

**EKONOMICKÁ UNIVERZITA V BRATISLAVE
FAKULTA PODNIKOVÉHO MANAŽMENTU**

Evidenčné číslo: 104002/I/2022/36114651033650180

ZÁKAZKOVÁ KALKULÁCIA V MALOM A STREDNOM PODNIKU

Diplomová práca

2022

Bc. Dominik Román

**EKONOMICKÁ UNIVERZITA V BRATISLAVE
FAKULTA PODNIKOVÉHO MANAŽMENTU**

**ZÁKAZKOVÁ KALKULÁCIA V MALOM A STREDNOM
PODNIKU**

Diplomová práca

Študijný program: ekonomika podniku

Študijný odbor: ekonómia a manažment

Školiace pracovisko: Katedra podnikovohospodárska

Vedúci záverečnej práce: doc. Ing. Miroslav Tóth, PhD.

Bratislava 2022

Bc. Dominik Román

Pod'akovanie

Ďakujem vedúcemu záverečnej práce doc. Ing. Miroslavovi Tóthovi, PhD. za jeho odborné vedenie, metodickú pomoc, rady a skúsenosti, ktoré mi poskytol počas vypracovania diplomovej práce. Ďalej by som sa chcel poďakovať Jozefovi Tomáškovi, zakladateľovi a konateľovi spoločnosti HAMILTON group s.r.o., za jeho spoluprácu a poskytnutie potrebných informácií pri vypracovaní diplomovej práce.

ABSTRAKT

ROMÁN, Dominik: *Zákazková kalkulácia v malom a strednom podniku*. – Ekonomická univerzita v Bratislave. Fakulta podnikového manažmentu; Katedra podnikovohospodárska. – Vedúci záverečnej práce: doc. Ing. Miroslav Tóth, PhD. – Bratislava: FPM EU, 2022, 55 s.

Záverečná práca je vypracovaná na tému *Zákazková kalkulácia v malom a strednom podniku*. Cieľom záverečnej práce bolo zostavenie zákazkovej kalkulácie na konkrétny produkt vo vybranom podniku. Jednotlivé časti záverečnej práce boli zamerané na priblíženie a charakteristiku jednotlivých častí zákazkovej kalkulácie, ktorými sme sa zaoberali v záverečnej práci. Práca je rozdelená do 5 kapitol. Obsahuje 3 grafy, 9 obrázkov, 3 schémy a 6 tabuliek. Prvá kapitola je zameraná na charakteristiku a priblíženie základných pojmov. Druhá a tretia kapitola opisuje ciele práce, metódy skúmania a metodiku práce. Štvrtá kapitola je zameraná na zostavenie zákazkovej kalkulácie na zákazku AUPARK PASTEL TUNNEL v spoločnosti HAMILTON group s.r.o. Piata kapitola obsahuje diskusiu a naše odporúčania. Výsledkom riešenia danej problematiky je analýza celého procesu zákazkovej kalkulácie a jej zostavenie v spoločnosti HAMILTON group s.r.o.

Kľúčové slová:

zákazka, zákazková kalkulácia, zákazková výroba, malý podnik, stredný podnik

ABSTRACT

ROMÁN, Dominik: *Job ordering costing in small and medium enterprise*. – University of Economics in Bratislava. Faculty of Business Management; Department of Business Economy. – Supervisor: doc. Ing. Miroslav Tóth, PhD. – Bratislava: FPM EU, 2022, 55 p.

The final thesis is elaborated on the topic of job ordering costing in small and medium enterprise. The aim of the final thesis was to compile an job order calculation for a specific product in the selected company. The individual parts of the final thesis were focused on the approach and characteristics of individual parts of the job order calculation, which we dealt with in the final thesis. The diploma thesis is divided into 5 chapters. It contains 3 graphs, 9 figures, 3 diagrams and 6 tables. The first chapter focuses on the characteristics and approximation of basic concepts. The second and third chapters describe the objectives of the work, research methods and work methodology. The fourth chapter is focused on the compilation of an order calculation for the order AUPARK PASTEL TUNNEL in the company HAMILTON group s.r.o. The fifth chapter contains a discussion and our recommendations. The result of solving the problem is an analysis of the entire process of the selected job order and its compilation in the company HAMILTON group s.r.o.

Key words:

job order, job order calculation, job order production, small enterprise, medium enterprise

Obsah

ÚVOD.....	8
1 SÚČASNÝ STAV RIEŠENEJ PROBLEMATIKY DOMA A V ZAHRANIČÍ ..	10
1.1 CHARAKTERISTIKA ZÁKLADNÝCH POJMOV	10
1.1.1 Podnik, malý a stredný podnik, startup	10
1.1.2 Cena a dopyt	11
1.2 NÁKLADY	12
1.2.1 Členenie nákladov podľa nákladových druhov (ekonomické členenie).....	13
1.2.2 Kalkulačné členenie nákladov	14
1.2.3 Náklady podľa vzťahu k produkčnému procesu (účelové členenie)	15
1.2.4 Náklady podľa ich závislosti od zmeny objemu výroby	16
1.2.5 Náklady podľa rozhodovacieho procesu	18
1.3 ROZPOČTOVNÍCTVO A ROZPOČET	19
1.4 ZÁKAZKOVÁ KALKULÁCIA	20
1.4.1 Zákazková metóda kalkulovania nákladov	22
1.4.2 Evidovanie nákladov zákazkovej výroby.....	23
1.4.3 Výpočet nákladov zákazkovej kalkulácie	25
1.4.4 Praktické využitie zákazkovej kalkulácie	27
2 CIEĽ PRÁCE.....	28
3 METODIKA PRÁCE A METÓDY SKÚMANIA.....	30
4 VÝSLEDKY PRÁCE	31
4.1 CHARAKTERISTIKA SPOLOČNOSTI HAMILTON GROUP S.R.O.	31
4.1.1 Organizačná štruktúra podniku	32
4.1.2 Výsledok hospodárenia podniku	34
4.2 ZÁKAZKOVÁ KALKULÁCIA V SPOLOČNOSTI HAMILTON GROUP S.R.O.....	36
4.2.1 Zákazka AUPARK PASTEL TUNNEL.....	37
5 DISKUSIA	49
ZÁVER	52
ZOZNAM POUŽITEJ LITERATÚRY.....	54

Úvod

Zákazková výroba je fenomén tohto storočia. Takáto výroba je osobnejšia či už z pohľadu firmy alebo z pohľadu zákazníka. Klasická pásová výroba sa zvykne využívať najmä vo veľkých priemysloch, akým je napríklad automobilový priemysel. Zákazková výroba môže byť drahšia, nakoľko veľakrát ide o jedinečné a neopakovateľné výroby, ktoré sú veľmi personalizované. Výroba na zákazku sa uskutočňuje hlavne v malých a stredných podnikoch, ktoré majú možnosť orientovať sa na drobné a osobné produkty. Malé a stredné podniky sú k tomu hnacou silou každého hospodárstva, nakoľko sú hlavným zdrojom pracovných miest, inovácií a veľmi prispievajú ku konkurencieschopnosti. Tvoria až 99 % z celkového počtu podnikateľských subjektov.

