

Příklad 1

Předmětem činnosti obchodní společnosti ZEKO, a.s., je nákup a prodej stavebních strojů a zařízení. Společnost má v České republice dvě regionální pobočky v Kladně a v Olomouci. Obě pobočky jsou srovnatelné z hlediska počtu zaměstnanců i velikosti trhu; v roce 2010 dosáhly stejných výnosů z prodeje, stejných nákladů a tedy stejného zisku před úroky a zdaněním (viz. Tabulka):

Položka	Pobočka Kladno	Pobočka Olomouc
Výnosy z prodeje	100 000 tis. Kč	100 000 tis. Kč
Náklady na prodané zboží	65 000 tis. Kč	65 000 tis. Kč
Náklady na distribuci, marketing a správu	10 000 tis. Kč	10 000 tis. Kč
Zisk před úroky a zdaněním	25 000 tis. Kč	25 000 tis. Kč

S činnostmi obou poboček bezprostředně souvisejí také vybrané položky aktiv a pasiv z rozvahy:

Položka	Pobočka Kladno	Pobočka Olomouc
Dlouhodobá hmotná a nehmotná aktiva	5 000 tis. Kč	5 000 tis. Kč
Zásoby zboží	6 000 tis. Kč	38 000 tis. Kč
Pohledávky vůči odběratelům	10 000 tis. Kč	50 000 tis. Kč
Běžné (neúročené) závazky vůči dodavatelům	12 000 tis. Kč	12 000 tis. Kč

Otázka:

Proč ředitel pobočky v Kladně nesouhlasil s výrokem uvedeným v závěrečné zprávě o hospodaření společnosti, ve které bylo vyhodnoceno, že obě pobočky přispívají stejnou mírou k ekonomickým výsledkům celého podniku?

Příklad 2

Společnost Clean, a.s. podniká v oblasti úklidových služeb. Jejím výkonem je proto metr čtvereční (m²) uklizené plochy. Společnost eviduje tyto náklady:

- spotřeba čisticích prostředků
- spotřeba mopů, kbelíků, utěrek
- mzdové náklady uklízečů
- mzdové náklady vrcholového vedení (manažeři, asistenti)
- nájemné kancelářských prostor
- odpisy mycích zařízení

- odpis pračky
- odpisy aut
- cestovné
- telefony, poštovné
- marketingové náklady
- vedení účetnictví, náklady na IT

Příklad 3

Výrobní podnik má zjištěny tyto údaje o svých výkonech:

1. celkové fixní náklady (FN) 15 000,- Kč,
2. variabilní náklady na jednotku produkce (vn) 10,- Kč,
3. celková produkce (Q) 500 ks.

ÚKOL:

- 1) Vypočtete celkové variabilní náklady produkce (VN).
- 2) Vypočtete fixní náklady na jednotku produkce (fn).
- 3) Vypočtete celkové náklady produkce (N).
- 4) Vypočtete Ø celkové náklady produkce (ØN).

Příklad 4

Výrobní podnik vykazuje následující údaje o výrobě svého výrobku:

1. celkové fixní náklady (FN) 40 000 Kč
2. celkové variabilní náklady (VN) 30 000 Kč
3. cena 1 výrobku (c) 40 Kč
4. vyráběné množství – kapacita (Q) 2 000 ks
5. plánovaný rozsah výroby (Qp) 1 700 ks

Vypočtete:

- 1) objem výroby pro bod zvratu (Qo),
- 2) jednicovou (absolutní) marži (m),
- 3) příspěvek k tržbám (PT),
- 4) tržby v bodu zvratu (T),
- 5) bezpečnostní marži – margin of safety (MS).

Příklad 5

Celková výše fixních nákladů (FN) v textilním podniku činí v určitém období 5 434 610 Kč. Optimální rozsah výroby, který je možno zajistit stávající kapacitou je 9 520 000 metrů látky. V minulém sledovaném období se však vyrobilo pouze 8 436 614 metrů látky.

- 1) Jak velká část fixních nákladů zůstala nevyužita (FNN)?
- 2) Jak se změnila velikost jednotkových fixních nákladů?

