

INFORMAČNÍ NÁSTROJE PRO ŘÍZENÍ VÝKONŮ



**SLEZSKÁ
UNIVERZITA**

OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ

Přednáška č. 5

Úloha kalkulace v řízení nákladů



SLEZSKÁ
UNIVERZITA
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ

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

Úloha kalkulace v řízení nákladů



SLEZSKÁ
UNIVERZITA
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ

- 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 efektivity** investičních a racionalizačních záměrů
 - slouží **pro optimalizační úlohy**, tj. stanovení optimálního sortimentu výroby při minimalizaci nákladů, maximalizaci zisku apod.
-

- 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



- 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 KARVINĚ

- je vymezen kalkulačními jednotkami nebo kalkulovaným množstvím
 - předmětem by měly být všechny druhy dílčích i finálních výkonů
 - zákaznický orientovaná kalkulace
-

- 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 KARVINĚ

- 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 KARVINĚ

- 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 KARVINĚ

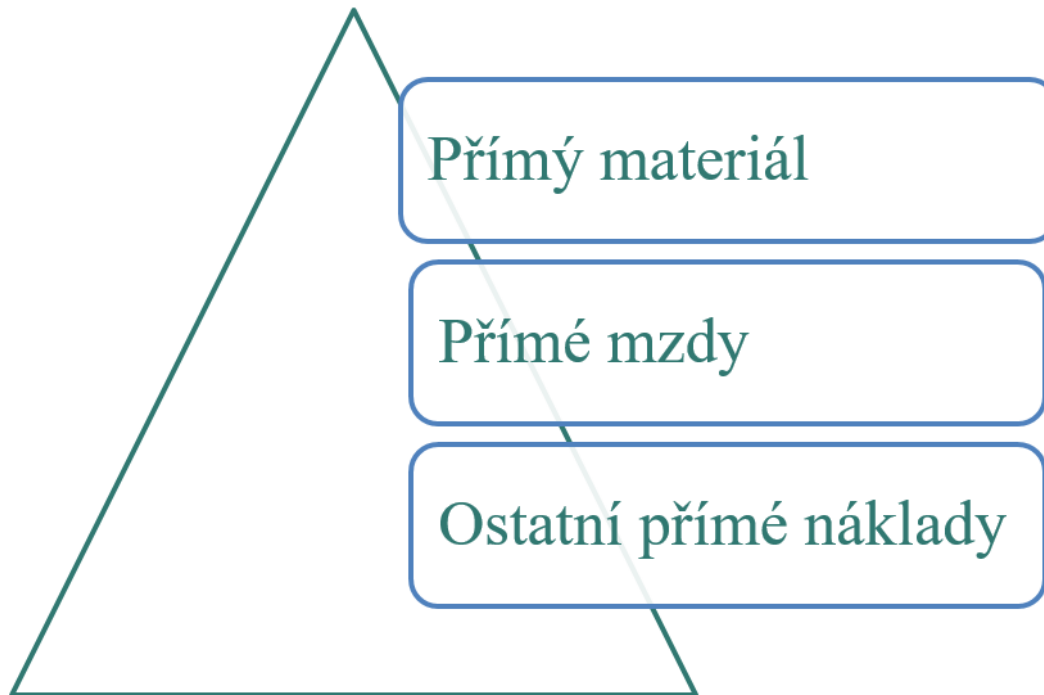
Struktura typového kalkulačního vzorce je následující:

