vymezení pojmu náklad

Rozlišujeme dvě základní pojetí nákladů, a to podle toho, z jakého pohledu k definici nákladů přistupujeme:

- manažerské pojetí nákladů
- finanční pojetí nákladů

Manažerské pojetí nákladů se dále dělí na hodnotové a ekonomické. Pro lepší názornost uvádím schéma rozdělení:



Obrázek 1: Vztah jednotlivých přístupů k pojetí nákladů [zdroj: (POPESKO, 2016, str. 28)]

Podle Popeska je **finanční** pojetí nákladů založeno na vnímání nákladů jako úbytku ekonomického prospěchu, jenž se projevuje úbytkem aktiv nebo přírůstkem dluhů, který v hodnoceném období vede ke snížení vlastního kapitálu. Finanční účetnictví tedy pojímá náklady jako spotřebu externích vstupů evidovaných v účetním systému. Základní charakteristikou tohoto pojetí nákladů je také skutečnost, že náklady zde vyjadřujeme v účetních cenách (tedy v cenách, za které byla spotřebovaná aktiva pořízena) či evidované hodnotě nárůstu pasiv. Takovéto pojetí nákladů plně vyhovuje potřebám externích uživatelů. V

rámci tohoto pojetí jsou evidovány náklady ve výši, jak byly zachyceny finančním účetnictvím. V této souvislosti o nich hovoříme také jako o explicitních nákladech (Popesko 2016 str. 27).

V **manažerském** účetnictví se náklady charakterizují jako hodnotově vyjádřené, účelné vynaložení ekonomických zdrojů podniku, účelově související s ekonomickou činností. Účelností se zde rozumí racionální či přiměřené vynaložení nákladů, zatímco účelovost je charakterizována ve smyslu zhodnocení vynaloženého ekonomického zdroje na ekonomický prospěch, kdy vztah nákladu k výkonům je relativně těsný (Král 2010 str. 47-48).

Hodnotové pojetí nákladů se liší od finančního tím, že vychází z ocenění vynaložených ekonomických zdrojů v reprodukčních pořizovacích cenách. Některé spotřeby zdrojů se vůbec nevyskytují ve finančním vyjádření, jako například kalkulační odpisy, kalkulační mzdové náklady a kalkulační nájemné (Král, 2010 str. 63).

Ekonomické pojetí nákladů odpovídá hodnotě, kterou lze získat nejefektivnějším využitím těchto nákladů, nebo představuje maximální ušlý efekt, který vznikl použitím omezených zdrojů na danou alternativu. Veškeré náklady, jež nejsou v rámci finančního účetnictví evidovány, ale v rámci hodnotového a ekonomického pojetí nákladů jsou vyčísleny, označujeme jako implicitní (Popesko 2016 str. 28).

1.2 Členění nákladů

Pro efektivní řízení nákladů je nezbytné je rozčlenit, přičemž cílem tohoto členění není pouze vyjádřit odlišnou ekonomickou podstatu vynaložených zdrojů, ale především příčiny vzniku nákladů.

Rozčlenění nákladů:

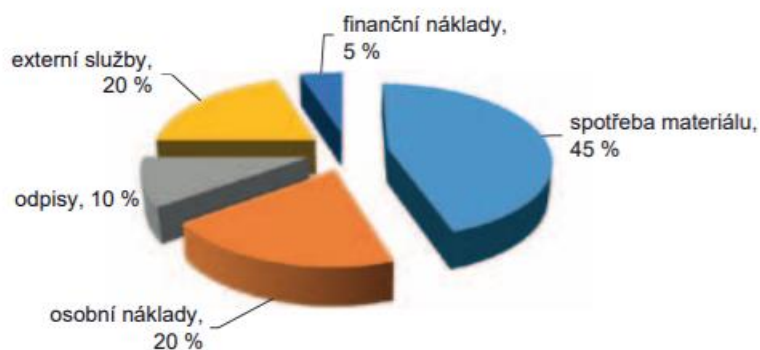
- Druhové
- Kalkulační
- Účelové
- Kapacitní (objemové)

1.2.1 Druhové členění

Rozdělení nákladů podle druhu je asi nejčastěji používaným. Jedná se o rozdělení nákladů, které odpovídá finančnímu pojetí nákladů. Nákladové druhy představují prvotní náklady, které vznikají v okamžiku vstupu do podniku. Tyto náklady lze považovat za jednoduché, protože zde není možné další podrobné členění. Druhotné náklady vznikají až při spotřebě vnitropodnikových výkonů (interní náklady). Toto rozdělení poskytuje informace o rovnováze a stabilitě mezi zdroji a vnějším okolím. Na druhou stranu absence účelového vztahu nákladu k výkonům se stává značnou nevýhodou, poněvadž je nezbytný pro manažerské řízení (Macík, 2008).

Mezi nákladové druhy patří např.:

- Spotřeba materiálu
- Energie a externích služeb
- Osobní náklady
- Daně a poplatky
- Odpisy atd. Popesko 2016 32

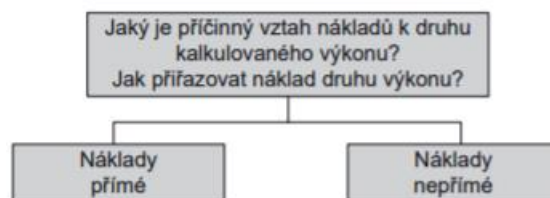


Obrázek 2: Druhové členění nákladů [zdroj: (POPESKO, 2016, str. 32)]

1.2.2 Kalkulační členění

Náklady se rozdělují pro potřeby sestavení kalkulace podle způsobu přiřazení objektu kalkulace do dvou skupin:

- Přímé
- Nepřímé



Obrázek 3: Kalkulační členění nákladů [zdroj: (POPESKO, 2016, str. 37)]

Přímé náklady můžeme jednoznačně vztáhnout ke konkrétnímu nákladovému objektu jako jsou např. jednicové náklady, zatímco nepřímé náklady zajišťují podmínky pro více druhů výkonů a činnost útvarů. Naprostá většina režijních nákladů jsou právě náklady nepřímé.

Mezi přímé náklady patří např.:

- Náklady na jednicový materiál
- Mzdy dělníků
- Náklady na přípravu manuálu k danému produktu

Mezi nepřímé náklady patří např.:

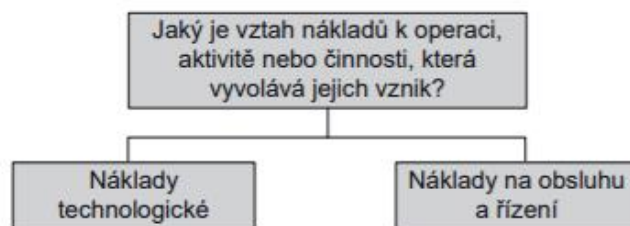
- Odpisy strojů
- Pronájem prostor
- Mzdy manažerů, účetních nebo personalistů
- Náklady na výpočetní techniku pro administrativní pracovníky
- Náklady na informační systém podniku

1.2.3 Účelové členění

Účelové členění nákladů sleduje náklady, jak již napovídá název, dle účelu jejich vynaložení. Toto členění nákladů je založeno na sledování vynaložených nákladů v blízkém spojení se souvislostmi jejich vzniku a k procesu tvorby výkonů. Toto členění je nezbytné pro porovnávání skutečné spotřeby a nákladového úkolu tzv. zjišťování hospodárnosti. Také umožňuje řídit zisk a posoudit přiměřenost vývoje nákladů (Fibírová, 2011)

Náklady se pro bližší určení vztahu položek k daným výkonům dělí na:

- Náklady technologické
- Náklady na obsluhu a řízení



Obrázek 4: Účelové členění nákladů [zdroj: (POPESKO, 2016, str. 34)]

Technologické náklady mohou být:

- Náklady na jednicový materiál
- Mzdové náklady dělníků a údržbářů
- Odpisy strojů
- Pronájmy prostor

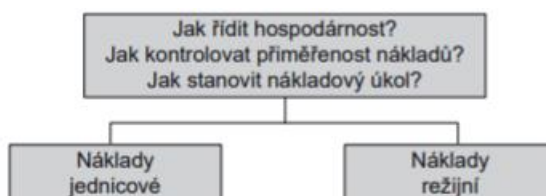
Náklady na obsluhu a řízení mohou být:

- Mzdy manažerů, účetních nebo personalistů
- Náklady na výpočetní techniku pro administrativní pracovníky
- Náklady na informační systém podniku

V praxi se členění nákladů na technologické a na obsluhu a řízení nevyužívá z důvodu omezenosti využitelnosti ve vztahu ke kalkulaci jednotky výkonu. Také je obtížné rozdělení nákladů do těchto dvou skupin, kdy je velmi obtížné rozlišit, kdy nákladová položka ještě souvisí s technologií nebo jde již o položku vyvolanou obsluhou transformačního procesu jako celku (POPESKO, 2016)

V praxi se tak často uplatňuje členění nákladů podle vztahu k jednici prováděného výkonu na:

- Náklady jednicové
- Náklady režijní



Obrázek 5: Účelové členění nákladů [zdroj: (POPESKO, 2016, str. 35)]

Náklady jednicové jsou částí nákladů technologických, které souvisí s technologickým procesem a přímo i s jednotkou prováděného výkonu (výrobek).

Jednicové náklady mohou být např.:

- Náklady na jednicový materiál
- Mzdové náklady výrobních dělníků

Režijní náklady zahrnují náklady na obsluhu a řízení a část technologických nákladů, které celkově souvisí s technologickým procesem, ale nesouvisí s jednotkou výkonu.

Režijní náklady mohou být např.:

- Mzdy údržbářů, manažerů, účetních
- Pronájmy prostor
- Odpisy strojů
- Náklady na informační systém společnosti, výpočetní techniku

1.2.4 Kapacitní (objemové) členění

Kapacitní neboli objemové členění je považováno za nejefektivnější prostředek v oblasti řízení nákladů, neboť bere na vědomí výrobní množství. Náklady se pak dají regulovat navýšením produkovaného množství, pokud lze navýšit kapacitu. Členění je považováno za specifický nástroj manažerského účetnictví, kde manažer výroby sleduje, jak náklady reagují na objem výroby.

Vzhledem k závislosti na objemu produkce se kapacitní náklady dále dělí na:

- Variabilní náklady
- Fixní náklady
- Smíšené náklady

Variabilní náklady se během úprav objemu produkce mění, tudíž je jejich velikost proměnlivá. Zahrnují náklady, které jsou použity na každou konkrétní složku výkonu (jednicový náklad) a také náklady vynaložené na určitou dávku výkonů (režijní náklady). Případě, náklady rostou rychleji než objem produkce, nazýváme tyto náklady jako tzv. nadproporcionální variabilní náklady. V opačném případě, kdy rostou náklady pomaleji než objem produkce, hovoříme o tzv. podproporcionálních nákladech.