Příklad 6

Maximální roční objem produkce (výroby, výkonů) ve výši 125 000 Kč lze zajistit při vynaložení ročních fixních nákladů ve výši 2 400 000 Kč. Ve sledovaném období byla kapacita výroby využita pouze na 95 %.

- 1) Zjistěte volné (nevyužité) fixní náklady (FNN)
- 2) Zjistěte, jak se změnila velikost jednotkových fixních nákladů

Příklad 7

Společnost Swimming pool, a.s., má otevřeno denně od 10 do 20 hodin. V roce je otevřeno přibližně 350 dní (15 dní je zavřeno z technických důvodů či kvůli svátkům). Maximálně může využívat společnost najednou 150 lidí. Roční výše fixních nákladů v roce 2018 (nájemné, odpisy, mzdové náklady, marketing) činila 52 000 tis. Kč. Ve skutečnosti byla společnost v roce 2018 v provozu 342 dní po celou otevírací dobu, navštívilo ji 182 380 lidí, kteří zde strávili celkem 342 184 hodin. Zjistěte a interpretujte výši nevyužitých fixních nákladů.

Příklad 8

Na základě rozpočtu nákladů byly pro výrobu homogenního textilního výrobku v hodnoceném období stanoveny tyto výrobní náklady (pro zjednodušení bez správních a prodejních nákladů).

Položka	Celkem na 500 000 ks	Na 1ks
Jednicový materiál	3 000 000 Kč	6 Kč
Jednicové mzdy	1 000 000 Kč	2 Kč
Výrobní režijní náklady (odpisy, obsluha a řízení, energie, opravy a údržba, režijní materiál)	4 000 000 Kč	8 Kč
Celkem	8 000 000 Kč	16 Kč

Z celkových 4 000 000 Kč výrobních režijních nákladů je 3 000 000 Kč fixních, variabilní režijní náklady jsou 2 Kč na 1 ks.

Úkoly:

1. Vypočítejte, o kolik Kč by se přepočítal řídicí pracovník při rozhodování, pokud by se domníval, že při snížení využití kapacity na 300 000 ks dosáhnou celkové náklady výše 4 800 000 Kč?
2. Vysvětlete, čím je tento rozdíl způsoben

Příklad 9

Společnost Drink, a.s. vyrábí a prodává ovocné limonády, které distribuuje prostřednictvím jednoho řetězce. Limonády se sice liší příchutí, ale z hlediska prodejní ceny, variabilních nákladů a nároků na kapacitu jsou srovnatelné. Prodejní cena jednoho litru je 10 Kč, variabilní náklady jsou 4 Kč. Celková výše fixních nákladů je 2 400 000 Kč za měsíc. Plánovaný objem výroby na měsíc duben 2019 je 1 000 000 litrů.

Úkoly:

1. Zjistěte marži výkonu a příspěvek k tržbám
2. Zjistěte plánovaný zisk na měsíc duben 2019
3. Zjistěte bod zvratu v naturálním vyjádření a v hodnotovém vyjádření (Kč)
4. Vedení podniku chce v květnu 2019 zvýšit prodej na 1 100 000 litrů. Zvažuje, zda podpořit vyšší prodej intenzivnější reklamou či snížením prodejní ceny. Zjistěte, o kolik může podnik zvýšit náklady na reklamu nebo o kolik může snížit prodejní cenu, aby dosáhl stejné rentability celkových nákladů jako v dubnu 2019?

Příklad 10

Společnost vyrábí tři druhy textilií pro výrobu sportovního oblečení. Obvyklý roční objem prodaných výkonů, náklady a ceny za jednotlivé výrobky jsou následující:

Výrobek	Výkony (bm)	Variabilní náklady 1 bm	Cena 1 bm (Kč)	Fixní náklady (Kč)
Lemtex	1 000	390	550	
Bertex	2 000	250	400	
Detex	4 000	75	255	
Celkem				1 200 000

Úkoly:

1. Zjistěte výsledek hospodaření při uvedeném objemu a struktuře výkonů.
2. Zjistěte, při jakém objemu výnosů dosáhne podnik bodu zvratu při nezměněné struktuře výkonů.
3. Určete objem výnosů, který zajistí dosažení zisku ve výši 500 000 Kč při zachování struktury výkonů.
4. Vedení společnosti se rozhodlo zdvojnásobit prodej kvalitnější a dražší textilie Lemtex o 1000 bm a naopak snížit prodej levnější textilie Detex o 1 000 bm a domnívalo se, že při této struktuře výkonů výnosy převýší hranici bodu zvratu a podnik bude dosahovat zisku. Je tato úvaha správná?