Téma zákazkovej výroby má svoje prednosti a môže byť čoraz viac spomínaná, a to z dôvodu, že napr. pri pásovej automatizovanej výrobe – automobilový priemysel – je aktuálne veľká čipová kríza. Mikročipy samozrejme nepotrebujú len firmy v automobilovom priemysle, ale aj vo viacerých sektoroch. Toto môže byť jeden z dôvodov, prečo hromadná výroba môže mať časom problémy.

V prvej kapitole sa venujeme definovaniu základných pojmov ako podnik, malý a stredný podnik, cena a dopyt. Charakterizujeme náklady, ktoré využívame aj v praktickej časti práce. V hlavnej časti podrobne analyzujeme najmä zákazkovú kalkuláciu a jej jednotlivé časti.

V druhej kapitole zadefinujeme ciele diplomovej práce. Primárnym cieľom diplomovej práce je zostavenie zákazkovej kalkulácie na konkrétny produkt vo vybranom malom a strednom podniku. Okrem toho sú súčasťou tejto kapitoly aj sekundárne ciele, ktoré nám napomáhajú k vypracovaniu teoretickej, ako aj praktickej časti záverečnej práce.

Tretia kapitola je zameraná na metodiku práce a metódy skúmania. Definujeme v nej základné postupy a metódy, ktoré nám napomáhali pri vypracovaní a dosahovaní stanovených cieľov záverečnej práce.

Štvrtá kapitola je praktickou časťou diplomovej práce. Opisujeme v nej základné informácie o vybranom podniku, analyzujeme jeho výsledok hospodárenia a následne sa

venujeme zostaveniu zákazkovej kalkulácie v spoločnosti. Dôkladne analyzujeme celý postup zákazkovej kalkulácie od prvého stretnutia s klientom až po odovzdanie zákazky.

V piatej kapitole sa venujeme diskusii k záverečnej práci. Zhodnotíme v nej proces celej zákazky vo vybranej spoločnosti a navrhujeme možnosti a odporúčania na jej zlepšenie.

1 Súčasný stav riešenej problematiky doma a v zahraničí

Výroba na zákazku je v poslednej dobe veľmi populárna v domácich i zahraničných podnikoch. Zákazková kalkulácia je teda najdôležitejšou súčasťou zákazkovej výroby, ktorá ovplyvňuje celú výrobu, ako aj budúcu prosperitu podniku. Zákazková kalkulácia zahŕňa výšku celkových vlastných nákladov, prirážku, zisk a ďalšie zložky ceny. Slúži teda ako podklad na tvorbu ceny danej zákazky. Preto treba klásť riadny dôraz na jej tvorbu.

1.1 Charakteristika základných pojmov

Nakoľko je témou našej záverečnej práce zákazková kalkulácia v malom a strednom podniku, v nasledujúcom texte si zadefinujeme nasledovné pojmy: podnik, malý a stredný podnik, startup, náklady, cena a dopyt.

1.1.1 Podnik, malý a stredný podnik, startup

Podnik má nespočetne veľa definícií. Podľa Majdúchovej a Neumannovej podnikom rozumieme „*ekonomicky a právne samostatnú jednotku založenú za účelom podnikania*.“¹ Podľa nás však najlepšiu definíciu podniku ponúka Obchodný zákonník. V zmysle § 5 Obchodného zákonníka sa podnikom rozumie „*súbor hmotných, ako aj osobných a nehmotných zložiek podnikania. K podniku patria veci, práva a iné majetkové hodnoty, ktoré patria podnikateľovi a slúžia na prevádzkovanie podniku alebo vzhľadom na svoju povahu majú tomuto účelu slúžiť*.“²

V ďalšom kroku si bližšie zadefinujeme malý a stredný podnik (MSP). MSP tvoria až 99,9 % z celkového počtu podnikateľských subjektov, vytvárajú takmer 75 % aktívnej pracovnej sily a viac ako s 50 % podielom sa podieľajú na hrubej produkcii a tvorbe pridanej hodnoty. „*Kategóriu MSP tvoria podniky, ktoré zamestnávajú menej ako 250 osôb a ktorých ročný obrat nepresahuje 50 mil. € a/alebo celková ročná súvaha nepresahuje 43 mil. €*.“³

MSP v SR vytvárajú priaznivú sociálnu klímu, umožňujú pracovné, spoločenské a sociálne uplatnenie obyvateľstva a pomáhajú udržiavať racionálne životné prostredie.

¹ MAJDÚCHOVÁ, Helena – NEUMANNOVÁ, Anna. *Podnik a podnikanie*. 2. vyd. Bratislava : Sprint 2, 2014. s. 24. ISBN 978-80-89710-04-1.

² Definícia podniku v zmysle Zákona č. 513/1991 Obchodného zákonníka § 5

³ [cit. 2021-07-20]. Dostupné na <https://www.mosr.sk/data/files/1756.pdf>

Startup je špecifický druh podniku z oblasti MSP. Nájst' jednoznačnú definíciu nie je jednoduché. Ministerstvo financií SR definuje startup ako „*kapitálovú obchodnú spoločnosť so sídlom na území Slovenskej republiky, od ktorej vzniku neuplynulo viac ako 36 mesiacov a zároveň:*

- vznikla za účelom tvorby inovatívneho produktu alebo služby,
- je mikro, malým alebo stredným podnikom,
- sa vyznačuje tým, že väčšina hlasovacích práv patrí fyzickým osobám, ktoré sú jej zakladateľmi.“⁴

Startup je reprezentovaný určitými charakteristickými znakmi, podľa ktorých ho dokážeme odlíšiť od ostatných druhov podniku. Znak startupu sú nasledujúce:

- zakladatelia sa chystajú vstúpiť na trh,
- ide o inovatívny alebo nový produkt, resp. službu,
- vstup na trh predpokladá rýchly rast,
- podnik má medzinárodné ambície,
- presadzuje usporiadaný biznis model.

1.1.2 Cena a dopyt

Cena patrí k najdôležitejším faktorom ovplyvňujúcich dopyt. Pri správne určenej trhovej cene dochádza k súladu úžitkovej hodnoty produktu medzi zákazníkom a konkrétnym záujmom firmy, ktorá produkt ponúka.

Ďalej si objasníme, čo znamená cena pre jednotlivých účastníkov transakcie:⁵

- *cena z pohľadu spotrebiteľa* – cena v tomto smere predstavuje získanie istej výhody za finančnú protihodnotu (peniaze) výmenou za prístup k výrobku, tovaru alebo využitiu služby;
- *cena z hľadiska predávajúceho* – predstavuje príjmy plynúce z predaja produktov. Je dôležitým faktorom pri dosahovaní zisku z uskutočnených transakcií.