Fixními náklady se rozumí pravidelně a opakovaně používané náklady ve stále stejném množství v průběhu určitého časového intervalu. Zůstávají po celou dobu bez ohledu na velikost produkovaného množství konstantní, tudíž nejsou závislé na objemu produkce, avšak nelze říci, že jsou tyto náklady zcela neměnné, neboť je patrná závislost jejich velikosti na daném časovém období. V delším časovém intervalu se fixní náklady chovají jako variabilní, protože jsou opakovaně vynakládány a reprodukovány, kdežto v krátkém časovém období je podíl fixních nákladů největší (Fibírová, 2007).

Smíšené náklady jsou mix obou předchozích výše zmíněných nákladů, jelikož část má povahu fixních a část variabilních nákladů. Popesko uvádí, že mezi tyto náklady se dá zařadit spotřebu energie např. na osvětlení hal nebo provoz linky.

1.3 Bod zvratu

Pro správný chod podniku bez prodělečných činností potřebujeme znát právě bod zvratu, v anglickém jazyce „Break Even Point“, který je jednoduchou a přehlednou metodou, jak dokonale ukázat, kde jsou si rovny celkové náklady s celkovými výnosy. Ve skutečnosti tedy zjišťujeme, při jakém množství určitého produkovaného výrobku a jeho ceně budeme v celkovém zisku na „nule“. Základním východiskem této úvahy je klasifikace nákladů na variabilní a fixní složku. Pokud od celkové ceny výkonu (p) odečteme jednotkové variabilní náklady na výkon (b), zjistíme částku, kterou podnik obdrží po realizaci a prodeji výkonu. V první fázi touto částkou uhradíme fixní náklady vynaložené pro daný výkon a až poté, kdy budou pokryty všechny fixní náklady, bude tento „zůstatek“ přispívat k tvorbě zisku. V praxi rozdíl mezi cenou a variabilními náklady označujeme jako příspěvek na úhradu nebo také jako krycí příspěvek, příspěvek na úhradu fixních nákladů a tvorbu zisku.

Jednotkový příspěvek na úhradu se dá vypočítat ze vztahu:

$$u = p - b \quad (1)$$

Jednotkový příspěvek na úhradu nám pomůže ke zjištění celkového příspěvku na úhradu tvořený všemi prováděnými výkony. Určíme ho jako rozdíl mezi celkovými tržbami podniku a jeho celkovými variabilními náklady:

$$U = T - VN \quad (2)$$

Díky bodu zvratu (BZ) tedy zjistíme, kolik jednotkových příspěvků podnik potřebuje na úhradu všech fixních nákladů:

$$q(\text{BZ}) = \frac{FN}{p - b} \quad (3)$$

, kde $q(\text{BZ})$ – objem výkonů v měrných jednotkách (např. kusech), při němž dosahujeme bodu zvratu

FN – celkové fixní náklady podniku

p – cena za jednotku výkonů

b – jednotkové variabilní výkony

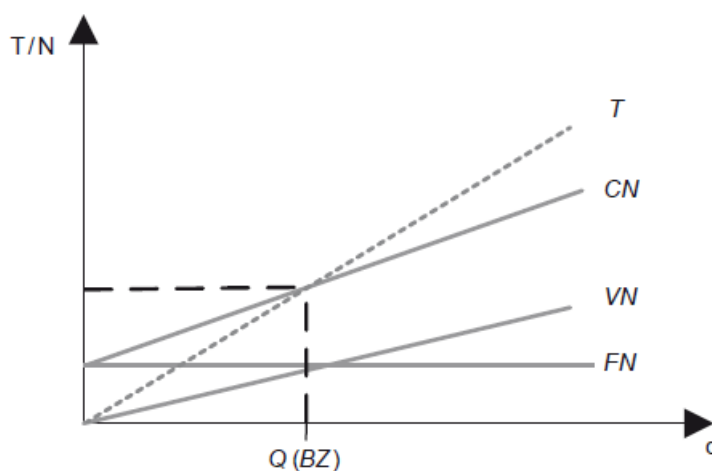
Při vyjádřených daných hodnot graficky bude situace vypadat následovně:

T – tržby

CN – celkové náklady

VN – variabilní náklady

FN – fixní náklady



Obrázek 6: Analýza bodu zvratu u lineární nákladové funkce [zdroj: (POPESKO, 2016, str. 45)]

Z grafu lze jednoduše zjistit, že pokud podnik produkuje menší množství výkonů, než je hodnota objemu aktivity v bodu zvratu, jsou celkové náklady vyšší než tržby a podnik se tak dostává do záporného hospodářského výsledku. Opačná situace nastává, když podnik dosáhne ziskové oblasti a začne generovat zisk.

2 Kalkulace

2.1 Pojem kalkulace

Kalkulace je dle Krále definován jako „*zjištění nebo stanovení nákladů, marže, zisku, ceny nebo jiné hodnotové veličiny na výrobek, práci nebo službu, na činnost nebo operaci, kterou je třeba v souvislosti s jejich uskutečněním provést, na podnikovou investiční akci nebo na jinak naturálně vyjádřenou jednotku výkonu*“ (Král 2012 str. 124). Definice nám jasně říká, že se nejprve musí zvolit předmět kalkulace, ke kterému budou hodnotové veličiny později přiřazeny. Předmětem mohou být finální výkony prodávány zákazníkům nebo jednotlivé výkony potřebné pro jejich vytvoření. Důležité je vybrat vhodnou metodu přiřazení nákladů a uspořádat jednotlivé položky a obsah v kalkulaci. Metodou se rozumí způsob určení předpokládané hodnoty veličiny na konkrétní výkon.

Kalkulace lze využít ve třech základních vlastnostech:

- Kalkulace jako funkce stanovení celkových nákladů na konkrétní výrobek
- Výsledek této činnosti
- Svazek navzájem propojených propočtů potřebných pro určité účely, které jsou obsahem provázány s účetními systémy používané pro plánování a řízení rozpočtu nákladů jednotlivých středisek

2.2 Metoda kalkulace

Metodou kalkulace „*způsob stanovení předpokládané výše, resp. následného zjištění skutečné výše hodnotové veličiny na konkrétní výkon*“ (Král 2012 str. 124). Zvolení metody závisí především na určení předmětu kalkulace, poté na metodě přiřítání nákladů výkonu a také na rozložení nákladových položek ke kalkulaci.

2.3 Předmět kalkulace

Předmětem kalkulace se rozumí soubor všech vnitřních i vnějších jednotlivých druhů, které souvisí s výrobním procesem a jsou využity k řízení podnikových výkonů. Na základě určitého výrobního podniku se systém upravuje podle jeho priority, složitosti, specifikaci výroby nebo výrobního množství produktů. Předmět kalkulace je pevně stanovený pomocí kalkulační jednice a kalkulovaného množství (Lazar, 2012).

Kalkulační jednice je „konkrétní výkon, vymezený měrnou jednotkou a druhem, na který se stanovují nebo zjišťují náklady a další hodnotové veličiny“ (Král 2012 str. 126).

Kalkulační jednice pro určité odvětví průmyslu:

- Dopravní společnost – l/100 km
- Válcovny – kg výrobku
- Textil – m, ks

Kalkulované množství říká, pro jaký počet kalkulačních jednic byly rozpočteny náklady v určitém intervalu výroby. Díky tomuto propočtu zjistíme podíl jednotlivých nákladů, kde se se změnou produkovaného množství změní velikost nákladů, a tak je nutno propočtené náklady aktualizovat (Fibírová, 2007).

2.4 Kalkulační systém

Při sestavování kalkulace je zapotřebí, aby pověřený zaměstnanec zvolil správnou kalkulační metodu a jinou kalkulační jednici tak, aby dosáhl co nejpřesnějšího výsledku pro svůj účel. Kalkulační systém je souhrn všech existujících a používaných kalkulačních metod, ze kterého je zapotřebí vybrat ten nejvhodnější pro daný případ. Při výběru vhodné kalkulační metody je vhodné použít pro správnou provázanost kalkulací kalkulační software, který z jednotlivých kalkulací utvoří vzájemně propojený a přehledný systém (Popesko & Papadaki, 2016).

2.5 Využití kalkulace

Kalkulace využije podnik v té chvíli, kdy potřebuje zjistit cenu vyráběného produktu. V takové chvíli se stává kalkulace velmi účinnou metodou, jak ocenit daný výkon nebo službu prováděný podnikem. Kalkulace je také jedním z manažerských nástrojů, kdy se dotyčný chystá

kontrolovat a řídit hospodárnost výroby jednicových nákladů. Zjišťuje spotřebu při výrobě předem stanovených nákladů, dochází tedy k jejich optimalizaci (Fibírová, 2007)

Mezi ostatní využití kalkulace patří:

- **Výrobní postupy při výrobě** – v okamžiku, kdy se podnik rozhoduje, zda si konkrétní výrobek obstará od externích dodavatelů nebo se mu vyplatí opatřit si ho vlastní produkcí
- **Množství a způsob výroby** – kalkulace slouží ke zjištění správného objemu výroby při daném způsobu výroby
- **Sestavení rozpočtu a plánů** – díky kalkulaci se dá sestavit rozpočet pro plánovaný druh výroby
- **Určení ceny vyráběného zboží** – po sečtení celkových nákladů lze sestavit tržní cenu tak, aby byla konkurence schopná a uspokojila požadavky podniku

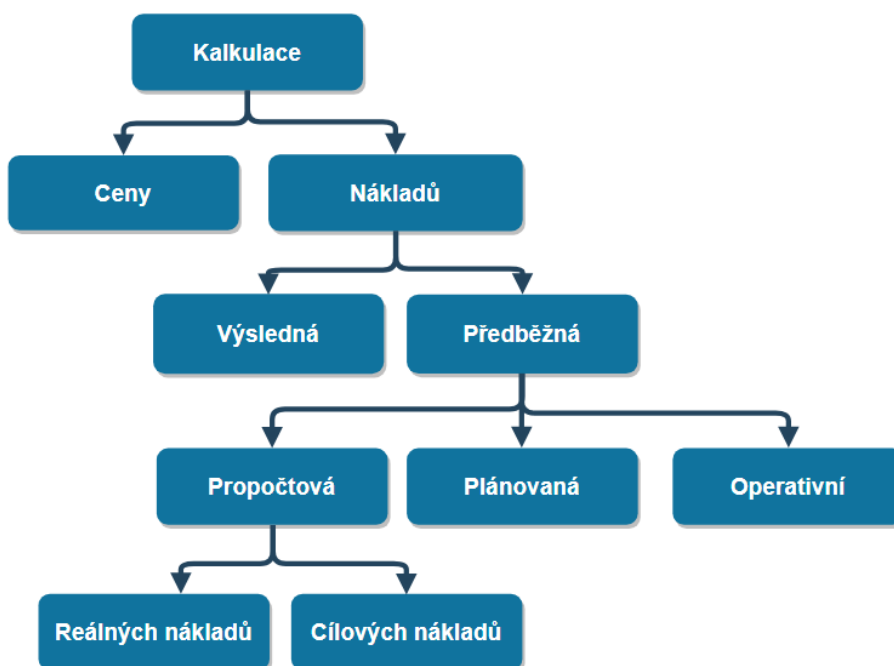
2.6 Druhy kalkulace nákladů

„Podniky využívají celý systém druhů kalkulací a vztahů mezi nimi, které vytváří tzv. kalkulační systém.“ (Fibírová, 2011). Jednotlivé druhy kalkulací plní danou funkci, které je použito v hodnotovém řízení. Kalkulační systém slouží zejména k řízení hospodárnosti podniku, a tedy i k ekonomické efektivnosti výroby (Král, 2010).

