INFORMAČNÍ NÁSTROJE PRO ŘÍZENÍ VÝKONŮ

SLEZSKÁ UNIVERZITA
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ FAKULTA V KARVINÉ

Přednáška č. 5

Úloha kalkulace v řízení nákladů

SLEZSKÁ UNIVERZITA
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ FAKULTA V KARVINÉ

- **informace o vlastních nákladech účetní jednotky**
- konjunktura
- recese

Úloha kalkulace v řízení nákladů

SLEZSKÁ UNIVERZITA
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ FAKULTA V KARVINÉ

- **je podkladem pro vytvoření cen** výrobků, služeb a prací (vč. vnitropodnikových cen)
- používá se **při sestavování rozpočtů nákladů hospodářských středisek**
- slouží pro **kontrolu a rozbor hospodárnosti** výroby
- slouží pro **porovnání a zhodnocení vývoje nákladů** v časové řadě
- slouží pro **stanovení a kontrolu rentability** jednotlivých výrobků, prací a služeb
- slouží pro **hodnocení ekonomické efektivnosti** investičních a racionalizačních záměrů
- slouží **pro optimalizační úlohy**, tj. stanovení optimální sortimentu výroby při minimalizaci nákladů, maximalizaci zisku apod.

Kalkulace nákladů

SLEZSKÁ UNIVERZITA
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ FAKULTA V KARVINÉ

- Lze chápat ve 3 významech:
  - jako činnost, která vede ke zjištění nebo stanovení nákladů na konkrétní výkon podniku
  - jako výsledek této činnosti = propočet celkových nebo dílčích nákladů na kalkulační jednici
  - jako část informačního systému podniku, která je úzce spojena s nákladovým účetnictvím a s rozpočty nákladů

Metoda kalkulace

SLEZSKÁ UNIVERZITA
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ FAKULTA V KARVINÉ

- je způsob stanovení předpokládané výše nákladů

Je závislá na:

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

Předmět kalkulace

SLEZSKÁ UNIVERZITA
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ FAKULTA V KARVINÉ

- je vymezen kalkulační jednicí nebo kalkulovaným množstvím
- předmětem by měly být všechny druhy dílčích i finálních výkonů
- zákaznicky orientovaná kalkulace

Kalkulační jednice

SLEZSKÁ UNIVERZITA
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ FAKULTA V KARVINÉ

- konkrétní výkon, vymezený měrnou jednotkou a druhem, na který se stanovují nebo zjišťují náklady

  - Příklad:
    - vyráběný jeden kus prošívané přikrývky v textilním průmyslu
    - letecká linka realizovaná určitým typem letadla v cestovním ruchu

Kalkulované množství

SLEZSKÁ UNIVERZITA
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ FAKULTA V KARVINÉ

- vyjadřuje počet kalkulačních jednic, pro který se zjišťují celkové náklady
- podniky používají podle charakteru své činnosti individuální strukturu nákladů výkonů, ze které vychází zpracování tzv. **kalkulačního vzorce**

Typový kalkulační vzorec

SLEZSKÁ UNIVERZITA
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ FAKULTA V KARVINÉ

- typový kalkulační vzorec používá tradiční kalkulační členění nákladů na přímé a nepřímé (popř. plné náklady)

- **kalkulace plných nákladů** vyjadřuje výši nákladů, která v průměru připadá na jednotku výkonu, avšak pouze za předpokladu, že se nezmění objem a sortiment výkonů, který byl předmětem propočtu

Typový kalkulační vzorec

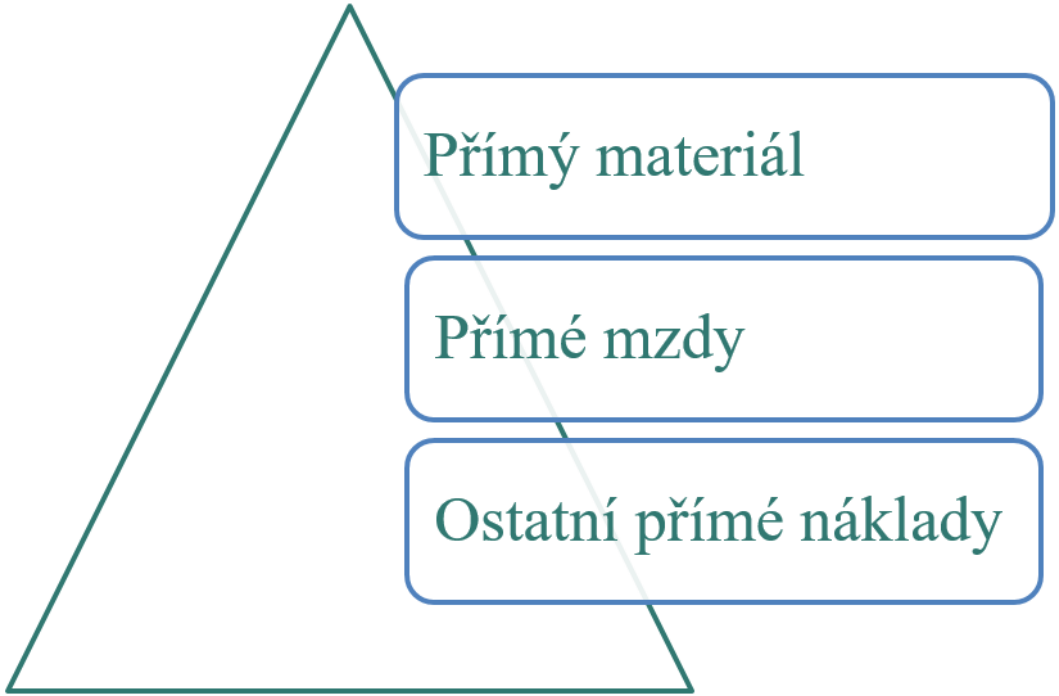
SLEZSKÁ UNIVERZITA
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ FAKULTA V KARVINÉ