⁴ [cit. 2021-07-29]. Dostupné na <https://www.podnikajte.sk/priprava-na-start/co-je-startup>

⁵ FENDEKOVÁ, Eleonora – KUFELOVÁ, Iveta. *Ceny a cenové rozhodovanie*. Bratislava : Wolters Kluwer, 2020. s. 16. ISBN 978-80-7598-943-7.

Fendeková a Kufelová vysvetľujú, že cena je „z hľadiska trhu vnímaná ako výsledok prieniku dopytu a ponuky v konkrétnej trhovej štruktúre, kde je výsledkom vyjednávania spotrebiteľov a firiem o úhrade za poskytnuté produkty, slúžiace na uspokojenie ich potrieb.“⁶

Podľa Zákona č. 18/1996 Z. z. o cenách je „cena peňažnou sumou dohodnutou pri nákupe a predaji tovaru. Za cenu podľa tohto zákona sa považuje aj tarifa.“⁷

V ďalšej časti si vysvetlíme pojem dopyt.

Podľa Fendekovej a Kufelovej dopyt predstavuje v ekonomických pojmoch vzťah medzi množstvom tovaru, ktoré je kupujúci ochotný kúpiť, a jeho cenou v určitom časovom období. Vyjadruje komplexný pohľad na množstvo tovaru, ktoré by kupujúci kúpil za určitú cenu.⁸

Podľa Lisého a kol. „dopyt predstavuje množstvo statku, ktoré sú kupujúci ochotní kúpiť v závislosti od ceny“.⁹

1.2 Náklady

V nasledujúcej časti sa budeme venovať nákladom. Poznáme pomerne veľa definícií nákladov. „Náklady charakterizujeme ako peňažné ocenenie spotreby produkčných faktorov vynaložených podnikom na jeho výkony a ostatné účelovo vynaložené výdavky spojené s jeho činnosťou.“¹⁰

Podľa Krála a kol. môžeme náklady definovať ako „úbytok ekonomického prospechu, ktorý sa prejavuje poklesom aktív alebo prírastkom dlhov a ktorý v hodnotenom období vedie ku zníženiu vlastného kapitálu.“¹¹

⁶ FENDEKOVÁ, Eleonora – KUFELOVÁ, Iveta. *Ceny a cenové rozhodovanie*. Bratislava : Wolters Kluwer, 2020. s. 17. ISBN 978-80-7598-943-7.

⁷ Definícia ceny podľa Zákona č. 18/1996 Z. z. o cenách § 2

⁸ FENDEKOVÁ, Eleonora – KUFELOVÁ, Iveta. *Ceny a cenové rozhodovanie*. Bratislava : Wolters Kluwer, 2020. s. 39. ISBN 978-80-7598-943-7.

⁹ LISÝ, Ján a kol. *Ekonomía*. Bratislava : Wolters Kluwer, 2016. s. 93. ISBN 978-80-7552-275-7.

¹⁰ FOLTÍNOVÁ, Alžbeta a kol. *Nákladový controlling*. Bratislava : Iura Edition, 2011. s. 19. ISBN 978-80-8078-425-6.

¹¹ KRÁL, Bohumil a kol. *Manažerské účtovníctví*. Praha : Management Press, 2002. s. 36. ISBN 80-7261-062-7.

Keď sa pozrieme na náklady z hľadiska účtovníctva, tak nimi rozumieme „*zníženie ekonomických úžitkov účtovnej jednotky v účtovnom období, ktoré sa dá spoľahlivo oceniť.*“¹²

Z podnikovohospodárskeho pohľadu náklady predstavujú „*peňažné ocenenie spotreby podnikových produkčných faktorov vrátane ostatných účelovo vynaložených nákladov, ktoré sú potrebné na tvorbu podnikových výnosov.*“¹³

Náklady môžeme triediť podľa viacerých hľadísk:¹⁴

1. podľa nákladových druhov (ekonomické členenie),
2. podľa zodpovednosti za ich vznik,
3. kalkulačné členenie,
4. podľa vzťahu k produkčnému procesu (účelové členenie),
5. podľa ich závislosti od zmeny objemu výroby,
6. kalkulačné náklady,
7. podľa rozhodovacieho procesu,
8. iné členenie.

1.2.1 Členenie nákladov podľa nákladových druhov (ekonomické členenie)

Za základné nákladové druhy sa pritom považujú spotreba materiálu, spotreba a použitie externých prác a služieb, mzdové a ostatné osobné náklady, odpisy dlhodobo využívaného majetku a finančné náklady.¹⁵

Druhové členenie nákladov je založené na zaradení nákladov do ekonomicky rovnorodých skupín. Takéto členenie zodpovedá obsahu jednotlivých nákladových účtov podľa platnej účtovej osnovy podniku. Ekonomicky rovnorodé skupiny nákladov tvoria napr. tieto náklady:

- spotrebované nákupy – spotreba materiálu a energie,

¹² MÁZIKOVÁ, Katarína – MATEÁŠOVÁ, Martina – ONDRUŠOVÁ, Lucia. *Účtovníctvo podnikateľských subjektov I.* 2. vyd. Bratislava : Wolters Kluwer, 2019. s. 225. ISBN 978-80-571-0010-2.

¹³ MAJDÚCHOVÁ, Helena a kol. *Podnikové hospodárstvo.* 2. vyd. Bratislava : Wolters Kluwer, 2020. s. 306. ISBN 978-80-571-0271-7.

¹⁴ FOLTÍNOVÁ, Alžbeta a kol. *Nákladový controlling.* Bratislava : Iura Edition, 2011. s. 23-24. ISBN 978-80-8078-425-6.

¹⁵ KRÁL, Bohumil a kol. *Manažerské účetnictví.* Praha : Management Press, 2002. s. 59. ISBN 80-7261-062-7.

- služby – cestovné, náklady na reprezentáciu,
- osobné náklady – mzdové náklady,
- dane a poplatky,
- odpisy a rezervy,
- finančné náklady – úroky a kurzové straty,
- mimoriadne náklady – manká a škody,
- daň z príjmov.

1.2.2 Kalkulačné členenie nákladov

Nakoľko sa kalkulácia nákladov predpisuje kalkulačnými vzorcami, tak sa toto členenie označuje podľa položiek kalkulačného vzorca. Zmyslom tejto kalkulácie nákladov je, že sa všetky náklady rozdeľujú podľa vzniku k produkčnému procesu.

Podľa času vypočítavania nákladov rozdeľujeme kalkulácie na predbežné a výsledné. Predbežné kalkulácie sa zostavujú pred uskutočnením výkonu. Medzi predbežné kalkulácie nákladov zaradíme:¹⁶

- **prepočtovú kalkuláciu** – používa sa ako podklad na posúdenie cien zákazkovej výroby alebo na zavedenie nového výrobku do produktového portfólia podniku,
- **plánovanú kalkuláciu** – používa sa na normovanie priemerných nákladov, ktoré majú byť dosiahnuté v určitom období pri zabezpečení normovaného výkonu produkcie podniku,
- **operatívnu kalkuláciu** – používa sa na zobrazenie stavu nákladov v konkrétnom okamihu a je spresnením plánovanej kalkulácie.

