



**Vysoká škola ekonomická v Praze**

**Fakulta managementu v Jindřichově Hradci**

# **Bakalářská práce**

**Lenka Juričková**

*2007*



**Vysoká škola ekonomická v Praze**

**Fakulta managementu v Jindřichově Hradci**

# **Bakalářská práce**

**Lenka Juričková**

*2007*

Vysoká škola ekonomická v Praze  
Jarošovská 1117/II, 377 01 Jindřichův Hradec

## ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

pro akademický rok 2006/2007

**Název práce:** Metodika a cíle vnitropodnikového účetnictví v konkrétní organizaci.

**Zadání práce:** Cílem bakalářské práce je analyzovat systém vnitropodnikového účetnictví v konkrétní organizaci. Zjistit rozdíly od obecného pojetí vnitropodnikového účetnictví a navrhnout realizaci případných změn.

**Jméno studenta:** Lenka Juričková

**Ročník:** 2.

**Obor:** MANAGEMENT

**Vedoucí práce:** Ing. Irena Stejskalová, Ph.D.

**Katedra:** Katedra managementu podnikatelské sféry

**Termín zadání:** 23.6.2006

**Termín odevzdání:** Dle vyhlášky o průběhu státních závěrečných zkoušek v ak. roce 2006/2007

V Jindřichově Hradci 23.6.2006



Ing. Vladimír Příbyl

proděkan pro pedagogickou činnost



**Vysoká škola ekonomická v Praze**

**Fakulta managementu v Jindřichově Hradci**

*Katedra managementu podnikatelské sféry*

# **Metodika a cíle vnitropodnikového účetnictví v konkrétní organizaci**

**Vypracovala:**

*Lenka Juričková*

**Vedoucí bakalářské práce:**

*Ing. Irena Stejskalová, Ph.D.*

*Jindřichův Hradec, červen 2007*

# Prohlášení

Prohlašuji, že bakalářskou práci na téma  
***“Metodika a cíle vnitropodnikového účetnictví  
v konkrétní organizaci“***

jsem vypracovala samostatně.

Použitou literaturu a podkladové materiály  
uvádím v přiloženém seznamu literatury.

---

podpis studenta

# **Anotace**

## **Metodika a cíle vnitropodnikového účetnictví v konkrétní organizaci**

Cílem bakalářské práce je analyzovat systém vnitropodnikového účetnictví v konkrétní organizaci. Zjistit rozdíly od obecného pojetí vnitropodnikového účetnictví a navrhnout realizaci případných změn.

*květen 2007*

# Poděkování

Za cenné rady, náměty a inspiraci

bych chtěla poděkovat

vedoucí práce **Ing. Ireně Stejskalové, Ph.D.**,

**Ing. Jiřímu Houškovi a paní Marii Princové** ze

společnosti **MOTOR JIKOV Strojírenská a. s.**

# OBSAH

|   |    |
|---|----|
| ÚVOD.....   | 1  |
| 1. VYSVĚTLENÍ POJMŮ MANAŽERSKÉ, NÁKLADOVÉ A VNITROPODNIKOVÉ ÚČETNICTVÍ..... | 2  |
| 2. ORGANIZACE NÁKLADOVÉHO (VNITROPODNIKOVÉHO) ÚČETNICTVÍ.....               | 4  |
| 2.1. JEDNOOKRUHOVÉ ÚČETNICTVÍ .....   | 4  |
| 2.2. DVOUOKRUHOVÉ ÚČETNICTVÍ.....   | 4  |
| 3. POJETÍ NÁKLADŮ A VÝNOSŮ VE FINANČNÍM A NÁKLADOVÉM ÚČETNICTVÍ.....        | 5  |
| 4. ČLENĚNÍ NÁKLADŮ.....   | 7  |
| 4.1. DRUHOVÉ ČLENĚNÍ NÁKLADŮ.....   | 7  |
| 4.2. ÚČELOVÉ ČLENĚNÍ NÁKLADŮ .....  | 7  |
| 4.3. KALKULAČNÍ ČLENĚNÍ NÁKLADŮ.....  | 9  |
| 4.4. RELEVANTNÍ A IRELEVANTNÍ NÁKLADY.....                                  | 9  |
| 5. KALKULACE .....  | 11 |
| 5.1. PŘEDMĚT KALKULACE.....   | 11 |
| 5.2. STRUKTURA NÁKLADŮ V KALKULACI.....                                     | 12 |
| 5.3. ZPŮSOBY PŘÍRAZOVÁNÍ NÁKLADŮ PŘEDMĚTU KALKULACE .....                   | 14 |
| 6. KALKULAČNÍ SYSTÉM .....  | 17 |
| 6.1. PRVKY KALKULAČNÍHO SYSTÉMU .....                                       | 17 |
| 6.2. VAZBY KALKULAČNÍHO SYSTÉMU .....                                       | 20 |
| 7. ROZPOČTY.....  | 22 |
| 7.1. ROZPOČTOVÝ PROCES .....  | 22 |
| 7.2. KONTROLA PLNĚNÍ ROZPOČTU.....  | 23 |
| 7.3. ZÁKLADNÍ TYPY SESTAVENÍ ROZPOČTU.....                                  | 23 |
| 8. ZÁKLADNÍ CHARAKTERISTIKA SPOLEČNOSTI.....                                | 25 |
| 8.1. PŘEDMĚT PODNIKÁNÍ.....   | 25 |
| 8.2. KRÁTKODOBÉ A DLOUHODOBÉ CÍLE ORGANIZACE.....                           | 25 |
| 8.3. ORGANIZAČNÍ STRUKTURA.....   | 27 |
| 9. UPLATŇOVANÝ SYSTÉM NÁKLADOVÉHO ÚČETNICTVÍ .....                          | 28 |
| 9.1. PŘEVODY VÝKONŮ MEZI STŘEDISKY .....                                    | 28 |
| 10. KALKULAČNÍ SYSTÉM .....   | 30 |
| 10.1. PŘEDBĚŽNÁ KALKULACE .....   | 30 |
| 10.2. HODNOCENÍ PŘEDBĚŽNÉ A VÝSLEDNÉ KALKULACE .....                        | 31 |



|       |                         |    |
|-------|-------------------------|----|
| 10.3. | ČLENĚNÍ NÁKLADŮ.....    | 32 |
| 11.   | ROZPOČTY.....           | 33 |
| 11.1. | PLÁNY.....              | 33 |
| 11.2. | VÝHLEDY.....            | 33 |
| 11.3. | HODNOCENÍ ROZPOČTŮ..... | 33 |
|       | ZÁVĚR.....              | 35 |
|       | POUŽITÁ LITERATURA..... | 36 |
|       | PŘÍLOHY.....            | 37 |

# ÚVOD

Tématem mé bakalářské práce je Vnitropodnikové účetnictví. Vybrala jsem si toto téma proto, že účetnictví je obor, který je pro mě velmi zajímavý a v praxi je jeho znalost pro řízení podniku nepostradatelná. Dosud jsem se zabývala jen finančním účetnictvím, a proto, když se mi naskytla možnost proniknout do tajů vnitropodnikového účetnictví, neváhala jsem ani chvíli.

Obsahem mé práce není jen samotné vnitropodnikové účetnictví, ale i manažerské účetnictví, které má všeobecnější charakter a zabývá se danou problematikou v širších souvislostech.

Cílem práce je odhalit základní myšlenky a teorie využívané v manažerském (vnitropodnikovém) účetnictví, které uvádí odborná literatura. Je ale samozřejmé, že ne vše, co uvádí literatura, je v podnicích skutečně využíváno a prosazováno.

Druhá část bakalářské práce je proto věnována konkrétní organizaci. Zjišťovala jsem, jestli se problematikou manažerského účetnictví zabývají a na jaké úrovni.

Na závěr se pokusím navrhnout změny, popřípadě doporučit nové postupy v řízení, které by podniku pomohly v efektivnějším řízení z pohledu manažerského účetnictví.

# 1. VYSVĚTLENÍ POJMŮ MANAŽERSKÉ, NÁKLADOVÉ A VNITROPODNIKOVÉ ÚČETNICTVÍ

V úvodu by bylo dobré vymezit pojmy nákladové, manažerské a vnitropodnikové účetnictví, jejich vzájemné vztahy a také vztah k finančnímu účetnictví.

Jedním ze základních rozdílů mezi manažerským a finančním účetnictvím jsou uživatelé, kterým slouží informace v nich obsažené. Informace z manažerského účetnictví jsou určeny interním uživatelům, tj. manažerům, vlastníkům a dalším vedoucím pracovníkům. Informace z finančního účetnictví slouží externím uživatelům, jako jsou například investoři, banka a podobně.

Dalším rozdílem je odlišná časová orientace. Finanční účetnictví zachycuje výsledky, kterých bylo dosaženo v minulosti a vyhodnocuje je jednou ročně. Charakteristickým rysem je zpracování těchto výsledků do předepsané struktury, která umožňuje jejich srovnatelnost v čase a mezi podniky. Manažerské účetnictví usiluje o zachycování informací s minimálním zpožděním, alespoň jednou měsíčně.

## ***Manažerské účetnictví***

Dle Fibírové (2004) je manažerské účetnictví systém informací, který umožňuje řídicím pracovníkům ovlivňovat základní faktory ekonomického vývoje podniku, podporovat jeho výkonnost a zlepšovat finanční pozici.<sup>1</sup>

Manažerské účetnictví poskytuje informace pro variantní řízení, které jsou využívány především vrcholovým vedením pro jejich řízení a rozhodování. Jsou důležitým podkladem pro řízení účinnosti a efektivnosti v podniku. Úkolem manažerského účetnictví je také poskytovat podklady pro rozhodování o zásadních změnách v činnosti. Dalším charakteristickým rysem je sestavování střednědobých a dlouhodobých rozpočtů.

---

<sup>1</sup> Fibírová, J.: Nákladové účetnictví (Manažerské účetnictví 1). Praha: Vysoká škola ekonomická, 2004, str. 21

## ***Nákladové účetnictví***

Nákladové účetnictví můžeme označit jako součást manažerského účetnictví, které obsahuje účetní informace pro rozhodování a pro řízení podnikatelské činnosti. Právě účetní informace určené k řízení jsou obsahem nákladového účetnictví.

Nákladové účetnictví obsahuje informace určené především pro jednoznačné řízení a to po linii útvarů, výkonů a procesů. Zabývá se řízením zejména hospodárnosti a poskytuje podklady pro rozhodování o změnách v objemu a sortimentu výkonu, který je dodáván na trh. Charakteristickým rysem je také sestavování vnitropodnikových rozpočtů a kalkulací.

## ***Vnitropodnikové účetnictví***

Vnitropodnikové účetnictví zařadíme spíše pod nákladové účetnictví, protože jeho pozornost je více soustředěna na řízení nákladů.

