

# **BAKALÁŘSKÁ PRÁCE**

**2007**

**MILENA FLORIÁNOVÁ**

**Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích**  
**Ekonomická fakulta**  
**katedra účetnictví a financí**



**Studijní program: B6208 Ekonomika a management**  
**Studijní obor: Účetnictví a finanční řízení podniku**

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

Vedoucí bakalářské práce:

**doc. Ing. Jindřiška Kouřilová, CSc.**

Autor:

**Milena Floriánová**

**2007**

## ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Milena FLORIÁNOVÁ**  
Studijní program: **B6208 Ekonomika a management**  
Studijní obor: **Účetnictví a finanční řízení podniku - pro české firmy**  
  
Název tématu: **Metodika a cíle vnitropodnikového účetnictví v konkrétní organizaci**

### Z á s a d y p r o v y p r a c o v á n í :

#### Cíl práce:

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

#### Metodika:

Při zpracování budou použity následující metody: literární přehled (popis), analýza, modelování nových postupů, návrh na zlepšení v oblasti vedení vnitropodnikového účetnictví.

#### Rámcová osnova:

1. Úvod.
2. Charakteristika vnitropodnikového účetnictví a etapy vývoje.
3. Organizace vnitropodnikového účetnictví.
4. Vzájemný vztah finančního a vnitropodnikového účetnictví.
5. Charakteristika vybraného podnikatelského subjektu.
6. Charakteristika způsobu vedení účetnictví.
7. Návrh metodiky na zpracování vnitropodnikového účetnictví na základě provedené analýzy.
8. Závěr.
9. Přehled použité literatury.
10. Přílohy.

Rozsah práce: 30 - 40 stran

Rozsah příloh:

Forma zpracování bakalářské práce: tištěná

Seznam odborné literatury:

- Zákon č. 563/1991 Sb. o účetnictví ve znění pozdějších úprav  
Král, B.: Manažerské účetnictví, Management Press, Praha, 2006  
Hradecký, M.: Řízení režijních nákladů, Prospectum, Praha, 1995  
Kleisner, V.: Vnitropodnikové účetnictví, Bilance, Praha, 1993  
Hradecký, M.: Kalkulace pro podnikatele, Prospectum, Praha, 2003  
Louša, F.: Vnitropodnikové směrnice v účetnictví, Grada Publishing, Praha, 2004

Vedoucí bakalářské práce: doc. Ing. Jindřiška Kouřilová, CSc.  
Katedra účetnictví a financí

Datum zadání bakalářské práce: 22. března 2006

Termín odevzdání bakalářské práce: 15. dubna 2007

  
prof. Ing. Magdalena Hrabánková, CSc.

děkanka

JIHOČESKÁ UNIVERZITA  
V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH  
ZEMĚDĚLSKÁ FAKULTA  
studijní oddělení  
Studentská 13  
370 05 České Budějovice

  
prof. Ing. František Střeleček, CSc.  
vedoucí katedry

V Českých Budějovicích dne 22. března 2006

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci na téma

**„Metodika a cíle vnitropodnikového účetnictví v konkrétní organizaci“**

vypracovala samostatně na základě vlastních zjištění a materiálů, které  
uvádím v seznamu literatury.

V Českých Budějovicích, 15. března 2007

.....

podpis

## **Poděkování :**

Úvodem své práce bych chtěla upřímně poděkovat za cenné rady, veškerou pomoc, ochotu a trpělivost **doc. Ing. Jindřišce Kouřilové, CSc.** Poděkování také patří firmě **Obaly Písek a.s.** za poskytnutí informací a podkladů pro zpracování bakalářské práce.

## **Souhrn**

Bakalářská práce na téma „Metodika a cíle vnitropodnikového účetnictví“ se zaměřuje na analýzu systému vnitropodnikového účetnictví v konkrétní organizaci. Cílem této práce je zjistit rozdíly skutečnosti od obecného pojetí vnitropodnikového účetnictví a navrhnout realizaci případných změn.

Teoretická část se zabývá obecně základní charakteristikou organizování vnitropodnikového účetnictví, tj. způsoby zaměření, úkoly, cíli, formami a funkcemi.

Praktická část se věnuje konkrétnímu podniku. Analyzuje systém vnitropodnikového účetnictví tohoto podniku. Zabývá se účetnictvím nákladových a ziskových středisek, interními zakázkami, analýzou výkonů, vnitropodnikovým oceňováním, kalkulacemi, plánováním a výkaznictvím.

V závěru práce je provedeno zhodnocení vnitropodnikového účetnictví konkrétního podniku a jsou uvedeny některé návrhy realizace změn.

### Klíčová slova:

**Vnitropodnikové účetnictví**

**Nákladové středisko**

**Ziskové středisko**

**Interní zakázka**

**Vnitropodnikové oceňování**

**Kalkulace**

**Plánování**

**Výkaznictví**

## **Summary**

The bachelor thesis under the title “Methodology and Objectives of Internal Accounting” is concentrated on internal accounting analysis in a particular organization. The objective of this thesis is to compare the reality with general terms of internal accounting, determinate differences between them and, consequently, to suggest appropriate changes for the organization.

The theoretical part of the thesis presents the general description of internal accounting arrangement, i.e. its concentration, tasks, objectives, forms and functions.

The practical part brings into focus a particular organization. An analysis of internal accounting arrangement of that organization is given there. It deals with cost and profit centres accounting, internal orders, output analysis, and internal assessment, calculations, planning and statement evidence.

In the conclusion, the particular organization internal accounting arrangement is assessed, and appropriate changes for the organization are suggested.

### **Key words:**

Internal Accounting

Cost centre

Profit centre

Internal Assessment

Calculation

Planning

Statement Evidence



## O B S A H

<b>1. Úvod:</b> .....	<b>3</b>
<b>2. Cíle a metodika:</b> .....	<b>4</b>
<b>3. Literární rešerše:</b> .....	<b>5</b>
<b>4. Charakteristika vnitropodnikového účetnictví :</b> .....	<b>7</b>
<b>5. Etapy světového vývoje:</b> .....	<b>8</b>
<b>6. Organizování vnitropodnikového účetnictví :</b> .....	<b>9</b>
<b>6.1 Způsoby zaměření:</b> .....	<b>9</b>
<b>6.2 Úkoly vnitropodnikového účetnictví :</b> .....	<b>9</b>
<b>6.3 Cíle vnitropodnikového účetnictví :</b> .....	<b>9</b>
<b>7. Útvarově orientovaná forma vnitropodnikového účetnictví :</b> .....	<b>12</b>
<b>7.1 Hospodářské středisko</b> .....	<b>12</b>
<b>7.2 Centralizovaná a decentralizovaná forma vnitropodnikového účetnictví:</b>	<b>13</b>
<b>7.3 Náklady, výnosy a výsledek hospodářských středisek:</b> .....	<b>14</b>
<b>7.4 Nedokončená výroba:</b> .....	<b>15</b>
<b>7.5 Výrobky:</b> .....	<b>15</b>
<b>8. Výkonově orientovaná forma vnitropodnikového účetnictví:</b> .....	<b>16</b>
<b>9) Kalkulace:</b> .....	<b>17</b>
<b>9.1 Druhy kalkulací:</b> .....	<b>17</b>
<b>9.2 Členění nákladů v kalkulaci:</b> .....	<b>18</b>
<b>9.3 Kalkulační vzorec:</b> .....	<b>18</b>
<b>9.4 Kalkulační metody při sestavování předběžných kalkulací:</b> .....	<b>19</b>
<b>9.5 Použití předběžných kalkulací:</b> .....	<b>19</b>
<b>9.6 Použití výsledných kalkulací:</b> .....	<b>20</b>

<b>10. Oceňování ve vnitropodnikovém účetnictví:.....</b>	<b>21</b>
<b>11. Plánování a rozpočetnictví:.....</b>	<b>23</b>
<b>12. Systém vnitropodnikového účetnictví v podniku Obaly Písek a.s. :</b>	
<b>.....</b>	<b>24</b>
<b>12.1 Obecná charakteristika podniku:.....</b>	<b>24</b>
<b>12.2 Podnik jako technický systém: .....</b>	<b>25</b>
<b>12.3 Odbyt výrobků a služeb: .....</b>	<b>26</b>
<b>12.4 Podnik jako informační systém: .....</b>	<b>26</b>
<b>12.5 Podnik jako organizační systém:.....</b>	<b>27</b>
<b>12.6 Vnitropodnikové účetnictví v podniku: .....</b>	<b>27</b>
12.6.1 Útvarově orientovaná forma vnitropodnikového účetnictví:.....	28
12.6.2 Výkonově orientovaná forma vnitropodnikového účetnictví: .....	32
12.6.3 Účtování nedokončené výroby a výrobků: .....	40
12.6.4 Plánování a výkaznictví: .....	42
12.6.5 Výstupní sestavy: .....	43
<b>12.7 Závěry z analýzy podniku:.....</b>	<b>43</b>
<b>13. Závěr: .....</b>	<b>45</b>
<b>14. Seznam použité literatury: .....</b>	<b>46</b>
<b>15. Seznam tabulek: .....</b>	<b>47</b>
<b>16. Přílohy:.....</b>	<b>48</b>

## 1. Úvod:

Každá účetní jednotka musí mít k řízení své činnosti k dispozici dostatek potřebných podkladů. Hlavním úkolem účetnictví je opatřit si tyto údaje. Zjišťují se různou formou a technikou. Účetnictví je založené na přesně stanovených a obecně uznávaných zásadách, které umožňují podávat věrný obraz skutečnosti a zajišťovat, aby informace byly průkazné, úplné a správné. V účetní jednotce se z důvodů získání dalších informací pro její úspěšné řízení organizuje vedle finančního účetnictví ještě další evidence, která sleduje hospodaření uvnitř podniku, a to podle jednotlivých vnitropodnikových útvarů a v jejich rámci podle jednotlivých výkonů. Tento úkol plní vnitropodnikové účetnictví. Slouží zejména podnikovému managementu, neboť na základě údajů vnitropodnikového účetnictví se analyzují faktory příznivých či nepříznivých výsledků. Zjišťuje se, jak k celkové úspěšnosti podniku přispěly jednotlivé výkony, útvary či činnosti.

V minulosti se potýkalo vnitropodnikové účetnictví s problematikou jeho vedení či nevedení. Po roce 1990 u řady účetních jednotek vznikl mylný dojem, že vedení vnitropodnikového účetnictví je projevem dobré vůle účetní jednotky, a že se jedná více méně o dobrovolnou záležitost. Tím vznikl stav, kdy většina účetních jednotek přestala vést do této doby povinné vnitropodnikové účetnictví a začala se orientovat pouze na finanční účetnictví. O dobrovolnosti se po dobu více než 10 let vytvářel falešný mýtus o vedení vnitropodnikového účetnictví. Tento stav trval do konce roku 2001.

S příchodem zásadní novely zákona o účetnictví, jež nabyla účinnosti od 1.1.2002, nastává razantní změna. Ustanovení §4 odst.2 zákona č.353/2001 Sb., o účetnictví ukládá účetním jednotkám povinnost mimo jiné „*dodržovat při vedení účetnictví účetní metody, například způsoby oceňování a jejich použití*“.<sup>1</sup>

Nevedení vnitropodnikového účetnictví může vést ke zpochybnění správnosti oceňování zásob vlastní výroby či ocenění výkonů vytvořených vlastní činností, ale také může vyvolat zpochybnění průkaznosti účetnictví.

---

<sup>1</sup> Zákon č.353/2001 Sb.: , kterým se mění zákon č.563/1991 Sb.,o účetnictví, ve znění pozdějších předpisů, a některé další zákony

## **2. Cíle a metodika:**

Cílem mé práce je identifikovat základní rozdíly mezi účetními informacemi využívanými pro řízení uvnitř konkrétního podniku a naopak informacemi poskytovanými externím uživatelům, a jejich prolínání. Jedná se zejména o problematiku (zobrazení, hodnocení a analýzy nákladů, výnosů, hospodárnosti a efektivnosti), která se dělí do tří tématických oblastí, jimiž jsou:

- členění nákladů a problematika závislosti nákladů na různých faktorech ovlivňujících jejich vznik a výši;
- směr řízení po linii výkonů - řeší otázky analýzy vztahů nákladů, výnosů a zisku podniku k výrobkům, pracím nebo službám, které jsou předmětem činnosti;
- směr řízení po linii vnitropodnikových útvarů, které analyzují tytéž veličiny z hlediska odpovědnosti za jejich vznik.

V teoretické části bude vymezena obecně základní charakteristika organizování vnitropodnikového účetnictví, tj. způsoby zaměření, úkoly, cíle, formy a funkce.

V praktické části se budu věnovat podniku Obaly Písek a.s. Mojí snahou je analyzovat systém vnitropodnikového účetnictví tohoto podniku za pomoci konzultací s pracovníky controllingu, technologie a výroby.

Budu se zabývat :

- účetnictvím nákladových a ziskových středisek;
- interními zakázkami;
- analýzou výkonů;
- vnitropodnikovým oceňováním;
- kalkulacemi;
- plánováním a výkaznictvím.

Na základě získaných materiálů provedu syntézu a zhodnocení vnitropodnikového účetnictví Obaly Písek a.s. a v případě zjištění nedostatků navrhnou realizaci změn.

### **3. Literární rešerše:**

Při zpracovávání bakalářské práce jsem prostudovala tuto odbornou literaturu týkající se daného tématu:

- Král, B.: Manažerské účetnictví, Management Press, Praha, 2003.
- Schroll, R. a kol.: Manažerské účetnictví, Ministerstvo financí ČR, 1997.
- Kleisner, V.: Vnitropodnikové účetnictví, Bilance, Praha, 1993.
- Lazar, J.: Manažerské účetnictví, Grada, Praha, 2001.
- Čuhlová, J., Munzar, V.: Přehled učiva z účetnictví, Fortuna, Praha, 2002.
- Zákon č. 563 / 1991 Sb. o účetnictví ve znění pozdějších úprav.
- Hradecký, M.: Řízení režijních nákladů, Prospectum, Praha, 1995

Některé knihy byly pro mne méně srozumitelné a některé více. Z mého pohledu je literatura na téma „vnitropodnikové účetnictví“ neucelená a v několika málo případech dokonce odlišná. Vzhledem k nastudované problematice si dovoluji usuzovat na následující nejvíce přínosnou literaturu.