Výsledná kalkulácia zase preukazuje skutočnú výšku vynaložených nákladov. Táto kalkulácia sa zostavuje na záver transformačného procesu.

¹⁶ MAJDÚCHOVÁ, Helena a kol. *Podnikové hospodárstvo*. 2. vyd. Bratislava : Wolters Kluwer, 2020. s. 317. ISBN 978-80-571-0271-7.

Z hľadiska príčinných väzieb nákladov a výkonov, ktoré sú objemovo, druhovo a kvalitatívne presne špecifikované, možno rozlíšiť dve základné skupiny nákladov:¹⁷

- **Priame náklady** – bezprostredne súvisia s konkrétnym druhom výkonu. Sú to jednotkové normované náklady, ktoré možno určiť priamo na jednotku výkonu.
- **Nepriame náklady** – neviažu sa na jeden druh výkonu a zabezpečujú priebeh podnikateľského procesu v širších súvislostiach. V kalkulačných vzorcoch sa označujú ako režijné náklady.

V súčasnosti sa využíva nasledujúci kalkulačný vzorec:

1. Priamy materiál
2. Priame mzdy
3. Ostatné priame náklady
4. Výrobná réžia

5. (1. až 4.) Vlastné náklady výroby
6. Správna réžia

7. (5. až 6.) Vlastné náklady výkonu
8. Odbytové náklady

9. (7. až 8.) Úplné vlastné náklady výkonu
10. Zisk (strata)

11. (9. až 10.) Predajná cena výkonu

1.2.3 Náklady podľa vzťahu k produkčnému procesu (účelové členenie)

Podstatou tohto členenia je, že všetky náklady sa rozdeľujú podľa vzťahu k produkčnému procesu. Základom stanovenia racionálnej nákladovej úlohy, s ktorou sa porovnáva skutočná spotreba nákladovej zložky, je účelové členenie nákladov.¹⁸

Účelový vzťah nákladov sa dá charakterizovať na rôznej úrovni podrobnosti. Na prvej úrovni sa náklady rozdelia do širokých okruhov rôznych výrobných činností a pomocných a obslužných činností. Následne sa podrobnejšie členia napr. podľa

¹⁷ FOLTÍNOVÁ, Alžbeta a kol. *Nákladový controlling*. Bratislava : Iura Edition, 2011. s. 27. ISBN 978-80-8078-425-6.

¹⁸ KRÁL, Bohumil a kol. *Manažerské účtovníctví*. Praha : Management Press, 2002. s. 61. ISBN 80-7261-062-7.

technologických postupov, procesov, aktivít alebo jednotlivých operácií. Z tohto pohľadu členíme náklady na tieto kategórie:¹⁹

- technologické náklady a náklady na obsluhu a riadenie,
- jednotkové a režijné náklady.

Technologické náklady a náklady na obsluhu a riadenie

Z hľadiska riadenia hospodárnosti sa náklady ďalej členia podľa ich základného vzťahu k činnosti, technologickému stupňu či operácii do dvoch základných skupín:²⁰

1. **Technologické náklady** – napr. spotreba papiera určitej kvality v hlavnej tlačiarenskej výrobe na výrobu konkrétneho titulu,
2. **Náklady na obsluhu a riadenie** – napr. náklady na osvetlenie tlačiarne a plat majstra.

Jednotkové a režijné náklady

Toto členenie je východiskovým momentom pre určenie konkrétnej nákladovej úlohy jednotlivých nákladových zložiek. Nákladová úloha pri technologických nákladoch sa určí pomerne ľahko – príslušná norma sa vynásobí vopred určeným alebo skutočným počtom produkovaných čiastkových výkonov. Takýto postup kontroly sa môže uplatniť pri tých technologických nákladoch, ktoré súvisia nielen s technologickým procesom, ale aj s jednotkou čiastkového výkonu. Táto časť technologických nákladov sa nazýva jednotkové náklady. Základným hodnotovým informačným nástrojom ich riadenia sú kalkulácie. Nákladová úloha pri nákladoch na obsluhu a riadenie je zvyčajne určená na základe súhrnných limitov a normatífov platných pre určité časové obdobie. Základným hodnotovým informačným nástrojom ich riadenia je rozpočet.

1.2.4 Náklady podľa ich závislosti od zmeny objemu výroby

Náklady v závislosti od zmeny objemu výroby členíme do nasledujúcich skupín:

1. **Variabilné náklady** (závislé od objemu výroby):
 - a) proporcionálne
 - b) neproporcionálne

¹⁹ FOLTÍNOVÁ, Alžbeta a kol. *Nákladový controlling*. Bratislava : Iura Edition, 2011. s. 28. ISBN 978-80-8078-425-6.

²⁰ FOLTÍNOVÁ, Alžbeta a kol. *Nákladový controlling*. Bratislava : Iura Edition, 2011. s. 28. ISBN 978-80-8078-425-6.

2. Fixné náklady (nezávislé od objemu výroby)

„Členenie podľa závislosti nákladov od objemu výkonov vyjadruje skutočnosť, že pri zmenách objemu výroby, pri rôznom využití produkčnej kapacity sa jednotlivé druhy nákladov správajú rôzne a môžeme ich priebeh sledovať, hodnotiť a určiť správnosť ich vývoja alebo nežiaduci smer vývoja.“²¹

Význam členenia nákladov na variabilné a fixné náklady spočíva v tom, že:²²

- spresňuje plánovanie a kontrolu nákladov, lebo je založené na rozlišovaní nákladov, ktoré ovplyvňuje určitý stupeň riadenia,
- umožňuje stanoviť fixné náklady, ktoré tvoria dôležitý neinvestičný zdroj zvyšovania efektívnosti,
- vytvára predpoklady pre hodnotenie využitia nákladov v závislosti od stupňa využitia produkčnej kapacity,
- je základom pre zostavovanie variabilných rozpočtov,
- používa sa na výpočet príspevku na úhradu fixných nákladov.

Fixné náklady

Fixné náklady zabezpečujú nevyhnutnú prevádzkovú pohotovosť podniku ako celku. Ide o tzv. kapacitné náklady. Z hľadiska ovplyvniteľnosti v prípade zjavného poklesu vo využití kapacity rozlišujeme dve skupiny fixných nákladov:

1. **Umŕtvené (utopené) náklady** – ťažko ovplyvniteľné, resp. neovplyvniteľné náklady, vynaložia sa často pred začatím podnikateľského procesu
2. **Ovplyvniteľné fixné náklady** – nie sú bezprostredne spojené s investičnými rozhodnutiami (napr. mzdy majstrov)

Analýza fixných nákladov z hľadiska ich reakcie na zmenu objemu produkcie vychádza z posúdenia ich časového vynakladania, t. j. kedy boli implementované do transformačného procesu. Iný pohľad poskytuje úroveň využitia produkčných kapacít

²¹ FOLTÍNOVÁ, Alžbeta a kol. *Nákladový controlling*. Bratislava : Iura Edition, 2011. s. 30. ISBN 978-80-8078-425-6.