Kalkulací nákladů myslíme určení množství použitých nákladů na konkrétní produkt za pomoci alokace na kalkulační jednici přímo spojené s výrobním programem. Jedná se o alokaci úplných nákladů, kdy přiřazujeme jednicové náklady a část režijních nákladů, které jsou spojeny s výrobou daného produktu. Jelikož se ve většině výrobních procesů jedná o složitý výrobní program, představují režijní náklady značnou problematiku, ve které je nutné vhodné přiřazení celkových nákladů právě ke konkrétnímu produktu (Šoljaková, 2010).

2.6.1 Členění podle času sestavování

Doba sestavování se podle rozdělení kalkulací poutá na časové období, kdy je kalkulace využívána. Tyto kalkulace lze rozdělit na kalkulace, které se stanovují před vyhotovení výkonu – předběžné kalkulace a na kalkulace, které se provádí až po provedeném výkonu – výsledné kalkulace (Král, 2010).



Obrázek 7: Kalkulační systém a jeho členění z hlediska vztahu kalkulací k časovému horizontu zpracování a využití [zdroj: (Král, 2010, str. 192)]

2.6.2 Předběžná kalkulace

Jde o zjištění nákladových informací před započítáním samotné výroby v podniku. Její nevýhodou je především fakt, že nemáme ponětí, jaká bude skutečná spotřeba při výrobě, jelikož čerpáme informace pouze z odborných odhadů na základě zkušeností z předchozích podobných typů výroby. Finální stav nákladů kalkulujeme pomocí výsledné kalkulace (Popesko, 2016).

2.6.3 Výsledná kalkulace

Stanovujeme ji na úrovni skutečných nákladů a následně se porovnává s operativní kalkulací. Jde o nejvýznamnější způsob, jak kontrolovat hospodárnost nákladů dílčích úkonů. Pro detailnější znázornění odchylek je nejvhodnější sestavit výslednou kalkulaci rozdílovým způsobem tzn. zobrazit předem určené náklady a odchylky vedoucí až ke skutečným nákladům (Král, 2010).

2.6.4 Propočtové kalkulace

Propočtová kalkulace se stanovuje tehdy, kdy je podnik rozhodne na trh přinést nový výrobek, pro který dosud není k dispozici spotřební norma. Při jejím zpracovávání projde výrobek fází výzkumu, při kterém se stanoví technologický postup výroby a materiál využitý k jeho vyhotovení. Dále se s odběratelem domluví výkupní ceny a sestaví se první operativní nebo plánovaná kalkulace, a tak je hlavní využití u strategického plánování. Konkurence na trhu roste téměř ve všech odvětvích, a tak jsme nuceni snižovat náklady na co možná nejmenší hodnotu. S tím nám pomůže kalkulace cílových nákladů před zahájením samotné výroby. Od zvolené finální ceny, která je většinou i tržní, odečteme cílový zisk, a tak získáme propočtovou kalkulaci na úrovni cílových nákladů, díky nimž zjistíme strop nákladů, ze kterých musíme být schopni daný výrobek zhotovit (Král, 2010).

2.6.5 Normová kalkulace

Složená z plánovaných a operativních kalkulací. Sestavuje se na základě daných norem.

2.6.6 Plánovaná kalkulace

Tyto kalkulace se nejčastěji používají v podnicích se stejnými výkony v průběhu delšího období. K jejímu vytvoření je zapotřebí znát konstrukční a technologické podmínky výroby pro sestavení spotřebních a vykonávacích norem, které lze postupem času upravit. Tvoří se jak na dílčí, tak i na celé hodnocené období, u nichž se stanovují jako vážený aritmetický průměr jednotlivých předem domluvených nákladů v rámci stanovení předpokládaných objemů výkonu pro dílčí období. Tento způsob kalkulace je podkladem pro sestavení rozpočtů a je významný pro řízení hospodárnosti jednicových nákladů (Fibírová, 2007).

2.6.7 Operativní kalkulace

„Operativní kalkulace jsou sestavované na základě operativních norem vyjadřující konkrétní technické, technologické a organizační podmínky platné v době sestavování kalkulace. Rozeznáváme operativní kalkulaci výchozí (základní), platnou k prvému dni období (roku, čtvrtletí, měsíce), a operativní kalkulaci běžnou. Rozdíl mezi oběma tvoří změna norem. Rozdíl mezi operativní kalkulací běžnou a skutečnými náklady jsou odchylky od normy“ (Synek, 2011).

Jednoduše řečeno se jedná o kalkulaci, která se sestavuje na základě spotřeby materiálu a časového horizontu za výrobní období. Při změně jednoho z těchto atributů musí dojít k aktualizaci kalkulace.

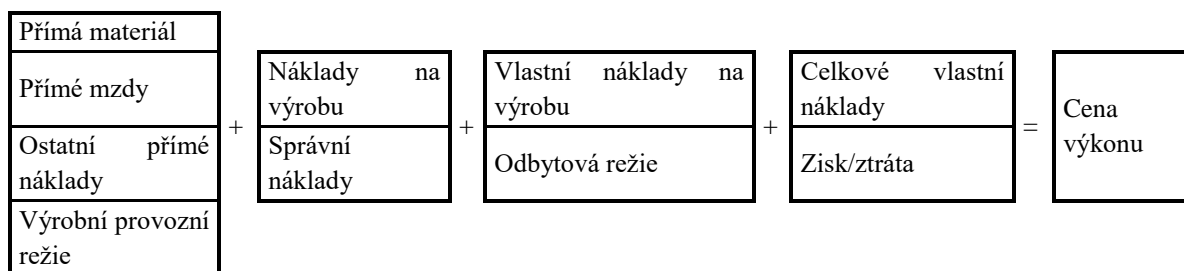
2.7 Kalkulace ceny

Obvykle je využívána tam, kde nelze jednoduše stanovit úplné náklady. Pro znázornění lze použít případ překupování zboží, které obchodníci nakoupí za určité náklady (považované jako přímé nebo jednicové) a prodávají ho s přírůžkou dalším odběratelům. Jedná se o velmi jednoduchý způsob kalkulace, poněvadž je konečná cena složena z přímých nákladů a obchodní marže. Překupník v takovém případě nemá možnost zjistit, jaké jsou na daný produkt režijní náklady, které mohou být v jeho případě spotřebovávány nerovnoměrně, poněvadž jsou ukryty v obchodní marži. Nelze tak stanovit zisk na jeden produkt z důvodu neznalosti nákladů produktu, a to by u výrobního podniku představovalo veliké riziko.

2.7.1 Klasický kalkulační vzorec

V minulosti vzniklý zápis ministerstvem hospodářství ke kontrole nákladů a cen výkonů. Vzorec rozděluje režijní náklady do jednotlivých režii:

- Výrobní režie seskupující veškeré režijní náklady spojené s výrobou a kvalitou výrobků
- Správní režie zahrnující náklady na obsluhu a řízení podniku
- Odbytová obsahující balení a expedici produktů



Obrázek 7: (vlastní tvorba) Klasický kalkulační vzorec dle (Macík, 2008)

Nevýhody klasického kalkulačního vzorce:

- Neměnný vůči kalkulační jednotici
- Sjednocování nákladových položek různé povahy k daným produktům, které by se měly rozdělovat různými principy

- Kalkulace nebere v potaz procentuální využitelnost kapacity, a tak je sjednocení nákladů komplikace pro rozhodovací úkoly

2.7.2 Retrográdní vzorec

Vhodný pro podniky, které operují na trhu s velkou konkurencí, a tak je cena ovlivňována velikostí trhu. Jedná se o rozdílový vzorec, kde od vycházející ceny odečítáme všechny nákladové položky. Dalo by se říci, že jde o kalkulaci cílových nákladů, které jsou pro podnik hraniční. (Popesko & Papadaki, 2016)

$$\boxed{\text{Cena výkonu}} - \boxed{\begin{array}{c} \text{Dočasné cenové} \\ \text{zvýhodnění} \\ \hline \text{Slevy zákazníkům} \end{array}} - \boxed{\text{Náklady}} = \boxed{\text{Zisk}}$$

Obrázek 8: Retrográdní vzorec (Popesko & Papadaki, 2016) (vlastní tvorba)

2.7.3 Náklady příležitosti

Vzhledem k omezenosti každého podniku v odvětví, ve kterém působí, se vyskytnou jiné možnosti, do nichž se dá investovat a tím riskovat své zdroje. V tu chvíli se společnost rozhoduje, zda vůbec a jak účelně vynaloží náklady k investici. Tyto náklady jsou tedy definovány jako ušlý účinek nejvhodnější neprovedené varianty investic. (Macík, 2008)

3 Druhy kalkulací

3.1 Kalkulace plných nákladů

Neboli „absorpční kalkulace“ využívá k členění nákladů přímou a nepřímou metodu, kdy je členění nákladů na fixní a variabilní ignorováno. Přetavují kalkulace, kde jsou zahrnuty veškeré náklady výroby daného podniku. Podobnou metodou je kalkulace neúplných nákladů, tedy neabsorpční kalkulace, která obsahuje pouze náklady variabilní. Vzhledem k vyjádření pouze nákladů a zisku výkonu pro konstantní objem a sortimentu výkonů jde spíše o statickou kalkulaci, jejíž výhodou je především možnost vyjádření dlouhodobého přínosu při tvorbě zisku a je využívána při obhajobě ceny nebo při ocenění vlastních zásob. Za pomoci této metody lze zjistit, zda není výhodnější určitý druh produktu místo nákupu spíše vyrobit.



Obrázek 8: Struktura ceny u kalkulace plných nákladů [zdroj: (SYNEK, 2011) str. 119]

Mezi kalkulace plných nákladů patří postupy:

- Přirážková
- Dělením
- Normová
- Dynamická
- Fázová
- V hromadné výrobě

3.2 Kalkulace variabilních nákladů

Neboli „neabsorpční kalkulace“ se soustředí pouze na variabilní náklady, které proporcionálně rostou s následující jednotkou výkonu. Při kalkulaci velmi záleží na tom, jak náklady vznikly.