Příklad 11

Předpokládejme, že podnik vyrábí dva výrobky, A a B. Cena A je 30 Kč, cena B je 15 Kč. Průměrné (plné) náklady výrobku A byly v minulém období 25 Kč, výrobku B 16 Kč. Další rozšíření výrobku A není možné a zároveň v nejbližší době není reálné, že by ztrátový výrobek B byl nahrazen jiným výrobkem.

V minulém období bylo vyrobeno 10 000 ks výrobku A, 20 000 s výrobku B. Analýzou nákladů bylo zjištěno, že variabilní náklady výrobku A jsou 20 Kč, výrobku B 13 Kč, celkové fixní náklady, které zajišťují výrobu výrobku A i B, jsou 110 000 Kč.

Úkoly:

1. Rozhodněte, zda jsou oba výrobky A a B ziskové či nikoli?
2. Jestliže je některý výrobek ztrátový, rozhodněte, zda se vyplatí zastavit či omezit výrobu takto ztrátového výrobku.

Příklad 12

Společnost hodnotí dvě varianty výroby pro příští rok. Která varianta je pro společnost příznivější? Určete, které náklady jsou pro dané rozhodnutí relevantní a irelevantní.

Porovnejte varianty dle relevantních nákladů a výnosů.

Položky nákladů a výnosů	Původní varianta	Nová varianta
Jednicový materiál	5 000	5 000
Jednicové mzdy	1 500	900
Odpisy přípravků	0	300
Výrobní režie	4 000	4 500
Výnosy	10 000	10 000

Příklad 13

Společnost chce investovat do zmodernizování výrobního procesu, což bude mít mimo jiné za následek zvýšení počtu vyrobených výrobků a snížení výše přímých mezd. Vypočítejte rozdílové náklady a popište, jak zmodernizování výrobního procesu ovlivní výsledky společnosti.

Nákladové a výnosové položky	Původní náklady	Změněné náklady
Rozsah výroby (ks)	100	130
Cena kusu	120	120
Přímé osobní náklady	1 500	1 000
Přímá výrobní spotřeba	5 000	6 500
Výrobní režie	4 000	4 500

Příklad 14

Společnost vyrábějící kancelářský nábytek vykazuje o vymezené části své činnosti – konkrétní sadě nábytku – následující souhrnné informace:

Výnosy z prodeje (1 000 prodaných souprav)	18 000 000 Kč
Celkové náklady	16 000 000 Kč
Zisk	2 000 000 Kč

Společnosti se nabízí možnost vybavit tímto nábytkem v počtu 100 souprav budovu nového zákazníka. Ten však požaduje maximální cenu za soupravu ve výši 15 000 Kč, což je cena, která je pod úrovní současných průměrných nákladů soupravy.

Z dosavadních 16 000 000 Kč činí celkem 10 000 000 Kč spotřebovaný jednicový materiál, jednicové osobní náklady, jednicová spotřeba energie a variabilní režie výroby uvedených souprav.

Dalších 2 500 000 Kč činí odpisy výrobních zařízení určených k výrobě uvedených souprav. Toto výrobní zařízení je v současné době téměř kapacitně využito.

Dalších 500 000 Kč činí odpisy nákladů na vývoj a technickou přípravu výroby.

Další 2 000 000 Kč činí osobní náklady mistrů a ostatní vyhnutelné fixní náklady. Při jednorázovém zvýšení kapacity lze předpokládat nárůst o 5 % (o 100 000 Kč).

Poslední 1 000 000 Kč činí podniková správní režie, na kterou zvýšení výrobní kapacity nebude mít vliv.

- Má společnost zakázku jednoznačně odmítnout nebo potřebuje k rozhodnutí další dodatečné informace?