Publikace **Kleisner, V.: Vnitropodnikové účetnictví, 1993** je srozumitelná a není rozsáhlá. Václav Kleisner velice dobře popsal základy vnitropodnikového účetnictví. Zde jsem pro bakalářskou práci čerpala informace o způsobech zaměření, úkolech a cílech vnitropodnikového účetnictví.

Knih **Schroll, R.: Manažerské účetnictví, 1997** je už mnohem rozsáhlejší a složitější. Zabývá se vnitropodnikovým účetnictvím více do hloubky. Formu, kterou autor použil při zpracování knihy (vzájemná provázanost témat, přehlednost, praktické příklady), ocení zájemci o kvalifikační vzdělávání v této oblasti. Já jsem z učebnice pro svoji práci vybrala podklady týkající se vývoje vnitropodnikového účetnictví a způsobů organizování (jednookruhové, dvouokruhové).

V části bakalářské práce se zmiňuji o útvarově orientované formě vnitropodnikového účetnictví. Na základě této formy se dělí podnik na jednotlivé útvary (hospodářská střediska). Toto téma je vysvětlené ve většině knihách podrobně. Já jsem čerpala z publikace **Lazar, J.: Manažerské účetnictví, 2001**. Jaromír Lazar při zpracovávání této knihy uvedl mimo jiné základy vnitropodnikového účetnictví. Text doplnil příklady.

Knihu **Čuhlová, J., Munzar, V.: Přehled učiva z účetnictví, 2002** jsem použila při psaní o centralizované a decentralizované formě vnitropodnikového účetnictví.

Hlavním zdrojem pro práci byla kniha **Král, B.: Manažerské účetnictví, 2003**. Je to rozsáhlá publikace, která poskytuje informace pro řízení z pozice managementu. Je inspirací a pomocníkem širokému okruhu uživatelů. Já jsem z ní čerpala převážně údaje týkající se výkonově orientované formy vnitropodnikového účetnictví.

Tématu „Kalkulace“ se každá literatura věnuje velice rozsáhle. Zmateně se ale cítí čtenář knih při studiu „vnitropodnikových cen“. V každé knize jsou typy vnitropodnikových cen jinak nazvané a i vysvětlené. Já jsem o této problematice čerpala z knihy **Král, B.: Manažerské účetnictví, 2003**. Typy cen v knize **Hradecký, M. : Řízení režijních nákladů, 1995** jsou ale odlišné.

Poslední část bakalářské práce věnuji „Plánování a rozpočetnictví“. Mojmír Hradecký se tomuto tématu podrobně věnoval v publikaci „Řízení režijních nákladů“. Jeho slova jsou srozumitelná pro pokročilé, ale i pro začátečníky.

#### **4. Charakteristika vnitropodnikového účetnictví :**

Vnitropodnikové účetnictví zachycuje účetní případy v podniku v rozčlenění podle jednotlivých vnitropodnikových útvarů. Sleduje podle nich hlavně jejich náklady a výnosy a i výkony vytvořené vlastní činností.

Podle účtové osnovy a postupů účtování pro podnikatele je organizace vnitropodnikového účetnictví a postupy jeho účtování plně v pravomoci účetní jednotky – vše musí být uvedeno ve vnitřní směrnici.

Účetní postupy umožňují účetní jednotce, aby si organizovala vnitropodnikové účetnictví se zřetelem na povahu a organizaci své činnosti. Tato evidence musí zabezpečit pro finanční účetnictví průkazné podklady:

- a) o stavu a změně stavu zásob vytvořených vlastní činností;
- b) pro vyjádření aktivace vlastních výkonů
- c) pro ocenění zásob a ostatních výkonů vytvořených vlastní činností.

Předpis dovoluje organizovat vnitropodnikové účetnictví v analytické evidenci finančního účetnictví nebo v samostatném účetním okruhu (při použití volných účtových tříd 8 a 9), popř. v kombinaci obou uvedených přístupů.

Pokud dochází k organizaci vnitropodnikového účetnictví v samostatném účetním okruhu, je možno volit celou řadu forem jeho organizace a metod postupu účtování. Jsou proto v evidenci hospodářských středisek uplatněny četné odlišnosti.

Vnitropodnikové účetnictví má zajistit podklady pro kontrolu hospodaření v kratších obdobích, než je účetní období určené zákonem o účetnictví (kalendářní rok). Určení tohoto období je v pravomoci účetní jednotky. Účetním obdobím vnitropodnikového účetnictví je obvykle kalendářní měsíc. S touto skutečností je spojeno i časové rozlišování nákladů a výnosů.

## 5. Etapy světového vývoje:

Při značném zjednodušení lze rozlišit pět vývojových etap vnitropodnikového účetnictví (VPÚ) a jeho plynulý přechod k manažerskému účetnictví (MÚ – vyšší forma VPÚ).

### 1. etapa (konec 18. až konec 19. století):

Po tzv. průmyslové revoluci hlavní funkcí vnitropodnikového účetnictví je poskytnout podklady pro **výslednou kalkulaci** skutečných nákladů, a tím i pro tvorbu prodejních cen.

### 2. etapa (konec 19. století až zhruba r. 1910):

V této etapě vývoje vnitropodnikového účetnictví se výroba stává složitější a často vznikají velké celky. Rozšiřuje se sortiment a v jednom podniku se vyrábí více druhů výrobků. Rozvíjí se tzv. vědecké řízení výroby, vedoucí k normování. Vzniká zárodek **normové metody** (Standard Costing). Začínají vznikat problémy s kalkulací, zvláště s přiřítáním režie a s kalkulací ve sdružené výrobě.

### 3. etapa (r. 1910 – 1940):

Dochází k integraci velkých podniků. Vzniká nutnost zavádět **střediskové (útvárové) odpovědnostní účetnictví**.

### 4. etapa (r. 1940 – 1980):

Dochází k prudkému rozvoji zbrojní výroby, elektroniky, výroby raket, apod., které kladou nové požadavky i na rozvoj dodavatelských činností. Stoupá význam tzv. **strategických nákladů** vázaných k výzkumu, k technickému rozvoji a technické přípravě výroby. Dochází ke zvyšování významu **rozpočetnictví a předběžných kalkulací**. Vznikají specifické problémy kontroly a řízení nákladů v **kusové a malosériové výrobě**.

### 5. etapa (po r. 1970, 1980 až dosud):

Zvyšuje se mechanizace, automatizace a robotizace, zvyšují se nároky na kvalitu a přesnost dodávek materiálu, a to často přímo na pracoviště odběratele. Dochází k nárůstu podílu **fixních nákladů** a k poklesu **přímých mezd**.

Také dochází ke kritice vnitropodnikového účetnictví, a to zejména ve smyslu jeho přílišné orientace na potřeby finančního účetnictví. Zdůrazňuje se naopak potřeba dodávat informace pro rozhodování.<sup>2</sup>

---

<sup>2</sup> Schroll, R. a kol.: Manažerské účetnictví, Ministerstvo financí ČR, 1997, s.32



## **6. Organizování vnitropodnikového účetnictví :**

Při určení organizace vnitropodnikového účetnictví a jeho postupů účtování vychází účetní jednotka z hlavních způsobů jeho zaměření.

### **6.1 Způsoby zaměření:**

- **zaměření na kontrolu hospodaření** jednotlivých hospodářských středisek při členění nákladů podle jejich místa vzniku a odpovědnosti a zjišťování jejich výnosů (výkonů) zpravidla oceňovaných podle kalkulovaných nákladů, tj. podle stanovených vnitropodnikových cen;
- **zaměření na následnou kontrolu nákladů**, kdy se zjišťují skutečné náklady s jejich rozvrhem na vnitropodnikové útvary a podnikové výkony.

### **6.2 Úkoly vnitropodnikového účetnictví :**

- jedná se o účetnictví hospodářských středisek nebo útvarů;
- sledují se náklady, výnosy, výkony vytvořené vlastní činností (nedokončená výroba, polotovary, vlastní výroba);
- srovnávání skutečných nákladů s náklady předem stanovenými – výsledek hospodaření, úspora nebo překročení nákladů.

### **6.3 Cíle vnitropodnikového účetnictví :**

- poskytovat údaje pro finanční účetnictví;
- poskytovat informace o nákladech na jednotlivé výrobky;
- poskytovat informace o nákladech (výnosech, zásobách,...) podle útvarů;
- zajistit běžnou kontrolu nákladů (zpravidla měsíčně);
- poskytovat další informace pro řízení, a to zvláště vnitropodnikové.<sup>3</sup>

---

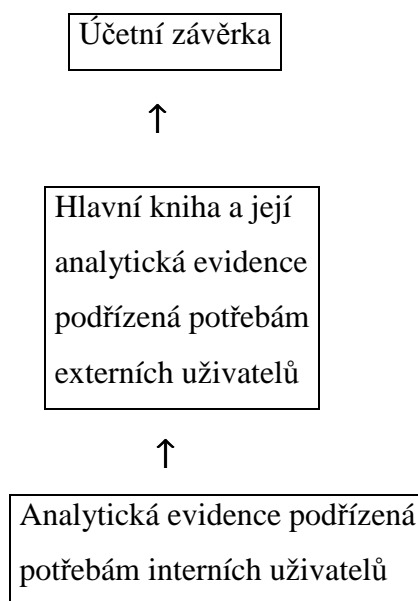
<sup>3</sup> Kleisner, V.: Vnitropodnikové účetnictví, Bilance, Praha, 1993, s. 11

Vnitropodnikové účetnictví může být organizováno dvěma způsoby a jejich kombinací:

a) v rámci analytických účtů k finančnímu účetnictví, tj. v **jednookruhové soustavě**. Jde o analytickou evidenci k 5. a 6. účtové třídě, navíc se do účtového rozvrhu v účtových skupinách 59 a 69 zařadí účty Vnitropodnikové náklady (např.599) a Vnitropodnikové výnosy (699). Tyto účty slouží k evidenci vnitropodnikových dodávek, tj.dodávek výkonů mezi jednotlivými středisky.

Tato forma vyhovuje zejména podmínkám, kdy se informační potřeby těchto uživatelů neliší v obsahovém vymezení a způsobu ocenění zkoumaných veličin, nýbrž pouze stupněm podrobnosti. Je zpracovatelsky výhodnější, neboť nevyžaduje (v zásadě tytéž) vstupní údaje vyjadřovat dvojím způsobem.

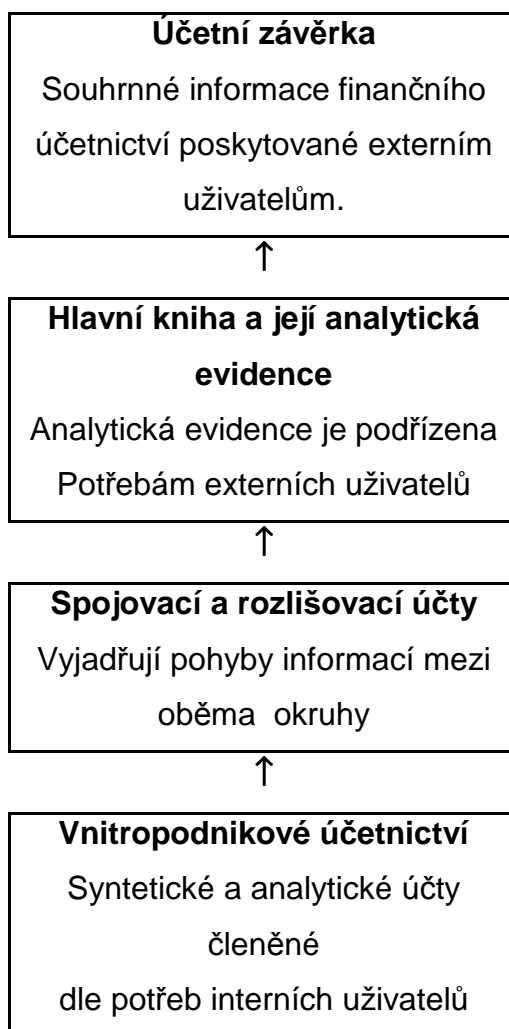
Schématické zobrazení této formy účetnictví :



b) v samostatném účetním okruhu, tj. v **dvouokruhové soustavě**.

Pro vnitropodnikové účetnictví se vytvoří účty v účtových třídách 8 a 9. Obsahovou náplň těchto účtových tříd si určí účetní jednotka sama. Určí též obsah a názvy účtových skupin a jednotlivých účtů. Právě při tomto způsobu si pro vnitropodnikové účetnictví firma zvolí i délku účetního období. Tato podoba vnitropodnikového účetnictví se využívá spíše ve větších podnicích. Finanční a vnitropodnikové účetnictví je odděleno a každé tvoří samostatný okruh. Postupy účtování připouštějí i kombinaci obou přístupů.

Schématické zobrazení této formy účetnictví:



4

<sup>4</sup>Schroll, R. a kol.: Manažerské účetnictví, Ministerstvo financí ČR, 1997, s.173

## **7. Útvarově orientovaná forma vnitropodnikového účetnictví :**

Při sledování nákladů ve vztahu k útvarům jde o dvojí orientaci:

- podle místa vzniku;
- podle odpovědnosti.

Aby bylo možno sledovat hospodaření podle jednotlivých částí podniku, je třeba rozdělit podnik na jednotlivé útvary, které jsou nazývány „**hospodářská (odpovědnostní) střediska**“.

### **7.1 Hospodářské středisko**

- je samostatně hospodařící vnitropodnikový útvar, který

- má jediného odpovědného vedoucího;
- má pevně stanovený úkol vyjádřený jak v naturálních, tak i v peněžních jednotkách;
- samostatně sleduje svoji činnost (účetnictví střediska);
- při řízení využívá hodnotových vztahů, tj. může měřit a peněžně vyjádřit jak veškerou svou spotřebu jednotlivých majetkových složek, mezd a ostatních výdajů (vstupy), tak i své výkony (výstupy).

V rámci činnosti jednotlivých výrobních podniků (průmyslových, stavebních, dopravních apod.) je nutno zřídit zejména výrobní středisko (hlavní a pomocné výroby), zásobovací středisko, správní a odbytové. Vedle těchto středisek se tvoří nevýrobní (pomocná, obslužná) střediska.

Pro vyúčtování různých převodů účetního charakteru se někdy v souvislosti s ekonomickými záměry zřizují účetně technická střediska, např. středisko zúčtování prodeje (středisko realizace).<sup>5</sup>

---

<sup>5</sup> Lazar, J.: Manažerské účetnictví, Grada, Praha, 2001, s. 24

## **7.2 Centralizovaná a decentralizovaná forma vnitropodnikového účetnictví:**

způsob účtování hospodářských středisek ovlivňuje i skutečnost, zda se evidence všech středisek vede v jediném účetním okruhu (v jedné provozní účtárně – **centralizovaná forma**), nebo zda každé středisko má samostatné účetnictví (**decentralizovaná forma**).