Formu, organizaci a zaměření vnitropodnikového účetnictví určí účetní jednotka sama; přitom musí zabezpečit pro potřeby finančního účetnictví průkazné podklady:

- o stavu a změně stavu zásob vytvořených vlastní činností,
- pro vyjádření aktivace vlastních výkonů,
- pro ocenění zásob a ostatních výkonů vytvořených vlastní činností.<sup>2</sup>

Organizace vnitropodnikového účetnictví může mít trojí podobu. Prvním způsobem je organizace v rámci analytických účtů k finančnímu účetnictví. Zde se využívají účty Vnitropodnikové náklady a Vnitropodnikové výnosy, které jsou zařazeny do účtových skupin 59 a 69. Druhou variantou je organizace v samostatném účetním okruhu, pro který si účetní jednotka sama zvolí účty v rámci volných účtových tříd 8 a 9. V tomto případě si účetní jednotka může zvolit i účetní období, pokud toto období bude kratší než kalendářní rok. Poslední možností je kombinace dvou uvedených přístupů.

---

<sup>2</sup> Český účetní standard pro podnikatele č. 001 (bod 2.5.)

## 2. ORGANIZACE NÁKLADOVÉHO (VNITROPODNIKOVÉHO) ÚČETNICTVÍ

Organizace nákladového účetnictví<sup>3</sup> je plně ponechána na rozhodování účetní jednotky. Podniky si tedy mohou sami zvolit nejen způsob jeho vedení, ale také stanovit si účty a jejich označení. Nákladové účetnictví může být vedeno jednookruhově nebo dvoukruhově, případně kombinací obou systémů.

### 2.1. Jednookruhové účetnictví

Jednookruhové účetnictví je vedeno v rámci analytických účtů k účtům finančního účetnictví tzn. rozvahy a výkazu zisků a ztrát. Jedná se tedy o analytickou evidenci především k 5. a 6. účtové třídě. Tento způsob je využíván často v malých firmách a všechny informace jsou zpřístupněny externím uživatelům.

### 2.2. Dvoukruhové účetnictví

Dvoukruhové účetnictví se využívá zejména v zemích anglosaské oblasti. Jeho podstatou je vedení manažerského účetnictví v samostatném účetním okruhu. To znamená, že dochází k oddělení informací finančního účetnictví od informací z nákladového účetnictví, které tak jsou k dispozici jen interním uživatelům. Účetní jednotka si vytváří vlastní účetní okruh v rámci 8. a 9. třídy. Obsahovou náplň účtu si určuje sama a také si volí délku účetního období. Tento způsob je uplatňován především ve větších firmách. Při účtovní se využívá spojovacích účtů. Vytváří se nejčastěji k nákladům, výnosům, zásobám, aktivaci a časovému rozlišení.

#### ***Centralizovaná a decentralizovaná forma***

Existují dva způsoby vedení dvoukruhového účetnictví, a to centralizovaná a decentralizovaná forma. **Při centralizované formě** je účetnictví vedeno z jednoho centra (tzn. v jedné účtárně). **Při decentralizované formě** si každé středisko vede své účetnictví samostatně. Vzájemný styk mezi středisky je zajištěn prostřednictvím účtu „Střediskové převody“. Ten je součástí účtového rozvrhu každého střediska a v souhrnu za celý rok musí vykazovat nulový zůstatek.

---

<sup>3</sup> Stejskalová, I.: Manažerské účetnictví. Praha: Oeconomica, 2005

### **3. POJETÍ NÁKLADŮ A VÝNOSŮ VE FINANČNÍM A NÁKLADOVÉM ÚČETNICTVÍ<sup>4</sup>**

Nákladové účetnictví se od finančního liší především výrazně větší potřebou informací o nákladech. Tato odlišnost způsobuje rozdílné vymezení nákladů a výnosů v obou účetních subsystémech.

#### ***Pojetí nákladů ve finančním účetnictví***

Náklady ve finančním účetnictví jsou chápány jako úbytek ekonomického prospěchu, který se projevuje jako úbytek na straně aktiv nebo přírůstek na straně pasiv, tzn. zvýšení dluhů. Představují také snížení vlastního kapitálu.

Charakteristickým rysem je určitá volnost nákladů k předmětu činnosti neboli výkonům. Zahrnují například také dary, náklady na reprezentaci, daň z příjmu, odměny orgánům společnosti a další.

#### ***Pojetí nákladů v nákladovém účetnictví***

V nákladovém účetnictví jsou náklady popisovány jako hodnotově vyjádřené ekonomické zdroje spotřebované za určitým účelem. Tyto náklady nemusí mít vždy podobu peněžního výdaje, např. kalkulační nájemné, kalkulační odpisy, kalkulační úroky.

Charakteristickým rysem je relativně těsný vztah k výkonům (výrobkům, pracím, službám), které tvoří předmět činnosti podniku a účelnost vynakládání nákladů. Velmi je také zdůrazňována racionalita a hospodárnost.

#### ***Pojetí výnosů ve finančním účetnictví***

Výnosy jsou ve finančním účetnictví chápány jako přírůstek ekonomického prospěchu, který se projevuje zvýšením peněz nebo jiných složek majetku. Dochází také ke zvýšení vlastního kapitálu.

Jejich základními charakteristikami je peněžní vyjádření a volnost k nákladům.

---

<sup>4</sup> Stejskalová, I.: Manažerské účetnictví. Praha: Oeconomica, 2005

## ***Pojetí výnosů v nákladovém účetnictví***

V nákladovém účetnictví výnosy můžeme rozdělit na externí a interní.

**Externí výnosy** vznikají při prodeji výkonů na trhu a mají vazbu na tržní cenu.

**Interní výnosy** představují vnitřní uznání racionality vynaložených nákladů. Pro měření přínosu jednotlivých výkonů je důležité určit vnitřní kritéria. Interní výnosy se řídí pomocí kalkulací, rozpočtů a vnitropodnikových cen.

## **4. ČLENĚNÍ NÁKLADŮ**

Členění nákladů je podstatným předpokladem pro jejich účinné řízení. Existuje mnoho způsobů, jak náklady rozčlenit.

### **4.1. Druhové členění nákladů**

Jedním ze způsobů členění nákladů je druhové členění. Výchozími nákladovými druhy jsou spotřeba materiálu a energie, spotřeba externích prací a služeb, mzdové a ostatní osobní náklady, odpisy a finanční náklady. Při tomto způsobu členění se náklady dělí na:

- prvotní – hned při vstupu do podniku se stávají předmětem zobrazení,
- externí – vznikají spotřebou výrobků, materiálu, subdodávek, prací či služeb od jiných subjektů,
- jednoduché – posuzováno z hlediska možnosti jejich podrobnějšího rozčlenění v podniku.

Významem druhového členění je získání informací pro řízení zásob, jednání s dodavateli. Mělo by nám poskytnout odpovědi na otázky, od koho, kdy a jak musí podnik zajistit materiál, energii a ostatní služby. Druhové členění nevyjadřuje příčinu vynaložení nákladů, tzn. vztah nákladů k výkonům. Právě toto je jedním z důvodů, proč se druhové členění nejvíce používá při vykazování nákladů ve výkazu zisků a ztrát neboli výsledovce. Jinak je ale potřeba ho kombinovat s účelovým členěním.

### **4.2. Účelové členění nákladů**

Účelové členění nákladů má v podniku zjistit, jak je hospodařeno s náklady tzn., zda se s nimi plýtvá či zda se spoří. Při tomto členění jsou náklady spojeny s výkony a činnostmi. Náklady zde členíme z různých hledisek:<sup>5</sup>

#### **Z hlediska řízení hospodárnosti:**

- technologické
- na obsluhu a řízení

---

<sup>5</sup> Stejskalová, I.: Manažerské účetnictví. Praha: Oeconomica, 2005



### **Z hlediska proporcionality a ekonomické racionality:**

- jednicové
- režijní

### **Z hlediska změny objemu a sortimentu výkonů:**

- variabilní
- fixní

### ***Náklady z hlediska řízení hospodárnosti:***

**Technologické náklady** jsou vyvolané technologií dané činnosti nebo operace. Jsou vynaložené na tvorbu výkonů a ve vztahu k nim lze také hodnotit. Jejich příkladem může být spotřeba materiálu.

**Náklady na obsluhu a řízení** jsou náklady vynakládány za účelem vytvoření, zajištění a udržení podmínek činnosti. Tyto náklady nemají vztah k vytváření konkrétních výkonů, ale k celkovému zajištění činnosti. Jako příklady mohou být uvedeny náklady na topení, osvětlení, plat mistra.

### ***Náklady z hlediska proporcionality a ekonomické racionality:***

**Jednicové náklady** souvisí přímo s jednotkou dílčího výkonu. Jsou stanoveny normy spotřeby, pomocí kterých lze poměrně snadno určit nákladový úkol. Tyto normy udávají výši nákladů na dílčí část technologického procesu. Jednicové náklady jsou řízeny prostřednictvím kalkulací.

**Režijní náklady** nemají vztah k vytváření konkrétní jednotky výkonu, ale k technologickému procesu jako celku. Jejich výše tedy není závislá na počtu provedených výkonů. Jedná se například o mzdu mistra. Kontrola těchto nákladů je tedy obtížnější. Nástrojem řízení režijních nákladů jsou rozpočty.

## ***Náklady z hlediska změny objemu a sortimentu výkonů:***

**Variabilní náklady** jsou náklady, které jsou vyvolané jednotkou výkonu. Výše těchto nákladů roste přímo úměrně počtu provedených výkonů. Jinak řečeno, když se zvýší množství produkovaných výkonů o jednotku, zvýší se také celkové variabilní náklady. S rostoucím množstvím výkonů se ale náklady na jednotku nemění.

Variabilní náklady lze dále dělit na proporcionální, nadproporcionální a podproporcionální. V praxi jsou nejdůležitější náklady proporcionální.

**Fixní náklady** jsou náklady, které jsou při určitém rozsahu prováděných výkonů nebo činností podniku stejné. To znamená, že když se zvýší množství produkovaných výkonů o jednotku, fixní náklady se nemění. S rostoucím množstvím produkovaných výkonů ale náklady na jednotku klesají.

Z hlediska času o fixních nákladech platí, že čím kratší období, tím vyšší je podíl fixních nákladů na jednotku výkonu. V dlouhém období se fixní náklady stávají variabilními.

