

Manažerské účetnictví (COM) - případové studie

1. Případová studie HOBBY s.r.o.

Společnost HOBBY s.r.o. vyrábí hry pro děti i dospělé. Výroba probíhá ve dvou místně oddělených závodech, pro zjednodušení předpokládejme, že každý závod vyrábí pouze jeden výrobek ONE a TWO. Jeden ze společníků společnosti Karel Novotný není spokojen s dosavadními výsledky, a proto se rozhodl podrobněji analyzovat současnou situaci podniku a možný další vývoj. Od druhého společníka a zároveň jednatele však získal pouze souhrnné informace za roky 2022 a 2023, které jsou uvedeny v následujících tabulkách:

Základní hodnotové údaje v Kč:

Skutečnost	Rok 2022	Rok 2023
Výnosy z prodeje ONE	885 000	1 003 000
Náklady na výkony ONE	837 500	882 500
Výnosy z prodeje TWO	1 450 000	1 624 000
Náklady na výkony TWO	1 300 000	1 440 000
Společné FN na prodej a správu	200 000	200 000

Objem výroby a prodeje v ks:

Rok	2022	2023
Objem prodeje ONE	1 500	1 700
Objem výroby ONE	1 500	1 700
Objem prodeje TWO	2 500	2 800
Objem výroby TWO	2 500	2 800

Pan Novotný dále předpokládá, že fixní náklady závodu TWO rostou každý rok o 10 %. Prodejní ceny ani ostatní náklady by se v roce 2024 neměly měnit oproti skutečnosti předchozích let.

V roce 2024 se předpokládá prodej a výroba 2 000 ks ONE a 3 000 TWO.

Úkoly:

- 1) Z informací o vývoji nákladů a výkonů za roky 2022 a 2023 zjistěte jednotkové var. N, fixní N a jednotkovou cenu.
- 2) Sestavte rozpočtovou výsledovku pro rok 2024.
- 3) Stanovte předběžnou kalkulaci plných nákladů výrobku ONE a TWO pro rok 2024. Fixní náklady prodeje a správy alokujte přírážkovou metodou podle výnosů z prodeje.
- 4) Zjistěte bod zvratu pro plánovanou strukturu výkonů v roce 2024 (celkem i za jednotlivé výkony).
- 5) Kvantifikujte plánované nevyužití fixní výrobní náklady v roce 2024, pokud víte, že kapacita strojního zařízení je u výrobku TWO 3 500 ks a u výrobku ONE 2 200 ks.
- 6) Zobrazte v manažerském účetnictví operace v roce 2024, pokud víte, že:
- 7) skutečně se vyrobilo 2 050 ks ONE a 2 950 ks TWO, z toho se prodalo vše za plánovanou cenu až na 100 ks ONE, které zůstaly na skladě,
- 8) výrobní závody nepřekročily ani neuspóřily předem stanovené náklady,
- 9) náklady prodeje a správy činily 205 000 Kč,
- 10) vnitropodniková cena výkonů (a ocenění zásob na skladě) je na úrovni předem stanovených plných nákladů výroby.
- 11) Zjistěte výsledky hospodaření středisek a kalkulovaný zisk z prodeje a uveďte, co vyjadřují.

1. Případová studie HOBBY s.r.o. - řešení

2. Případová studie Dřevona a.s.

Akciová společnost Dřevona vyrábí dřevěný nábytek na míru. Rozhodla se přihlásit do výběrového řízení na výrobu 150 ks šatních skříní pro rekonstruované ubytovací zařízení. Dle předběžného propočtu byly stanoveny následující normy spotřeby materiálu na 1 ks požadované šatní skříně.

Uvedené ceny materiálu za jednotku odpovídají předem stanované skladní ceně platné v době stanovení normy.

Spotřeba pracovního času na montáž jedné skříně se odhaduje na 3 hodiny. Měsíční hrubá mzda zaměstnanců činí 30 000 Kč a dostávají ji 13 krát ročně. Dále se při kalkulaci předpokládá 8-hodinová pracovní doba, v kalendářním roce 240 pracovních dní, 25 dní dovolené a 104 hodiny představují překážky v práci s náhradou mzdy, soc. a zdrav. pojištění hrazené zaměstnavatelem ve výši 33,8 %.

Materiálové a mzdové náklady budou představovat veškeré relevantní variabilní náklady. Minimální požadovaná výše příspěvku z tržeb činí ve společnosti 0,6.

Položka	MJ	Cena za MJ	Celkem (Kč)
materiál hrušeň	4,903 m ²	100	
držák šatní tyče lakovaný	2,002 ks	100	
závěs skříňový	6,030 ks	10	
záda	1,005 ks	115	
fólie smršťovací	0,148 kg	50	
úhelník zad plast	2,002 ks	3	
vrut 4x30	5,250 ks	1	

Úkoly:

- 1) Sestavte propočtovou kalkulaci variabilních nákladů a stanovte minimální cenu 1 ks skříně, kterou by měla společnost v přihlášce do výběrového řízení uvést.
- 2) Jaký máte názor na to, že technolog používá u norem, kterou jsou vyjádřeny v kusech, necelá čísla?
- 3) Předpokládejme, že společnost vyhrála výběrové řízení, při detailní technické přípravě výroby došlo k úpravě normy spotřeby materiálu na 4,75 m² a úpravě normy času na 3,1 hodin. Jak se tato změna projeví v kalkulačním systému?
- 4) Zjistěte výslednou kalkulaci a posuďte hospodárnost ve vynakládání jednicových nákladů, pokud skutečná výše spotřebovaného materiálu činila 132 000 Kč a skutečná výše osobních nákladů včetně sociálního a zdravotního pojištění činila 51 100 Kč.
- 5) Zhodnoťte vývoj marže ve sledovaném období. Jaké faktory ovlivnily její výši? Předpokládejte, že skříně byly prodány za minimální požadovanou cenu.