Variabilní náklady přímo souvisí s podnikovým výkonem a fixní se nepřizávají a jsou považovány jako nedělitelné náklady, které se hradí z budoucích prodejů, a to je hlavní výhoda této kalkulační metody. Díky kalkulování nákladů spojených přímo s výrobou je pro manažera tato metoda velmi cenou a účinnou při krátkodobém rozhodování a řízení výrobních kapacit. (Král & kol., 2012).

Při rozhodování však může dojít k opomenutí zanedbatelných nákladů, a to sebou nese pro manažera a celý podnik velké riziko. Nedostatečný přehled o fixních nákladech může být závažný problém při tvorbě cenové politiky, kdy neznáme konkrétní cenu nákladů na jednotku výkonu.



Obrázek 9: Struktura ceny u kalkulace variabilních nákladů [zdroj: (SYNEK, 2011) str. 119]

3.3 Kalkulace dělením

Kalkulace sestavena z celkových nákladů podniku a vyrobeným množstvím. Jde o nejjednodušší kalkulační metodu, kdy jednoduchým dělením dostáváme celkové náklady připadající na jeden výrobek, a proto se metoda nazývá „prostá metoda dělením“. Využívá se především v podnicích, kde dochází k hromadné výrobě konkrétních produktů nebo při poskytování služeb pro zákazníky, kdy je celková cena dělena počtem zúčastněných. Musí se dodržovat stále stejný postup jak výroby, tak i například dodávání ke konkrétnímu zákazníkovi, protože pokud by byl jeden z postupů měněný, mohlo by dojít ke změnám nákladů a s tím spojených potíží.

3.4 Kalkulace poměrovými čísly

Stejně jako u předchozí metody, i kalkulace poměrovými čísly se používá především u hromadné výroby produktů s podobnými konstrukčními a technologickými vlastnostmi. Metoda spočívá v přiřazování nákladů za pomoci tzv. ekvivalenčních čísel, kdy je k sestavení kalkulačního vzorce za potřebí zvolit jeden typický výrobek, který bude mít hodnotu nákladů jedna. Ekvivalenční číslo je poměrem vlastností stejného druhu jako např. velikost nebo hmotnost. (Popesko & Papadaki, 2016).

3.5 Dynamická kalkulace

Metoda spočívá v rozdělení nákladů na dvě složky (přímou a nepřímou) podle produkční části. Vychází, stejně jako přírážková kalkulace, z typového kalkulačního vzorce. Pro manažera je to velmi šikovný nástroj, poněvadž tato kalkulační metoda řeší otázku, jak bude vypadat struktura nákladů při změně objemu produkce. Úkol manažera spočívá v co možná největším minimalizováním fixních nákladů na jeden výrobek, kdy je bohužel v mnoha případech limitován možnostmi kapacitou výroby v podniku. Kalkulace ihned reaguje na změnu objemu výroby a je zřejmé, že čím menší objem produkce bude, tím větší část nákladů bude právě fixních.

Dynamická kalkulace je vhodná při zvažování přijetí zakázky pro podnik, kdy nám nastíní velikosti nákladů na daný produkt, ze kterých se následně jednoduše stanoví cena budoucího výrobku, a to je v dnešní době naprosto nepostradatelná a vždy vyžadovaná informace.

3.6 Fázová kalkulace

Vhodná kalkulace především pro výrobu jediných a jednotných skupin produktů, pro niž je potřebný složitý a náročný výrobní program. Jak již napovídá název, kalkulace je rozdělena do jednotlivých fází, kdy výrobek putuje po jednotlivých pracovištích od začátku až po vyhotovení, kdy se podrobí všem výrobním operacím. Celkové velikosti nákladů dosáhneme po sečtení všech dílčích nákladů z jednotlivých fází výroby. (Fibířová & Šoljaková, 2005).

3.7 Přirážková kalkulace

Tato metoda nachází uplatnění díky své jednoduchosti a univerzálnosti v kalkulaci režijních nákladů u sériové i hromadné výroby. Základním a prvotním bodem je správné zvolení rozvrhové základny tak, aby byla zajištěna co možná největší souvislost mezi změnou rozvrhové základny a velikostí režijních nákladů. Následně je stanovena režijní přirážka, kdy jsou poděleny režijní náklady zvolenou rozvrhovou základnou. Při peněžní rozvrhové základně je výsledná přirážka procentuální a při naturální, kdy je určována sazba a to tak, že podělíme režijní náklady jednotou rozvrhové základny naturálně vyčíslenou. SYNEK, Miloslav. *Manažerská ekonomika*. 5., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2011, 471 s. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3494-1. Str. 103, 108

$$K_R = \frac{RR}{RZ} \quad (4)$$

kdy: K_R ... koeficient režijní přirážky

RR ... režijní náklady

RZ ... rozvrhová základna

3.8 Analýza odchylek

Cílem analýzy je zjištění rozdílu předem určené hodnoty a reálné hodnoty v závislosti na rozměrovou veličinu, kterou může být výrobní množství, cena, tržby nebo náklady ohledně produkce. Uplatnění nalezneme pro řízení nákladů, pro které je důležité právě tyto odchylky analyzovat (Fibírová & Šoljaková, 2005).

Odchylky mohou být:

- Absolutní
- Relativní

Kdy jsou odchylky rozčleněny do souborů:

- Kvalitativních, kde je rozdíl ve formě výrobku, materiálu nebo mzdových nákladů.
- Kvantitativních, která souvisí s hospodárností výroby a vyráběného množství.
- Struktur, kdy dochází ke změně kusovníku výrobku.

Výpočet absolutních odchylek

$$\text{Celková odchylka} = p_s * q_s - (p_p * q_p) \quad (5)$$

$$\text{Cenová odchylka} = q_s * (p_s - p_p) \quad (6)$$

$$\text{Objemový odchylka} = p_p * (q_s - q_p) \quad (7)$$

kde: p_s – skutečná cena

p_p – plánovaná cena

q_s – skutečné množství

q_p – plánované množství

Relativní vyjádření odchylek a její výpočet

Výsledek je vyjádřen v procentech, tudíž jde o univerzální výpočet pro více druhů nákladových nebo ziskových položek, kdy se jejich jednotky ve zlomku pokrátí, a proto se více hodí pro řízení podniku.

$$RO = \frac{h_s - h_p}{h_p} * 100\% \quad (8)$$

kde: RO – relativní odchylka

h_s – skutečná hodnota

h_p – plánovaná hodnota

3.9 Ukazatelé likvidity

Jednou z nezbytných podmínek pro dlouhodobou existenci podniku je právě ukazatel likvidity, který nám ukáže, jak je podnik schopen přeměňovat svá aktiva na peněžní prostředky a těmi dále hradí své závazky, především ty krátkodobé.

Běžná likvidita

Ukazatel běžné likvidity získáme podílem oběžných aktiv a krátkodobých závazků. Konkrétně:

$$\text{Běžná likvidita} = \frac{\text{Oběžná aktiva}}{\text{Krátkodobá závazky}} \quad (9)$$

Ukazatel měří počet pokrytí krátkodobých závazků z oběžných aktiv podniku, a tím pádem i schopnost uspokojit své věřitele. V případě, kdy by ukazatel podával informaci o neschopnosti podniku dostatečně proměnit svá aktiva v hotovost, nastávalo by zde riziko, že jejich závazky nebudou splaceny.

Strategie	Hodnota likvidity
Konzervativní	Více než 2,5
Průměrná	(1,5; 2,5>
Agresivní	1,5 a méně

Pohotová likvidita

Poměřuje se zde pohotovost oběžných aktiv a krátkodobé závazky. Z ukazatele se vylučují zásoby podniku (materiál, polotovary), které jsou nejméně likvidní částí ve vzorci:

$$\text{Pohotová likvidita} = \frac{\text{Oběžná aktiva} - \text{zásoby}}{\text{Krátkodobá závazky}} \quad (10)$$

Pro zjištění váhy zásob ve struktuře aktiv použijeme porovnání ukazatele běžné likvidity s ukazatelem likvidity pohotové. Pokud je ukazatel likvidity značně nižší, je v podniku nadměrná váha zásob.

Strategie	Hodnota likvidity
Konzervativní	Více než 1,5
Průměrná	(1; 1,5>
Agresivní	1 a méně

Hotovostní likvidita

Ukazatel poměřuje hotovost a krátkodobé závazky. Do peněžních prostředků ve vzorci započítáváme peníze v bankách, cenné papíry nebo šeky.

$$\text{Hotovostní likvidita} = \frac{\text{Hotovotní prostředky}}{\text{Krátkodobá závazky}} \quad (11)$$

Doporučená hodnota ukazatele je 0,2 a případě, kdy podnik využívá konkrétního úvěru, může hodnota ukazatele být rovna 0, neboť není zapotřebí mít rezervní peněžní prostředky.

3.10 Ukazatelé rentability

Rentabilita investovaného kapitálu (ROCE)

Sděluje informace o tom, jak firma zhodnocuje vložené zdroje, kdy je v čitateli hospodářský výsledek před zdaněním (EBIT) a ve jmenovateli jsou investované peníze (vlastní kapitál, rezervy, úvěry).

Rentabilita aktiv

Hlavním měřítkem rentability je právě rentabilita aktiv. Poměřuje se v ní zisk podniku po zdanění (EAT) a celkovými aktivy. Získáme tak ukazatel, který ukazuje počet korun zisku připadajících na jednu korunu aktiv.

Rentabilita vlastního kapitálu

Nejzajímavější ukazatel pro investory, kteří uvažují o koupi akcie podniku. Poměřuje se zde čistý zisk podniku (EAT) s vlastním kapitálem. Zjišťujeme tak, kolik čistého zisku připadá na korunu investora.

Rentabilita tržeb

Díky tomuto ukazateli zjistíme, kolik korun čistého zisku připadá na jednu korunu tržeb. Jde o velmi důležitý ukazatel v případě, kdy budeme chtít zjistit, kolik korun získáme z prodané koruny obsažené v tržbách.

II. Praktická část

4 O podniku

Podnik Sklenostroj s.r.o. byl založen v roce 1999 jako živnostenské podnikání v odvětví zasklívacích prací. Postupem času se firma pomalu přeorientovala směrem k renovaci oken a nyní provádí vedle drobných stavebních prací převážně demontáž starých oken a montáž nových plastových, dřevěných nebo hliníkových oken společně se zednickým začištěním a dodáním příslušenství jako např. nové vnitřní a venkovní parapety nebo žaluzie.