### **4.3. Kalkulační členění nákladů**

Pro kalkulační členění nákladů je důležitý účel přiřazení nákladů konkrétnímu výkonu. Z hlediska příčinných vazeb nákladů k výkonu a z hlediska způsobu přiřazení nákladů k výkonům rozlišujeme dvě základní skupiny nákladů:

- přímé
  - je možné je přímo přiřadit konkrétnímu druhu výkonu,
  - zahrnují náklady jednicové a také část nákladů režijních,
- nepřímé
  - tyto náklady nesouvisí jen s jedním druhem výkonu, ale zajišťují činnost podnikových útvarů v širších souvislostech.

### **4.4. Relevantní a irelevantní náklady**

Dle Krále (2002) je pro ostatní členění nákladů, která tvoří informační podklad rozhodování o budoucnosti, typické, že vychází nikoli z reálných, ale z

odhadovaných nákladů zvažovaných variant.<sup>6</sup> Je tedy možné náklady dělit podle odpovědi na otázku, které náklady budou uskutečněnou variantou ovlivněny a které ne, a to na náklady:

- relevantní – tyto náklady jsou pro dané rozhodnutí důležité, protože při uskutečnění různých variant rozhodnutí se budou měnit,
- irelevantní – tyto náklady jsou z hlediska daného rozhodnutí nedůležité, protože změna varianty rozhodnutí neovlivňuje jejich výši.

---

<sup>6</sup> Král, B.: Manažerské účetnictví. Praha: Management Press, 2002

## 5. KALKULACE

Kalkulacemi předběžně stanovujeme nebo následně zjišťujeme náklady nebo cenu na kalkulační jednici, kterou produkuje účetní jednotka. Jsou jimi zejména výrobky nebo služby. Kalkulační jednicí rozumíme produkt určený ve fyzických jednotkách, tj. v kusech, kg, tunách a podobně.

K stanovení nákladů na kalkulační jednici slouží několik metod. **Metodou kalkulace** se rozumí způsob stanovení přepokládané výše, resp. následného zjištění skutečné výše hodnotové veličiny na konkrétní výkon.<sup>7</sup> Obecně je závislá na:

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

### 5.1. Předmět kalkulace

Obecně mohou být předmětem kalkulace všechny druhy dílčích i finálních výkonů, které podnik vyrábí nebo vytváří.

Předmět kalkulace je vymezen kalkulační jednicí nebo kalkulačním množstvím. **Kalkulační jednicí** rozumíme konkrétní výkon, na který se stanovují nebo zjišťují náklady, popřípadě další hodnotové veličiny. Je vymezen měrnou jednotkou a druhem. **Kalkulovaným množstvím** rozumíme konkrétní počet kalkulačních jednic, pro které se stanovují nebo zjišťují celkové náklady.

---

<sup>7</sup> Král, B.: Manažerské účetnictví. Praha: Management Press, 2006, str. 120

## 5.2. Struktura nákladů v kalkulaci

Struktura nákladů v kalkulaci je vyjádřena v tzv. kalkulačním vzorci. Struktura typového kalkulačního vzorce je následující<sup>8</sup>:

1. Přímý materiál
2. Přímé mzdy
3. Ostatní přímě 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)

---

Cena výkonu (základní)

### ***Kalkulační vzorce orientované na řízení a rozhodování***

V současné praxi se uplatňují spíše kalkulační vzorce orientované na řízení a rozhodování. Důvodem je odlišné vyjádření vztahu nákladů výkonu k ceně a také variantně strukturované náklady výkonu. Využívají se následující kalkulační vzorce:

- retrogradní kalkulační vzorec,
- kalkulace variabilních nákladů,
- kalkulace plných nákladů.

---

<sup>8</sup> Král, B.: Manažerské účetnictví. Praha: Management Press, 2002

## ***Retrográdní kalkulační vzorec***

Cílem retrográdního kalkulačního vzorce je stanovit přínos (marži, zisk). Vzájemný vztah kalkulace nákladů a dosažené ceny není součtový, ale rozdílový. Od ceny výkonu jsou odečítány náklady, které jsou postupně z ceny uhrazovány. Výsledkem je kalkulovaný zisk nebo jinak vyjádřený přínos výkonu k zisku.

Obecná podoba retrográdní kalkulace<sup>9</sup>:

### **Prodejní cena**

- kalkulované náklady výkonu

= **zisk** (nebo jinak vyjádřený přínos) výkonu

### ***Kalkulace variabilních nákladů***

Kalkulace variabilních nákladů zvyšuje vypovídací schopnost kalkulace výkonů a umožňuje rychle reagovat na měnící se podmínky trhu. Pro členění kalkulačních položek je důležitá příčina vzniku nákladů, to znamená, oddělení nákladů variabilních a fixních.

Tato kalkulace je vhodnou metodou pro rozhodování o struktuře sortimentu, posouzení přínosu výkonu k tvorbě zisku.

### ***Kalkulace plných nákladů***

Kalkulace plných nákladů přiřazuje konkrétnímu výkonu náklady, které byly vynaloženy v souvislosti s jeho vytvořením a to nejen variabilní náklady, ale fixní. Její vypovídací schopnosti jsou tedy jen statické.

Její hlavním nedostatkem je nemožnost určení vztahu k jedné variantě činnosti dané konkrétním množstvím a strukturou výkonů.

---

<sup>9</sup> Fibírová, J.: Nákladové účetnictví (Manažerské účetnictví 1). Praha: Vysoká škola ekonomická, 2004, str. 182

### 5.3. Způsoby přiřazování nákladů předmětu kalkulace

U způsobů přiřazování nákladů je důležité členění nákladů na přímé a nepřímé.

Přiřadit přímé náklady na kalkulační jednici je relativně jednoduché. Provádí se pomocí dělení celkových přímých nákladů konkrétním množstvím produkovaných výkonů, tedy kalkulovaným množstvím.

Přiřazení nepřímých neboli společných nákladů už je složitější. Je proto možno využít několik metod kalkulace.

#### ***Metody kalkulace***

V současné době se používají zejména tyto metody přiřazování nákladů<sup>10</sup>:

- kalkulace dělením
  - prostá
  - s poměrovými čísly
- kalkulace přiřázková
  - sumační
  - diferencovaná

Král (2002) uvádí u kalkulace dělením ještě stupňovitou metodu<sup>11</sup>.

Společným cílem těchto metod je nalézt nejužší příčinný vztah mezi kalkulovanými náklady a výkony.<sup>12</sup>

Při metodě **kalkulace dělením** se náklady přiřazují výkonům ve vztahu k množství různě vyjádřených kalkulačních jednic.

**Prostá kalkulace dělením** se použije v případě, že podnik vyrábí například jen jeden druh výrobku.

**Kalkulace dělením pomocí poměrových čísel** se využívá také při výrobě jednoho druhu výrobku, ale v různém velikostním, váhovém nebo jiném odlišení. Tato metoda

---

<sup>10</sup> Stejskalová, I.: Manažerské účetnictví. Praha: Oeconomica, 2005

<sup>11</sup> Král, B.: Manažerské účetnictví. Praha: Management Press, 2002

<sup>12</sup> Fibířová, J.: Nákladové účetnictví (Manažerské účetnictví 1). Praha: Vysoká škola ekonomická, 2004, str. 165

přirazuje společné (nepřímé) náklady výkonům podle jejich vztahu k tzv. přepočtené jednici, která vyjadřuje rozdílnou nákladovou náročnost konkrétních výkonů na společné náklady.

U **přirážkové metody** se při přičítání nákladů výkonům využívají hodnotově (peněžně) nebo naturálně vyjádřené rozvrhové základny.

Zjištění **peněžní rozvrhové základny** je snadné, vychází totiž z údajů v účetnictví. Podléhá ale častým změnám, a to kvůli změně cen. V tomto případě se přirážka počítá v procentech. Příkladem mohou být přímé mzdy nebo přímý materiál.

Vztah pro výpočet:

- výpočet procenta přirážky režijních nákladů:

$$\frac{\text{nepřímé režijní náklady}}{\text{rozvrhová základna (Kč)}} * 100$$

Zjišťování **naturální rozvrhové základy** je složitější. Její výhodou ale je, že nepodléhá cenovým vlivům. Přirážka je vyjádřena v peněžních jednotkách na jednotku základny. Jako příklad lze uvést hodiny práce, strojové hodiny a další.

Vztah pro výpočet:

- výpočet sazby nepřímých nákladů:

$$\frac{\text{nepřímé režijní náklady}}{\text{rozvrhová základna (natur. jednotky)}}$$

### **Alokační fáze<sup>13</sup>**

Ve složitěji strukturovaných podnicích je třeba řešit nejen otázku přiřazení společných nákladů, ale také otázku alokace nákladů mezi jednotlivé útvary.

Přiřazování nákladů neboli alokace probíhá ve třech fázích.

**V první fázi** dochází k přiřazení přímých nákladů objektu alokace, který příčinně vyvolal jejich vznik.

---

<sup>13</sup> Král, B.: Manažerské účetnictví. Praha: Management Press, 2002



**V druhé fázi** se usiluje o vyjádření vztahu mezi dílčími objekty alokace a objektem, který vyvolal jejich vznik, to znamená, že dochází k přerozdělení nákladů z jednoho objektu na druhý. Toto přerozdělení může probíhat dvěma způsoby:

- *zúčtování druhotných nákladů mezi středisky* – tzn., že předání konkrétního výkonu (ve vnitropodnikových cenách) mezi středisky je pro dodavatelské středisko druhotným výnosem a pro odběratelské středisko druhotným nákladem.
- *přerozdělení mezi středisky pomocí metod přiřazení nepřímých nákladů* – použije se v případě, že poskytované výkony mezi středisky nelze konkrétně vymezit či měřit.

**V třetí fázi** se usiluje o vyjádření podílu nepřímých nákladů připadajících na druh vyráběného nebo prováděného výkonu.

## 6. KALKULAČNÍ SYSTÉM

Význam a využití kalkulací je velmi mnohostranné, projevuje se v celé řadě úloh, pro které manažerské účetnictví poskytuje podklady.

Kalkulace se využívají zejména<sup>14</sup>:

- při **řízení hospodárnosti** – umožňují porovnávat skutečné a předem stanovené náklady;
- při **tvorbě vnitropodnikových cen** – na jejich základě se oceňují druhotné náklady a výnosy středisek;
- při **návrrhu cen externím odběratelům** – je významným podkladem pro posouzení tržní ceny;
- při **sestavování plánů a rozpočtů** – kalkulace poskytují základní vstupní informace pro jejich sestavení;
- při **rozhodování o objemu a struktuře výkonů**;
- při **rozhodování o způsobu provádění výkonů** – podnik může výkony provádět různými způsoby – v rámci vlastní činnosti nebo nákupem od externích dodavatelů; významným kritériem při rozhodování mezi těmito variantami jsou právě náklady;
- při **ocenění aktiv vytvořených vlastní činností** – kalkulace slouží především pro ocenění nedokončené výroby, polotovarů, hotových výrobků, ale také dlouhodobých aktiv.