Základní rozdíly centralizované a decentralizované formy účetnictví:

### **Centralizovaná forma účetnictví:**

Účetnictví všech středisek je soustředěno do jednoho místa a tvoří jeden uzavřený okruh podvojného účtování. To znamená, že účty všech hospodářských středisek (účty nedokončené výroby a výrobků, nákladů a výnosů všech hospodářských středisek, spojovací účty k finančnímu účetnictví, popř. účty časového rozlišení nákladů a výnosů) se vedou v jediné provozní účtárně. Účetní případy přebírané z finančního účetnictví se evidují pomocí spojovacích účtů, které jsou společné všem střediskům. Výkony předávané mezi středisky se evidují přímo mezi účty středisek bez použití účtu „Převody střediskové“.<sup>6</sup>

### **Decentralizovaná forma účetnictví:**

Při decentralizované formě účetnictví, které se vede v účtových třídách 8 a 9, tvoří účetnictví každého střediska samostatný uzavřený účetní okruh. Každé středisko účtuje ve svém účetnictví náklady a výnosy (výkony oceněné kalkulovanými náklady, tedy vnitropodnikovou cenou). Výrobní střediska sledují běžně stav a změny nedokončené výroby a odbytové středisko stav a změny zásob výrobků. Hospodářské středisko musí zahrnout do svého účetnictví všechny účetní případy, které se ho týkají a jsou evidovány podvojným zápisem. Proto styk s finančním účetnictvím se zachycuje pomocí spojovacích účtů. Aby byla kontrola úplnosti převzatých účetních případů, používají se pro styk s finančním účetnictvím minimálně tyto účty:

*Spojovací účet k zásobám (Převody zásob),*

*Spojovací účet k nákladům (Převody nákladů),*

*Spojovací účet k výnosům (Převody výnosů).*

---

<sup>6</sup> Čuhlová, J. , Munzar, V. : Přehled učiva z účetnictví, Fortuna, Praha, 2002, s.222

Dokladem k tomuto účtování je soupis převzatých účetních případů vyhotovený účtárnou finančního účetnictví podle jednotlivých středisek. Způsob jeho vyhotovení závisí na použité technice účtování.

Výkony předávané mezi středisky se evidují pomocí účtu „Převody střediskové“, které se zřizují v každém středisku. Tento účet nesmí v souhrnu sestaveném za všechna střediska vykazovat žádný zůstatek.

### **7.3 Náklady, výnosy a výsledek hospodářských středisek:**

*Náklady* se ve vnitropodnikovém účetnictví rozdělují z hlediska jejich účtování na náklady převzaté z finančního účetnictví – **prvotní** a náklady vznikající ze styku s ostatním středisky – **druhotné**. Obě tyto skupiny se zpravidla sledují na účtech nákladů příslušného střediska, které se v analytické evidenci člení podle kalkulačních položek. Často se zřizuje pro výrobní režii samostatný syntetický účet. Výrobní režie se obvykle v rámci analytické evidence člení podle nákladových druhů (ve shodě s členěním použitým v rozpočtu výrobní režie).

V případě, že se ve výrobním středisku vyrábí více druhů výrobků, je třeba sledovat přímé náklady podle jednotlivých kalkulačních jednic. Jen tak lze zajistit podklady pro sestavení výsledných kalkulací.

Hodnotovým vyjádřením výstupů (výkonů) hospodářských středisek jsou *střediskové výnosy*.

Také **výnosy hospodářských středisek** jsou prvotní a druhotné. Prvotní výnosy jsou ty, které středisko přebírá z finančního účetnictví. Patří k nim zejména tržby. Účtují se ve prospěch účtu *Výnosy střediska* a to pomocí účtu *Spojovací účet k výnosům*.

Druhotné výnosy vznikají z dodávek střediskových výkonů ostatním střediskům. Jsou to střediskové výkony oceněné vnitropodnikovými cenami nebo pevnými účtovacími sazbami. Účtují se do výnosů pomocí účtu *Převody střediskové*.

Vnitropodnikové výnosy vznikají také provedením střediskových výkonů, které se dosud nepředaly jiným střediskům (nedokončená výroba).

Výnosem zásobovacího a správního střediska jsou jejich služby poskytované ostatním střediskům. Tyto výkony se oceňují zúčtovacími sazbami (ve výši kalkulovaných příslušných režii), popř. pevnými částkami uvedenými v jejich rozpočtech.

Rozdíl mezi střediskovými náklady (vstupy) a střediskovými výnosy (výstupy) se označuje jako **vnitropodnikový výsledek hospodaření**, který se stává nástrojem ekonomického řízení střediska.

#### **7.4 Nedokončená výroba:**

Stav a pohyb nedokončené výroby se běžně sleduje ve výrobním středisku na účtu **Nedokončená výroba**.

Náklady vynaložené na výrobu se zachycují na účtu **Náklady hlavní výroby** (popř. i na účtu Výrobní režie). Zhotovené výrobky se považují až do doby jejich předání do odbytového střediska za nedokončenou výrobu. Představují vnitropodnikový výnos výrobního střediska a proto se účtují na vrub účtu Nedokončená výroba se souvztažným zápisem ve prospěch účtu **Výnosy hlavní výroby**.

Předání výrobků do odbytového střediska se účtuje pomocí účtu Převody střediskové. Nedokončené výrobky se oceňují zásadně ve vnitropodnikových cenách. Podle povahy výroby (kusová, sériová, hromadná, krátký, dlouhý výrobní cyklus) a podle cílů vnitropodnikového řízení (tlak na plynulé odvádění výrobků) mohou být oceňovány jen v některých kalkulačních položkách (maximálně ve vlastních nákladech výkonu, minimálně v položce přímého materiálu).

K účtu Výnosy hlavní výroby lze vést analytickou evidenci podle jednotlivých položek kalkulačního vzorce, což umožní zjišťovat výsledek hospodaření střediska v rozčlenění podle těchto položek.

V případě, že se nedokončená výroba (zhotovené výrobky) oceňuje ve vlastních nákladech výkonu, je třeba zaúčtovat do nákladů hlavní výroby i kalkulovanou správní režii (podle převodky, kterou vystaví středisko Správa).

Má-li výrobní středisko na počátku účetního období (kalendářního roku) nedokončenou výrobu, přejímá ji do své evidence prostřednictvím spojovacího účtu k zásobám.

#### **7.5 Výrobky:**

Pohyb výrobků se běžně sleduje v odbytovém středisku na účtu Výrobky. Zásoba výrobků k počátku roku se přejímá do evidence odbytového střediska z finančního účetnictví prostřednictvím spojovacího účtu k zásobám.

Odbytové středisko eviduje výrobky ve vnitropodnikové ceně, ve které je přebírá z výrobního střediska pomocí účtu Převody střediskové.

K úbytku výrobků dochází jejich prodejem. Tržby ve výši smluvní ceny (bez daně z přidané hodnoty) jsou zaúčtovány ve finančním účetnictví v účtové třídě 6. Odbytové středisko převezme tržbu do svého účetnictví pomocí spojovacího účtu k výnosům. Prodejem došlo k úbytku výrobků, který se zaúčtuje buď do nákladů odbytového střediska (ve vnitropodnikové ceně), nebo je možno snížit o tuto částku zaúčtované tržby. Výnosem odbytového střediska v tomto způsobu účtování je rozdíl mezi zaúčtovanou tržbou a vnitropodnikovou cenou prodaných výrobků. Tento rozdíl zahrnuje kalkulované odbytové náklady a kalkulovaný zisk z prodeje. Kalkulované odbytové náklady představují z hlediska hodnocení činnosti střediska výnos z jeho vlastního hospodaření, a proto se převede z účtu tržeb na samostatný výsledkový účet Výnos z kalkulovaných odbytových nákladů.

## **8. Výkonově orientovaná forma vnitropodnikového účetnictví:**

Účetnictví lze také orientovat nejen na vnitropodnikové útvary, ale také na výkony (výrobky, služba či jiné produkty). Hlavním členěním není vnitropodnikový útvar, ale výrobek.

U výkonově orientované formy vnitropodnikového účetnictví je důležitý charakter výrobního procesu.

Rozlišujeme dva základní typy:

- a) organická výroba – jednotný výrobní proces (hutní výroba);
- b) heterogenní výroba – časově i místně rozložená.

S charakterem výrobního procesu úzce souvisí jeho členitost:

- a) nečlenitá výroba – technologicky uzavřený celek;
- b) členitá výroba – výrobní proces probíhá ve fázích.

S hlediska organizace dávkování výkonů se rozlišuje výroba: hromadná, sériová a kusová.

Další podmínkou ovlivňující zaměření výkonově orientovaného účetnictví je sduženost výroby:

- a) Sdužená výroba – zde vznikají dva nebo více výrobků v určitém vzájemném poměru. V této souvislosti se rozlišují tzv: odčítací a rozčítací metoda kalkulace sdužených výkonů.



- b) Nesdružená výroba – zde se rozlišují čtyři metody evidence a kalkulace nákladů: prostá, fázová, stupňová a zakázková.

**Prostá metoda:** uplatňuje se v podnicích jejichž předmětem činnosti je jediný druh výkonu, jehož výroba probíhá v nečleněném procesu (výroba energie).

**Fázová metoda:** zde je výrobní proces rozdělen do několika fází, které zajišťují několik útvarů. Uplatňuje se v členitých výroбах.

**Stupňová metoda:** rozdíl proti fázové metodě je v tom, že výroby nejprve vyrábějí polotovary, které jsou buď prodány, nebo použity v dalších fázích výroby.

**Zakázková metoda:** objektem jsou jednotlivé výrobky nebo série výrobků, které jsou odlišeny číslem zakázky.<sup>7</sup>

## **9) Kalkulace:**

Základním nástrojem řízení po linii výkonů je **kalkulace**. Kalkulace je předběžné stanovení nebo následné zjištění vlastních nákladů a ostatních složek ceny (zisku, ztráty) na jednotku výkonu, tj. na kalkulační jednici.

**Předmětem kalkulace** jsou:

- výkony vytvářené vlastní činností;
- výkony nakupované od jiných organizací.

### **9.1 Druhy kalkulací:**

*- podle doby, kdy se kalkulace sestavují, se rozeznávají*

a) předběžné kalkulace – sestavují se před zahájením výkonu a stanoví předpokládané (plánované) náklady na kalkulační jednici;

b) výsledné kalkulace – sestavují se až po provedení výkonu a zjišťují skutečné náklady na kalkulační jednici. Vycházejí z údajů vnitropodnikového účetnictví;

*- podle druhu použitých podkladů*

a) operativní kalkulace - sestavují se na kratší období (čtvrtletí, měsíc). Jsou podkladem pro stanovení vnitropodnikových cen vlastních výkonů. Vychází z operativních norem platných ve výrobě;

b) plánová kalkulace – vychází z plánových norem. Používají se při plánování nákladu podniku, sestavují se na období 1 roku;

---

<sup>7</sup> Král, B. & kol.: Manažerské účetnictví, Management Press, Praha, 2003, s. 118

c) propočtové kalkulace – jsou méně přesné, neboť se sestavují podle kalkulací porovnatelných výrobků nebo na základě odhadu.

### **9.2 Členění nákladů v kalkulaci:**

Podle způsobu vyčíslování nákladů na kalkulační jednici člení se náklady v kalkulaci na :

- *přímé (jednicové)* – na kalkulační jednici se vyčíslují přímo a přesně. Patří sem přímý materiál, přímé mzdy a ostatní přímé náklady;

- *nepřímé (režijní)* – na kalkulační jednici se vyčíslují nepřímou pomocí jiných veličin. Patří sem společné náklady na zjištění: výrobní režie, správní režie, odbytové činnosti.

### **9.3 Kalkulační vzorec:**

Volba kalkulačního vzorce závisí na konkrétních podmínkách každé účetní jednotky a je plně v její pravomoci.

Může mít následující podobu:

1. Přímý materiál
2. Přímé mzdy
3. Ostatní přímé náklady
4. Výrobní režie

---

#### **Vlastní náklady výroby**

+

5. Zásobovací režie
6. Správní režie

---

#### **Vlastní náklady výkonu**

+

7. Přímé odbytové náklady
8. Odbytová režie

---

#### **Úplné vlastní náklady výkonu**

+

9. Zisk (ztráta)

---

#### **Prodejní cena (bez DPH)**

#### **9.4 Kalkulační metody při sestavování předběžných kalkulací:**

Kalkulační metody jsou způsoby, kterými se stanoví náklady na kalkulační jednici. Tyto způsoby závisí na povaze výkonu nebo povaze nákladů.

Podle volby rozvrhové základny se rozeznávají:

##### **a) kalkulace dělením**

- prostým (rozvrhovou základnou je plánovaný objem výkonu). Používá se v jednoduché hromadné výrobě, kde se vyrábí stejnorodá produkce, tj. zpravidla 1 výrobek. Například v podnicích těžebních, energetických;
- pomocí poměrových čísel (rozvrhovou základnou jsou poměrová čísla). Používá se v podnicích, které vyrábějí několik stejnorodých výrobků, a to stejným technologickým postupem, lišícím se jen velikostí, hmotností, pracností nebo jakostí;

##### **b) kalkulace přírážkové**

- pomocí režijních přírážek (rozvrhová základna je peněžní – např. přímé mzdy, přímý materiál, vlastní náklady výroby ...);
- pomocí režijních sazeb (rozvrhová základna je naturální – např. počet strojových hodin, počet normohodin ruční práce dělníků).

Nepřímé (režijní) náklady se stanoví na kalkulační jednici pomocí režijní přírážky v % (u peněžní rozvrhové základny) nebo sazby v Kč (u naturální rozvrhové základny).

#### **9.5 Použití předběžných kalkulací:**

Předběžné kalkulace (zejména operativní) slouží jako podklad pro stanovení vnitropodnikových cen vlastních výkonů. Tyto ceny se nejčastěji stanoví na úrovni vlastních nákladů výroby nebo výkonů.

Výkony a služby materiální povahy (nedokončená výroba, polotovary vlastní výroby, výrobky, opravy, doprava, elektrická energie) se oceňují **vnitropodnikovými cenami**, služby nemateriální povahy, např. výkony správního střediska se oceňují **zúčtovacími sazbami**.

V účetnictví se pomocí vnitropodnikových cen a zúčtovacích sazeb stanoví střediskové výnosy jednotlivých středisek.