Momentálně zaměstnává na plný úvazek 3 pracovníky – 2 zedníky, montéra a v letních měsících, kdy je zakázek nejvíce, přibírá podle potřeby další zaměstnance či brigádníky. Na trhu působí necelých 20 let a za tu dobu si firma v okolí získala velmi kladnou a pozitivní pověst, díky které k ní přichází spousta dalších zájemců o jejich služby. Majitel firmy preferuje především osobní nebo telefonickou komunikaci, kdy se snaží co nejvíce vyhovět přání zákazníka, kdy si, v případě výměny oken, osobně zaměří požadované velikosti a sestaví se zákazníkem plán prací. Nová okna, žaluzie a sítě do oken se na zakázku vyrábějí u českých dodavatelů, parapety se na příslušné rozměry vyhotovují přímo na místě montáže. Po obdržení nových kusů zboží do sídla podniku v Sepekově se tyto produkty dováží na místo určení dodávkovým vozem. Firma působí především v Píseckém a Táborském okrese, kde spolupracuje jak se soukromými osobami, tak i s okolními obecními úřady, s bližšími podniky nebo školami. Účetnictví pro tento podnik, který je plátcem DPH, zajišťuje externí účetní.

4.1 Vybavení

Firma disponuje širokou škálou nástrojů, které jsou nezbytné pro realizaci daných pracovních výkonů.

Druhy nástrojů a jejich ceny:

- Pila na dlažbu (6 400Kč)
- Míchač MPX 1000 (5 200Kč)
- Stavební laser BL 50R (28 300Kč)
- Aku vrtačka (6 500Kč)
- Motorová pila (12 600Kč)
- Vrtací kladivo (5 900Kč)

- Trubkové lešení, žabky, spojky (60 000Kč)
- Úhlová bruska (6 400Kč)
- Aku šroubovák (13 500Kč)
- Přímočará pila (7 200Kč)
- Sekací kladivo (11 500Kč)

Podnik disponuje nástroji v celkové hodnotě 163 500Kč.

4.2 Marketingový mix

Tato speciální metoda, nazývána 4P, rozděluje hlavní atributy podnikání firmy na 4 druhy – produkt, cena, distribuce a komunikace. Díky nim pak podnik plní své požadavky v průběhu svého fungování.

Produkt

Podnik se specializuje především na demontáž starých a dodávku nových oken dne domluvy se zákazníkem a zajistí i práce kolem montáže jako je např. likvidace starých oken, zednické začištění nových oken, dodávku žaluzií, sítí, parapetů nebo rolet. Vše po domluvě se zákazníkem předem zajistí a dopraví přímo na místo prováděných prací.

Cena

Velký důraz na cenu klade u každé zakázky, která je u mnohých zákazníků prioritou. Aby byla firma konkurence schopná, musí nasadit cenu takovou, aby byla co nejnižší a klienti se rozhodli právě pro tento podnik. Účtuje si jak za dodání nových oken, tak za provedení montáže a zednických začištění za obvodový metr v závislosti na druhu předchozího okna. Sítě, žaluzie, parapety a rolety jsou fakturovány zvlášť jako doplňkové zboží. Sítě a žaluzie se dodávají za 500Kč/m², parapety pak za 400kč/m včetně montáže.

Distribuce

Díky foremnímu vozu lze veškerý materiál i produkty dovážet přímo na místo určení. Na výběr mají ze dvou vozů, menšího pro dovoz menších produktů a prostornější pro nakládku prostorovějších kusů oken. Všichni zaměstnanci jdou držiteli řidičských oprávnění do 3,5t, a tak není nutné hledět na způsob dopravy jak lidí, tak materiálu v daný den na určené místo.

Komunikace

Spokojenost zákazníka spočívá především v kvalitně odvedené práci a aktivní komunikací mezi ním a firmou. Majitel firmy se snaží s každým zákazníkem navázat co možná nejlepší vztah, a tak ve většině případů vsází na osobní kontakt. S klienty komunikuje nadále převážně pomocí telefonu, mailu nebo faxu. Firma nemá webové stránky, a tak se o ní nelze dovědět z internetu.

4.2 SWOT analýza

Ke zjištění okolního vnímání podniku jsem zvolil SWOT analýzu, která nám stanoví jak silné, tak slabé stránky podniku. Analyzovány jsou tedy vnitřní vlastnosti podniku. U vnějšího prostředí je analyzovány příležitosti a hrozby firmy. Od SWOT analýzy se mohou odvíjet další kroky, kdy firma posílí slabé stránky, využije příležitosti a dá si pozor na případné hrozby.



Obrázek 10: SWOT analýza podniku Sklenostroj s.r.o. (vlastní tvorba)

Silné stránky

Podnik se především může opřít o kvalitní provedení prací a s tím pramenící doporučení novým klientům od stávajících zákazníků. Po dlouhých letech si podnik vypracoval v lidech důvěru a skvělou pověst, a tak se o nedostatek nových klientů nemusí obávat. Výhodou oproti konkurenci je schopnost realizovat i poměrně složité řešení některých zakázek na přání zákazníka čímž se pověst firmy stále více posiluje. Odebíráním zboží od kvalitních českých dodavatelů je zaručena jeho dlouholetá funkčnost, tudíž i spokojenost všech zákazníků, kteří velmi oceňují a váží si flexibility majitele, který je k sehnání téměř kdykoliv.

Po téměř 20 letech si firma díky stálým zaměstnancům vybuodovala opravdu skvělé zázemí a kolektiv, který dokonale spolupracuje. Sídlo firmy, které podnik odkoupil od bývalé prodejny

Jednota v roce 2005 se nachází nedaleko domova všech zaměstnanců, tudíž není nutné vyplácet příspěvky na dopravu.

Slabé stránky

Jak jsem již zmínil v silných stránkách firmy, od jejího vzniku zde působí stálý zaměstnanci, kteří už mají své roky. V důsledku toho je jasné, že není možné udržet chod podniku na dlouhodobou dobu a třeba přivést mladší, i když méně zkušené pracovníky, kteří se rychle naučí zvykům, a hlavně pracovní činnosti firmy. Dalším nedostatkem ve firmě je zanedbávaný způsob administrativních prací. Provádí ji především sám majitel, který následně nemá dostatek času pro řízení chodu firmy, domlouvání zakázek, scházení se s klienty nebo zjišťování nových technologických způsobů provádění daných prací.

Nejpodstatnější slabou stránkou však shledávám neefektivnost prováděných prací, kdy je složité naplánovat daný pracovní postup tak, aby se splnil co nejrychleji a bylo na něj tedy vynaloženo co nejméně finančních nákladů.

Příležitosti

V okolí firmy se podobných podniků vyskytuje hned několik, a tak je třeba přijít s něčím novým. Perspektivní se zdá být nápad s rozšířením dodávaného příslušenství k dodávce a montáži oken, avšak s tím je třeba přivést i perspektivní zaměstnance, kteří by nové trendy sledovali. Se stářím pracovníku se všeobecně potýká každá stavební firma, a jinak to není ani u této. Přivést do stavebního oboru mladé lidi je v dnešní době velmi složité, poněvadž po základní škole většina odchází na střední školy a manuální práce jimi následně nejsou vyhledávané ani lákavé, a tak mnoho tradičních řemesel pomalu, ale jistě zaniká. Po několikaleté zkušenosti v tomto oboru mohu z vlastní zkušenosti říci, že rozhodně nejde o náročnou fyzickou práci s nízkou mzdou. Platy se s ubývajícími zaměstnanci zvyšují, a právě to by mohlo nalákat mladistvé. Je možné, že není dostatečná propagace zajímavých manuálních prací do škol, čehož by se dalo docílit větší reklamou.

S velmi modernizující se technologií v oboru vznikají nové možnosti, jak provádět tyto pracovní výkony efektivněji, rychleji a levněji, a proto je třeba je sledovat.

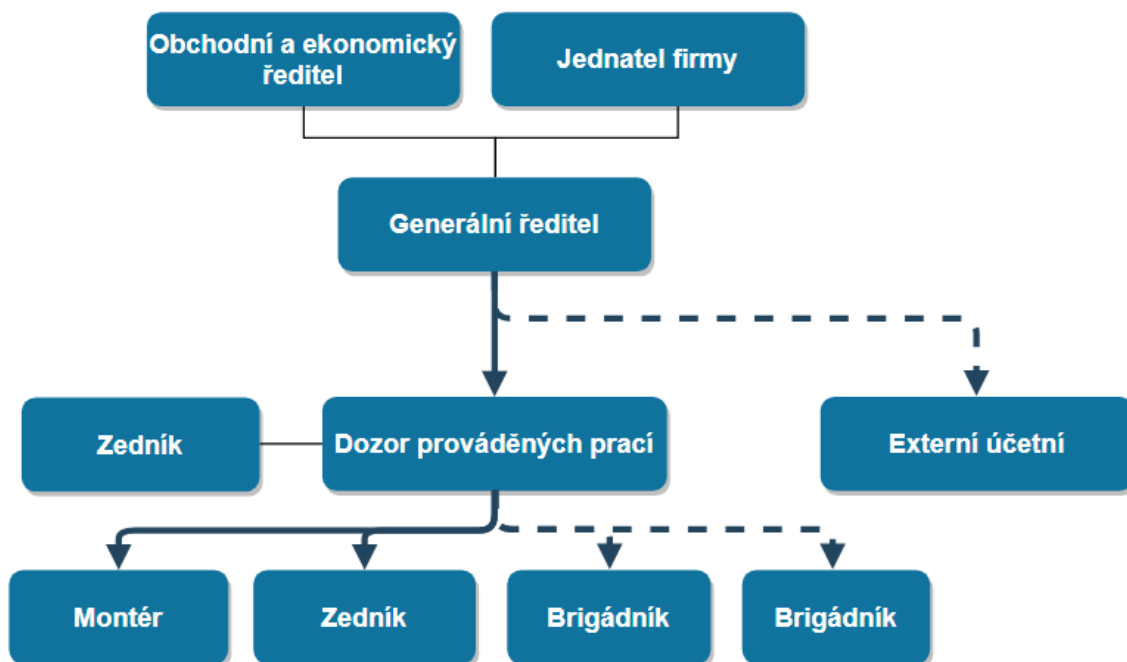
Hrozby

Na trhu vznikají nové firmy více než kdy jindy a lidé se snaží podnikat s jakémkoliv odvětví. Přicházejí s novými možnostmi, jak zmenšit cenu zakázky, a přitom ji urychlit. Všechny tyto kroky se však mnohdy dějí na úkor ceny a kvality. Mnoho nových firem objednává nová okna z nedalekého Polska, kde jsou fabriky rychlejší a nesrovnatelně levnější než ty české. Nová okna po pár letech na slunci žloutnou, deformují se při změnách teploty, přestává fungovat kování pro ovládání křídla okna nebo praská těsnění mezi rámem a oknem, kdy začne do místnosti proudit jak studený vzduch, tak i voda zvenčí. Dnešní zákazník, ale více než kdy jindy, řeší především cenu, a tak dochází k úbytku zakázek pro podniky jako je tento, kde je prioritou především kvalita provedené práce.

4.3 Organizační struktura podniku

Počet zaměstnanců v podniku se za poslední 4 roky snížil z 8 na současné 4 stálé zaměstnance. V letních měsících, kdy je zakázek a práce nejvíce, podnik zaměstnává dva až tři brigádníky pro výpomoc na montážích. Zhotovení zakázek se tak zrychlí, poněvadž se zedníci a montér mohou naplno věnovat svým profesím a již si neobstarávat materiál a nářadí sami.