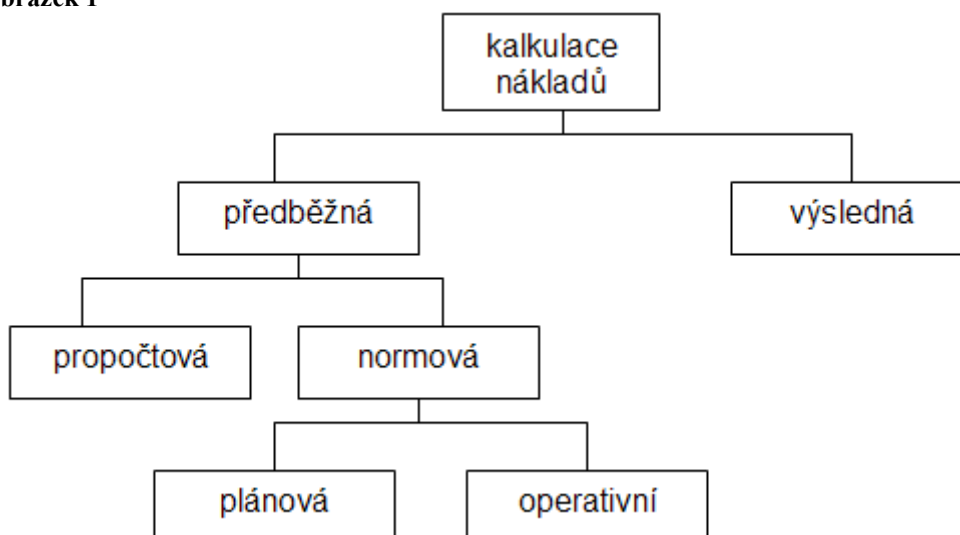
### 6.1. Prvky kalkulačního systému

Všechny uvedené způsoby využití kalkulací a s nimi spojené úlohy samozřejmě nemůže plnit jedna kalkulace. Proto existuje celý systém druhů kalkulací a vztahů mezi nimi, které vytváří tzv. kalkulační systém.

---

<sup>14</sup> Fibířová, J.: Nákladové účetnictví (Manažerské účetnictví 1). Praha: Vysoká škola ekonomická, 2004

Obrázek 1<sup>15</sup>



Jednotlivé prvky kalkulačního systému se od sebe liší nejen obsahem a strukturou, ale také časovým horizontem, ke kterému se vztahují.

### ***Předběžná kalkulace***

V předběžné kalkulaci jsou uvedeny předpokládané náklady na kalkulační jednici. Sestavuje se před zahájením výroby. Podkladem pro její sestavení jsou technickohospodářské normy spotřeby přímých nákladů a rozpočty nepřímých nákladů.

### ***Výsledná kalkulace***

Výsledná kalkulace se sestavuje až po provedení výkonu. Obsahuje skutečné náklady vynaložené na kalkulační jednici. Jejím smyslem je porovnání nákladů skutečných s náklady předem stanovenými v předběžné kalkulaci. Podkladem jsou údaje zjištěné z nákladového účetnictví.

### ***Propočtová kalkulace***

Propočtová kalkulace se sestavuje většinou v etapě výzkumu a vývoje nového výkonu, zpravidla současně s jeho technickým upřesněním. V této době ještě nejsou k dispozici spotřební a výkonové normy. Proto je třeba sestavit kalkulaci na základě

---

<sup>15</sup> Fibírová, J.: Nákladové účetnictví (Manažerské účetnictví 1). Praha: Vysoká škola ekonomická, 2004, str. 201

informací o nákladech vlastních a cizích podobných výrobků, o jejich technicko-ekonomických parametrech, cenách apod., na základě normativů obecnější platnosti také z odhadů vyplývajících z vlastností výkonu a způsobu jeho výroby.

V hromadné a sériové výrobě je jejím hlavním úkolem vytvářet předpoklady pro předběžné posouzení efektivnosti nového výkonu tzn., jestli nám nový výrobek zajistí požadovanou výnosnost. Je tedy základním informačním podkladem pro rozhodování o zařazení či nezařazení nového výkonu do činnosti podniku.

V zakázkově orientovaném typu činnosti podniku je tradičním cílem propočtové kalkulace vyjádřit nákladovou náročnost individuálního výkonu v daných podmínkách. Dává také podklady pro zpracování cenové nabídky.

### ***Plánová kalkulace***

Plánová kalkulace má využití především v hromadné a velkosériové výrobě. A to proto, že její zpracování má význam pro výkony, jejichž produkce se pravidelně opakuje. Pro sestavení plánové kalkulace se využívají spotřební a výkonové normy. Vychází se tedy z existujících podmínek daných konstrukčními vlastnostmi výkonu, technologií a organizací výroby. Dále se však normy upravují o uvažované inovace a změny, které ovlivní výši nákladů.

### ***Operativní kalkulace***

Operativní kalkulace vyjadřuje předem stanovené náklady, které odpovídají konkrétním konstrukčním a technologickým podmínkám, v nichž se výrobní proces uskutečňuje. Sestavují se zejména v oblasti přímých jednicových nákladů jako nástroj jejich řízení. Operativní kalkulace se využívá především při zadávání nákladového úkolu výrobním útvarům a při kontrole jejich plnění. Má tedy klíčový význam při řízení hospodárnosti ve vynakládání nákladů útvarů výroby.

## 6.2. Vazby kalkulačního systému<sup>16</sup>

Kalkulační systém tvoří jednotlivé druhy kalkulací, mezi nimiž existuje celá řada vazeb. Slouží jednak jako nástroj řízení hospodárnosti a také jako nástroj řízení ekonomické efektivnosti prováděných výkonů. Z tohoto hlediska lze rozlišit kalkulační systém v širším a užším pojetí.

### ***Kalkulační systém v užším pojetí***

Cílem kalkulačního systému v užším pojetí je řízení hospodárnosti, a to především ve vynakládání jednicových nákladů a případně ostatních variabilních nákladů. Jeho základním smyslem je působit na snižování jednicových a variabilních nákladů výkonu.

Je vhodné tento proces rozdělit do dvou linií (neboli subsystémů):

- **subsystém zaměřený na řízení nákladů konkrétních výkonů**
  - je určený především pro zajišťování výroby po dobu přípravy a zhotovování,
  - obsahuje v časové návaznosti kalkulaci propočtovou, operativní a výslednou,
  - na základě porovnání operativní a výsledné kalkulace probíhá kontrola hospodárnosti.
- **subsystém orientující se na periodické ukládání nákladového úkolu za určitý časový interval a probíhá na ose:**
  - základní kalkulace – plánová kalkulace – výsledná kalkulace.

### ***Kalkulační systém v širším pojetí***

K zajištění odpovídajících informací se do kalkulačního systému v širším pojetí zahrnuje celý systém kalkulací nákladů, kalkulace ceny, marže a zisku.

---

<sup>16</sup> Král, B.: Manažerské účetnictví. Praha: Management Press, 2002

V delším časovém horizontu slouží také:

- k hodnocení přiměřenosti zisku, který byl u výrobku při dané ceně a při dané výši dosažen,
- k hodnocení přiměřenosti výrobních nákladů při dané ceně a při požadované úrovni zisku.

## 7. ROZPOČTY

Rozpočty jsou velmi úzce spojeny s plánováním, které stanovuje směr a cíle organizace pomocí věcného vymezení úkolů na základě ekonomických a hodnotových (peněžních) ukazatelů.<sup>17</sup>

Úkolem rozpočtu je stanovení hodnotových ukazatelů na budoucí období v peněžních jednotkách. Vždy se váže k určitému časovému období a má stanovený objem a strukturu činností. Rozpočet sestavujeme buď pro podnik jako celek nebo pro konkrétní hierarchicky nižší úroveň řízení, tzn. středisko.

Zastřešením rozpočtů je tzv. **podnikový rozpočet**, který kvantifikuje očekávaný budoucí výsledek hospodaření, změnu cash flow a finanční pozice. Tvoří ho rozpočtová výsledovka, rozpočet cash flow a rozpočtová rozvaha.<sup>18</sup>

Předmětem zájmu nákladového účetnictví je sestavování především krátkodobě orientovaných rozpočtů. Ty lze chápat jako systém s konkrétně vymezenou strukturou a řadou vzájemných vazeb. Při jejich sestavení se řeší dva problémy. Prvním je sestavení podnikového rozpočtu, který je nástrojem uskutečnění podnikových cílů. Druhým problémem je rozdělení cílů podnikového rozpočtu na dílčí cíle a úkoly a jejich delegování na střediska.

### 7.1. Rozpočtový proces

V rámci přípravy rozpočtu je nutné rozhodnout o jeho struktuře a podobě. Při rozhodování o jeho struktuře je vhodné vycházet z obecných pravidel, která říkají, že nejdůležitější je tzv. „hlavní rozpočet“.

Ve fázi přípravy je potřeba věnovat pozornost sběru a analýze informací, jejichž charakter závisí na konkrétní organizaci. Často se můžeme setkat s různými faktory a vlivy, které omezují rozpočet v konkrétních položkách.

---

<sup>17</sup> Stejskalová, I. a kol.: Využití účetnictví v řízení neziskových organizací (se zvláštním zřetelem na tvorbu a využití rozpočtu v řízení). Praha: ASPI, a. s., 2006

<sup>18</sup> Fibířová, J.: Nákladové účetnictví (Manažerské účetnictví 1). Praha: Vysoká škola ekonomická, 2004

Důležitým předpokladem kvalitního rozpočtu je také zavedení vhodných postupů jeho sestavení. Základním pravidlem je pověření sestavením rozpočtu pracovníky controllingu. Ti pomáhají řídicím pracovníkům středisek s přípravou jejich rozpočtů, poskytují jim poradenství a administrativní služby.

Součástí útvarových rozpočtů je rozpočet střediskových nákladů a výnosů. **Rozpočet výnosů** vychází z prodeje konkrétních výkonů a jejich předem stanovených prodejních cen. **Rozpočty nákladů** jsou trojího typu<sup>19</sup>:

- *rozpočet jednicových nákladů* – je odvozený z plánů výroby a využívá informace z norem,
- *rozpočet ostatních přímých nákladů výkonu* – je odvozen především z informací rozpočtů některých strategicky orientovaných a servisních činností,
- *rozpočet režijních nákladů* – velmi problematická složka útvarového rozpočtu, odděleně se rozpočtuje jejich fixní a variabilní složka.

## 7.2. Kontrola plnění rozpočtu

Schválením rozpočtu celý rozpočtový proces nekončí. K porovnání skutečného vývoje nákladů s jejich rozpočtovou výší by mělo docházet v pravidelných intervalech, nejlépe měsíčních. Toto porovnání je předkládáno nejpozději v prvním týdnu následujícího měsíce v podobě přehledného výkazu.