## **9.6 Použití výsledných kalkulací:**

Výsledné kalkulace zjišťují skutečné náklady vynaložené na kalkulační jednici. Sestavují se na dokončené a odvedené výkony. Podklady pro sestavení těchto kalkulací poskytuje vnitropodnikové účetnictví.

Sestavování výsledných kalkulací zahrnuje **dva kroky**.

### **1. Zjistí se skutečné náklady na celý objem dokončených a odvedených výkonů.**

Protože v účetnictví jednotlivých středisek jsou zachyceny skutečné náklady na provedené výkony, je třeba náklady na provedené výkony opravit v jednotlivých položkách kalkulačního vzorce o změnu stavu nedokončené výroby (NV).

$\text{Odvedené výkony v Kč} = \text{provedené výkony v Kč} - \text{přírůstek NV} \\ + \text{úbytek NV}$
--

Změna stavu nedokončené výroby se dá zjistit z výkazu provedených výkonů nebo přímo na účtu Nedokončená výroba.

### **2. Vypočte se podíl skutečných nákladů na kalkulační jednici.**

K tomu se používá :

- kalkulace dělením;
- kalkulace přiřázková.

$\text{Skutečná režijní přiřážka v \%} = \frac{\text{skutečné režijní náklady v Kč}}{\text{skutečná rozvrhová základna v Kč}} \times 100$
---

$\text{Podíl režijních nákladů na jednici v Kč} = \frac{\text{skutečná režijní přiřážka} \times \text{rozvrhová základna na jednici}}{100}$
---

Sestavení výsledných kalkulací předpokládá, že se náklady a výnosy jednotlivých středisek sledují na analytických účtech podle jednotlivých položek kalkulačního vzorce a přímé náklady podle jednotlivých druhů výkonu (výrobků).<sup>8</sup>

<sup>8</sup> Čuhlová, J. a Munzar, V. : Přehled učiva z účetnictví, Fortuna, Praha, 2002, s.200

## **10. Oceňování ve vnitropodnikovém účetnictví:**

Vnitropodnikové účetnictví zachycuje podle vnitropodnikových útvarů:

- náklady střediska, vynaložené na provedení jeho výkonů (skutečné náklady);
- výnosy (výkony) střediska, oceněné vnitropodnikovou cenou.

Náklady středisek jsou evidovány jednak ve finančním účetnictví (náklady podle druhů) a střediska je převezmou příslušným způsobem do své evidence a jednak vznikají v samotných střediscích. Vnitropodnikové účetnictví tedy přejímá z finančního účetnictví **prvotní náklady**.

Dále toto účetnictví eviduje **druhotné náklady** (spotřebu výkonů jiných středisek v rámci vnitropodnikové kooperace, např. spotřebu energie vyrobené střediskem Energetika a zúčtované jiným střediskům apod.).

Výnosy střediska vznikají oceněním jeho výkonů. Pro tento účel se používají **vnitropodnikové ceny**. Výnosem střediska se tak stává jeho výkon oceněný vnitropodnikovou cenou.

### **Typy vnitropodnikových cen:**

V praxi se prosazují zejména následující typy vnitropodnikových cen:

#### **Vnitropodniková cena s připočtením ziskové přírážky:**

Používá se zejména pro ocenění finálních výkonů, které v podstatné části nalézají odbytiště mimo podnik. Jejich použití odpovídá podmínkám, kdy vnitropodnikový útvar má pravomoc a možnosti ovlivňovat objem a sortiment prováděných výkonů. Tento typ ocenění lze tedy využívat zejména u ziskových, rentabilních a investičních středisek, jako např. u prodejních útvarů, zaměřených na maximalizaci prodeje, u místně odloučených závodů s decentralizovaným způsobem řízení.

#### **Vnitropodniková cena na úrovni plných střediskových nákladů:**

Tento typ ocenění lze použít zejména jako nástroj orientace vnitropodnikového útvaru na zvyšování objemu výkonů, popř. na efektivní změny sortimentu. Toto ocenění lze aplikovat u středisek s širším rozsahem pravomoci a odpovědnosti.

### **Vnitropodniková cena na úrovni variabilních nákladů:**

Lze ji aplikovat u nákladově řízených středisek, která jsou primárně řízena direktivními, naturálně vyjádřenými úkoly a jejichž iniciativu je proto účelné orientovat na úsporné plnění těchto úkolů. Plné účinnosti dosahuje tento typ ocenění za předpokladu, že se odděleně hodnotí hospodárnost střediska v oblasti jednicových a režijních nákladů. Jako nástroj kontroly hospodárnosti jednicových nákladů se využívá zejména operativní a základní kalkulace, která umožňuje hodnotit tyto náklady ve vztahu k počtu prováděných výkonů.

### **Vnitropodniková cena na úrovni oportunitních nákladů:**

Pracuje-li dodávající středisko v podmínkách kapacitního omezení, přičemž odebírající středisko nemá možnost nahradit chybějící dodávky z vnějších zdrojů, lze využít nepříliš známou vnitropodnikovou cenu stanovenou na bázi oportunitních nákladů.

Oportunitní náklady kvantifikují, o kolik se zvýší zisk, pokud se podaří zvýšit kapacitu omezujícího činitele v dodávajícím útvaru o jednotku.

Tento typ vnitropodnikové ceny má význam zejména pro dodávající středisko: informuje ho o mezních nákladech, které je možno vynaložit na zajištění dodatečných výkonů, aniž by vzrostly náklady finálních výkonů.

### **Vnitropodnikové ceny dohodnuté mezi středisky:**

Tyto ceny mají význam zejména v případech individuálně sjednávaných subdodávek, resp. v případech operativního zajišťování zakázky, jejíž rentabilita je nadprůměrná.<sup>9</sup>

#### Rozlišujeme tři základní situace:

- vnitropodnikovou cenu stanovuje nebo schvaluje podnikové vedení;
- vnitropodniková cena se odvozuje od tržní ceny. Podnikové vedení si vyhrazuje pouze právo zásahu, pokud by tržní cena působila proti zájmům podniku;
- vnitropodniková cena se stanoví dohodou mezi dodávajícím a odebírajícím podnikovým střediskem. Podnikové vedení zasahuje pouze, pokud by k dohodě nedošlo.

---

<sup>9</sup> Král, B. & kol.: Manažerské účetnictví, Management Press, Praha, 2003, s. 390

## **11. Plánování a rozpočetnictví:**

Podnik má stanoveny cíle své hospodářské politiky. Příkladem podnikových cílů mohou např. být: maximalizace zisku nebo ovládnutí trhu. V současné době se za hlavní cíl považuje spíše ovládnutí trhu. Cíle podniku jsou rozpracovány do plánů podniku (plán výroby, plán finanční, plán investiční, plán personální apod.) a dále jsou vkládány do rozpočtů. Rozpočet bývá definován jako finanční dokument, přičemž časovým horizontem je zpravidla kalendářní rok.

### Úkoly rozpočetnictví:

- a) zpřesnit plánování prováděných operací vně i uvnitř podniku;
- b) koordinovat činnost různých podnikových útvarů;
- c) motivovat vedoucí pracovníky podniku k dosahování podnikových cílů;
- d) napomáhat vedoucím pracovníkům řídit a koordinovat činnosti;
- e) vytvářet předpoklady pro objektivní hodnocení výkonů vedoucího pracovníka.

V praxi podniku se často porovnává původně sestavený celoroční rozpočet se skutečnými výkony v jednotlivých čtvrtletích a měsících. Vzniklé odchylky se klasifikují z hlediska jejich významnosti, analyzují se jejich příčiny a určují opatření, které vedou k odstranění odchylek. Je důležité, aby se ke kontrolním účelům používala měsíční období.

Vzhledem k tomu, že rozpočet nákladů se kontroluje ve vnitropodnikovém účetnictví, je třeba zajistit vzájemnou shodu v metodě i v členění nákladů, obsahová náplň položek rozpočtu a účtů nákladů musí být shodná.

Východiskem pro rozpočtování přímých nákladů jsou operativní kalkulace, které vycházejí z platných norem spotřeby a určují náklad na jednotku výkonu.

Rozpočtování nepřímých nákladů je náročnější. Jednodušší je u těch nákladových druhů, které závisí na délce období (účetní odpisy, měsíční platy, nájemné výrobních a nevýrobních prostor). Ostatní nákladové druhy se rozpočtují podle norem spotřeby (spotřeba pomocných materiálů, spotřeba energie), pokud jsou normy k dispozici, nebo podle rozboru časových řad daného nákladového druhu za předcházející období.<sup>10</sup>

---

<sup>10</sup> Hradecký, M.: Řízení režijních nákladů, Prospectum, Praha, 1995, s.58

## **12. Systém vnitropodnikového účetnictví v podniku Obaly Písek a.s. :**

### **12.1 Obecná charakteristika podniku:**

V roce 1912 byla založena a postavena továrna na zužitkování animálních a průmyslových odpadků s výrobou klišů a želatin. Tyto výrobky byly produkovány až do začátku 2. světové války, kdy byla výroba vzhledem k nedostatku surovin zastavena.

V roce 1941 dochází k prvním krokům, směřujícím k přeorientování výrobního programu závodu na zpracování papíru. Rozvoj této výroby byl dále posilován po skončení války, kdy byla do Písku přesunována výrobní zařízení ze znárodněných závodů v pohraničí. Zejména v 60. letech pak docházelo ke stabilizaci výrobního programu jeho zaměřením na výrobu povrchově zušlechtěných materiálů. Rozhodujícím krokem v tomto směru byla roku 1968 instalace laminační linky od firmy ROTOMEK, která umožnila nanášení polyetylénu na papír a byla základem pro výrobu obalů, které vznikají svařováním na balících automatech během balicího procesu.

Rychlý rozvoj automatizovaného balení výrobků v té době způsobil, že výroba laminovaných papírů se rychle rozvíjela a v roce 1973 byl již citelný nedostatek tohoto materiálu a kapacitní možnosti byly vyčerpány.

Proto bylo v roce 1975 rozhodnuto o dovozu další laminační linky z Německa od firmy ER–WE–PA. Stroj byl uveden do provozu v roce 1976. Dále k tomuto zařízení byl dovezen stroj na úpravu papíru – výkonný řezací stroj Kampf pro řezání kotoučků laminovaného papíru pro balící automaty. Rozvoj závodu pokračoval ve strojním vybavení, kdy byly zajišťovány stroje pro zpracování laminovaného papíru.

Z důvodů zvyšujících se nároků na obalový materiál (např. polotónový tisk, tisk EAN kódu apod.) realizoval podnik rozsáhlé investice do oblasti tisku. V roce 1992 bylo zakoupeno zařízení pro elektronické zpracování obrazu a grafických návrhů pro polotónový tisk do úrovně plochých filmů, umožňujících jak zhotovení nátisku obalu, tak i přímou výrobu fotopolymerních tiskových forem. Rovněž byl pořízen a dán do provozu šestibarevný flexografický stroj Olympia.



Během let vzrostl počet odběratelů a tím i kapacita podniku. V současné době podnik vlastní několik flexografických strojů.

## **12.2 Podnik jako technický systém:**

Podnik je dominantním výrobcem obalů v oblasti flexotisku na území České republiky. Vyrábí širokou řadu obalového materiálu.

### **Výrobní sortiment:**

#### **a) Papír a karton laminovaný plasty**

Laminované papíry a kartony tvoří široký výrobní sortiment a jako nosič plasty jsou používány bělené a nebělené sulfátové papíry, kartony, lepenky a krepové papíry. Velká část produkce, hlavně pro automatizované balení potravinářských průmyslových výrobků, je dodávána ve strojních kotoučích a arších podle požadavků odběratelů.

#### **b) Kombinované – kaširované fólie**

Jsou to různé druhy fólií, které se spojují pomocí lepidel. Složení a vlastnosti takto vzniklých obalů závisí na požadavcích zákazníka a na druhu baleného zboží. Je možné spojovat tyto materiály: polypropylenová fólie, polyetylenová fólie, polyesterová fólie, polyamidová fólie, Saran, hliníková fólie a papír.

Obaly z těchto materiálů mají různorodé použití např. obaly na cukrovinky, na pekařské výrobky, sušenky, na pochutiny, těstoviny, zeleninu, obilniny, luštěniny, balení farmaceutických přípravků, mýdel, šamponů, vakuové balení apod.

#### **c) Obalové fólie BOPP a PE**

Vyznačují se výbornými mechanickými a optickými vlastnostmi, jsou zdravotně nezávadné a vhodné pro přímý styk s potravinami. Jsou tepelně svařovatelné, zaručují dobrou pevnost sváru a lze je zpracovávat na balících automatech. Jejich vlastnosti zaručují vysoké výkony při automatizovaném balení. Lze je potiskovat flexotiskovou technikou.

#### **d) Bariérové papíry**

Parafínované a mikrovoskované papíry, jako povrchově zušlechtnuté materiály, nacházejí použití k balení strojírenských výrobků, žiletek, výrobků potravinářského průmyslu (karamely, lepidivé a polotuhé výrobky) a nově jako skrutkové – mašličkové balení bonbónů. Vyrábí se s jednostranným nebo oboustranným nánosem na podložce a plošné hmotnosti 40 – 60 g/m<sup>2</sup>. Část produkce představují i kombinované materiály, tj. papír s AL – fólií nebo s fólií z nízkotlakového polyethylenu spojované pomocí hotmeltu. Papíry s nánosem hotmeltu lze též tepelně spájet a lze je omezeně používat i na balících automatech.

#### **e) Lepící papíry**

Jsou určeny k výrobě etiket, štítků apod. Vyrábí se na podložkách, které lze potiskovat všemi běžnými tiskovými technikami. Dodávají se v kotoučích nebo ve formátech balených do rysů. Použité lepidlo je zdravotně i ekologicky nezávadné. Do tohoto sortimentu spadá také výroba známkového papíru pro tisk poštovních známek.

### **12.3 Odbyt výrobků a služeb:**

Obchodní zástupci neustále sledují vývoj na trhu obalové techniky. Hledají se nové možnosti zlepšování kvality výroby. Vzhledem k vývoji na trhu se některé výrobky vyřazují z výrobního programu, protože ze strany zákazníka není o něj zájem. Středisko technologie stále hledá a navrhuje nová vylepšení stávajících výrobků.