²² MAJTÁN, Štefan a kol. *Podnikové hospodárstvo*. 2. vyd. Bratislava : Sprint 2, 2012. s. 251. ISBN 978-80-89393-63-3.

podniku. Tu posudzujeme stálosť, teda fixnosť nákladov s ohľadom na percentuálne využitie produkčných kapacít. Potom fixné náklady môžeme rozčleniť na:²³

- **Absolútne fixné** (ich celková výška sa za rovnaké obdobie nemení, aj keď sa mení objem produkcie – napr. mzdy, odpisy budov a stavieb):
 - a) jednorazové náklady,
 - b) priebežné náklady,
- **Relatívne fixné** (nemienia sa iba v rámci určitého objemu produkcie, menia sa skokom, ide teda o jednorazové zvýšenie):
 - a) využitie,
 - b) nevyužitie (voľné).

Variabilné náklady

Variabilné náklady predstavujú tú časť nákladov, ktorých veľkosť sa mení priamo so zmenou objemom produkcie. Pokiaľ podnik neuskutočňuje transformačný proces, tak tieto náklady nevzniknú. Najdôležitejšiu a najľahšie kvantifikovateľnú časť variabilných nákladov tvoria proporcionálne náklady.

Variabilné náklady rozdeľujeme na:

- **proporcionálne** – meniace sa lineárne,
- **neporporcionálne** – meniace sa nelineárne:
 - a) *progresívne* (nadproporcionálny vývoj nákladov – každá ďalšia jednotka sa vyrába drahšie ako predchádzajúca)
 - b) *degresívne* (podproporcionálny vývoj nákladov – každá ďalšia jednotka sa vyrába lacnejšie ako predchádzajúca),
 - c) *regresívne* (ich celková výška pri raste objemu výkonov klesá a pri ich poklese stúpa).

1.2.5 Náklady podľa rozhodovacieho procesu

Členenie nákladov podľa rozhodovacieho procesu sa označuje pojmom manažérsky prístup k riadeniu nákladov. Hrajú rozhodujúcu úlohu, nakoľko takmer každé manažérské rozhodnutie vychádza z porovnávania nákladov a výnosov.

²³ MAJDÚCHOVÁ, Helena a kol. *Podnikové hospodárstvo*. 2. vyd. Bratislava : Wolters Kluwer, 2020. s. 322. ISBN 978-80-571-0271-7.

Náklady podľa rozhodovacieho procesu členíme na:²⁴

1. **Alternatívne (oportunitné) náklady** – predstavujú hodnotu statku alebo služby, ktorých sme sa vzdali. Alternatívne náklady sú založené na sledovaní komparatívnej výhody. Komparatívna výhoda znamená obetovať výrobok, ktorý má menšiu hodnotu, v prospech výrobku s väčšou hodnotou. Rozdiel zisku a alternatívnych nákladov musí byť väčší ako nula, čiže kladný.
2. **Relevantné náklady** – ide o náklady, ktoré sú bezprostredne nutné na uskutočnenie konkrétnej činnosti, pričom uskutočnením tejto činnosti sa bude meniť aj ich výška. Pokiaľ by sa táto činnosť neuskutočnila, tak sa tieto náklady nebudú musieť vynaložiť. Sú to teda budúce anulovateľné náklady.
3. **Irelevantné náklady** – ide o náklady, ktoré sú pre dané rozhodnutie nedôležité, pretože uvažovaná zmena neovplyvňuje ich výšku.
4. **Predpokladané náklady** – sú hypotetické náklady, ktoré predstavujú využitie alebo úžitok, na ktorý nebola v skutočnosti vynaložená žiadna hotovosť. Tieto náklady sa používajú na porovnanie nákladov.
5. **Implicitné náklady** – sú nezaplatené zdroje podniku (produkčné faktory).
6. **Explicitné náklady** – sú tie náklady, ktoré podnik platí za použitie cudzieho kapitálu (úrok), za nájom, atď.
7. **Neproductívne náklady** – tieto náklady podnik platí pri nedodržaní svojich záväzkov a stanovených povinností voči iným podnikom alebo voči štátu.

1.3 Rozpočtovníctvo a rozpočet

Rozpočtovníctvo je samostatný ekonomický nástroj. Nadväzuje na podnikové plány, operatívne plány výroby a odbytu, predbežné kalkulácie, technické a hospodárske normy, normatívy, limity, účtovníctvo a analýzy. Jeho cieľom je zefektívniť rozhodovacie procesy v podniku. Kvalitné rozpočtovníctvo sa orientuje na určovanie úloh a kontrolu realizácie.

Foltínová definuje rozpočet ako „*nástroj konkretizácie cieľov podniku, resp. prostriedkov na ich dosiahnutie, vyjadrený vo forme meradiel, ktoré sa zameriavajú na hodnotovú stránku podnikateľského procesu.*“²⁵

²⁴ FOLTÍNOVÁ, Alžbeta a kol. *Nákladový controlling*. Bratislava : Iura Edition, 2011. s. 45-46. ISBN 978-80-8078-425-6.

²⁵ FOLTÍNOVÁ, Alžbeta a kol. *Nákladový controlling*. Bratislava : Iura Edition, 2011. s. 239. ISBN 978-80-8078-425-6.

Rozpočet je vlastne výsledok rozpočtovania, ktorý konkretizuje ekonomické úlohy podniku (výnosy, náklady, výsledok hospodárenia) alebo vnútropodnikový útvar na jeho plánovanú činnosť v určitom období. Rozpočty zahŕňajú úlohy, ktoré konkretizujú podnikové ciele.

Úlohami rozpočtovníctva sú najmä:²⁶

1. Informačno-koordinačná úloha
2. Motivačná úloha
3. Kontrolná úloha

1.4 Zákazková kalkulácia

V nasledujúcej časti diplomovej práce sa budeme venovať zákazkovej kalkulácii v malom a strednom podniku. Najprv si však vysvetlíme základné pojmy ako zákazka, kalkulácia a zákazková výroba.

Podľa Zákona o verejnom obstarávaní je *„zákazka na účely tohto zákona odplatná zmluva uzavretá medzi jedným alebo viacerými obstarávateľmi alebo obstarávateľmi na jednej strane a jedným alebo viacerými úspešnými uchádzačmi na strane druhej, ktorej predmetom je dodanie tovaru, uskutočnenie stavebných prác alebo poskytnutie služby.“*²⁷

Zákazka je vlastne zmluvný vzťah, kde sa dodávateľ zaväzuje splniť dodávku podľa zmluvných podmienok a odberateľ sa zaväzuje dodávku prijať a uhradiť.