Odchytky mezi skutečností a rozpočtem mohou být způsobeny dvěma základními příčinami. Buď nereálně stanoveným úkolem rozpočtu, nebo odlišným vývojem podmínek daném období než jak stanovil rozpočet.

## 7.3. Základní typy sestavení rozpočtu

V obecné rovině se rozlišují dvě základní formy rozpočtu:

- *pevný rozpočet*
- *variantní rozpočet*

---

<sup>19</sup> Fibířová, J.: Nákladové účetnictví (Manažerské účetnictví 1). Praha: Vysoká škola ekonomická, 2004



**Pevný rozpočet** se sestavuje pro předpokládanou výši vstupů. Tento rozpočet se neupravuje, ani při zjištění rozdílů při kontrole rozpočtu na konci sledovaného období.

**Variantní rozpočet** mění předem stanovené hodnotové veličiny v závislosti na změnách skutečného objemu a struktury výkonů.

## **8. ZÁKLADNÍ CHARAKTERISTIKA SPOLEČNOSTI**

Praktickou část své bakalářské práce budu vykonávat ve firmě MOTOR JIKOV Strojírenská a. s. Vznikla k 1. 10. 2004 sloučením společností UNI CZ a. s. Soběslav a ADACO a. s. Jindřichův Hradec. Společnost patří do skupiny MOTOR JIKOV GROUP, která zahrnuje čtyři jihočeské strojírenské a slévárenské akciové společnosti. Skupina zaměstnává přibližně 1100 pracovníků a její obrat za rok 2004 činil 1,3 mld. Kč. Z celkového počtu pracovníků zaměstnává MOTOR JIKOV Strojírenská a. s. cca 430 zaměstnanců.

### **8.1. Předmět podnikání**

Podnikatelská činnost firmy se soustředí do oblasti výroby a prodeje komponentů nastavitelných pedálových systémů automobilů, komponentů motorových golfových vozidel a obdobných užitkových vozidel, komponentů pro automatické pračky, komponentů vzduchových brzdových soustav, komponentů pro hydraulické a filtrační systémy, komponentů textilních, tiskařských, dřevoobráběcích a obráběcích strojů.

Dále se zaměřuje na oblast výroby pneumaticko hydraulického nýtovacího náradí.

Charakter výrobního procesu označíme za heterogenní. Protože výrobní proces je rozdělen do více fází, můžeme říci, že se jedná o členitý výrobní proces. Firma MOTOR JIKOV Strojírenská a. s. uskutečňuje malosériovou výrobu, výkony jsou tedy vztaheny k velikosti série.

MOTOR JIKOV Strojírenská a. s. podporuje také společenské a kulturní akce a sportovní aktivity. Řadí se mezi největší a nejdůležitější firmy v regionu. Společnost lze rozdělit na čtyři divize: divize Auto, divize Vzduchová soustava, divize TXT a divize Zakázková výroba.

### **8.2. Krátkodobé a dlouhodobé cíle organizace**

Organizace má konkrétně stanovené krátkodobé a dlouhodobé cíle.

Podnik si vytyčil deset hlavních oblastí, v kterých přesně definuje své cíle. Jedná se tedy o cíle obchodní, ekonomické, personální, cíle v oblasti jakosti, ochrany životního

prostředí a ekologie, bezpečnosti práce, investic, nákupu a zásob, Public Relations a v oblasti služeb.

### ***Krátkodobé cíle***

Stanovení krátkodobých cílů v oblasti ochrany životního prostředí a ekologie, Public Relations a služeb nespadá do kompetencí ředitelů divizí. Tyto cíle jsou řešeny na úrovni MOTOR JIKOV GROUP.

Cíle z ostatních oblastí jsou už stanovovány na úrovni jednotlivých divizí.

Pro rok 2007 si společnost MOTOR JIKOV Strojírenská a. s. stanovila například tyto cíle:

- rozšířit sortiment výroby v oblasti náhradních dílů
- aktivně vyhledávat nový výrobní program
- dosáhnout plánovaných ekonomických ukazatelů
- úspěšně zvládnout kontrolní audit dle Evropských norem ISO 9001:2000
- provádět pravidelná školení v oblasti bezpečnosti práce
- zabezpečit a stabilizovat potřebné lidské zdroje
- snížit úroveň zásob na požadované množství

### ***Dlouhodobé cíle***

Do kompetencí ředitelů divizí nespadá stanovení dlouhodobých cílů pouze v oblasti Public Relations.

V ostatních oblastech mají do roku 2010 stanovené například tyto cíle:

- získat další výrobní program a zvýšit celkové tržby
- udržet a rozvíjet spolupráci se stávajícími firmami
- zkvalitnit systém řízení jakosti
- provádět pravidelné preventivní audity pomocí externí firmy
- obnova strojního parku
- zdokonalit motivační program
- zkvalitnit servis IT
- úspěšně implementovat nový informační systém

### 8.3. Organizační struktura

Ve firmě je využíván centralizovaný způsob řízení. To znamená, že organizační schéma (viz Příloha č. 1 – organizační struktura), způsob vedení organizace a výstupy z manažerského účetnictví jsou metodicky řízeny mateřskou společností.

Společnost MOTOR JIKOV Strojírenská a. s. se skládá ze sedmi divizí. Každá z výrobních divizí má svého ředitele. Divize se dále dělí na oddělení. Ta jsou určena buď podle lokalit, nebo charakteru prováděných výkonů. Všechna oddělení jsou ještě dále rozčleněna na jednotlivá střediska. V čele celé společnosti stojí předseda představenstva, který ji řídí. Jemu podléhají ředitelé divizí a průřezoví ředitelé.

Ředitel divize odpovídá za celou výrobní divizi. Ve společnosti MOTOR JIKOV Strojírenská a. s. je pět divizí a tím pádem i pět výrobních ředitelů. Pod jednotlivé divize vždy patří tato oddělení: nákup, prodej, expedice, sklady, výroba, technologie, konstrukce, výdejna a údržba (především strojů). Každé z nich má vždy svého vedoucího pracovníka, který zabezpečuje jejich činnost.

Pro celou skupinu firem MOTOR JIKOV GROUP existují průřezoví ředitelé, kteří řídí vybranou oblast ve všech firmách. Jedná se o tyto oblasti:

- **ekonomika a IT** – ředitel této oblasti řídí účtárny a IT. Jednotlivé účtárny pak řídí vedoucí účetní, která navrhuje všechny účetní postupy a zodpovídá za účetnictví společnosti.
- **finance** – řízení financí v celé skupině,
- **služby** – ředitel řídí služby ve skupině, jedná se o kotelny, bezpečnostní techniku, ostrahu, úklid, správu nemovitostí...,
- **investice** – ředitel této oblasti plánuje investice pro celou skupinu a to ve spolupráci s divizními řediteli.
- **strategický nákup** – hledání nejvhodnějších dodavatelů pro celou skupinu,
- **personalistika** – ředitel řídí personalisty v jednotlivých společnostech, stará se o nové pracovníky, zajišťuje veškerá školení a vzdělávání a také se zabývá dotacemi z EU.
- **obchod** – vyhledávání nových obchodních příležitostí pro celou skupinu,
- **jakost** – řediteli podléhají pracovníci jakosti v jednotlivých firmách, dochází především k sledování vnitřní a dodavatelské zmetkovosti.

## 9. UPLATŇOVANÝ SYSTÉM NÁKLADOVÉHO ÚČETNICTVÍ

Podnik využívá dvouokruhový centralizovaný systém jako systém manažerského účetnictví. To znamená, že pro účtování mezi středisky je vytvořen samostatný účetní okruh v rámci 8 a 9 třídy (viz Příloha č. 2 – účtová osnova tř. 8 a 9).

Přiřazování nákladů jednotlivým zakázkám je různé u přímých nákladů a u režijních. Přímé náklady vynaložené na určitou zakázku, tj. například materiál, mzdy, kooperace, ty se přiřazují k zakázce automaticky, a to vydáním do výrobního příkazu. O přiřazení režijních nákladů určitému středisku rozhoduje pracovník, který službu objednává a zároveň to musí schválit vedoucí střediska, kterému byly náklady přiřazeny.

### 9.1. Převody výkonů mezi středisky

V podniku dochází k převodu výkonů mezi středisky. Používají několik způsobů přeúčtování.

Prvním způsobem je **forma kooperace**. To znamená, že středisko A vyrobí nějaký výrobek a středisko B se na jeho výrobě podílí pouze několika operacemi. Veškeré náklady a výnosy třídy 5 a 6 nese středisko A. Středisko B pomocí sestavy v systému sleduje počet hodin, které odvedlo pro středisko A. Tyto hodiny mu pak při měsíční uzávěrce vyúčtuje a to ve výši:

$$\text{počet hodin} * \text{smluvená cena za 1 hodinu}$$

Touto operací dojde na střediscích k těmto účetním operacím:

- středisko A bude mít náklady na účtech tř. 8 a závazek na účtech tř. 7
- středisko B bude mít výnosy na účtech tř. 9 a pohledávku na účtech tř. 7

**Druhým případem**, který může nastat, je, že středisko A vyrobí polotovár, ukončí výrobní proces a převede jej na svůj sklad. Tento polotovár pak vstupuje do dalšího výrobního procesu a to na středisko B. Pro tyto případy je stanovena vnitropodniková prodejní cena, za kterou koupí středisko B polotovár od střediska A.

Účetně na střediscích dojde k následujícím operacím:

- na středisku A dojde k vyskladnění, tzn. snížení zásob a změny stavu, a také k vnitropodnikové fakturaci, kde na účtu třídy 9 je tržba a na účtu třídy 8 je vnitropodniková pohledávka. Rozdíl mezi změnou stavu na účtu 612 a tržbou na účtu tř. 9 je zisk nebo i ztráta, ke které dojde, když jsou skutečné náklady vyšší než domluvená vnitropodniková prodejní cena.
- na středisku B dojde k naskladnění, tzn. zvýšení zásob polotovarů a změny stavu. Vnitropodniková fakturace se zde projeví jako náklad na účtu tř. 8 a vnitropodnikový závazek na účtu tř. 7.

Posledním případem, který se v podniku vyskytuje, je **přeúčtování tepla střediskem kotelna ostatním divizím**. V podniku je stanovena cena za 1 GJ a každý měsíc dochází k přeúčtování podle změřené spotřeby.

Účetně na střediscích dojde k těmto operacím:

- středisko kotelna má tržbu na účtu tř. 9 a vnitropodnikovou pohledávku na účtu tř. 7. Nese také všechny prvotní náklady (za plyn, mazut) na účtech tř. 5.
- divize účtují náklad na účet tř. 8 a vnitropodnikový závazek na účet tř. 7.