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 KARVINĚ



Přímý materiál



SLEZSKÁ
UNIVERZITA
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ

- Základní materiál tvořící podstatu výrobku

Výrobek	Přímý materiál
Nábytek – masiv	Dřevo
Košile	Bavlněná látka

Přímé mzdy



SLEZSKÁ
UNIVERZITA
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ

- Mzdy výrobních dělníků placených úkolovou mzdou

Výrobek	Přímá mzda
Nábytek – masiv	truhlář
Košile	švadlena

Ostatní přímé náklady

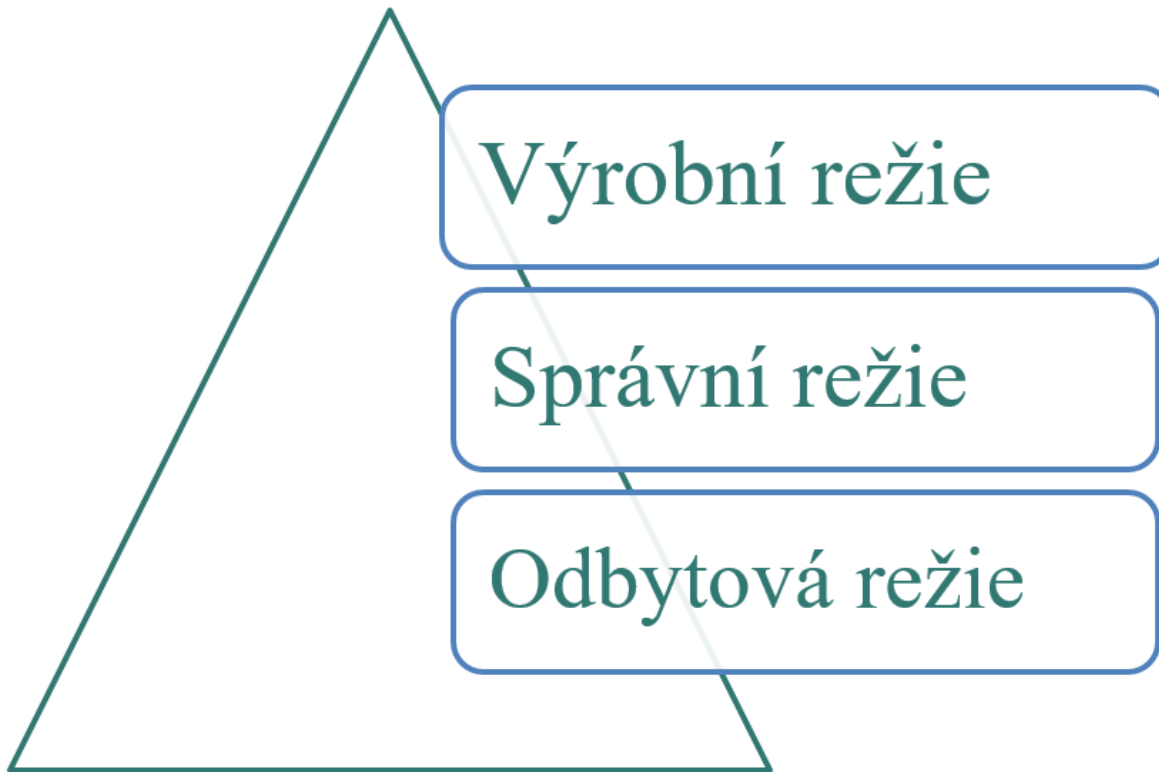


- Náklady s přímým vztahem k jednotce výkonu (vyrobeného výrobku) kromě přímých mezd a přímého materiálu
 - Pojistné z přímých mezd
 - Energie do výrobních strojů
 - Odpisy (uvažujeme-li pouze fyzické opotřebení v důsledku činnosti)
-

Režijní náklady



SLEZSKÁ
UNIVERZITA
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ



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



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

Odbytová režie



- 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

Příklad



Výrobní podnik Zora předpokládá tyto úrovně nákladů na 1 000 ks produkce:

- a) spotřeba přímého materiálu 50 000 Kč
 - b) přímé mzdy 10 000 Kč
 - c) ostatní přímé náklady 2 000 Kč
 - d) výrobní režie 20 000 Kč
 - e) správní režie 14 000 Kč
 - f) odbytová režie 16 000 Kč
 - g) režijní přírážka (zisk) 12 000 Kč
-

Příklad



Vypočtete na 1 ks produkce:

- 1) vlastní náklady výroby,
 - 2) vlastní náklady výkonu,
 - 3) úplné vlastní náklady výkonu,
 - 4) základní cenu výkonu
-

Příklad



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

Řešení



$$1) (50\ 000 + 10\ 000 + 2\ 000 + 20\ 000) / 1\ 000 = \mathbf{82\ Kč/ks}$$

$$2) 82 + (14\ 000 / 1\ 000) = \mathbf{96\ Kč/ks}$$

$$3) 96 + (16\ 000 / 1\ 000) = \mathbf{112\ Kč/ks}$$

$$4) 112 + (12\ 000 / 1\ 000) = \mathbf{124\ Kč/ks}$$

Struktura kalkulačních vzorců orientovaných na řízení a rozhodování



SLEZSKÁ
UNIVERZITA
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ

- 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 KARVINĚ

- 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: <ul style="list-style-type: none">• množstevní• sezónní...
Cena po úpravách
- náklady
Zisk (jinak vyjádřený přínos)

Kalkulační vzorec oddělující fixní a variabilní náklady



SLEZSKÁ
UNIVERZITA
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ

- fixní náklady příčinně nesouvisí s kalkulační jednoticí, 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 KARVINĚ

Cena po úpravách
- variabilní náklady výrobku <ul style="list-style-type: none">• 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 KARVINĚ

- 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 KARVINĚ

Pro ilustraci je uvedena jedna z možných variant dynamické kalkulace:

Přímý (jednicový) materiál
Ostatní přímé náklady <ul style="list-style-type: none">• variabilní• fixní
Přímé (jednicové) mzdy
Přímé náklady celkem
Výrobní režie <ul style="list-style-type: none">• variabilní• fixní
Vlastní náklady výroby
Správní režie <ul style="list-style-type: none">• variabilní• fixní
Vlastní náklady výkonu
Přímé (jednicové) odbytové náklady
Odbytová režie <ul style="list-style-type: none">• variabilní• fixní
Úplné vlastní náklady výkonu

Kalkulace se stupňovitým rozvrstvením fixních nákladů



SLEZSKÁ
UNIVERZITA
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ

- **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 KARVINĚ

Cena po úpravách
- Variabilní náklady výrobku <ul style="list-style-type: none">• přímý (jednicový) materiál• přímé (jednicové) mzdy• variabilní režie
Marže I
- Fixní výrobní 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 KARVINĚ

- 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 KARVINĚ

- 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 KARVINĚ

Děkuji za pozornost