Největší tlak je ovšem na generálního ředitele firmy, který je zároveň jejím vlastníkem. Jako zakladatel firmy o ni ví naprosto všechno a těžce se hledá taková osoba, která by některý z postů zvládala stejně, jako on. Zastává další dva nepostradatelné posty, a tak je pracovníčně značně vytížen. O účetnictví se stará externí pracovnice z nedalekého města.



Obrázek 11: Organizační struktura podniku (vlastní tvorba)

4.4 Náklady, výnosy a hospodářské výsledky podniku

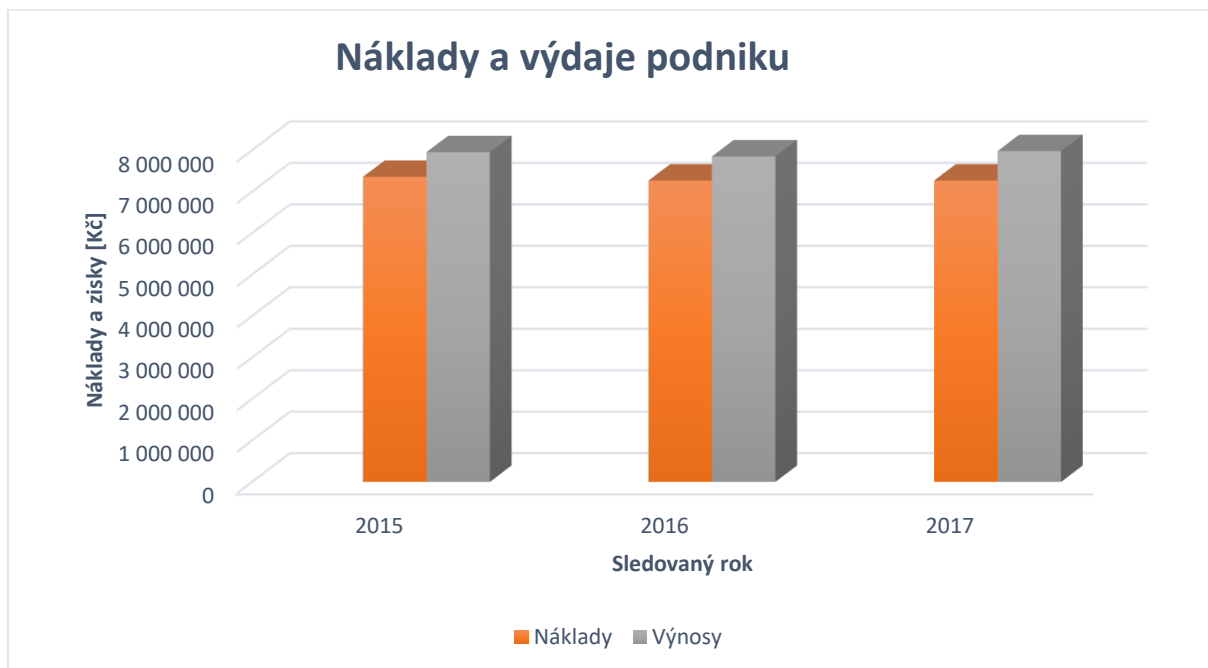
Pro lepší názornost hospodaření podniku jsem vytvořil následující tabulku:

Tabulka 1: Hospodaření podniku (materiál firmy, vlastní tvorba)

Rok [Kč]	2015	2016	2017
Náklady [Kč]	7 357 947	7 267 900	7 267 592
Výnosy [Kč]	7 952 896	7 849 780	7 979 119
Zisk [Kč]	594 949	581 880	711 527

Z tabulky je vidět, že si firma každým rokem vede stabilně, kdy si drží obrat kolem 7,3mil Kč. Rok 2017 byl pro podnik více ziskovým, kdy oproti předchozím rokům zisk větší o cca 22 %. To je možná i z části zapříčiněno odchodem z firmy jednoho ze zaměstnanců, ale i přes to se drží stejná pracovní rychlost a nasazení.

Graf 1.: Porovnání nákladů a výdajů podniku (materiál firmy, vlastní tvorba)



Graf 2.: Vývoj zisku (materiál firmy, vlastní tvorba)



Při pohledu na graf popisující vývoj zisku podniku v letech 2015 – 2017 je patrné, že se jeho velikost pohybuje stále kolem 650 000Kč. Rok 2017 byl z pohledu zisku pro firmu nejzajímavější, a tak lze říci z odhadu na příští rok, že bude mít stále rostoucí tendenci. Konkurence se v okolí lehce snížila, tudíž není třeba cenu natolik snižovat.

4.5 Ukazatelé likvidity pro podnik

Likvidita je ukazatelem solventnosti, tudíž nám říká, jak je podnik schopen získávat prostředky na úhradu svých závazků. Podnik Sklenostroj se může pyšnit nulovou hodnotou závazků tzn. nemá žádné závazky v podobě půjček, úvěrů a nemá ani ručitele. Svůj majetek přímo vlastní a nemá úvěr na nástroje, dopravní prostředky, prostory ani materiál, a tak své zisky nemusí používat na splácení svých závazků.

4.6 Ukazatelé rentability pro podnik

Pod tímto pojmem si lze představit schopnost podniku vytvářet nové zdroje a získávat čistý zisk, což je prvotní kritérium pro alokaci kapitálu.

Rentabilita aktiv

Rentabilita aktiv ukazuje, jak efektivně vytvoří podnik zisk bez ohledu na způsob získání zdrojů. Zjistíme ho ze vztahu:

$$\text{Rentabilita aktiv} = \frac{\text{Zisk}}{\text{Celková aktiva}} * 100\% \quad (12)$$

Po dosazení do vzorce obdržíme za rok:

- 2015 hodnotu 36,9%
- 2016 hodnotu 45,2%
- 2017 hodnotu 54,6%

Při porovnání čísel dojdeme k závěru, že se podniku daří každým rokem navyšovat svůj zisk v porovnání celkovými aktivy. Rentabilita aktiv má zvyšující tendenci, a tak se dá konstatovat, že firma splňuje své předpoklady.

Rentabilita vlastního kapitálu

Tímto ukazatelem měří v podniku efektivnost, s níž je vložený kapitál využíván. Měří, kolik zisku podnik vytvoří na jednu korunu investovaného kapitálu. Zjistíme ho ze vztahu:

$$\text{Rentabilita vlastního kapitálu} = \frac{\text{Zisk}}{\text{Vlastní kapitál}} * 100\% \quad (13)$$

Po dosazení do vzorce obdržíme za rok:

- 2015 hodnotu 75,3%
- 2016 hodnotu 81,5%
- 2017 hodnotu 110,2%

Po porovnání rentabilit vlastního kapitálu je zřejmé, že podnik vytváří z vlastního kapitálu čím dál tím více čistého zisku, tudíž se mu v posledních letech velmi finančně daří.

Rentabilita tržeb

Tato rentabilita měří podíl čistého zisku na 1Kč tržeb. Zjistíme tak, jak si firma počíná ve vytváření čistého zisku při tržbách za určitý rok. Platí zde vztah:

$$\text{Rentabilita tržeb} = \frac{\text{Zisk}}{\text{Tržby}} * 100\% \quad (14)$$

Po dosazení do vzorce obdržíme za rok:

- 2015 hodnotu 7,5%
- 2016 hodnotu 7,4%
- 2016 hodnotu 8,9%

Při pohledu na výsledné hodnoty se rozdíly mezi roky zdají být sice zanedbatelné, avšak při průměrných tržbách 7,93 milionu za dané tři roky jsou to rozdíly značné.

Rentabilita nákladů

Díky rentabilitě nákladů přesně zjistíme, kolik čistého zisku obdržíme z 1Kč celkových nákladů. Zjistíme ji ze vztahu:

$$\text{Rentabilita nákladů} = \frac{\text{Zisk}}{\text{Celkové náklady}} * 100\% \quad (15)$$

Po dosazení do vzorce obdržíme za rok:

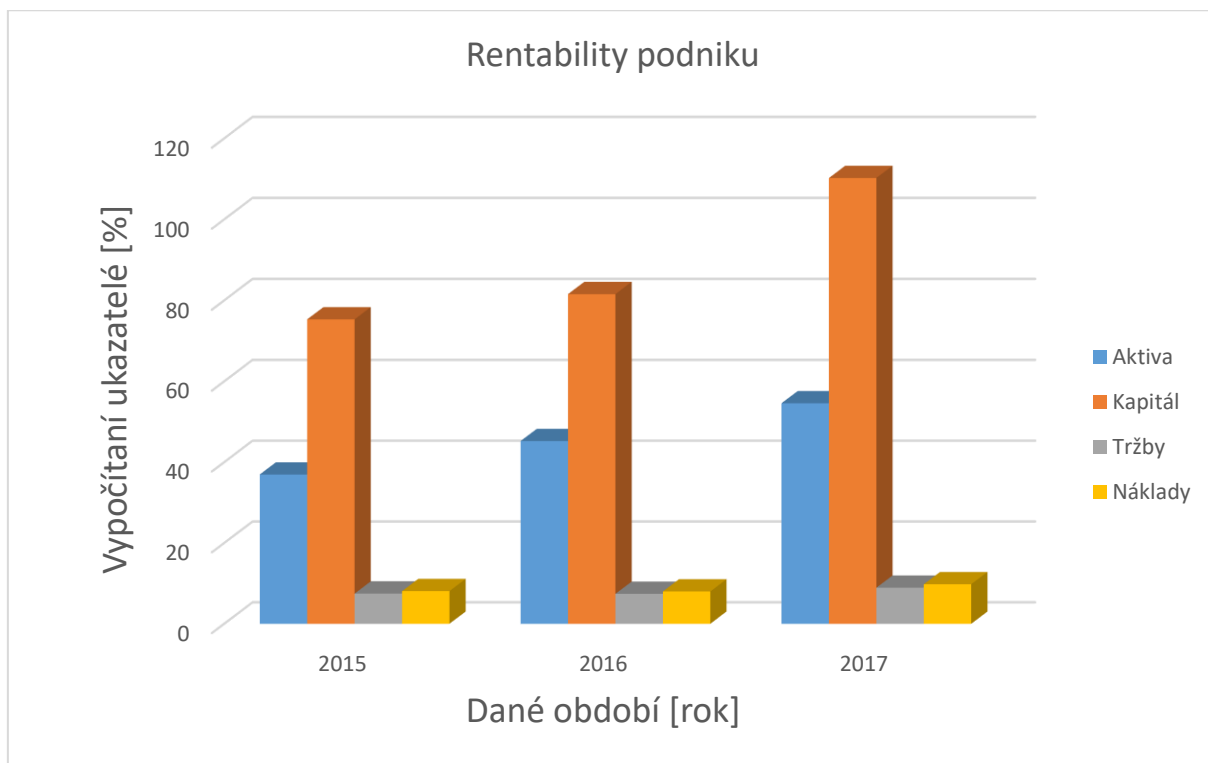
- 2015 hodnotu 8,1%
- 2016 hodnotu 8%
- 2017 hodnotu 9,8%

Zde platí stejná podmínka jako u rentability tržeb, a tak i malý rozdíl v procentuálním vyjádření ukazatele znamená ve výsledku značnou částku.