Struktura typového kalkulačního vzorce je následující:

1. Přímý materiál
2. Přímé mzdy
3. Ostatní přímé náklady
4. Výrobní (provozní) režie
Vlastní náklady výroby (provozu)
5. Správní režie
Vlastní náklady výkonu
6. Odbytové náklady
Úplné vlastní náklady výkonu
7. Zisk (ztráta)
Základní cena výkonu

Přímé náklady

SLEZSKÁ UNIVERZITA
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ FAKULTA V KARVINÉ



Přímý materiál

SLEZSKÁ UNIVERZITA
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ FAKULTA V KARVINÉ

- Základní materiál tvořící podstatu výrobku

Výrobek	Přímý materiál
Nábytek – masiv	Dřevo
Košile	Bavlněná látka

Přímé mzdy

SLEZSKÁ UNIVERZITA
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ FAKULTA V KARVINÉ

- Mzdy výrobních dělníků placených úkolovou mzdou

Výrobek	Přímá mzda
Nábytek – masiv	truhlář
Košile	švadlena

Ostatní přímé náklady

SLEZSKÁ UNIVERZITA
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ FAKULTA V KARVINÉ

- Náklady s přímým vztahem k jednotce výkonu (vyrobeného výrobku) kromě přímých mezd a přímého materiálu

  - Pojistné z přímých mezd
  - Energie do výrobních strojů
  - Odpisy (uvažujeme-li pouze fyzické opotřebení v důsledku činnosti)

Režijní náklady

SLEZSKÁ UNIVERZITA
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ FAKULTA V KARVINÉ

Výrobní režie

SLEZSKÁ UNIVERZITA
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ FAKULTA V KARVINÉ

- Náklady společné všem výrobkům
  - Pomocný materiál, provozovací látky, čisticí prostředky
  - Mzda mistra ve výrobě, vrátného, uklízečky
  - Energie
  - Opravy
  - Nájemné
  - Odpisy dlouhodobého majetku

Správní režie

SLEZSKÁ UNIVERZITA
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ FAKULTA V KARVINÉ

- Náklady spojené s řízením podniku:
  - Mzdy managementu
  - Cestovné
  - Telefon
  - Nájemné administrativní budovy

Odbytová režie

SLEZSKÁ UNIVERZITA
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ FAKULTA V KARVINÉ

- Náklady spojené s odbytem:
  - Mzdy pracovníků odbytu
  - Cestovné
  - Telefon
  - Nájemné skladu výrobků
  - Náklady marketingu
  - Balení
  - Expedice

Výroba dámských kožených kabelek

Položka	Náklad
Přímý materiál	kůže
Přímé mzdy	mzda dělníka, který řeže kůži a šije kabelky
Ostatní přímé náklady	sociální a zdravotní pojištění z přímých mezd placené zaměstnavatelem za zaměstnance
Výrobní režie	mzda mistra ve výrobě, uklízečky, vrátného
Správní režie	mzda ředitele firmy a jeho sekretářky
Odbytová režie	mzda pracovníka v marketingu, prodejce, náklady na balení výrobků

Struktura kalkulačních vzorců orientovaných na řízení a rozhodování

SLEZSKÁ UNIVERZITA
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ FAKULTA V KARVINÉ

- odlišné vyjádření vztahu nákladů výkonu k ceně

- **Rozlišujeme:**

  - Retrográdní kalkulační vzorec
  - Kalkulační vzorec oddělující fixní a variabilní náklady
  - Dynamická kalkulace
  - Kalkulace se stupňovitým rozvrstvením fixních nákladů
  - Kalkulace relevantních nákladů

Retrográdní kalkulační vzorec

SLEZSKÁ UNIVERZITA
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ FAKULTA V KARVINÉ