„Zákazkovou výrobou sa rozumie zákazka vznikajúca na základe zmluvy medzi zhotoviteľom a objednávateľom, osobitne dohodnutá na zhotovenie majetku alebo kombinácie majetkov, ktoré spolu súvisia alebo sú navzájom závislé vzhľadom na ich dizajn, technológiu, funkciu, účel alebo použitie, pri ktorej objednávateľ určuje hlavné konštrukčné prvky alebo architektonicko-stavebné riešenie, a preto nejde o štandardizovanú výrobu. Práve kritérium, že objednávateľ určuje hlavné prvky zhotovovaného majetku, je veľmi

²⁶ FOLTÍNOVÁ, Alžbeta a kol. *Nákladový controlling*. Bratislava : Iura Edition, 2011. s. 239. ISBN 978-80-8078-425-6.

²⁷ Definícia zákazky podľa Zákona o verejnom obstarávaní č. 343/2015 Z. z. § 3

dôležité. Zákazková výroba je výroba na mieru, nie sériová výroba rovnakého majetku pre všetkých.“²⁸

Kalkuláciou rozumieme prepočet nákladov, marže, zisku, ceny alebo inej hodnotovej veličiny na produkt alebo službu. Kalkulácia teda predstavuje najvýznamnejší nástroj podniku, nakoľko zobrazuje naturálne vyjadrený výkon a aj jeho hodnotovú charakteristiku. Najčastejšie využívanou formou kalkulácie sú prepočty orientované na stanovenie nákladov na konkrétny produkt alebo službu, ktoré sú predmetom predaja externým zákazníkom.

Súhrnne môžeme kalkulácie charakterizovať ako (základné atribúty):²⁹

- **nástroj riadenia a evidencie nákladov,**
- **činnosť**, ktorú môžeme nazvať aj kalkulovaním, výpočtovým postupom spojeným s výsledkom tejto činnosti, t. j. s výpočtom priradených nákladov alebo zistených nákladov na výkony podniku,
- **výpočet, výpočtový postup**, ktorý v podnikovej hospodárskej praxi znamená výpočet zameraný špeciálne na určité náklady, ktoré treba vynaložiť na vznikajúci výkon, ako aj najrôznejšie **prepočty** súvisiace s konkrétnym vymedzením obsahu jednotlivých nákladových položiek,
- **rozdielne spôsoby priradovania nákladov**, oceňovania v súvislosti s konkrétnymi účelmi využitia tejto informácie,
- **výsledok kalkulačnej činnosti**, kalkulovania, t. j. vypočítané náklady na určený objekt, zistený ukazovateľ nákladov určitých výkonov, upravený v určitej forme,
- **informačný subsystém**, ktorý sa zaoberá kalkulovaním nákladov, pevne spätý s ostatnými podsystémami, ktoré zabezpečujú zostavovanie kalkulácií,
- **odbor ekonomických informácií**, t. j. špecifickú vednú disciplínu, súhrn poučiek o tejto činnosti, ich princípoch, metódach a technike,
- **informácie na riadenie a rozhodovanie.**

²⁸ [cit. 2022-03-27]. Dostupné na <https://www.podnikajte.sk/financny-manazment/zakazkova-vyroba-zakazka-co-to-je-ako-sledovat>

²⁹ FOLTÍNOVÁ, Alžbeta a kol. *Nákladový controlling*. Bratislava : Iura Edition, 2011. s. 239. ISBN 978-80-8078-425-6.

Kalkulácie predstavujú výpočet zameraný špeciálne na náklady, ktoré treba vynaložiť na vznikajúci výkon. Hovoríme teda o predmete kalkulácie. Predmetom kalkulácie je vo všeobecnosti kalkulačná jednotka, ktorú je nutné presne vymedziť.

1.4.1 Zákazková metóda kalkulovania nákladov

Zákazková metóda kalkulovania nákladov sa používa najmä v nezdružených výrobných, t. j. v kusovej a malosériovej výrobe. Tieto výroby sú charakterizované neopakovateľnosťou alebo nízkym stupňom opakovateľnosti výroby. Zákazková metóda má teda uplatnenie vo firmách s heterogénnou výrobou, kde sa zhotovujú buď jednotlivé výrobky alebo série výrobkov (výkonov) podľa individuálnych objednávok zákazníkov. Nakoľko nákladová náročnosť týchto výkonov sa líši, je nutné zisťovať ich náklady oddelene. Informačným podkladom, ktorý umožňuje podrobné rozlíšenie nákladov, je číslo zákazky. Podľa Foltínovej je „podstatou zákazkovej metódy účtovanie nákladov podľa jednotlivých zákaziek, pričom priamy materiál a priame mzdy sa prenášajú na zákazku priamo, réžie sa prenášajú vo vopred stanovených nákladoch podľa plánovej kalkulácie.“³⁰

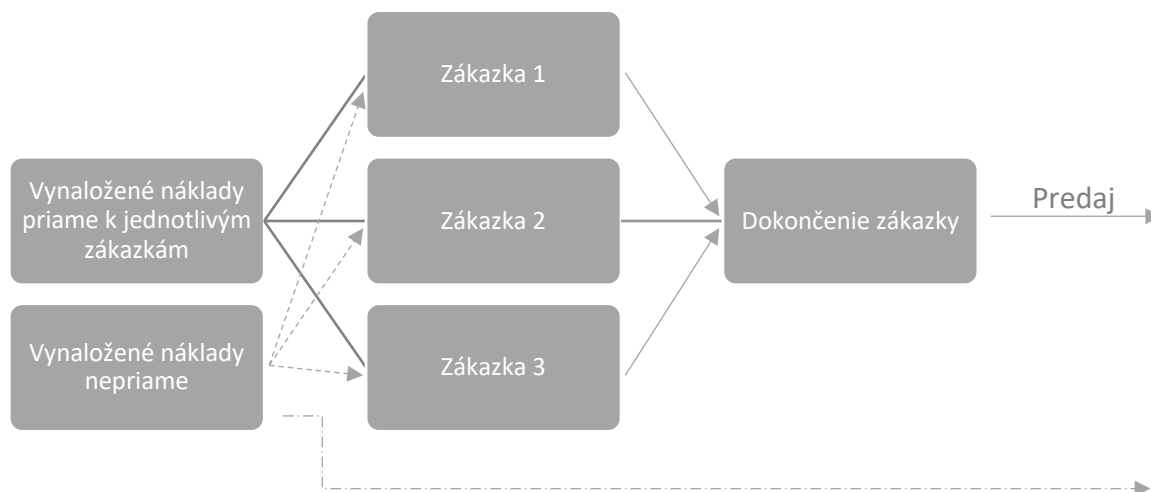


Schéma 1 Zákazková metóda (obecná schéma)

Zdroj: KRÁL, Bohumil a kol. *Manažerské účetníctví*. Praha : Management Press, 2002. s. 123. ISBN 80-7261-062-7.

³⁰ FOLTÍNOVÁ, Alžbeta a kol. *Nákladový controlling*. Bratislava : Iura Edition, 2011. s. 146. ISBN 978-80-8078-425-6.