Tabulka 2: Hodnoty ukazatelů rentability podniku (vlastní tvorba)

Ukazatelé rentability			
Období [rok]	2015	2016	2017
Aktiva [%]	36,94	45,23	54,59
Kapitál [%]	75,31	81,55	110,22
Tržby [%]	7,48	7,41	8,92
Náklady [%]	8,09	8,01	9,79

Graf 1: Vývoj ukazatelů rentability (vlastní tvorba)



Z grafu je patrné, že pro získání největšího množství čistého zisku je nejvýhodnější navyšovat kapitál, poněvadž právě ten se na čistý zisk nejvíce zhodnocuje.

4.7 Ukazatelé aktivity

Rychlost obratu

Někdy je nazývána také jako obrat se dá vyjádřit vztahem:

$$\text{Obrat} = \frac{\text{Tržby nebo náklady za období}}{\text{Zvolená položka aktiv nebo pasiv}} \quad (16)$$

Po dosazení tržeb a celkových aktiv podniku do vzorce obdržíme za rok:

- 2015 hodnotu 4,9
- 2016 hodnotu 6,1
- 2017 hodnotu 6,1

Díky tomuto ukazateli zjišťujeme, že podnik za jeden rok dokáže průměrně 5,7x použít aktiva na své celkové výnosy, což je pro podnik menší velikosti opravdu chvalitebný výkon. Stejně nám tato hodnota ukáže výši tržeb vyprodukované z 1Kč celkového majetku podniku.

Doba obratu

Ukazatel doby obratu u podniku je dán vztahem:

$$\text{Doba obratu} = 365 * \frac{\text{Zvolená položka aktiv nebo pasiv}}{\text{Tržby nebo náklady za období}} \quad (17)$$

Po dosazení tržeb a celkových aktiv podniku do vzorce obdržíme za rok:

- 2015 hodnotu 73,9dní
- 2016 hodnotu 59,8dní
- 2017 hodnotu 59.6dní

Z ukazatele lze vyčíst, že je podnik schopný za cca 65dní uplatnit obrat ve velikosti tržeb za jeden rok.

Obrat aktiv

Často označovaný jako ukazatel produktivity vloženého kapitálu, který naznačuje efektivnost využití všech aktiv v podniku, je dán vztahem:

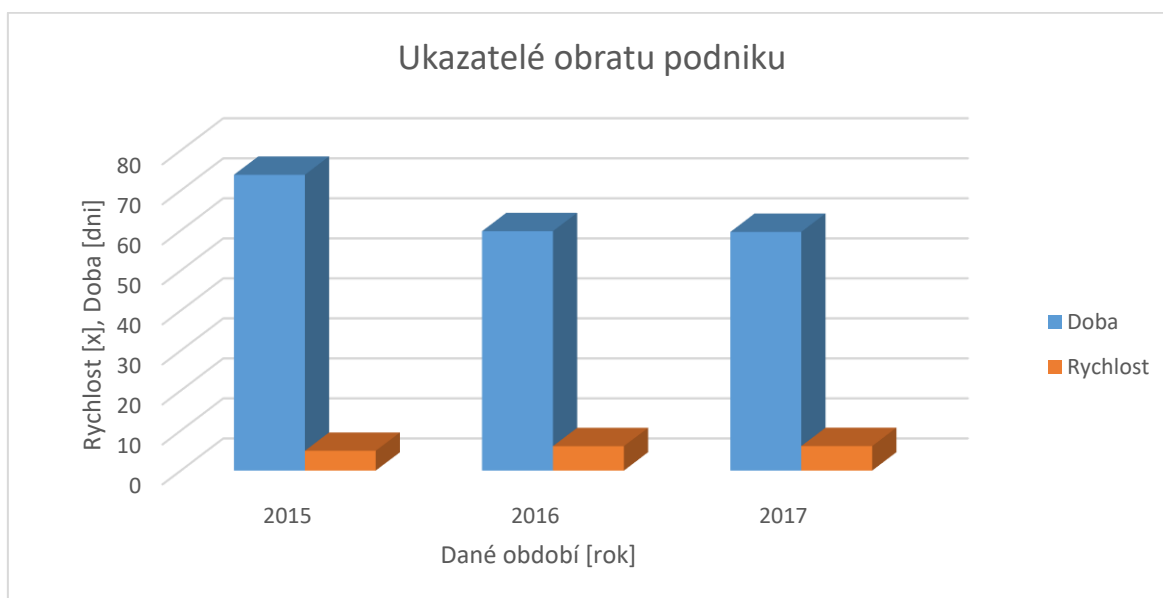
$$\text{Obrat aktiv} = \frac{\text{Tržby}}{\text{Celková aktiva}} \quad (18)$$

Zde platí stejný vztah jako pro zjištění rychlosti obratu, poněvadž jsem, stejně jako u ukazatele rychlosti obratu, i tady zvolil stejné vstupní hodnoty, což jsou celková aktiva za rok a celkové tržby za rok.

Tabulka 3: Hodnoty ukazatelů obratu podniku (vlastní tvorba)

Ukazatelé obratu podniku			
Obrat	2015	2016	2017
Rychlost [x/rok]	4,94	6,10	6,12
Doba [dni]	73,91	59,82	59,63

Graf 2: Vývoj ukazatelů obratu (vlastní tvorba)



Z grafu lze vyčíst úspěšnosti podniku v počtu obratu za rok a délku jednoho obratu. Při porovnání s podniky stejného zaměření v jeho místě působení se Sklenostroj řadí na přední příčky pomyslného žebříčku.

5 Postup řízení zakázky

Samotná zakázka vzniká poměrně složitým procesem, kdy se domlouvá jednatel (v tomto případě majitel) podniku se zákazníkem o průběhu určitých procesů, vybírají typ a vlastnosti produktů nebo domlouvají vhodný termín.

5.1 Schéma postupu vytváření zakázky

Postup vytváření zakázky v podniku je velmi důležitou částí pro jeho správné fungování. Musí zde být zahrnuty všechny faktory pro finální tvorbu zisku pro podnik. Schéma postupu vytváření zakázky by mohlo vypadat takto:



Obrázek 12: Schéma postupu vytváření zakázky (vlastní tvorba)

Po prozkoumání schématu postupu a vzniku zakázky podnikem Sklenostroj s.r.o. lze říci, že se nejedná o složitý postup práce. Firma má primárně jednoho dodavatele, kterému zadá naměřené hodnoty nových oken u zákazníka, se kterým se majitel firmy domluvil na podrobnostech výkonu. Dodavatel vytvoří nabídku vyráběného zboží a po schválení podnikem dají okna a ostatní komponenty do výroby přímo pro danou zakázku. Následuje čekací lhůta na výrobu komponentů a poté dodání na sklad podniku. Majitel se spojí se zákazníkem a domluví termín provedení prací. Zákazník po převzetí výkonu má 3 týdny na úhradu faktur od podniku.

Při zaměření se na sestavování kalkulace se nesmí opomenout sebemenší detail, který by mohl kalkulaci ovlivnit, a tak se na její sestavování musí brát zřetel. Konkrétní sestavení kalkulace výkonu vypadá takto:



Obrázek 13: Faktory zahrnuté v kalkulaci výkonu (vlastní tvorba)

Kalkulace není zrovna jednoduchá záležitost, ve které se musí promítnout veškeré složky, které by ji mohly ovlivnit. Skládá se ze složek, které jsou potřeba k výkonu dané zakázky.

5.2 Kalkulace nákladů a ceny na konkrétní zakázku

Před samotnou kalkulací nákladů a ceny je nutné se domluvit se zákazníkem na každém detailu prováděných prací, tj. druh nových oken, dodávané příslušenství, způsob likvidace starých oken, míru zednického začištění.

Pro ukázkou konkrétní kalkulace v podniku Sklenostroj jsem vybral kalkulaci z letošního roku, ve které chtěl zákazník okna EFEKT profilu ve dvojskle. Společně s montáží si přál kompletní

zednické začištění, demontáž starých oken s likvidací a nové parapety. Žaluzie a sítě proti hmyzu bude požadovat až na podzim, kdy se na produkty vztahují větší slevy. Kalkulace v tomto případě probíhala takto:

Tabulka 4: Ukázka konkrétní kalkulace (vlastní tvorba)

Kalkulace zakázky			
Položka	Počet kusů	Cena za kus	Cena za výkon
Okna EFEKT	28,00	6 500,00 Kč	182 000,00 Kč
Demontáž	112,90	40,00 Kč	4 516,00 Kč
Montáž	112,90	150,00 Kč	16 935,00 Kč
Začištění	112,90	200,00 Kč	22 580,00 Kč
Likvidace	112,90	20,00 Kč	2 258,00 Kč
Parapety	13,00	530,00 Kč	6 890,00 Kč
Suma položek			235 179,00 Kč

Základní sleva	- 38%		-69 160,00 Kč
Akční sleva	- 8%		-8 859,00 Kč
Částka bez DPH			157 160,00 Kč
DPH 15% - snížené	15%		23 574,00 Kč
Celková cena			180 734,00 Kč

Vzhledem ke stejným rozměrům oken se nemusely v kalkulaci rozlišovat různé druhy oken. Demontáž starých oken, montáž nových oken, začištění a likvidace se kalkuluje v závislosti na obvodových metrech, kdy je za každý metr kalkulována určitá částka. Velikost částky na obvodový metr záleží na druhu starých oken, poněvadž se každý druh oken demontuje jiným způsobem, při němž vznikají v ostění buď větší nebo menší prostory, které se musí následně zednický začistit.

Cena oken pro zákazníka se cení podle nákupní částky od dodavatele. Ten na celkovou sumu položek poskytuje pro odběratele 54% slevu, kterou následně podnik pro zákazníka snižuje tak, aby docílil kýženého zisku.

Na výkon pro objekty určené k bydlení se vztahuje zákonem daná 15% daň. V případě provádění prací u objektu neurčenému k bydlení by bylo nutné použít daň 21%.

U dodávání příslušenství tzn. parapety, žaluzie, sítě do oken, využívá podnik přírážkové kalkulace, kdy si k nákupní ceně připočte určitou tak hodnotu a tím pokryl časovou mzdu

montéra, dopravu a docílil tak požadovaného zisku. Záleží také na požadavku zákazníka, zda chce provést i montáž těchto komponentů.