Výrobky jsou prodávány prostřednictvím obchodních zástupců formou osobního prodeje. Každý obchodní zástupce má své stálé zákazníky. Na základě požadavků zákazníků vypracovává obchodní oddělení plán odbytu výrobků. Další úkoly tohoto oddělení jsou:

- zavádění nových výrobků na trh;
- sledování životnosti stávajících výrobků;
- zlepšování služeb zákazníkům;
- zajišťování propagace;
- podpora prodeje jako poskytování bonusů za množstevní odběry;
- zajišťování účasti na veletrzích.

### **12.4 Podnik jako informační systém:**

Ve společnosti se používá pro zpracování dat dnes velmi rozšířený informační systém SAP. Vlastní databázový systém ORACLE, který pracuje pod operačním systémem AIX. Uživatelé používají klientský software pod WINDOWS XP, který je připojen přes internetový tunel.

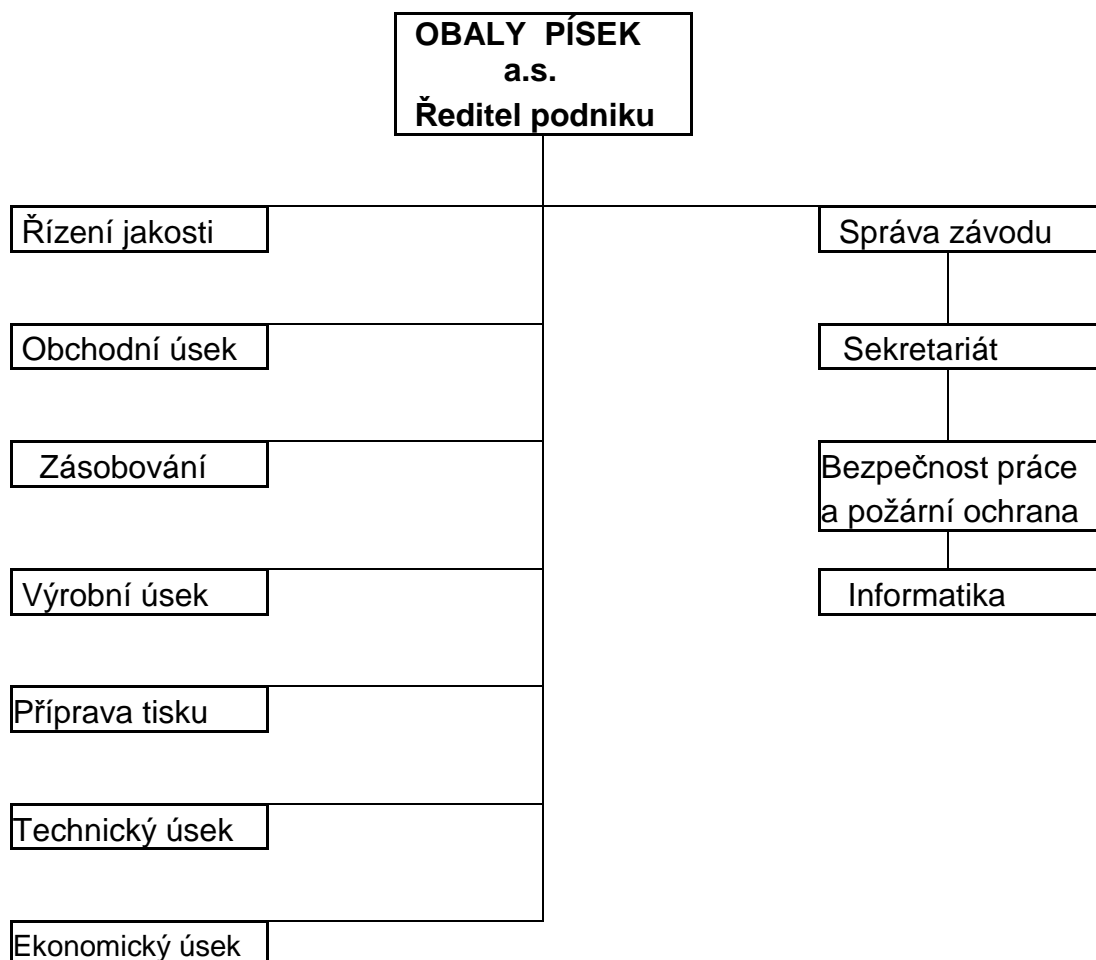
Další používaný software : MICROSOFT OFFICE pro zpracování běžné kancelářské agendy a LOTUS NOTES, který slouží jako podniková pošta.

#### **Fungující modely v SAPU:**

- účetnictví	FI
- controlling	CO
- investice	AM
- skladové hospodářství	MM
- výroba	SD
- mzdy	HR

## **12.5 Podnik jako organizační systém:**

Tabulka č.1: Organizační struktura v Obalech Písek a.s.



## **12.6 Vnitropodnikové účetnictví v podniku:**

Cílem společnosti je plnění a žádoucí překračování výrobních úkolů vyplývajících z rozpisu hospodářského plánu a.s., při optimálním využívání kapacity výrobního zařízení a časového fondu pracovní doby, při trvalém zvyšování jakosti výrobků, snižování nákladů a plnění ostatních úkolů, které vyplývají z komplexního charakteru výrobní jednotky.

Organizace vnitropodnikového účetnictví není žádným zákonem předepsána. Podnik si zvolil samostatný způsob jeho vedení. Sekundární náklady účtuje formou samostatného účetního okruhu, pro který využívá účty účtové třídy 8 a k převodu do finančního účetnictví používá analytický účet 699.

Vnitropodnikové účetnictví je vedeno **centralizovaně** v ústřední účtárně podniku za všechna střediska.

Stejně jako ve finančním účetnictví se účtuje podvojným způsobem, tj. podle zásady podvojnosti účetních zápisů.

### 12.6.1 Útvarově orientovaná forma vnitropodnikového účetnictví:

V podniku existují nákladová střediska, která odrážejí organizační strukturu podniku. Jednotlivá nákladová střediska jsou přiřazena k ziskovým střediskům.

Tabulka č.2: Seznam středisek a jejich uspořádání:

<b>ziskové středisko(ZT)</b>	<b>název</b>	<b>nákladové středisko (NT)</b>	<b>typ střediska</b>	
ZT 100	správa	NT 1000	ředitelský úsek	správní
		NT 1030	hospod. Správa	správní
		NT 1040	řízení jakosti	správní
		NT 1300	informatika	správní
ZT 140	ekonomika	NT 1400	ekonomický úsek	správní
ZT 180	kuchyně, kantýna	NT 1800		správní
ZT 200	prodej	NT 2100	obchod	odbytové
		NT 3820	doprava	odbytové
		NT 2160	expedice	odbytové
ZT 300	technický úsek	NT 3100	správa	pomocné
		NT 3130	technologie	pomocné
		NT 3503	mechanika	pomocné
		NT 3504	elektro	pomocné
ZT 380	zásobování	NT 3810	správa	zásobovací
ZT 400	výroba	NT 4100	správa	pomocné výroby
		NT 4210	laminace	výrobní
		NT 4220	tisk	výrobní
		NT 4230	řezání	výrobní
		NT 4240	parafin	výrobní
		NT4241	kašír	výrobní
ZT 450	příprava tisku	NT 4510	tiskové desky	pomocné
DUMMY	fiktivní středisko	NT 4500	příprava tisku	pomocné
				fiktivní

### **Vztah finančního účetnictví k vnitropodnikovému :**

Sledování nákladů a výnosů je ve společnosti prováděno ze dvou hledisek – z hlediska hospodárnosti středisek a z hlediska ziskovosti zakázek.

Sledování hospodárnosti středisek na úrovni ziskových a nákladových středisek je vyhodnocováno měsíčně a kumulativně od počátku roku, kdy jsou porovnávány skutečné náklady a výnosy s plánovanými. Tyto střediskové rozborů jsou pak předávány odpovědným vedoucím středisek k vyjádření se k rozdílům.

Vnitropodnikové účetnictví v systému SAP probíhá v modulu controlling. Rozdílnost struktury výsledovky mezi finančním a controllingovým modulem je proto, že v controllingu probíhá vnitropodnikové účtování – rozúčtování nákladů a zúčtování výkonů prostřednictvím sekundárních nákladových účtů.

### **Pohyb ve vnitropodnikovém účetnictví během měsíce :**

**1) přeúčtování primárních nákladů** z finančního účetnictví do controllingu na příslušná nákladová střediska – probíhá automaticky v okamžiku zadání. Používané účty 501000 – 598999 (náklady).

### **2) přeúčtování výnosů z finančního účetnictví do controllingu:**

všechny účtové případy týkající se zaúčtování výnosů se automaticky projevují v účetnictví ziskových středisek. Používané účty 601000 – 698999 (výnosy).

### **Pohyb ve vnitropodnikovém účetnictví na konci měsíce:**

**1) kontrola DUMMY střediska** – náklady a výnosy nesmí být zadávány bez příslušného střediska. Pokud tato chyba nastane, objeví se na středisku DUMMY a musí se opravit;

### **2) kontrola výsledovky finančního účetnictví;**

**3) rozvrh nákladů prostřednictvím primárních nákladových účtů** - tato skupina tvoří náklady, které mezi jednotlivá střediska z různých důvodů nelze přesně rozdělit. Jsou to především náklady na spotřebu energií. Důvodem, který brání přesně plánovat a účtovat náklady na energii, je absence technických podmínek, tj. poměrové nebo absolutní měření spotřeby na jednotlivých strojích. Na začátku roku příslušný odpovědný vedoucí střediska (např: elektro – pro elektrickou energii, páru, vodu a stočné) stanoví procento měsíční spotřeby dané energie, které se zadá do programu;

Tabulka č.3: Příklad procentuálního rozvrhu nákladů

**Procenta pro rozúčtování nákladů na elektrickou energii.**

účet 502200

<b>středisko</b>	<b>%</b>
NT1030	3
NT1800	3,5
NT3503	1
NT3810	1
NT4210	33
NT4220	27
NT4230	10
NT4240	6
NT4241	10
NT4270	4
NT4510	1
NT4500	0,5

**celkem**

**100 tab.**

**4) zadávání výkonů údržby a dopravy do systému** – množství výkonu je pracovníkem controllingu zadané do systému. Systém přiřadí k příslušnému výkonu plánovaný tarif. Tímto je vše připraveno k spuštění dalšího kroku při uzávěrce;

**5) rozúčtování nákladů interních zakázek střediska strojní údržby, elektra a dopravy** - používány jsou sekundární nákladové druhy účtové třídy 8:

**872053 - 872055** rozúčtování nákladů interních zakázek na příslušná střediska.

Každé vykonávající středisko má své příslušné číslo výkonu např: VT004 (strojní údržba), VT005 (elektro), VT011 (auto Felicie). Zadané množství je násobeno plánovaným tarifem, který je určen pro celý rok. Každé objedávající středisko má přiřazené svoje číslo zakázky.

Tabulka č.4: Příklad zúčtování zakázek

od nákl.stř.	od výkonu	přij.nákl.stř.	zakázka	celk. množství	MJ	Částka
NT3503	VT004	NT4210	53000653	250	hod	56657,50
NT3504	VT005	NT4230	54000655	152,5	hod	59101,38
NT3820	VT011	NT1000	55000652	350	km	1400,00

Legenda tabulky:

První řádek tabulky představuje přeúčtování výkonů střediska NT 3503 (strojná údržba) na zakázku, která přísluší středisku NT4210 (laminace). Přeúčtování probíhá na účtu 872 053

na stranu MD minus středisko strojná údržba  
plus středisko laminace

Druhý řádek tabulky představuje přeúčtování výkonů střediska NT 3504 (elektro) na zakázku střediska NT4230 (řezárna). Přeúčtování probíhá na účtu 872 054

na straně MD minus středisko elektro  
plus středisko řezárna

Třetí řádek tabulky představuje přeúčtování výkonů střediska NT 3820 (doprava) na středisko NT1000 (ředitelský úsek). Přeúčtování probíhá na účtu 872 055

na MD minus středisko doprava  
plus středisko ředitelský úsek

**6) zúčtování výrobní režie** - probíhá spuštěním jednotlivých cyklů pro zúčtování výrobní režie, a to ve třech fázích. V první fázi jsou přeúčtovány režijní náklady pomocných středisek na středisko správy výroby. V druhé fázi jsou rozúčtovány režijní náklady (primární, sekundární) ze střediska správy výroby na všechna střediska výroby. Rozvrhovou základnou jsou mzdy výrobních středisek.

Používané jsou sekundární nákladové druhy účtové třídy 8:

**852001 - 852999** rozúčtování režijních nákladů výrobních středisek.

Ve třetí fázi jsou zúčtovány výkony výroby. Ze všech výrobních středisek jsou přeúčtovány výkony výroby na středisko obchodu. Výkon výroby je stanoven součinem skutečných hodin stroje a plánovaným tarifem. Používané jsou sekundární nákladové druhy účtové třídy 8:

**802001 – 802999** zúčtování výkonů (výkony v hodinách stroje násobené plánovanými tarify výrobní režie).

Tyto fáze představuje tabulka č.5.

Tabulka č.5: zúčtování výrobní režie prostřednictvím sekundárních nákladových účtů

text + účet	odesílací středisko	přijímací středisko	předmět přeúčtování
<b>První fáze - přeúčtování režijních nákladů pomocných středisek</b>			
rozúčt.správy tech. úseku - 852310	NT 3100 správa technic.úseku	NT4100 správa výroby	primární nákl.+zúčtování výkonů údržby,dopravy
rozúčt.technologie 852313	NT3130 vývoj technologie	NT4100 správa výroby	primární nákl.+zúčtování výkonů údržby,dopravy
rozúčt.přípravy tisku - 852450	NT4500 příprava tisku	NT4100 správa výroby	primární nákl.+zúčtování výkonů údržby,dopravy
rozúčt.tiskové desky - 852451	NT4510 tiskové desky	NT4100 správa výroby	primární nákl.+zúčtování výkonů údržby,dopravy
<b>Druhá fáze - přeúčtování režijních nákladů správy výroby</b>			
rozúčt.správy výroby - 852410	NT4100 správa výroby	NT4210 – 4270 výrobní střediska	primární náklady + sekundární náklady
<b>Třetí fáze - zúčtování výkonů výroby</b>			
zúčt.výkonů výroby 802012 - 802025	NT4210 – 4270 výrobní střediska	NT2100 obchodní úsek	skutečné hodiny stroje * plánovaný tarif

Tímto krokem vnitropodnikové účetnictví na střediscích končí. Cykly pro správní, odbytovou a zásobovací režii se v SAPU nespouští. Hlavní důvod, proč se takto děje, je, že podnik je zaměřen na výkonově orientovanou formu. Pouze se porovnávají náklady a výnosy proti plánu. Odpovědný vedoucí se musí zodpovídat za vzniklé rozdíly.