Na schéme 1 môžeme vidieť všeobecnú schému zákazkovej metódy. Charakteristickým znakom tejto metódy je skutočnosť, že objektom zisťovania nákladov v účtovníctve sú jednotlivé výrobky, ktorých rozsah alebo počet je stanovený výrobným príkazom vopred.

Predmet kalkulácie

Predmetom kalkulácie sú napr. výrobky vyrábané v malých sériách, služby, ktoré nazývame zákazka. Na zákazku sa vždy vydáva výrobný príkaz. Podľa Foltínovej je „*kalkulované množstvo určené množstvom výkonov zhotovených na jeden výrobný príkaz, a nie na množstvom výkonov dokončených v určitom zúčtovacom období.*“³¹ Z toho nám vyplýva, že skutočné vlastné náklady na kalkulovaný výkon vieme zistiť až po dokončení zákazky. Zákazková kalkulácia má teda neperiodický charakter.

1.4.2 Evidovanie nákladov zákazkovej výroby

V nasledujúcej tabuľke môžeme vidieť schému evidenčného a kalkulačného listu, ktorý je zároveň samostatným analytickým účtom výroby. Ide teda o náklady na jednotlivé zákazky.

Tabuľka 1 Schéma evidenčného a kalkulačného (zákazkového) listu

Zákazka:		Výrobný príkaz č.:
1. Priame mzdy	2. Priamy materiál	3. Ostatné priame náklady
4. Výrobná réžia	5. Zásobovacia réžia	6. Správna réžia
Kalkulačné prirážky:		
7. výrobnéj rézie	8. zásobovacej rézie	9. správnej rézie
10. Kalkulácia podľa kalkulačného vzorca:		
priame mzdy		
priamy materiál		
ostatné priame náklady		
výrobná réžia		
zásobovacia réžia		
správna réžia		

³¹ FOLTÍNOVÁ, Alžbeta a kol. *Nákladový controlling*. Bratislava : Iura Edition, 2011. s. 146. ISBN 978-80-8078-425-6.

vlastné náklady výroby	
11. Nábeh (MD)	12. Odvod (D)

Zdroj: FOLTÍNOVÁ, Alžbeta a kol. *Nákladový controlling*. Bratislava : Iura Edition, 2011. s. 147. ISBN 978-80-8078-425-6.

Keď využívame zákazkovú výrobu, je nevyhnuté zabezpečiť, aby výdajky priameho materiálu boli priradované k výrobnej dávke a aj priamo ku konkrétnej zákazke. Preto sa všetky prvotné doklady overujúce výšku priamych materiálov označujú číslom zákazky, ktorej sa týkajú. Taktiež sa pripájajú k danému evidenčnému a kalkulačnému listu.

Podobný postup je aj pri spracovaní priamych miezd. Vykazovanie pracovných úkonov sa musí priradovať ku konkrétnym zákazkám. Robí sa to pomocou pracovných lístkov alebo inej evidencie pracovných výkonov. Tieto zisťované výkony sú napr. pracovná doba odpracovaná na zákazke pri uplatnení časovej mzdy alebo sadzobník jednotlivých výkonov pri úkolovej mzde. Režijné náklady sú zachytávané najskôr podľa miesta vzniku a následne sa pomocou vhodne zvolenej rozvrhovej základne priradujú k jednotlivým zákazkám. Podľa Foltínovej sa odbytová cena skladá zo skutočných priamych nákladov, z režijných položiek nákladov vypočítaných podľa predbežnej kalkulácie.³²

Účtovanie zákazkovej metódy sa vykonáva v zborníkoch. Nákladová strana predstavuje zborníky skutočných nákladov. Základom výnosovej strany sú evidenčné a kalkulačné listy s pripojenými výdajkami priameho materiálu a pracovné lístky s evidenciou priamych miezd.

Priamy materiál a priame mzdy prenášame na zákazku v skutočnej výške. Skutočné náklady pripadajúce na zákazku môžeme zistiť až po ukončení celej zákazky. Porovnanie skutočných nákladov a vopred určených nákladov vedie k rozdielom, ktoré môžu byť spôsobené:³³

- **prekročením alebo úsporou oproti vopred určeným nákladom** – v tomto prípade je nevyhnuté prijať riadiace opatrenia, alebo

³² FOLTÍNOVÁ, Alžbeta a kol. *Nákladový controlling*. Bratislava : Iura Edition, 2011. s. 147. ISBN 978-80-8078-425-6.

³³ FOLTÍNOVÁ, Alžbeta a kol. *Nákladový controlling*. Bratislava : Iura Edition, 2011. s. 148. ISBN 978-80-8078-425-6.

- **objektívnymi príčinami** – v tomto prípade je nevyhnutné použiť nové druhy prepočtových kalkulácií a rozpočtov.

Prvky nákladov

Náklady zahŕňajú všetky možné výdavky, ktoré vzniknú počas výroby a mali by byť zahrnuté v jej konečnej cene. Tie obsahujú:³⁴

1. Materiálové náklady

Ide o náklady vynaložené na nákup materiálov nevyhnutných pre výrobný proces. Tieto náklady sa klasifikujú ako priame a nepriame.

2. Priama práca

Predstavuje náklady na zamestnancov, ktorí sú priamo zapojení do výrobného procesu.

3. Priame výdavky

Sú to náklady, ktoré možno spätne vysledovať k výdavkom konkrétného oddelenia. Patria sem napr. náklady na dizajn, údržbu nástrojov a nákup vybavenia.

4. Výrobná réžia

Sú to akékoľvek iné výrobné náklady, ktoré vzniknú počas výroby produktu. Zahŕňajú napr. účet za elektriku, upratovacie služby, odpisy použitých strojov a majetkové dane.

Pri zákazkovej výrobe je nevyhnutné rozpočtovanie nákladov a výnosov a ich následné porovnávanie so skutočným stavom. Sledovanie skutočného stavu je potrebné vykonávať na každej úrovni zákazkovej výroby samostatne.

1.4.3 Výpočet nákladov zákazkovej kalkulácie

Kalkulácia zákazky sa používa na meranie zisku oproti výdavkom vynaloženým počas výrobného procesu. Kalkulácia zákazky sa počíta v šiestich krokoch:³⁵

- 1. Identifikácia práce** – je nutné identifikovať prácu a jej požiadavky. Identifikácia sa robí pomocou analýzy faktorov a výsledkov, ktoré budú ovplyvnené prijatím tejto práce.