## 10. KALKULAČNÍ SYSTÉM

V podniku se využívá přírážková metoda kalkulace. Nepřímé (režijní) náklady jsou rozpočítávány přírážkou k přímým nákladům, a to především k přímému materiálu a k přímým mzdám. Režie se stanovuje na odvedenou hodinu. Její stanovení vychází z plánů hodin na další rok. Vše je centrálně řízeno z holdingu, tzn. mateřské společnosti.

Předmětem kalkulace je kalkulační množství. Kalkulace se sestavují vždy na výrobní dávku.

Kalkulační systém zahrnuje kalkulaci předběžnou a výslednou.

### 10.1. Předběžná kalkulace

Při sestavování předběžné kalkulace se v podniku vychází z:

- **materiálu**
- **přímých mezd**
- **režie**

#### ***Materiál***

Technolog určí materiál, který je potřebný pro zadanou zakázku. Určí i vlastnosti, které musí materiál mít (např. požadovaná tvrdost). Na základě toho sestaví kusovník na jeden kus. Kusovníkem rozumíme soupis všech materiálů, včetně obalů. Ten se pak předá zásobovači, který zajistí potřebný materiál a do kusovníku doplní předběžné ceny. Prodejce zároveň dodá údaje o vyráběném množství a prodejní ceně. Tato cena se rovněž zadá k nově založené vyráběné položce.

#### ***Přímé mzdy***

Předpokládané mzdy vychází z technologického postupu. Je to soupis všech operací, které se musí udělat. Obsahuje také vstupní a výstupní kontroly a čas seřizování strojů. Úkolem technologa je určit stroj, na kterém se budou jednotlivé operace provádět a také třídu, jaká je předepsaná pro tuto operaci. Jiná bude například pro soustružení, vrtání, odjehlování apod. Operace, které nelze provést se

společnosti MOTOR JIKOV Strojírenská a. s., se musí posílat do jiné firmy na kooperaci. Jedná se například o barvení. Tuto firmu zajišťuje zásobovač a cena kooperace je součástí předběžné kalkulace.

### **Režie**

Na odvedenou hodinu je stanovena pevná částka režie. Vždy na začátku roku dochází k výpočtu této režie následujícím způsobem. Od celkových plánovaných nákladů třídy 5 se odečtou vybrané náklady, např. 521, 524, 501, 503. Jedná se o náklady, které jsou již započteny do přímých mezd, materiálu a kooperace. Dále jsou vyjmuty určité náklady z účtu 518, např. náklady na provize za zprostředkování obchodu, služby poskytnuté mateřskou společností apod. Tyto náklady se vztahují spíše ke správní režii. Takto vypočtené náklady se vydělí plánem výroby v normohodinách jednotlivých divizí. Získaná částka se zadá do systému a poté se automaticky na každou skutečně odvedenou hodinu zaúčtuje jako zvýšení změny stavu nedokončené výroby.

## **10.2. Hodnocení předběžné a výsledné kalkulace**

Po dokončení předběžné kalkulace dochází k porovnání domluvené prodejní ceny s kalkulovanou výrobní cenou. Kalkulovaná cena by měla dosahovat maximálně 80 % z ceny prodejní. Pokud by byla vyšší, výrobek by se po započtení správní a odbytové režie stal neziskovým.

Když je vše v pořádku založí se výrobní příkaz pro danou položku a zadané množství. Do výrobního příkazu se odvádí skutečné náklady materiálu, kooperace a mezd. Materiál se vydává ze skladu za průměrné ceny. Mzdy se odvádí podle skutečné třídy pracovníka, který práci odvádí. Práci může udělat za kratší, ale i delší dobu, než je v postupu. Pokud se doba liší do 10 % od plánované doby, systém pracovníkovi povolí tyto minuty odvést. Pokud by ale chtěl odvést více, systém mu tyto minuty nepovolí odvést automaticky. Toto už je na uvážení technologa, zda na příslušnou operaci zvýší čas. Po ukončení všech výrobních operací se výrobní příkaz uzavře.

Na pravidelných poradách vedení podniku dochází k následnému hodnocení předběžné a výsledné kalkulace. Na výrobních poradách se řeší větší odchylky od



předběžné kalkulace týkající se jak materiálu, tak naběhlých mezd. Režie se automaticky doúčtuje s každou odvedenou minutou, takže když se navýší skutečně odvedené minuty oproti předběžné kalkulaci, navýší se i režie a zvyšuje se tak cena výrobku. Samotným řešením odchylek se pak zabývá manažer výroby.

### **10.3. Členění nákladů**

Náklady jsou v podniku členěny účelově. Jsou také sledovány náklady variabilní a fixní. K jejich rozlišování dochází při účtování pomocí analytické evidence. V účtové osnově (viz Příloha č. 3 – účtová osnova sk. 50) jsou náklady podrobně rozděleny podle účelu, na přímé a režijní a také právě na fixní a variabilní.

## **11. ROZPOČTY**

V podniku dochází k sestavování plánů a výhledů. Rozdíl mezi nimi je v délce časového období, kterého se týkají.

### **11.1. Plány**

Plány se sestavují vždy v posledním čtvrtletí aktuálního roku. Sestavují se na čtyři roky dopředu. Pro následující rok jsou vytvářeny plány na každý měsíc. Další tři roky se plánují jen na roční období a jsou podrobně rozebrány až v dalších obdobích.

Pro každou divizi jsou sestavovány vlastní plány.

Struktura plánů je přesně daná. Výnosové a nákladové účty nebo skupiny účtů jsou v plánech rozděleny podle divizí, vzniká tak úplná vnitropodniková výsledovka za každou divizi zvlášť. Tržby a přímé náklady jsou v plánech zachyceny po vybraných výrobních oborech. Plány dále obsahují vybrané účty rozvahy, a to především majetek, zásoby, pohledávky, závazky a případně také úvěry.

Vytvořené plány jsou schvalovány vždy do konce roku. Jejich obsah už se nemění.

### **11.2. Výhledy**

Výhledy mají stejnou strukturu jako plány, ale jejich časové období je kratší. Vyhotovují se vždy na konci aktuálního měsíce a to na následující tři měsíce s upřesněním do konce roku.

### **11.3. Hodnocení rozpočtů**

Všechny plány a výhledy se následně agregují na úroveň jednotlivých společností a celé skupiny podniků MOTOR JIKOV GROUP. Ke sledování a vyhodnocení slouží manažerský systém „COGNOS“.

K hodnocení plánů dochází na poradách divize a při tzv. kontrolních dnech.

Porady divize se konají jednou až dvakrát do měsíce a účastní se jí jen vedení divizí.

Kontrolními dny se nazývají porady, které se konají jednou za měsíc. Účastní se jich nejen vedení divize, ale také vybraní odborní ředitelé skupiny MOTOR JIKOV GROUP. Jedná se především o ředitele z oblastí nákupu, prodeje, marketingu, ekonomiky, controllingu, jakosti a personalistiky.

Hodnotí se především uplynulý měsíc a také celé období od počátku roku. Dochází obvykle k porovnávání se srovnatelným obdobím minulého roku. K častému hodnocení dochází také u výhledů na tři měsíce a také výhledů do konce roku.

Zjištěné odchylky od skutečnosti se uvádí jak v absolutní výši, tak v procentuálním vyjádření.

Následně dochází k výpočtu vybraných poměrových ukazatelů a jejich porovnání s výší těchto ukazatelů z minulého období. Zjišťuje se také výše tržeb na zaměstnance, výkony na zaměstnance, produktivita, % přímých nákladů z celkových nákladů, pohledávky a závazky ve lhůtě po splatnosti, EBIT (Earnings before Interest and Taxes = zisk před odečtením úroků a daní) a další.

Dále jsou hodnoceny prodejní a nákupní plány, plány výroby a také výhledy.

## ZÁVĚR

Cílem mé bakalářské práce bylo analyzovat systém vnitropodnikového účetnictví v konkrétní organizaci, zjistit rozdíly od obecného pojetí a popřípadě navrhnout realizaci změn.

Jak jsem v úvodu uvedla, nevěnovala jsem se čistě vnitropodnikovému účetnictví, ale spíše manažerskému účetnictví, které je všeobecnějšího charakteru. Protože toto téma je velmi obsáhlé, nebylo v mých silách ho celé dopodrobna vyčerpat. Proto jsem se snažila všech hlavních témat alespoň okrajově dotknout. Okruhy, které jsem považovala za důležitější nebo jsem poté podrobněji popisovala v praktické části, jsem se pokusila rozebrat trochu podrobněji.

První návštěvy ve společnosti MOTOR JIKOV Strojírenská a. s. ve mně budily dojem, že jejich manažerské účetnictví je dosti zmatené a velmi nepřehledné. Postupným prozkoumáváním a kladením dalších a dalších otázek, jsem pomalu přicházela na systém, kterým je manažerské účetnictví vedeno a dále využíváno vedoucími pracovníky a manažery.

Všem pracovníkům v podniku, ale především managementu firmy, velmi pomáhá systém COGNOS, který je ve společnosti používán. Vidím v něm velké plus. Tento program poskytuje mnoho důležitých a především přehledných informací jak z finančního účetnictví, tak právě i z účetnictví manažerského.

Jako negativum bych označila právě složitost vedení manažerského účetnictví. „Nezasvěcený“ člověk se v něm jen velmi těžko vyzná, natož vyvodí nějaké závěry pro řízení podniku. Tento problém se ale samozřejmě týká pouze externích pozorovatelů nebo nově příchozích pracovníků. Ti ale projdou mnoha školeními, aby daný systém pochopili a naučili se ho využívat.

Celkově si dovoluji říci, že společnost MOTOR JIKOV Strojírenská a. s., se manažerskému účetnictví věnuje a využívá ho pro řízení a rozhodování. Chtěla bych vyzvednout práci paní účetní Princové, která svému oboru velmi rozumí a také pana Houšky, který spravuje program COGNOS, který je při řízení firmy tolik nápomocný.