### **12.6.2 Výkonově orientovaná forma vnitropodnikového účetnictví:**

Výkonově orientovaná forma vnitropodnikového účetnictví je důležitý charakter výrobního procesu. V Obalech Písek se jedná o nesdruženou výrobu, kde objektem jsou jednotlivé výrobky odlišené číslem zakázky – zakázková metoda.

Vnitropodnikové zpracování zakázek v podniku představuje nejpodrobnější operační úroveň vnitropodnikového účetnictví a účtování výkonů, které slouží managementu pro:

- kontrolu nákladů, např. tam, kde se má na náklady pohlížet z jiných hledisek než je účtování nákladového druhu a účtování nákladového střediska;
- pomoc při rozhodování v situacích, ve kterých se musí rozhodnout mezi vlastní výrobou nebo externím rozhodováním.

Vzhledem k tomu, že práce stavební, strojní, investiční atd. si podnik zajišťuje dodavatelským způsobem, má **vnitropodnikové zakázky** pouze provozní údržba, elektro a doprava.



Náklady na **údržbářské zakázky** se sledují v rozčlenění:

- přímé materiálové náklady
- výrobní režie ( odpracované hodiny \* plánovaný tarif )

---

**vlastní náklady**

**Plánovaný tarif provozní a elektro údržby** je počítán jako podíl plánovaných režijních nákladů údržby a plánovaných hodin práce.

**Plánovaný tarif na jednotlivá auta dopravy** je počítán z předpokládaných měsíčních nákladů (tj.: spotřeba pohonných hmot v Kč, splátky leasingu, opravy, mzda řidiče a cestovné) vydělených počtem plánovaných ujetých km.

### **Výrobní zakázky:**

Ve společnosti Obaly Písek a.s. jsou používány tři druhy kalkulací pro výrobní zakázky:

- obchodní;
- plánová;
- výrobní.

**Obchodní kalkulace** je sestavována obchodními zástupci mimo systém v Excelu.

SAP je německý program, který je určen pro hromadnou a sériovou výrobu, a tak se programátorům podniku stále nedaří nastavit kalkulaci, podle které by se mohlo prodávat.

Obchodní kalkulace je sestavena až do prodejní ceny za jeden kg (nebo m<sup>2</sup>, ks, bm – podle požadavků zákazníka). Při sestavování kalkulace jsou obchodními zástupci vyplněny do Excelu dle objednávky rozměry výrobku, materiál podle ceníku, který čtvrtletně aktualizuje logistika, parametry tisku podle náročnosti motivu, množství v kg, dokončovací operace a typ zakázky. Po vyplnění těchto parametrů je programem spočítána spotřeba materiálu v kg a v Kč, množství hodin stroje, ocenění hodin stroje v Kč. Hodiny stroje jsou oceněny *celkovým plánovaným tarifem*. Ve spodní části kalkulace je důležité vyplnit dny splatnosti dle dohody se zákazníkem. Obchodními zástupci musí být vyplněno také procento zisku, které má vliv na výpočet zisku v Kč. Dále je možno připočítat extra náklady za jiné balení , dopravu atd. V případě prodeje do zahraničí je na obchodní zakázce uveden kurz.

**Viz příloha č. 1**

Celkový plánovaný tarif – je používán pro ocenění hodin stroje na obchodních kalkulacích a při ocenění skutečných hodin stroje při vyhodnocování zakázek v Excelu. Tento tarif je stanoven k 1.1. daného roku na základě skutečných celkových režijních nákladů roku předcházejícího.

Současně je referentkou obchodu zadaná do SAPU **plánová kalkulace**. Je zadán druh a rozměr materiálu. Z norem je programem vybrán nejvhodnější materiál, dopočítány hodiny stroje podle velikosti zakázky a jednotlivých fází výroby.

Fáze výroby (tisk, laminace, řezání, kašírování, parafínování) jsou shodné se středisky výroby. Počet hodin stroje je programem vynásoben příslušným **plánovaným tarifem výrobní režie** a tím vznikne výrobní režie.

Součtem přímého materiálu a výrobní režie jsou vypočteny vlastní náklady výroby. Ty jsou vyděleny plánovaným množstvím na zakázku a tím vznikne vnitropodniková cena na jednotku, kterou jsou oceňovány výrobky odváděné z nedokončené výroby do skladu hotové výroby. **Viz.příloha č. 2**

Plánovaný tarif výrobní režie – je používán pro ocenění hodin stroje v plánové a výrobní kalkulaci pro výpočet výrobní režie. Tento tarif je stanoven k 1.1. daného roku na základě plánovaných nákladů a plánovaných hodin (u dopravy km). Je platný po celý rok.

Tabulka č.6 : Výpočet plánovaného tarifu pro výrobní režii

<b>Střediska výroby</b>	<b>Plánovaný počet hodin stroje (ks)</b>	<b>Režijní nákl. výrob. stř. (Kč)</b>	<b>Režijní nákl. pomocných stř. (Kč)</b>	<b>Celkem (Kč)</b>	<b>Tarif (Kč)</b>
NT 4210 laminace	5 412	5 735 567	4 081 801	9 817 368	1 814
NT 4220 tisk	22 119	36 403 162	16 682 438	53 085 600	2 400
NT 4230 řezání	12 366	4 634 616	9 326 598	13 961 214	1 129
NT 4240 parafin	3 004	2 115 308	2 265 656	4 380 964	1 458,38
NT 4241 kašír	6 735	3 298 715	5 079 625	8 378 340	1244
<b>Celkem</b>	<b>49 636</b>	<b>52 187 368</b>	<b>37 436 117</b>	<b>89 623 485</b>	

Legenda tabulky: (sloupce)

Celková částka ve sloupci 4 (37 436 117 Kč), která byla získána z plánu součtem režijních nákladů všech pomocných středisek je rozpočtena k jednotlivým výrobním střediskům poměrem k plánovanému počtu hodin stroje ve sloupci 2.

Např:  $(37\,436\,117 / 49\,636) * 5\,412 = 4\,081\,801$ .

Součtem sloupců režijních nákladů výrobních středisek (sl.3) a režijních nákladů pomocných středisek (sl.4) je vypočten sloupec 5 - „celkem“.

Podílem částek ve sloupci celkem (sl.5) a plánovaných počet hodin stroje (sl.2) se vypočítá „plánovaný tarif pro výrobní režii jednotlivých výrobních středisek“ (sl.6).

Plánová kalkulace je oddělením logistiky předána do výroby. Někdy nastane situace, že ve skladě není k dispozici materiál požadovaný v plánové kalkulaci. V tomto případě musí být pracovníkem logistiky provedena změna (ceny, šíře apod. materiálu). **Výrobní kalkulace** musí být upravena. Následkem toho je větší odpad, vyšší náklady. **Viz příloha č. 3**

### **Sledování ziskovosti zakázek:**

Vyhodnocování ziskovosti jednotlivých zakázek není v SAPU nastaveno a veškerá vyhodnocení zakázek jsou prováděna ručně mimo systém (v Excelu) na základě údajů získaných z hlášení výroby, z něhož jsou čerpány údaje o spotřebě přímého materiálu, hodinách strojů a vyrobeném množství.

Vzhledem k náročnosti ručního vyhodnocování zakázek jsou takto sledovány pouze uzavřené zakázky. Vyhodnocení uzavřených zakázek je denně předáváno z controllingu do výroby k okomentování zjištěných rozdílů. Do vyhodnocení zakázek pro výrobu se používá **celkový plánovaný tarif** na strojní hodinu, kterou používají obchodní zástupci při zpracování obchodních kalkulací.

Rozpuštění skutečné výrobní a správní režie do zakázek je prováděno ručně, mimo systém na základě vykázaných strojních hodin, vždy na konci měsíce. Pro ocenění skutečných strojních hodin je používán celkový tarif ze skutečných měsíčních režijních nákladů. Je vypočítán stejným způsobem jako celkový plánovaný tarif, ale pouze z daného měsíce.

Tabulka č. 7: Výpočet celkového tarifu ze skutečných měsíčních režijních nákladů:

	text-středisko	4210	4220	4230	4240	4241	celkem
		laminace	tisk	řezání	parafín	kašír	
1.	<b>Hodiny stroje</b>	<b>604</b>	<b>2016</b>	<b>1059</b>	<b>135</b>	<b>498</b>	<b>4312</b>
2.	výrobní režie	314000	2168000	398000	58000	310000	3248000
3.	Cyrel desky		1948000				5196000
4.	VR na 1 hodinu stroje	520	2042	376	430	622	
5.	Podíl	9,67	66,75	12,25	1,79	9,54	100
6.	rozpuštění SR	943 740	6 516 015	1 196 206	174 321	931 718	9 762 000
7.	SR na 1 hodinu stroje	1 562	3 232	1 130	1 291	1 871	
8.	VR	314000	4116000	398000	58000	310000	5 196 000
9.	<b>VR + SR</b>	<b>1 257 740</b>	<b>10 632 015</b>	<b>1 594 206</b>	<b>232 321</b>	<b>1 241 718</b>	<b>14 958 000</b>
<b>10</b>	<b><u>Cena hod.stroje</u></b>	<b>2 082</b>	<b>5 274</b>	<b>1 505</b>	<b>1 721</b>	<b>2 493</b>	

11.	Celkový plánovaný tarif (VR+SR) na celý rok	<b>4100</b>	<b>5200</b>	<b>2700</b>	<b>1900</b>	<b>1800</b>	
-----	---	-------------	-------------	-------------	-------------	-------------	--

Legenda tabulky: (řádky)

1. měsíční skutečné vykázané hodiny stroje (ks);
2. výrobní režie středisek výroby = skutečné primární náklady (Kč);
3. Cyrel desky je materiál vyloučený z přímého materiálu - počítá se do výrobní režie tisku (Kč);
4. výrobní režie na 1 hodinu stroje (Kč) je vypočítaná ze součtu výrobní režie (ř.2) a Cyrel desky (ř.3). Výsledná částka je vydělena množstvím hodin stroje (ř.1) na jednotlivé fáze;
5. výrobní režie v procentech;
6. rozpuštění správní režie = součin procenta z výrobní režie (ř.5) a správní režie (ř.6) ve sloupci celkem v tisících Kč. Výsledná částka je vynásobena 10;
7. správní režii na 1 hodinu stroje (Kč) = ziskám podílem rozpuštěné správní režie(ř.6) a množstvím hodin stroje (ř.1);
8. součet výrobní režie (ř.2) a Cyrel desky (ř.3) v Kč;
9. součet rozpuštěné správní režie (ř.6) a výrobní režie (ř.8) v Kč;
10. součet výrobní a správní režie (ř.9) je vydělen množstvím hodin stroje (ř.1) v Kč;
11. celkový plánovaný tarif vypočítaný z minulého roku stejným způsobem jako měsíční celkový tarif.

**Příloha č. 4: Vyhodnocení zakázek uzavřených během jednoho dne.**

V následujících tabulkách č.8,9,10 je z podkladů přílohy č.4 provedeno vyhodnocení tří zakázek s různým ziskem. Příklady zakázek se vždy skládají ze dvou tabulek. V první tabulce jsou hodiny stroje oceněny celkovým plánovaným tarifem a v druhé tabulce celkovým tarifem ze skutečných měsíčních režijních nákladů.

Tabulka č.8: Příklad výdělečné vyhodnocené zakázky z přílohy č. 4

1)zakázka z řádky č.1

**Vyhodnocení zakázky při použití celkového plánovaného tarifu:**

číslo zakázky	text	Hodina stroje	Kč/hod	Celkem (Kč)
3200020666	materiál			79 700,-
	tisk	4,00	5 200	20 800,-
	kašír	5,00	1 800	9 000,-
	řezání	5,00	2 700	13 500,-
	<b>skut.nákl.celkem</b>			<b>123 000,-</b>
	prodejní cena			147 408,-
	<b>zisk/ztráta</b>			<b>+ 24 408,-</b>

**Vyhodnocení zakázky při použití celkového tarifu ze skutečných měsíčních režijních nákladů:**

číslo zakázky	text	Hodina stroje	Kč/hod	Celkem
3200020666	materiál			79 700,-
	tisk	4,00	5 274	21 096,-
	kašír	5,00	2 493	12 465,-
	řezání	5,00	1 505	7 525,-
	<b>skut.nákl.celkem</b>			<b>120 786,-</b>
	prodejní cena			147 408,-
	<b>zisk/ztráta</b>			<b>+ 26 622,-</b>

Tato zakázka se do výroby k okomentování nedávala, protože proti obchodní kalkulaci nebyla prodělečná (vydělala).

Tabulka č.9: Příklad prodělečné vyhodnocené zakázky z přílohy č. 4:

2) *zakázka z řádky č.6*

**Vyhodnocení zakázky při použití celkového plánovaného tarifu:**

číslo zakázky	text	Hodina stroje	Kč/hod	Celkem
3200020648	materiál			235 720,-
	laminace	21,50	4 100	88 150,-
	<b>skut.nákl.celkem</b>			<b>323 870,-</b>
	prodejní cena			309 434,-
	<b>zisk/ztráta</b>			<b>-14 436,-</b>

Odůvodnění: ztrátu způsobil rozdíl v ceně bralenu, cena v obchodní kalkulaci 24,- Kč/kg a skladová cena 32,- Kč/kg.

Rozdíl 8 Kč na 1kg, celkem vydáno ze skladu 2 650 kg. Ztráta činí 21.200,- Kč.

**Vyhodnocení zakázky při použití celkového tarifu ze skutečných měsíčních režijních nákladů:**

číslo zakázky	text	Hodina stroje	Kč/hod	Celkem
3200020648	materiál			235 720,-
	laminace	21,50	2 082	44 763,-
	<b>skut.nákl.celkem</b>			<b>280 483,-</b>
	prodejní cena			309 434,-
	<b>zisk/ztráta</b>			<b>+ 28 951,-</b>

Tabulka č.10: Příklad prodělečné vyhodnocené zakázky z výroby z přílohy č. 4:

3) *zakázka z řádky č.10*

**Vyhodnocení zakázky při použití celkového plánovaného tarifu:**

číslo zakázky	text	Hodina stroje	Kč/hod	Celkem
3200020827	materiál			7 578,-
	tisk	5	5.200	26 000,-
	<b>skut.nákl.celkem</b>			<b>33 578,-</b>
	prodejní cena			31 042,-
	<b>zisk/ztráta</b>			<b>-2 536,-</b>

Odůvodnění: dotazem ve výrobě jsem zjistila, že ztrátu způsobila v tisku nižší rychlost stroje o 0,5 hodiny.