- cenová kalkulace vychází zejména z úrovně zisku (případně marže, příspěvku na úhradu fixních nákladů), kterou výkony musí zabezpečit, aby mohl být zajištěn další rozvoj podniku

Výchozí podoba retrográdních kalkulací:

Základní cena výkonu
- dočasná cenová zvýhodnění
- slevy zákazníkům: • množstevní • sezónní…
Cena po úpravách
- náklady
Zisk (jinak vyjádřený přínos)

Kalkulační vzorec oddělující fixní a variabilní náklady

SLEZSKÁ UNIVERZITA
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ FAKULTA V KARVINÉ

- fixní náklady příčinně nesouvisí s kalkulační jednicí, je třeba je jednoznačně oddělit od nákladů variabilních

- ne tradiční kalkulační členění nákladů na přímé a nepřímé

- **členění na náklady fixní a variabilní**, které je pak určující i pro řazení nákladových položek ve struktuře kalkulačního vzorce

Kalkulační vzorec oddělující fixní a variabilní náklady

SLEZSKÁ UNIVERZITA
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ FAKULTA V KARVINÉ

Cena po úpravách
- variabilní náklady výrobku • přímý (jednicový) materiál • přímé (jednicové) mzdy • variabilní režie…
Marže (příspěvek na úhradu fixních nákladů a tvorbu zisku)
- fixní náklady v průměru připadající na výrobek
Zisk v průměru připadající na výrobek

Dynamická kalkulace

SLEZSKÁ UNIVERZITA
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ FAKULTA V KARVINÉ

- **vychází ze základního kalkulačního členění nákladů na přímé a nepřímé a ze členění nákladů podle fází reprodukčního procesu**
- zachovává informační základ typového kalkulačního vzorce,
- jeho vypovídací schopnost je rozšířena o odpověď na otázku, jak budou náklady v jednotlivých fázích výroby ovlivněny změnami v objemu prováděných výkonů
- slouží jako podklad pro ocenění vnitropodnikových výkonů, které jsou předávány na různé úrovně podnikové struktury

Dynamická kalkulace

SLEZSKÁ UNIVERZITA
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ FAKULTA V KARVINÉ

Pro ilustraci je uvedena jedna z možných variant dynamické kalkulace:

Přímý (jednicový) materiál
Ostatní přímé náklady • variabilní • fixní
Přímé (jednicové) mzdy
Přímé náklady celkem
Výrobní režie • variabilní • fixní
Vlastní náklady výroby
Správní režie • variabilní • fixní
Vlastní náklady výkonu
Přímé (jednicové) odbytové náklady
Odbytová režie • variabilní • fixní
Úplné vlastní náklady výkonu

Kalkulace se stupňovitým rozvrstvením fixních nákladů

SLEZSKÁ UNIVERZITA
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ FAKULTA V KARVINÉ

- **fixní náklady se neposuzují jako nedělitelný celek**

- jejich rozčlenění vychází ze snahy, aby fixní náklady přiřazované podle principu příčinné souvislosti byly odděleny od nákladů přiřazovaných podle jiných principů

Kalkulace se stupňovitým rozvrstvením fixních nákladů

SLEZSKÁ UNIVERZITA
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ FAKULTA V KARVINÉ

Cena po úpravách
- Variabilní náklady výrobku • přímý (jednicový) materiál • přímé (jednicové) mzdy • variabilní režie
Marže I
- Fixní výrobkové náklady
Marže II
- Fixní náklady skupiny výrobků
Marže III
- Fixní náklady střediskové
Marže IV
- Fixní náklady podniku
Zisk (ztráta) v průměru připadající na 1 výrobek

Kalkulace relevantních nákladů

SLEZSKÁ UNIVERZITA
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ FAKULTA V KARVINÉ

- **je využívána v rozhodovacích úlohách založených na analýze vzájemného vztahu nákladů, výdajů, tržeb a příjmů**
- **analyzuje náklady z hlediska jejich dopadu na řízení peněžních toků**
- v praxi je nazývána kalkulací relevantních nákladů
- její použití má význam zejména tehdy, kdy komplikovaná struktura fixních nákladů je nestejnorodá také z hlediska jejich nároků na peněžní výdaje.

Kalkulace relevantních nákladů

SLEZSKÁ UNIVERZITA
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ FAKULTA V KARVINÉ

- struktura kalkulačního vzorce tohoto typu je podobná jako struktura kalkulace se stupňovitým rozvrstvením fixních nákladů

- jediným rozdílem je skutečnost, že **položky nákladů jsou rozděleny podrobněji na náklady, které ve sledovaném období mají vliv na peněžní toky (např. časová mzda) a které nikoliv (např. odpisy licence)**

SLEZSKÁ UNIVERZITA
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ FAKULTA V KARVINÉ

Děkuji za pozornost