## POUŽITÁ LITERATURA

- 1) Král, B. : Manažerské účetnictví. Praha: Management Press, 2006
- 2) Fíbrová, J.: Nákladové účetnictví (Manažerské účetnictví 1). Praha: Vysoká škola ekonomická, 2004
- 3) Stejskalová, I.: Manažerské účetnictví. Praha: Oeconomica, 2005
- 4) Stejskalová, I. a kol.: Využití účetnictví v řízení neziskových organizací (se zvláštním zřetelem na tvorbu a využití rozpočtu v řízení). Praha: ASPI, a. s., 2006
- 5) PORADCE 13: Vnitropodnikové účetnictví. Poradce s. r. o., 2002, ISSN: 1211-2437
- 6) Český účetní standard pro podnikatele č. 001
- 7) Oficiální stránky společnosti MOTOR JIKOV Strojírenská a. s.; získáno v prosinci 2006:  
<http://www.mjs.cz/index.htm>  
<http://www.mjs.cz/spolecnost.htm>

## **PŘÍLOHY**

|  |    |
|--|----|
| <b>ORGANIZAČNÍ SCHÉMA</b> .....        | 38 |
| <b>ÚČTOVÁ OSNOVA TŘÍDY 8 A 9</b> ..... | 41 |
| <b>ÚČTOVÁ OSNOVA SKUPINY 50</b> .....  | 42 |
| <b>KALKULACE</b> .....                 | 43 |

## Organizační schéma

| SPOL-NAME                    | DIVIZE-NAME            | ODELENI-NAME               | STREDISKO-NAME                          |                                     |
|------------------------------|------------------------|----------------------------|---|-------------------------------------|
| 4-MJS                        | 22-divize MECHANIZACE  | 200-MOTORY                 | 20091-M-vedení                          |                                     |
|                              |                        |                            | 20111-M-výroba                          |                                     |
|                              |                        |                            | 20150-M-jakost                          |                                     |
|                              |                        |                            | 20201-M-technologie                     |                                     |
|                              |                        |                            | 20703-M-servis                          |                                     |
|                              |                        |                            | 20751-M-nákup sklady                    |                                     |
|                              |                        |                            | 20771-M-sklad HV                        |                                     |
|                              |                        | 210-NOVÉ HRADY             | 21091-divize auto(DA)-řízení divize 2   |                                     |
|                              |                        |                            | 21092-DA-řízení výroby                  |                                     |
|                              |                        |                            | 21111-DANH-výroba                       |                                     |
|                              |                        |                            | 21150-DANH-techn. kontrola              |                                     |
|                              |                        |                            | 21151-DANH-sklady                       |                                     |
|                              |                        |                            | 21193-DA-Nové Hradý(NH)řízení střediska |                                     |
|                              |                        |                            | 21293-DA Kladky(JH) , TEMIC(SOB)        |                                     |
|                              |                        | 21401-DA-technický úsek    |   |                                     |
|                              |                        | 220-MZM                    | 22091-divize MZM-řízení divize          |                                     |
|                              |                        |                            | 22111-DMZM-výroba                       |                                     |
|                              |                        |                            | 22120-DMZM-lakovna                      |                                     |
|                              |                        |                            | 22150-DMZM-techn. kontrola              |                                     |
|                              |                        |                            | 22193-DMZM-řízení výroby                |                                     |
|                              |                        |                            | 22201-DMZM-technologie                  |                                     |
|                              |                        |                            | 22702-DMZM-prodejna                     |                                     |
|                              |                        |                            | 22703-DMZM-servis                       |                                     |
|                              |                        |                            | 22751-DMZM-nákup sklady                 |                                     |
|                              |                        |                            | 22771-DMZM-sklad HV                     |                                     |
|                              |                        |                            | 22794-DMZM-nákup                        |                                     |
|                              |                        |                            | 22796-DMZM-prodej                       |                                     |
|                              |                        |                            | 230-TENANT                              | 23091-středisko tennant(T)          |
|                              |                        | 23111-T-výroba tennant     |   |                                     |
|                              |                        | 23752-T-sklady             |   |                                     |
|                              |                        | 23771-T-sklad HV           |   |                                     |
|                              |                        | 23794-T-nákup              |   |                                     |
|                              |                        | 23796-T-prodej             |   |                                     |
|                              |                        | 23797-T-expedice           |   |                                     |
|                              |                        | 32-divize vzduchová soust. | 240-KALÍRNA<br>320-VZDUCHOVÁ SOUSTAVA   | 24111-K-kalína                      |
|                              |                        |                            |   | 32091-divize vzduchová soustava(VS) |
|                              |                        |                            |   | 32751-VS-sklady                     |
|                              |                        |                            |   | 32771-VS-sklad HV                   |
|                              |                        |                            |   | 32794-VS-nákup                      |
|                              |                        |                            |   | 32796-VS-prodej                     |
|                              |                        |                            |   | 32797-VS-expedice                   |
|                              |                        |                            |   | 33111-VS-výroba                     |
| 33139-VS-montáž              |                        |                            |   |                                     |
| 33193-VS-řízení výroby       |                        |                            |   |                                     |
| 33-divize PRŮMYSLOVÉ VÝROBKY | 330-PRŮMYSLOVÉ VÝROBKY |                            |   | 33050-PV-technická kontrola         |
|                              |                        |                            |   | 33091-PV-řízení divize              |
|                              |                        |                            |   | 33092-PV-středisko řízení výroby    |
|                              |                        |                            |   | 33211-PV-výroba                     |
|                              |                        |                            |   | 33239-PV-montáž                     |
|                              |                        | 33293-PV-řízení výroby     |   |                                     |
|                              |                        | 33401-PV-technický úsek    |   |                                     |
|                              |                        | 33407-PV-výdejna nářadí    |   |                                     |
|                              |                        | 33466-PV-strojní údržba    |   |                                     |
|                              |                        | 33467-PV-elektroúdržba     |   |                                     |
|                              |                        | 33751-PV-sklady            |   |                                     |
|                              |                        | 33771-PV-sklad HV          |   |                                     |
|                              |                        | 33794-PV- nákup            |   |                                     |
| 33796-PV-prodej              |                        |                            |   |                                     |
| 33797-PV-expedice            |                        |                            |   |                                     |

|                              |                              |                                       |
|------------------------------|------------------------------|---------------------------------------|
| 41-divize auto               | 400-ELEKTROLUX               | 40111-EL-Výroba                       |
|                              |                              | 40150-EL-Technická kontrola           |
|                              |                              | 40751-EL-Sklady                       |
|                              |                              | 40794-EL-Nákup                        |
|                              |                              | 40797-EL-Expedice                     |
|                              | 410-AUTO SOB                 | 41091-divize auto(DAU)řízení divize   |
|                              |                              | 41092-AU-řízení výroby                |
|                              |                              | 41111-AU-výroby                       |
|                              |                              | 41121-AU-praní a konzervace           |
|                              |                              | 41150-AU- technická kontrola          |
|                              |                              | 41401-AU- technologie                 |
| 42-divize zakázky            | 440-GOLF                     | 41407-AU-výdejna nářadí, sklad        |
|                              |                              | 41751-AU-sklady                       |
|                              |                              | 41771-AU-sklad HV                     |
|                              |                              | 41794-AU-nákup                        |
|                              |                              | 41796-AU-prodej                       |
|                              |                              | 41797-AU-expedice                     |
|                              |                              | 44091-GOLF-Pedály                     |
|                              |                              | 44111-GOLF-výroba                     |
|                              |                              | 44150-GOLF-technická kontrola         |
|                              |                              | 44401-GOLF-technologie                |
|                              | 44407-GOLF-sklady            |                                       |
|                              | 44751-GOLF-sklady            |                                       |
|                              | 44794-GOLF-nákup             |                                       |
|                              | 44796-GOLF-prodej            |                                       |
|                              | 44797-GOLF-expedice          |                                       |
|                              | 44999-GOLF-odpisované nářadí |                                       |
|                              | 420-zakázková výroba         | 42050-Z-technická kontrola            |
|                              |                              | 42091-divize zakázky(Z)-řízení divize |
|                              |                              | 42211-Z-výroba rotačních dílců        |
| 42212-Z-frézování            |                              |                                       |
| 42213-Z-obráběcí centra      |                              |                                       |
| 42292-Z-řízení výroby        |                              |                                       |
| 42401-Z-tech.příprava výroby |                              |                                       |
| 42407-Z-výdejna a sklad      |                              |                                       |
| 42606-Z-údržba               |                              |                                       |
| 42751-Z-sklady               |                              |                                       |
| 42771-Z-sklad HV             |                              |                                       |
| 42794-Z-nákup                |                              |                                       |
| 42796-Z-prodej               |                              |                                       |
| 42797-Z-expedice             |                              |                                       |
| 421-galvanizovna             | 42111-Z-galvanizovna         |                                       |
| 422-PALL                     | 42214-Z-výroba PALL          |                                       |
| 48-Správa                    | 280-správa ČB                | 25098-MJ-úsek ÚSRJ                    |
|                              |                              | 26098-MJ-investiční úsek              |
|                              |                              | 27098-MJ-obchodní úsek                |
|                              |                              | 28098-MJ-správa                       |



|           |                |  |
|-----------|----------------|--|
|           |                | 28198-MJ-finance,účetnictví,IT         |
|           |                | 28999-MJ-finančně-zúčtovací středisko  |
|           | 380-správa JH  | 35098-JH -úsek ÚSRJ                    |
|           |                | 36098-JH-investiční úsek               |
|           |                | 37098-JH - obchodní úsek               |
|           |                | 38098-JH -správa                       |
|           |                | 38198-JH-finance,účetnictví,IT         |
|           |                | 38999-JH-finančně-zúčtovací středisko  |
|           | 480-správa SOB | 43091-divize tennant (T)               |
|           |                | 45005-SOB-úsek ÚSRJ-metrologie         |
|           |                | 45098-SOB-úsek ÚSRJ                    |
|           |                | 46098-SOB-investiční úsek              |
|           |                | 47001-SOB-ČEBEL                        |
|           |                | 47098-SOB-obchodní úsek                |
|           |                | 48098-SOB-správa                       |
|           |                | 48198-SOB-finance, účetnictví, IT      |
|           |                | 48999-SOB-finančně-zúčtovací středisko |
| 49-Služby | 290-SLUŽBY ČB  | 29089-MJ-personální úsek-řízení        |
|           |                | 29289-MJ-slужby                        |
|           |                | 29389-MJ-závodní jídelna               |
|           |                | 29789-MJ-ubytovna                      |
|           |                | 29999-MJ-pomocné středisko-převody     |
|           | 390-SLUŽBY JH  | 39098-JH-personální úsek-řízení úseku  |
|           |                | 39298-JH-slужby                        |
|           |                | 39540-JH-energetika                    |
|           |                | 39999-JH-pomocne stredisko-prevody     |
|           | 490-SLUŽBY SOB | 49098-SOB-personální úsek-řízení úseku |
|           |                | 49298-SOB-slужby                       |
|           |                | 49310-SOB-šrotové hospodářství         |
|           |                | 49540-SOB-energetika                   |
|           |                | 49545-SOB-energetika-dodávka tepla     |
|           |                | 49999-SOB-pomocne stredisko-prevody    |