**Vyhodnocení zakázky při použití celkového tarifu ze skutečných měsíčních režijních nákladů:**

číslo zakázky	text	Hodina stroje	Kč/hod	Celkem
3200020827	materiál			7 578,-
	tisk	5	5.274,-	26 370,-
	<b>skut.nákl.celkem</b>			<b>33 948,-</b>
	prodejní cena			31 042,-
	<b>zisk/ztráta</b>			<b>- 2 906,-</b>

### **12.6.3 Účtování nedokončené výroby a výrobků:**

Nedokončená výroba a výrobky v podniku vznikají ve výrobních střediscích. Jejich oceňování je prováděno vnitropodnikovou cenou na úrovni vlastních nákladů podle plánových kalkulací. Zhotovené výrobky jsou ve výrobním středisku považovány za nedokončenou výrobu až do okamžiku jejich předání do skladu hotové výroby. Ve výrobním středisku je účtováno o přírůstcích a úbytcích nedokončené výroby.



Prodejní středisko přejímá výrobky z výrobních středisek jako přírůstek výrobků v ocenění ve vlastních nákladech výroby.

Při prodeji výrobků dochází k jejich úbytku ve skladu hotové výroby. Proto středisko účtuje rovněž o přírůstku a úbytku výrobků. Výnosem prodejního střediska jsou jeho kalkulované odbytové náklady, vypočtené jako součin prodaných výrobků a položky kalkulace odbytové náklady.

Tabulka č.11: Podklad pro zaúčtování nedokončené výroby:

č.zak.	př.mater. (Kč)	výr.režie (Kč)	skut.nákl. (Kč)	přij.NV (kg)	odved.HV (kg)	rozdíl výr.(kg)	odved.HV (Kč)	nákl.RV (Kč)
50840	90 785,-	22 290,-	113 075,-	1 322	840	482	70 711,-	42 364,-

Užití zkratk:

NV = nedokončená výroba

HV = hotová výroba

RV = rozpracovaná výroba

Legenda tabulky: (sloupce)

přímý materiál = přijatý materiál na zakázku ze skladu oceňovaný aritmetickým průměrem;

výrobní režie = součin hodin stroje jednotlivých fází a plánovaných tarifů výrobní režie;

skutečné náklady = součet přímého materiálu a výrobní režie;

příjem NV = přijatý materiál ze skladu materiálu v kg;

odvod HV = materiál odvedený ze skladu NV do skladu HV v kg;

rozdíl výroby = nedokončená výroba na provozu v kg;

odvod HV = součin odvedených kg a vnitropodnikové ceny;

náklady RV = rozdíl skutečných nákladů a odvedené hotové výroby.

Při inventuře nedokončené výroby se kontrolují: kg nedokončené výroby a zůstatek Kč rozpracované výroby (v tabulce č.11 zvýrazněné).

Podklady pro zaúčtování nedokončené výroby jsou k dispozici pracovníkům controllingu kdykoliv během měsíce, do účetnictví se účtuje o nedokončené výrobě na konci měsíce při uzavření skladů.

#### **12.6.4 Plánování a výkaznictví:**

Z hlediska potřeby vytváření operativních plánů, podnikového plánu a rozpočtu ve výrobním procesu je v podniku kladen velký důraz na vyčíslení předběžných požadavků objektů výrobního procesu na objednávku skladových zásob. Tyto požadavky je třeba zachytit a dále je upravovat až do konečné podoby. Pro zachycení a úpravu dle jednotlivých požadavků je v podniku používán roční podnikový plán. Tento plán v sobě zahrnuje požadavky všech objektů vnitropodnikových procesů a ve verzích schvalování ukazuje strategická místa pro řízení nákladů a hospodářského výsledku.

Koordinací tvorby finančního plánu Obalů Písek a.s. je pověřen útvar plánování a controlling. Pracovníci tohoto úseku fungují při sestavování plánu nejen jako výkonní pracovníci, ale zároveň jako poradci pro ostatní zpracovatelské útvary.

#### **Zásady tvorby ročního finančního plánu:**

Tvorba ročního finančního plánu společnosti vychází ze zásady centralizované tvorby plánu na základě stanovení obchodního plánu z určené výrobní strategie.

Na obchodním plánu jsou postaveny další dílní plány:

- výrobní plán včetně kapacitních propočtů;
- plán zásobování (materiál, energie a ostatní externí dodávky);
- mzdový plán včetně plánu sociálního a zdravotního pojištění;
- plán investic a finančních leasingů;
- účetní a daňový odpisový plán;
- plán technického rozvoje (nové výrobky, úprava technologií a technického zařízení);
- plán reklamní podpory;
- plán oprav;
- plán nákladů, výnosů, výkonů rozpracovaný do rozpočtů ziskových a nákladových středisek dle zásad vnitřního účetnictví, upravený kalkulacemi a účetními předpisy. Přímé náklady jsou stanoveny normami spotřeby materiálu.

Plánuje se na rok po měsících. Tento plán je platný po celý rok. Je možné vytvořit během roku opravu, ale musí se číselně odlišit verze. Změny lze měnit dopředu, ale nikdy ne zpětně.

Při plánování interních zakázek se zadává manuálně plán primárních nákladů, statistických ukazatelů a plán převzetí výkonů.

Při plánování ziskových středisek se plán nákladů a výkonů přebírá automaticky z účetnictví nákladových středisek a účetnictví interních zakázek. Plán výnosů se zadává manuálně na úrovni ziskových středisek.

#### **12.6.5 Výstupní sestavy:**

Pro oblast vnitropodnikového účetnictví se v SAPU vytváří standardní výkazy a výkazy nadefinované podle požadavků managementu. Ve standardních výkazech jsou čtyři sloupce v Kč: **plán – skutečnost – odchylka – procento plnění plánu.**

Výkazy jsou vytvářeny kumulativně při libovolném zvoleném období a při zvoleném nákladovém, ziskovém středisku nebo hierarchickém uzlu středisek.

Porovnání skutečně vzniklých nákladů v minulosti s náklady plánovanými a zjištěnými odchylkami se v podniku vytvářejí předpoklady pro odkrývání příčin chyb jak v procesu plánování tak v reálném průběhu výroby. To je hlavní zdroj informací při rozhodování řídicích pracovníků.

#### **12.7 Závěry z analýzy podniku:**

Sledování nákladů a výnosů v podniku Obaly Písek se provádí ze dvou hledisek: z hlediska hospodárnosti středisek (útvarově orientovaná forma řízení) a z hlediska ziskovosti zakázek (výkonově orientovaná forma řízení).

Útvarově orientovaná forma řízení v podniku splňuje základní požadavky. Střediska jsou vytvořena proto, aby bylo možno seskupit podnikové zdroje (pracovníky, hmotné a nehmotné prostředky a finanční prostředky) do přehledné struktury. Při porovnávání plánu a skutečnosti nákladů a výnosů odpovědní pracovníci vyhodnocují odchylky. Touto kontrolou odkrývají chyby a hledají jejich příčiny. Na střediscích probíhá z vnitropodnikových převodů pouze zúčtování výkonů údržby, dopravy a výroby. Plánované tarify pro vnitropodnikové přeúčtování výkonů jsou stanoveny na základě plánovaných nákladů a plánovaných hodin stroje (u dopravy km) . Tyto tarify jsou stanoveny na rok s platností od 1.1. daného roku.

Problematika přiřazování zásobovacích, odbytových a správních režimů v systému SAP nebyla doposud vyřešena.

K výkonově orientované formě řízení napomáhá vyhodnocování ziskovosti jednotlivých zakázek. Ve stávajícím systému však není nastaveno a veškeré vyhodnocení uzavřených zakázek je prováděno ručně mimo systém (v Excelu) na základě získaných údajů z výroby. Z hlášení výroby jsou získávány údaje o spotřebě přímého materiálu, hodinách strojů a vyrobeném množství. Rozpouštění skutečné výrobní a správní režie do zakázek je prováděno ručně mimo systém (v Excelu) na základě vykázaných strojních hodin vždy na konci měsíce. Z tohoto důvodu se do vyhodnocení zakázek pro výrobu používá plánovaná výše nákladů na strojní hodinu, kterou používají obchodní zástupci při zpracování obchodních kalkulací. Vyhodnocení uzavřených zakázek je denně předáváno do výroby k okomentování zjištěných rozdílů. Výsledky vyhodnocených zakázek z EXCELU se jednou týdně předkládají uživatelům (obchodníkům, manažerům), aby si dokázali vytvořit rychlou analýzu a následné vyhodnocení perspektiv zkoumaného trhu pro další rozhodování. Dále se v EXCELU sestavují měsíční přehledy vyhodnocených zakázek do rozborů. Výsledky z těchto výstupů jsou používány výhradně pro vnitropodnikové rozborů, marketingové a obchodní analýzy, podklady pro hodnocení výroby a controllingové analýzy.

### **13. Závěr:**

Cílem této bakalářské práce byla analýza systému vnitropodnikového účetnictví v podniku Obaly Písek a.s., zjištění nedostatků a návrh realizace případných změn. Tuto analýzu jsem provedla na základě podkladů, které mi poskytli pracovníci střediska controllingu, technologie a výroby.

#### Zjištěné nedostatky:

Špatné nastavení programu SAP. Mnoho důležitých operací v rámci vnitropodnikového účetnictví jsou dělány ručně v programu Excel, jako např.:

- vyhodnocování ziskovosti jednotlivých zakázek ;
- rozpouštění skutečné výrobní, správní, odbytové a zásobovací režie do zakázek.

Hlavní nedostatek je neprovázanost obchodních kalkulací v EXCELU s výrobními kalkulacemi v SAPU. V některých případech se stane, že pracovník obchodního oddělení zadá do obchodní kalkulače materiál, který v průběhu následné výroby není na skladě. Logistik poté použije dražší materiál. Tím vznikají podniku zbytečné ztráty.

Na základě výše uvedeného navrhuji obchodní kalkulače vytvořené v EXCELU zrušit. Prvním krokem k realizaci tohoto návrhu by byla úprava programu informatiky tak, aby výrobní kalkulače byla dopočítána v SAPU až do zisku. Podnik by mohl prodávat podle kalkulací zadaných v systému. Vyhnul by se tak zbytečným rozdílům v cenách a náročnému ručnímu vyhodnocování zakázek v EXCELU.

Tuto změnu jsem při ukončení analýzy podniku Obaly Písek a.s. navrhla manažerce ekonomického střediska .

## **14. Seznam použité literatury:**

1. Král, B.: Manažerské účetnictví, Management Press, Praha, 2003
2. Schroll, R. a kol.: Manažerské účetnictví, Ministerstvo financí ČR, 1997
3. Kleisner, V.: Vnitropodnikové účetnictví, Bilance, Praha, 1993
4. Lazar, J.: Manažerské účetnictví, Grada, Praha, 2001
5. Čuhlová, J. , Munzar, V. : Přehled učiva z účetnictví, Fortuna, Praha, 2002
6. Hradecký, M. : Řízení režijních nákladů, Prospectum, Praha, 1995
7. Zákon č. 563/1991 Sb. o účetnictví ve znění pozdějších úprav

## **15. Seznam tabulek:**

<b>Tabulka č. 1</b>	Organizační struktura v podniku Obaly Písek a.s.
<b>Tabulka č. 2</b>	Seznam středisek a jejich uspořádání v podniku
<b>Tabulka č. 3</b>	Příklad procentuálního rozvrhu nákladů
<b>Tabulka č. 4</b>	Příklad zúčtování zakázek
<b>Tabulka č. 5</b>	Zúčtování výrobní režie prostřednictvím sekundárních nákladových účtů
<b>Tabulka č. 6</b>	Výpočet plánovaného tarifu pro výrobní režii
<b>Tabulka č. 7</b>	Výpočet celkového tarifu ze skutečných měsíčních režijních nákladů
<b>Tabulka č. 8</b>	Příklad výdělečné vyhodnocené zakázky z přílohy č.4
<b>Tabulka č. 9</b>	Příklad prodělečné vyhodnocené zakázky z přílohy č.4
<b>Tabulka č. 10</b>	Příklad prodělečné vyhodnocené zakázky z výroby z přílohy č.4
<b>Tabulka č. 11</b>	Podklad pro zaúčtování nedokončené výroby

## **16. Přílohy:**

<b>Příloha č. 1</b>	Obchodní kalkulace
<b>Příloha č. 2</b>	Plánová kalkulace
<b>Příloha č. 3</b>	Výrobní kalkulace
<b>Příloha č. 4</b>	Příklad vyhodnocených zakázek



**Příloha č.1:**

Zákazník	<b>KLEMBER</b>			Zakázka	<b>BOPP 20 + BOPP 20 metal</b>			14.4.2007 19:35			
	Celk. šířka [mm]	Šířka motivu [mm]	Výška motivu [mm]	Pl. hmotnost [gm <sup>2</sup> ]	Spotřeba mat. [kg]	Odpad ořez [%]	Materiál [Kč/kg]	Materiál [Kč]	Nastavení [hod]	Zpracování [hod]	Strojní cena [Kč]
Vstupní materiál	<b>800</b>	<b>148</b>	<b>160</b>								
Vrchní krycí vrstva				<b>18,2</b>	509,5		<b>53,4</b>	27 205			
Parametry tisku	Transp. ▼	CMYK+2 ▼	30% ▼	<b>0,539</b>	80,3	2	<b>158</b>	12 692	3,6	3,89	38 937
Lepidlo				<b>2</b>	56,0	2	<b>142</b>	7 950	2	3,89	10 598
Nosič				<b>18,2</b>	509,5	9	<b>67,1</b>	34 185			
Lepidlo											
PE nános											
Laminát											
PE nános											
Dokončovací operace	Řezaný mat. ▼					5			0,7	3,33	10 887
Materiál celkově				<b>38,94</b>	1 155						
Celkem zakázka [kg]				<b>1 000</b>		Plocha zakázky [m <sup>2</sup> ]	25 681	Celk. plocha [m <sup>2</sup> ]	27 992	Odpad [%]	9
Typ zakázky	T opakovaná zakázka ▼					Celkem zakázka [ks]	1 084 499	Šířka návinu [mm]	<b>148</b>	Souběh [mm]	
						Celkem zakázka [bm]	173 520			Souběh [%]	
				Celkem	Za kg	Za m <sup>2</sup>	Za bm	Za ks	Poznámky		P.K. 1/4/2004 v. 009
Extra náklady, doprava, balení, ... [Kč]									<div style="border: 1px solid black; padding: 5px;">                     č.obchodní zak. 3200020666 pol.1                      (přifazena vyr.zak. 81040553)                 </div>		
Pojištění [Kč]			383	0,38	0,0149	0,0022	0,0004				
Splatnost [dny]		<b>40</b>	1 639	1,64	0,0638	0,0094	0,0015				
Zisk [%]		<b>5</b>	7 123	7,12	0,2774	0,0410	0,0066				
Přidaná hodnota [číslo]			1,85	1,85	1,85	1,85	1,85				
Náklady na materiál [Kč]			82 032	82,03	3,1943	0,4728	0,0756				
Náklady na zpracování [Kč]			60 422	60,42	2,3528	0,3482	0,0557				
Cena zakázky [Kč]			<b>151 599</b>	<b>151,60</b>	<b>5,9032</b>	<b>0,8737</b>	<b>0,1398</b>		<b>Nízký zisk !!!</b>		
Cena zakázky [EUR]	1 EUR = Kč										
Cena zakázky [USD]	1 USD = Kč										
Doplnit [údaje]											

**Příloha č. 2 :**

Doklad jedn.položek mat.T21041001 v závodě OBALY

Prodej.doklad 3200020666

Položka 1 TAPAFOL K 20/20met.1-8b.řez.