Tabulka 5: Dodávané příslušenství při montáži (vlastní tvorba)

Dodávané příslušenství				
Druhy cen	Nákupní cena [m ²]	Prodejní cena [m ²]	Montáž [ks]	Zisk za kus
Žaluzie	320 Kč	500 Kč	150 Kč	330 Kč
Sítě proti hmyzu	300 Kč	480 Kč	100 Kč	280 Kč
Parapety	280 Kč	400 Kč	150 Kč	270 Kč

Při sestavování kalkulace je zapotřebí důkladně započítat všechny režijní náklady na montáž dodávaného příslušenství. Velice významným faktorem je vzdálenost výkonu montáže od sídla firmy. Při dnešních vzrůstajících cenách pohonných hmot se na celkové ceně promítnou náklady na dopravu velmi podstatnou hodnotou. Lépe odhadnutelným faktorem je čas strávený při montáži komponentu příslušným pracovníkem. Montáž žaluzií může trvat odhadem 20 min/kus, síť proti hmyzu pak 15 min/kus.

Berme v potaz zakázku na montáž 2 žaluzií, 2 sítí do oken a 2 parapetů na místě vzdáleném 20 km od sídla firmy. Každá z položek má 1 m². Kalkulace by pak mohla vypadat následujícím způsobem:

Tabulka 6: Ceny za konkrétní výkon (vlastní tvorba)

Mzda montéra	210 Kč/h
Cena dopravy	3,4 Kč/km

Čas strávený na montáži	110 min
Uražená vzdálenost	40 km

Tabulka 7: Výpočet čistého zisku z výkonu (vlastní tvorba)

Výpočet čistého zisku z prodeje příslušenství					
Kalkulační části	Počet kusů	Zisk	Mzda montéra	Doprava	Čistý zisk
Žaluzie	2	660 Kč	140 Kč	136 Kč	1 244 Kč
Sítě proti hmyzu	2	560 Kč	100 Kč		
Parapety	2	540 Kč	140 Kč		

Z uvedených tabulek lze snadno vyčíst postup při kalkulaci dodávaného a montovaného příslušenství. Doplnky si často zákazníci objednávají i bez montáže. Ušetří tak z celkové částky mzdu montéra a jeho dopravu, ale podnik i přes to získá značný zisk ze samotného prodeje.

6 Návrh pro zlepšení kalkulací a chodu podniku

Pro podnik je po zvážení všech druhů kalkulací nejvhodnější právě již používaná kalkulace zakázková, která se vytváří po domluvě a požadavcích zákazníka. Po výběru a zvolení přesně určených komponentů se části nechají na zakázku vyrobit a následně se montují zákazníkovi na předem stanovené místo.

Při dodávání komponentům k novým oknům jako např. žaluzie, sítě a parapety se majitel firmy řídí již dlouho určenými přírážkami, které je na čase obměnit vzhledem ke klesající konkurenci v těchto doplňcích. Za zmínku by také stála doprava pracovníků na místo montáže, kdy se zákazníkovi účtuje opravdu přesně částka, kterou zaměstnanci použijí na dopravu. Je třeba do ní zahrnout především opotřebování dopravních prostředků a jejich amortizaci. Po zjištění cen v okolí na dopravu je tento podnik bezkonkurenčně nejlevnější.

Konzultacích s majitelem podniku mi přinesly mnoho zjištění, a to třeba takové, že plno podniků v okolí přešlo na jiný způsob oceňování prováděných prací. Zaměstnanci v takové případě nejsou placeni za každou hodinu strávenou v práci, ale za každou dokončenou práci. Zamezí se tak zbytečnému protahování pracovní doby a bude předem jasně určená cena na provedený úkol. To ulehčí způsob kalkulování ohledně mzdových nákladů na provedenou práci a dá příležitost zaměstnancům navýšit svůj příjem v závislosti na odvedené práci.

7 Závěr

V první části mé bakalářské práce jsem zavedl pojmy ohledně kalkulací, kalkulačních postupů nákladů a jejich druhů. V kalkulacích jsme si dále nastínili její pojmy, metody, kalkulační systém a jak lze kalkulaci použít v praxi. Vymezili jsme si také možné druhy kalkulací pro lepší přehled a orientování se v této problematice.

Druhá část mé bakalářské práce je věnována praktické části, kde jsem nejprve představil podnik Sklenostroj s.r.o., kterému je praktická část věnována. V rámci svého úkolu jsme si vypsali vybavení, jakým podnik disponuje a uvedly jeho silné a slabé stránky pomocí SWOT analýzy. Díky marketingovému mixu 4P víme, jak podnik plní své požadavky v průběhu svého fungování. Po předvedení organizačního schématu podniku jsem uvedl jeho hospodářské výsledky pro předchozí 3 roky a porovnal je v grafech.

V další části jsem uvedl konkrétní kalkulaci zakázky z letošního roku. Ukázali jsme si, jak se řídí celá zakázka a na čem závisí její složení. Zdůvodnili jsme, proč je právě zakázková kalkulace pro podnik nejvhodnější a co by bylo dobré upravit tak, aby podnik fungoval ještě lépe než doposud.

V závěru práce jsem uvedl možné úpravy pro kalkulaci a oceňování prováděných prací. Jelikož se jedná o služby, lze způsob oceňování upravit dle strategie podniku. Velký zřetel bych věnoval právě kalkulacím nákladů na dopravu a na způsob mzdových ohodnocení zaměstnanců podniku.

8 Použité zdroje

Literární zdroje:

FIBÍROVÁ, Jana. a Libuše ŠOLJAKOVÁ, 2005. *Hodnotové nástroje řízení a měření výkonnosti*. Praha: ASPI. ISBN 80-7357-084-X.

FIBÍROVÁ, Jana, Libuše ŠOLJAKOVÁ a Jaroslav WAGNER, 2007. *Nákladové a manažerské účetnictví*. Praha: ASPI. ISBN 978-80-7357-299-0.

FIBÍROVÁ, Jana, Libuše ŠOLJAKOVÁ a Jaroslav WAGNER. *Manažerské účetnictví: Nástroje a metody*. Vyd. 1. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2011, 391 s. ISBN 978-80-7357-712-4.

KRÁL, Bohumil a kol., 2012. *Manažerské účetnictví*. 3. dopl. a aktual. vydání. Praha: Management Press. ISBN 978-80-7261-217-8.

MACÍK, Karel, 2008. *Kalkulace a rozpočetnictví*. Praha: Nakladatelství ČVUT. ISBN 80-01-02611-6.

MACÍK, Karel, 2000. *Účetnictví pro manažerskou praxi*. Praha: Grada Publishing. ISBN 80-7169-914-4.

POPESKO, Boris a Šárka PAPADAKI, 2016. *Moderní metody řízení nákladů: jak dosáhnout efektivního vynakládání nákladů a jejich snížení*. 2., aktualizované a rozšířené vydání. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-5773-5.

SYNEK, Miloslav. *Manažerská ekonomika*. 5., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2011, 471 s. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3494-1

Internetové zdroje:

EKONOMIE - ÚČETNICTVÍ. *Kalkulace, pojem, členění, kalkulační vzorec, kalkulační metody* [online]. 2015 [vid. 2017-07-16]. Dostupné z: <http://ekonomieucetnictvi.cz/kalkulace-pojem-cleneni-kalkulacni-vzorec-a-metody-ucetnictvi/>

[online]. Dostupné z: [ttp://www.draw.io](http://www.draw.io)

Citovaná literatura:

KRÁL, Bohumil. *Manažerské účetnictví*. 3., dopl. a aktualiz. vyd. Praha: Management Press, 2010, 660 s. ISBN 978-80-7261-217-8. Str. 124

KRÁL, Bohumil a kol., 2012. *Manažerské účetnictví*. 3. dopl. a aktual. vydání. Praha: Management Press. ISBN 978-80-7261-217-8.

FIBÍROVÁ, Jana, Libuše ŠOLJAKOVÁ a Jaroslav WAGNER. *Manažerské účetnictví: Nástroje a metody*. Vyd. 1. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2011, 391 s. ISBN 978-80-7357-712-4.

SYNEK, Miloslav. *Manažerská ekonomika*. 5., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2011, 471 s. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3494-1

9 Seznam příloh

Seznam obrázků:

Obrázek 1: Vztah jednotlivých přístupů k pojetí nákladů [zdroj: (POPESKO, 2016, str. 28)]	11
Obrázek 2: Druhové členění nákladů [zdroj: (POPESKO, 2016, str. 32)].....	13
Obrázek 3: Kalkulační členění nákladů [zdroj: (POPESKO, 2016, str. 37)].....	14
Obrázek 4: Účelové členění nákladů [zdroj: (POPESKO, 2016, str. 34)].....	15
Obrázek 5: Účelové členění nákladů [zdroj: (POPESKO, 2016, str. 35)].....	15
Obrázek 6: Analýza bodu zvratu u lineární nákladové funkce [zdroj: (POPESKO, 2016, str. 45)]	18
Obrázek 7: Kalkulační systém a jeho členění z hlediska vztahu kalkulací k časovému horizontu zpracování a využití [zdroj: (Král, 2010, str. 192)].....	22
Obrázek 8: Struktura ceny u kalkulace plných nákladů [zdroj: (SYNEK, 2011) str. 119]	26
Obrázek 9: Struktura ceny u kalkulace variabilních nákladů [zdroj: (SYNEK, 2011) str. 119]	27
Obrázek 10: SWOT analýza podniku Sklenostroj s.r.o. (vlastní tvorba)	36
Obrázek 11: Organizační struktura podniku (vlastní tvorba)	39
Obrázek 12: Schéma postupu vytváření zakázky (vlastní tvorba)	47
Obrázek 13: Faktory zahrnuté v kalkulaci výkonu (vlastní tvorba)	48

Seznam tabulek:

Tabulka 1: Hospodaření podniku (materiál firmy, vlastní tvorba)	39
Tabulka 2: Hodnoty ukazatelů rentability podniku (vlastní tvorba).....	43
Tabulka 3: Hodnoty ukazatelů obratu podniku (vlastní tvorba)	45
Tabulka 4: Ukázka konkrétní kalkulace (vlastní tvorba)	49
Tabulka 5: Dodávané příslušenství při montáži (vlastní tvorba)	50
Tabulka 6: Ceny za konkrétní výkon (vlastní tvorba).....	50
Tabulka 7: Výpočet čistého zisku z výkonu (vlastní tvorba)	50

Seznam grafů:

Graf 1: Vývoj ukazatelů rentability (vlastní tvorba).....	43
Graf 2: Vývoj ukazatelů obratu (vlastní tvorba)	45

Seznam rovnic:

1.....	17
2.....	17
3.....	18
4.....	29
5.....	30
6.....	30
7.....	30
8.....	30
9.....	31
10.....	31
11.....	32
12.....	41
13.....	42
14.....	42
15.....	42
16.....	44
17.....	44
18.....	45