## Účtová osnova třídy 8 a 9

| Accountnumber | Accountname                                      | Typ účtu |
|---------------|--|----------|
| 800000        | VNITROPODNIKOVÉ NÁKLADY                          | 0        |
| 802000        | Vnitro - spotřeba energie                        | 0        |
| 802211        | Vnitro - spotřeba tepelné energie                | 0        |
| 802999        | Součet 802                                       | 0        |
| 803000        | Vnitro - spotřeba ost. neskladovatelných dodávek | 0        |
| 803111        | Vnitro - kooperace                               | 0        |
| 803999        | Součet 803                                       | 0        |
| 809999        | Součet za skupinu 80                             | 0        |
| 810000        | VNITRO - SLUŽBY                                  | 0        |
| 812904        | Vnitro - osobní doprava                          | 0        |
| 818904        | Vnitro - služby                                  | 0        |
| 819999        | Součet za skupinu 81                             | 0        |
| 830904        | Náklady z předání na realizaci                   | 0        |
| 899999        | Součet za třídu 8                                | 0        |
| 900000        | VNITROPODNIKOVÉ VÝNOSY                           | 0        |
| 902000        | Vnitro - služby                                  | 0        |
| 902100        | Vnitro - výnosy z předání materiálu              | 0        |
| 902200        | Vnitro - výnosy z předání tepla                  | 0        |
| 902300        | Vnitro - výnosy kooperace                        | 0        |
| 902400        | Vnitro - výnosy cestovné                         | 0        |
| 902900        | Vnitro - služby                                  | 0        |
| 902999        | Součet za účet 902                               | 0        |
| 911900        | Změna stavu NV - korekce                         | 0        |
| 912900        | Změna stavu polotovarů-korekce                   | 0        |
| 912910        | Změna stavu polotovarů-zohlednění HV             | 0        |
| 913900        | Změna stavu výrobků - korekce                    | 0        |
| 930900        | Výnosy z předání na realizaci                    | 0        |
| 989999        | Součet za vnitropodnikové výnosy                 | 0        |
| 990000        | POMOCNÉ ÚČTY                                     | 0        |
| 999000        | Pomocné účty                                     | 0        |
| 999343        | Vrácení DPH                                      | 0        |
| 999971        | Pomocný účet pro výpočet DPH                     | 0        |
| 999985        | Převod položek Tennant                           | 0        |
| 999986        | Převod skladových položek                        | 0        |
| 999987        | Převod obrátů HK                                 | 0        |
| 999988        | Převod otevřených položek odběratelů             | 0        |
| 999989        | Převod otevřených položek dodavatelů             | 0        |
| 999990        | Chybový účet                                     | 0        |
| 999999        | Součet za třídu 9                                | 0        |

## Účtová osnova skupiny 50

| Accountnumber | Accountname                                  | Typ účtu |
|---------------|--|----------|
| 500000        | Účtová třída 5 - NÁKLADY                     | 0        |
| 500001        | SPOTŘEBOVANÉ NÁKUPY                          | 0        |
| 501000        | Spotřeba materiálu                           | 0        |
| 501101        | Spotřeba jednicového materiálu (kovový)      | 0        |
| 501111        | Ostatní přímý materiál                       | 0        |
| 501120        | Spotřeba režijního materiálu                 | 0        |
| 501121        | Spotřeba materiálu - nekovový materiál,FS    | 0        |
| 501131        | Spotřeba materiálu - mat. pro pece, subdod., | 0        |
| 501191        | Spotřeba materiálu - reklamace,servis        | 0        |
| 501214        | Spotřeba náradí                              | 0        |
| 501224        | Spotřeba náradí - drátová řezačka,broky      | 0        |
| 501234        | Spotřeba náradí - TK plátky,frézy            | 0        |
| 501244        | Spotřeba náradí - brusivo,brus.kotouče       | 0        |
| 501431        | Spotřeba obalů                               | 0        |
| 501511        | Spotřeba paliv, maziv,oleje                  | 0        |
| 501514        | Spotřeba PHM, CCS                            | 0        |
| 501624        | Spotřeba použ.odp.                           | 0        |
| 501634        | Spotřeba ochranných pomůcek                  | 0        |
| 501644        | Spotřeba čistících a mycích prostředků       | 0        |
| 501654        | Spotřební materiál pro výpoč. techniku       | 0        |
| 501664        | Spotřeba kancelářských potřeb                | 0        |
| 501674        | Spotřeba tiskovin a tiskopisů                | 0        |
| 501714        | Spotřeba materiálu na opravy                 | 0        |
| 501724        | Spotřeba materiálu na opravy strojů          | 0        |
| 501854        | Spotřeba drobného dlouhodobého majetku       | 0        |
| 501864        | Spotřeba DDM - mobilní telefony              | 0        |
| 501904        | Spotřeba ostatního režijního materiálu       | 0        |
| 501914        | RM-ENERGO                                    | 0        |
| 501924        | RM-doprava,údržba                            | 0        |
| 501934        | zakázky                                      | 0        |
| 501990        | Součet za účet 501 - daňové náklady          | 0        |
| 501994        | Spotřeba materiálu nedaňová                  | 0        |
| 501995        | Součet režijního materiálu                   | 0        |
| 501999        | Součet za účet 501                           | 0        |
| 502000        | Spotřeba energie                             | 0        |
| 502111        | Spotřeba elektrické energie - přím.,var.     | 0        |
| 502114        | Spotřeba elektrické energie - rež.,fix.      | 0        |
| 502211        | Spotřeba tepla - přím.,var.                  | 0        |
| 502214        | Spotřeba tepla - rež.,fix.                   | 0        |
| 502311        | Spotřeba plynu - přím.,var.                  | 0        |
| 502314        | Spotřeba plynu - rež.,fix.                   | 0        |
| 502414        | Spotřeba vody - technologická                | 0        |
| 502421        | Spotřeba vzduchu                             | 0        |
| 502904        | Spotřeba energie                             | 0        |
| 502999        | Součet za účet 502                           | 0        |
| 503000        | Spotřeba ostatních neskladovatelných dodávek | 0        |
| 503111        | Kooperace externí                            | 0        |
| 503901        | Kooperace ostatní                            | 0        |
| 503999        | Součet za účet 503                           | 0        |
| 504901        | Prodané zboží                                | 0        |
| 509999        | Součet za skupinu 50                         | 0        |

# Kalkulace

| MOTOR JIKOV Strojirenská a.s.  |                         | Datum 21/06/2007 08:18 Strana 1  |                                   |            |            |           |                 |         |            |
|--------------------------------|-------------------------|----------------------------------|-----------------------------------|------------|------------|-----------|-----------------|---------|------------|
| <b>PLÁN A SKUTEČNÉ NÁKLADY</b> |                         |                                  |                                   |            |            |           |                 |         |            |
| Číslo .....: 169692            | Výrobek (iss. ZD)       | Výrobena .....: 18/07/2005       | Dodávka .....: 26/08/2005         |            |            |           |                 |         |            |
| Výrobka .....: 169692          | head machined (iss. ZD) | Hr. plán start .....: 22/11/2005 | Det. plán start .....: 22/11/2005 |            |            |           |                 |         |            |
| Č. položky .....: 71213-03321  | head machined (iss. A3) | Hr. plán konec .....: 22/11/2005 | Det. plán konec .....: 22/11/2005 |            |            |           |                 |         |            |
| Množství .....: 389,00         | Zařídjeno .....: 389,00 | 22/11/2005                       | 389,00                            |            |            |           |                 |         |            |
| <b>PLÁN NÁKLADŮ</b>            |                         |                                  |                                   |            |            |           |                 |         |            |
| Č. ope                         | Č. položky              | Název                            | Pořice                            | Sériové č. | Výr. jedn. | Spotřeba  | Odhad nákl.     | Extra % | Odhad prod |
| 0                              | 71210-03302             | head casting (iss BB)            |                                   |            | kus        | 389,00    | 21.563,68       | -100,00 |            |
| 10                             | K71213-03321010         | tryskat                          |                                   |            | kus        | 389,00    | 544,60          | -100,00 |            |
| 50                             | K71213-03321050         | P647 - tvrdá amodizace           |                                   |            | kus        | 389,00    | 17.271,90       | -100,00 |            |
|                                |                         |                                  |                                   |            |            |           | 39.479,88       | -100,00 |            |
| <b>SKUTEČNÉ NÁKLADY</b>        |                         |                                  |                                   |            |            |           |                 |         |            |
| Č. ope                         | Operace                 | Skup. Zdroj                      | Obsl/Nh                           | Připr/Nh   | Mzdy       | Režie     | Celkem          | Extra % | Odhad prod |
| 10                             |                         | KOOPER                           |                                   |            |            |           |                 |         |            |
| 15                             |                         | Z20101-09860                     | 64,84                             | 3,00       | 7.020,51   | 32.359,66 | 39.380,19       | 3,04    | 40.577,49  |
| 20                             |                         | T-359910                         | 20,30                             | 3,00       | 2.982,40   | 11.114,10 | 14.096,50       | -4,73   | 13.429,46  |
| 25                             |                         | T-359930                         | 6,49                              |            | 623,04     | 3.095,73  | 3.718,77        | -1,82   | 3.650,93   |
| 30                             |                         | T-094210                         | 18,49                             |            | 1.967,40   | 9.587,70  | 11.555,10       | 2,04    | 11.790,79  |
| 40                             |                         | T-057780                         | 1,30                              |            | 124,80     | 620,10    | 744,90          | -0,06   | 744,48     |
| 45                             |                         | S60202-06326                     |                                   |            |            |           |                 |         |            |
| 50                             |                         | KOOPER                           |                                   |            |            |           |                 |         |            |
| 52                             |                         | Z20101-09860                     | 9,75                              |            | 1.111,50   | 4.650,75  | 5.762,25        | -0,61   | 5.727,11   |
| 54                             |                         | S60202-09670                     | 9,75                              |            | 1.111,50   | 4.650,75  | 5.762,25        | 2,31    | 5.895,39   |
| 55                             |                         | T-057780                         | 16,08                             |            | 1.543,88   | 7.670,16  | 9.213,84        | -1,46   | 9.078,91   |
| 60                             |                         | T-067780                         | 1,30                              |            | 124,80     | 620,10    | 744,90          | -0,06   | 744,48     |
| 70                             |                         | S60202-06326                     | 149,91                            | 6,00       | 16.609,63  | 74.369,07 | 90.978,70       | 0,73    | 91.639,04  |
|                                |                         |                                  |                                   |            |            |           | 133.308,77      | -31,26  | 91.639,04  |
|                                |                         |                                  |                                   |            |            |           | 342,69          |         | 235,58     |
|                                |                         |                                  |                                   |            |            |           | Každy .....: KR |         | -41.667,73 |
|                                |                         |                                  |                                   |            |            |           | KP              |         | -45,47     |