Materiál T21041001 TAPAFOL K 20/20met.1-8b.řez.

Záv. OBALY Písek

Verze kalkulace 1

Varianta kalkulace FTC3 Kalk.zak.odběr. OBALY

Datum kalk.od 25.04.2005

Datum kalk.do 31.12.9999

VelDávky 1.000 KG Kilogram

Vztaž.veličina nákla 1.000 KG Kilogram

**Výrobní náklady**

CPol	Typ pol.	Zdroj	Nákl.druh	Hodnota celkem	Fixní hodnota	Měna	Množ.	J
1	E	NT4220 42207 VT013	802013	7994,76	7994,76	KČ	3,33	HOD
2	E	NT4220 42207 VT013	802013	1992,69	1992,69	KČ	0,83	HOD
3	E	NT4220 42207 VT013	802013	8186,83	8186,83	KČ	3,41	HOD
4	M	FOLT 1604124	501100	29518,55	0	KČ	584,41	KG
5	M	FOLT 1555555	501100	5099,9	0	KČ	27,567	KG
6	E	NT4241 42250 VT023	802023	622,05	622,05	KČ	0,5	HOD
7	E	NT4241 42250 VT023	802023	622,05	622,05	KČ	0,5	HOD
8	E	NT4241 42250 VT023	802023	5454,13	5454,13	KČ	4,384	HOD
9	M	FOLT 1504879	501100	4117,78	0	KČ	29,2	KG
10	M	FOLT 1504880	501100	2538,66	0	KČ	18,11	KG
11	M	FOLT 1610012	501100	37507,85	0	KČ	573,69	KG
12	E	NT4230 42309 VT014	802014	564,28	564,28	KČ	0,5	HOD
13	E	NT4230 42309 VT014	802014	564,28	564,28	KČ	0,5	HOD
14	E	NT4230 42309 VT014	802014	5327,93	5327,93	KČ	4,721	HOD
				<b>110111,74</b>	<b>31329</b>	<b>KČ</b>		

**Výrobní náklady**

Prvek	Označ.náklad.prvku	Celkem	Fixní	Variabilní	Měna
001	Přímý materiál	78 782,74	0,00	78 782,74	KČ
002	Polotovary	0,00	0,00	0,00	KČ
003	Přímé mzdy	0,00	0,00	0,00	KČ
004	Zákonné soc.poj.	0,00	0,00	0,00	KČ
005	Zákonné zdrav.poj.	0,00	0,00	0,00	KČ
006	Výrobní režie	31 329,00	31 329,00	0,00	KČ
		<b>110 111,74</b>	<b>31 329,00</b>	<b>78 782,74</b>	<b>KČ</b>

vnitropodniková cena

110,11

**Příloha č. 3:**

Zakázka 810040553  
Druh zakázky Výrobní zakázka OBALY - zakázková výroba  
Závod Obaly Písek  
Materiál Tapafol BOPP 20 + BOPP 20 metal  
Plánované množství 1.000 KG Kilogram  
Vyrobené množství 996 KG Kilogram

## Kumulovaná data

Původ	Původ (Text)	Plán. nnož.	Skut. množ.	MJ	Celkem plán (Kč)	Celkem skut. (Kč)
OBALY/1504880	LEPIDLO LIOFOL UR 6020-TUŽIDLO	18,11	0	KG	2.542,83	0
OBALY/1504879	LEPIDLO LIOFOL UR 7732	29,2	0	KG	4.222,03	0
OBALY/1610023	Folie PP 20/80 Radil ZC metalíza	575,93	553	KG	43.194,75	36.472,96
OBALY/1604105	FOLIE PP 20/78 20TSY32 POLO	572,7	580	KG	22.908,00	25.035,62
OBALY/1555555	BARVA PRO TISK V TAPĚ ***	14,367	0	KG	2.657,90	0
OBALY/1504869	LEPIDLO PUR A-EC2 2310R	0	20	KG	0	1.848,10
OBALY/1504868	LEPIDLO PUR A-EC2 2305D	0	29,5	KG	0	4.349,18
OBALY/1523108	BARVA MODRA 918909 ROZP.	0	4-	KG	0	1.160,00-
OBALY/1523287	BARVA ZBYTKOVA OBECNA MODRA	0	0,500-	KG	0	85,00-
OBALY/1508841	ŘEDIDLO-ŘTB-99 /líh+etylacetát+bitrex/	0	60	L	0	1.230,00
OBALY/1523329	BARVA BÍLÁ VF1 928386 (WC1101DD01JL)	0	80	KG	0	6.919,47
OBALY/1523270	VERSCHNITT 9A 918 485 (WG21030FL025)	0	1,5	KG	0	180,55
OBALY/1523263	BARVA CYAN 9A 918483 (WC11533F01ML)	0	1,5	KG	0	253,43
OBALY/1508135	DOWANOL PM	0	20	KG	0	1.031,60
OBALY/1523268	BARVA BLAU-ROETLICH 918909 (WC11539F01ML)	0	9	KG	0	2.156,88
OBALY/1523262	BARVA MAGENTA 9A 918482 (WC11352F01ML)	0	3	KG	0	583,45
OBALY/1523261	BARVA GELB 9A 918481 (WC11138F01ML)	0	6	KG	0	883,65
OBALY/1509135	DESKA CYREL "NEOS 45" /76,2x106,7cm/	0	0,75	KS	0	1.334,70
OBALY/1509127	DESKA CYREL NOW /76,2x120cm/	0	2,668	KS	0	6.283,67
NT4220/VT013	Tisk / Tisk	7,57	4	HOD	18.174,28	9.603,33
NT4230/VT014	Řezárna / Řezárna	5,721	5	HOD	6.456,49	5.642,80
NT4241/VT023	Kašírka / Kašírka	5,384	5	HOD	6.698,23	6.220,50
		1.210,307	1.299	KG	106.854,51	108.784,89
		0	60	L		
		0	3,418	KS		
		18,675	14	HOD		

**VYHODNOCENÍ ZAKÁZEK PODLE OBCHODNÍCH KALKULACÍ**

/tarif (Kč/hod)po celý rok stejný/

řád.	Zakázka Číslo	Položka	Název	Přímý materiál		Tisk			Kašir			Laminace			Rezáni			Režie		Náklady		Dosažený zisk	Ziskovost %	Prodejce	PL kg	SK kg	výr. zakázka	
				Př. mat	Př. mat	Strojohodina	trojohodin	Kč/hod	PL	SK	Kč/hod	PL	SK	Kč/hod	PL	SK	Kč/hod	PL	SK	Nákl. C.	Nákl. C.							PC
1.	3200020666	1	Tapafol - KLEMBER	82 032	79 700	7,49	4	5200	5,89	5	1800			4100	4,03	5	2700	60 431	43 300	142 463	123 000	147 408	24 408	16,56	T00	1000	996	81040553
2.	3200020825	1	Tapafol - QALT	72 432	75 872	4,71	2,75	5200	3,11	2,5	1800			4100	1,65	2,5	2700	34 545	25 550	106 977	101 422	104 111	2 689	2,58	T02	1000	973	81040582
3.	3200020791	1	Tapafol - ROMAN BUCHA	65 515	80 082	7,66	8	5200			1800			4100		5,5	2700	39 832	56 450	105 347	136 532	128 344	-8 188	-6,38	T05	1000	1052	81040460
4.	3200020817	1	Tapafol - NOWACO OPAVA	20 640	35 324	5,31	2	5200	2,51	0,5	1800			4100	1,13	1,5	2700	35 181	15 350	55 821	50 674	52 739	2 065	3,92	T05	300	329	81040513
5.	3200020667	1	Tapaten - VITANA	66 766	65 206	5,55	4,25	5200			1800	5,83	3,5	4100	2,89	3,5	2700	60 566	45 900	127 332	111 106	156 685	45 579	29,09	T20	1922	2065	81040136
6.	3200020648	2	Tapaten - PLATEX	217 632	235 720			5200			1800	21,23	21,5	4100			2700	87 043	88 150	304 675	323 870	309 434	-14 436	-4,67	T05	8000	8143	81040038
7.	3200020674	15	Tapafol - NOWACO OPAVA	28 882	14 261	4,78	4	5200			1800			4100			2700	24 856	20 800	53 738	35 061	59 098	24 037	40,67	T05	500	486	81040126
8.	3200020500	2	Tapafol - RACIO	88 338	85 585	8,86	10,5	5200	6,06	7	1800			4100	4,18	4,5	2700	68 266	79 350	156 604	164 935	161 587	-3 348	-2,07	T20	900	974	81040459
9.	3200020612	1	Tapafol - PEKA CUKRÁRNY	77 153	83 674	7,54	8	5200	5,94	2	1800			4100	4,08	4,5	2700	60 916	57 350	144 590	141 024	155 754	14 730	9,46	T00	1000	1018	81040502
10.	3200020827	1	Práce vyr. povahy - ALIVA - LEEB	6 395	7 578	4,58	5	5200			1800			4100			2700	23 816	26 000	31 394	33 578	31 042	-2 536	-8,17	T00	190	187	81040540
11.	3200020827	2	Práce vyr. povahy - ALIVA - LEEB	7 179	3 492	4,84	5,5	5200			1800			4100			2700	25 168	28 600	28 660	32 092	30 580	-1 512	-4,94	T00	280	278	81040541
12.	3200020734	2	Tapafol - ADRIANA	74 844	74 734	8,38	5	5200	5,58	3,25	1800			4100	3,77	4	2700	63 799	42 650	138 533	117 384	126 845	9 461	7,46	T02	1000	1103	81040366

92 949

**VYHODNOCENÍ ZAKÁZEK V PŘEPOČTU PODLE SKUTEČNOSTI**

(Kč/hod se přepočítává na konci měsíce)

řád.	Zakázka Číslo	Položka	Název	Přímý materiál		Tisk			Kašir			Laminace			Rezáni			Režie		Náklady		Dosažený zisk	Ziskovost %	Prodejce	PL kg	SK kg	výr. zakázka	
				Př. mat	Př. mat	Strojohodina	trojohodin	Kč/hod	PL	SK	Kč/hod	PL	SK	Kč/hod	PL	SK	Kč/hod	PL	SK	Nákl. C.	Nákl. C.							PC
1.	3200020666	1	Tapafol - KLEMBER	82 032	79 700	7,49	4	5274	5,89	5	2493			2082	4,03	5	1505	60 251	41 086	142 283	120 786	147 408	26 622	18,06	T00	1000	996	81040553
2.	3200020825	1	Tapafol - QALT	72 432	75 872	4,71	2,75	5274	3,11	2,5	2493			2082	1,65	2,5	1505	35 077	24 499	107 509	100 371	104 111	3 741	3,59	T02	1000	973	81040582
3.	3200020791	1	Tapafol - ROMAN BUCHA	65 515	80 082	7,66	8	5274			2493			2082		5,5	1505	40 399	50 470	105 914	130 552	128 344	-2 208	-1,72	T05	1000	1052	81040460
4.	3200020817	1	Tapafol - NOWACO OPAVA	20 640	35 324	5,31	2	5274	2,51	0,5	2493			2082	1,13	1,5	1505	35 963	14 052	56 603	49 376	52 739	3 363	6,38	T05	300	329	81040513
5.	3200020667	1	Tapaten - VITANA	66 766	65 206	5,55	4,25	5274			2493	5,83	3,5	2082	2,89	3,5	1505	45 758	34 969	112 524	100 175	156 685	56 510	36,07	T20	1922	2065	81040136
6.	3200020648	2	Tapaten - PLATEX	217 632	235 720			5274			2493	21,23	21,5	2082			1505	44 201	44 763	261 833	280 483	309 434	28 951	9,36	T05	8000	8143	81040038
7.	3200020674	15	Tapafol - NOWACO OPAVA	28 882	14 261	4,78	4	5274			2493			2082			1505	25 210	21 096	54 092	35 357	59 098	23 741	40,17	T05	500	486	81040126
8.	3200020500	2	Tapafol - RACIO	88 338	85 585	8,86	10,5	5274	6,06	7	2493			2082	4,18	4,5	1505	68 126	79 601	156 464	165 186	161 587	-3 599	-2,23	T20	900	974	81040459
9.	3200020612	1	Tapafol - PEKA CUKRÁRNY	77 153	83 674	7,54	8	5274	5,94	2	2493			2082	4,08	4,5	1505	60 715	53 951	144 389	137 625	155 754	18 130	11,64	T00	1000	1018	81040502
10.	3200020827	1	Práce vyr. povahy - ALIVA - LEEB	6 395	7 578	4,58	5	5274			2493			2082			1505	24 155	26 370	31 733	33 948	31 042	-2 906	-9,36	T00	190	187	81040540
11.	3200020827	2	Práce vyr. povahy - ALIVA - LEEB	7 179	3 492	4,84	5,5	5274			2493			2082			1505	25 526	29 007	29 018	32 499	30 580	-1 919	-6,28	T00	280	278	81040541
12.	3200020734	2	Tapafol - ADRIANA	74 844	74 734	8,38	5	5274	5,58	3,25	2493			2082	3,77	4	1505	63 781	40 492	138 515	115 226	126 845	11 619	9,16	T02	1000	1103	81040366

162 045