2. Případová studie Dřevona a.s. – řešení

3. Případová studie Velvet s.r.o.

Podnik Velvet s.r.o. vyrábí **2 typy ubrusů**:

Ubrus A – spotřeba 2 m látky, 9 m krajky a 200 m nití,

Ubrus B – spotřeba 1,4 m látky, 7,9 m krajky, 161 m nití.

Jednotkové ceny za použité materiály jsou: látka – 1 m à 116 Kč

krajka – 1 m à 72 Kč

nitě – 100 m à 9 Kč

Výkonové normy spotřeby času na výrobu jednoho ubrusu jsou: ubrus A → 66 min,

ubrus B → 0,7 hod.

Mzdový tarif je jednotný pro oba typy ubrusů = 85 Kč/hod.

Celková výrobní režie (VR) = 471 200 Kč, (VR rozvrhněte pomocí kalkulace dělením s PČ (dle množství spotřebované látky na 1 ks výrobku).

Celková správní režie (SR) = 211 300 Kč, (SR rozvrhněte pomocí kalkulace přírážkové (rozvrhovou základnou je součet přímých mzdových nákladů).

Vyrobené množství ubrusů:

• A 2 000 ks

• B 2 300 ks

Podnik je plátcem DPH, cena přímého materiálu je vč. DPH.

Úkoly:

a) Zjistěte prodejní cenu jednotlivých typů ubrusů včetně 21 % DPH, jestliže zisk tvoří 18 % úplných vlastních nákladů výrobku. Všechny výsledky (průběžné i konečné) zaokrouhlujte na desetihaléře.

b) Vypočítejte bod zvratu v *naturálních* i v *peněžních* jednotkách.

c) Určete, kolik kusů ubrusů je třeba vyrobit a prodat, aby podnik dosáhl zisk 250 000 Kč (uved'te v *naturálním* i *hodnotovém* vyjádření).

3. Případová studie Velvet s.r.o. - řešení

4. Případová studie Modern Living a.s.

Akciová společnost Modern Living a.s. vyrábí dřevěný nábytek na míru. Rozhodla se přihlásit do výběrového řízení na výrobu 150 šatních skříní pro rekonstruované ubytovací zařízení. Dle předběžného propočtu byly stanoveny následující normy spotřeby materiálu na 1 ks požadované skříně:

Položka	MJ	Cena za MJ	Celkem (Kč)
úprava hrušeň	4,903 m ²	100	
držák šatní tyče	2,002 ks	100	
závěs Blum	6,030 ks	10	
záda	1,005 ks	115	
fólie smršťovací	0,148 kg	50	
úhelník zad černý	2,002 ks	3	
vrut 4x30 12C	5,250 ks	1	

Výše uvedené ceny materiálu za jednotku odpovídají předem stanovené skladní ceně platné v době stanovení normy.

Spotřeby pracovního času na montáž jedné skříně se odhaduje na 3 hodiny. Měsíční hrubá mzda zaměstnanců činí 10 000 Kč a dostávají ji 13 krát ročně. Dále se při kalkulaci předpokládá osmihodinová pracovní doba, v kalendářním roce je 240 pracovních dní (po zohlednění 10 dní svátků s náhradou mzdy), 25 dní dovolené a 104 hodiny představují překážky v práci s náhradou mzdy, sociální a zdravotní pojištění hrazené zaměstnavatelem ve výši 35 %.

Materiálové a mzdové náklady budou představovat veškeré relevantní variabilní náklady.

Minimální požadovaná výše příspěvku z tržeb činí ve společnosti 0,6.

Úkoly:

- 1) Sestavte propočtovou kalkulaci variabilních nákladů a stanovte minimální cenu 1 ks skříně, kterou by měla společnost v přihlášce do výběrového řízení uvést.
- 2) Jaký máte názor na to, že technolog používá u norem, které jsou vyjádřeny v kusech necelá čísla?
- 3) Předpokládejme, že společnost vyhrála výběrové řízení, při detailní technické přípravě výroby došlo k úpravě normy spotřeby materiálu na 4,75 m² a úpravě normy času na 3,1 hodin. Jak se tato změna projeví v kalkulačním systému?
- 4) Zjistěte výslednou kalkulaci a posuďte hospodárnost ve vynakládání jednicových nákladů, pokud skutečná výše spotřebovaného materiálu činila 132 000 Kč a skutečná výše osobních nákladů včetně sociálního a zdravotního pojištění činila 51 100 Kč.
- 5) Zhodnoťte vývoj marže ve sledovaném období. Jaké faktory ovlivnily její výši? (Předpokládejte, že skříně byly prodány za minimální požadovanou cenu.)

4. Případová studie Modern Living a.s. - řešení