³⁴ [cit. 2020-10-31]. Dostupné na <https://www.zoho.com/inventory/guides/what-is-job-order-costing.html>

³⁵ [cit. 2020-11-13]. Dostupné na <https://www.zoho.com/inventory/guides/what-is-job-order-costing.html>

2. **Výpočet nákladov** – v tejto časti sa identifikujú náklady spojené so zákazkou. Mali by rozdeliť na priame a nepriame. Spočítaním nákladov dostaneme celkové náklady vzniknuté počas výroby na zákazku.
3. **Výber alokačnej základne** – nepriame náklady by sa mali priradiť na zákazku na základe nákladov vynaložených v minulosti (pri vykonávaní podobnej zákazky). Ide o odhad a mali by byť definované v záverečných fázach výroby.
4. **Prijatie objednávky** – po výpočte priamych a nepriamych nákladov sa zákazníkovi pripraví cenová ponuka zákazky. Pokiaľ ju zákazník odsúhlasí, výroba môže začať. Každá zákazka má pridelené jedinečné výrobné číslo.
5. **Udržiavanie výkazov nákladov práce (počas výroby)** – počas výrobného procesu zákazky je nutné viesť výkaz nákladov na úlohu, aby sme vedeli sledovať použitý materiál a prácu. Kontrolou tohto výkazu zistíme, či sme dobre naplánovali predpokladanú výšku nákladov na zákazku alebo sme ich spotrebovali viac/menej. Pokiaľ sme náklady neodhadli správne, ide o nesprávny odhad zákazky alebo neefektívnu realizáciu. Keďže vo výkaze je všetko evidované, vieme veľmi rýchlo zistiť kde nastala chyba alebo nadmerná spotreba.
6. **Revízia nákladových listov (po výrobe)** – po dokončení výrobného procesu sa revidujú skutočné náklady pridaním dodatočných nákladov, ktoré mohli počas výrobného procesu vzniknúť. Tento krok nám slúži na stanovenie konečnej ceny.

Foltínová vysvetľuje, že na kalkulačnom a evidenčnom (zákazkovom) liste sa zachytávajú priame náklady a režijné náklady, ktoré sa na jednotlivé zákazky rozvrhujú podľa vhodne zvolenej rozvrhovej základne. Zákazková metóda väčšinou využíva kalkulačnú techniku prirážkovej kalkulácie.³⁶

„Účtovanie zákazkovej výroby je upravené v postupoch účtovania predovšetkým v § 30. Od roku 2011 sa používajú pri účtovaní zákazkovej výroby u zhotoviteľa účty 316 – Čistá hodnota zákazky (tento účet nahradil dovtedy vykazovanú hodnotu zákazkovej výroby na účtoch nedokončenej výroby a účtoch časového rozlíšenia) a 606 – Výnosy zo zákazky.“³⁷

³⁶ FOLTÍNOVÁ, Alžbeta a kol. *Nákladový controlling*. Bratislava : Iura Edition, 2011. s. 148. ISBN 978-80-8078-425-6.

³⁷ [cit. 2022-03-27]. Dostupné na <https://www.podnikajte.sk/financny-manazment/zakazkova-vyroba-zakazka-co-to-je-ako-sledovat>

1.4.4 Praktické využitie zákazkovej kalkulácie

Najväčšie opodstatnenie praktického využitia zákazkovej kalkulácie je v malých a stredných podnikoch z dôvodu, že tieto podniky poskytujú svoje výrobky a služby v rôznorodej štruktúre a množstve, a teda nemôžu plánovať svoje aktivity na dlhú dobu dopredu. Zákazky sa prijímajú náhodne tak, aby boli pre zákazníkov v primeranej dobe zhotovené a dodané. Niektoré položky priamych nákladov nemôžeme odhadnúť a ani plánovať – napr. v autoopravárstve (na základe zákazky sa zistí, aké náhradné diely budú potrebné). Priame mzdy sa môžu určiť zo spotreby času na zákazku a sadzby na jednotku času. Problémom môže byť určenie podielu režijných nákladov malého a stredného podnikania na zákazku. Aby to bolo možné, podnikateľ musí vychádzať z rozpočtu režijných nákladov. Väčšinou sa zostavuje na celý rok. Úroveň budúcej, resp. plánovej kalkulácie závisí od presnosti odhadu veličín, ktoré rozhodnú o veľkosti režijnej prirážky.

2 Cieľ práce

Zákazková výroba je čoraz obľúbenejšia. Typické príklady zákazkovej výroby nájdeme najmä v stavebníctve. Malé aj stredné podniky teda pomaly častejšie vyrábajú na zákazku ako na sklad. Takáto výroba dokáže ušetriť náklady na skladovanie, avšak môže byť náročnejšia na výrobný proces, nakoľko musí zabezpečiť plynulú výrobu a musí sa stihnúť v určitom čase. V našej záverečnej práci sa venujeme zákazkovej výrobe v malom a strednom podniku.

Hlavným cieľom diplomovej práce je zostavenie zákazkovej kalkulácie na konkrétny produkt vo vybranom podniku.

Sekundárnymi cieľmi pre teóriu sú:

- charakteristika zákazkovej kalkulácie,
- definícia predmetu kalkulácie,
- evidovanie a výpočet jej nákladov,
- jej praktické využitie.

Sekundárnymi cieľmi pre prax sú:

- následná aplikácia teoretických poznatkov ohľadom zákazkovej kalkulácie na vybranom príklade z praxe,
- evidencia a vykazovanie zákazky vo vybranej spoločnosti,
- zhodnotenie vybranej zákazky,
- navrhnutie odporúčaní na zlepšenie.

Prvá časť práce, teda teoretická, je zameraná na priblíženie a vysvetlenie problematiky zákazkovej kalkulácie. Medzi čiastkové ciele môžeme zaradiť definíciu základných pojmov a charakteristiku výroby na zákazku. Z tohto dôvodu sme sa v tejto časti venovali pojmom ako malý a stredný podnik, náklady, kalkulácia a zákazková kalkulácia. Na vypracovanie tejto časti nám poslúžila odborná literatúra uvedené na konci tejto záverečnej práce.

Praktická časť záverečnej práce je zameraná na využitie teoretických poznatkov pri zostavení zákazkovej kalkulácie na vybranej zákazke vo vybranom podniku. Čiastkové ciele

nám napomáhali pri priblížení problematiky v podniku. Charakterizovali sme si proces prípravy zákazky v danom podniku a následne sme dôkladne analyzovali celý proces zákazkovej výroby.

3 Metodika práce a metody skúmania

Za účelom vhodného spracovania záverečnej práce bolo potrebné sa najprv oboznámiť so skúmanou problematikou zákazkovej kalkulácie, a teda aj jednotlivými aspektmi, ktoré s ňou súvisia. Nadobudnutie týchto poznatkov nám umožnilo čerpanie z niekoľkých publikácií domácich autorov, ako aj priamy kontakt s konateľmi spoločnosti, ktorú sme si pre účely diplomovej práce vybrali.

Pri vypracovávaní záverečnej práce sme využívali niekoľko rozdielnych metód, ktoré v rámci jednotlivých častí diplomovej práce aj bližšie konkretizujeme nižšie v texte.

V teoretickej časti diplomovej práce sme použili analytickú a opisnú metódu, pomocou ktorých sme opísali pojmy, ktorých vymedzenie sme v súvislosti so skúmanou problematikou považovali za dôležité.

V praktickej časti našej diplomovej práce sme sa zamerali na spoločnosť HAMILTON group s.r.o., ktorú sme pre účely záverečnej práce oslovili. Na vymedzenie tejto spoločnosti sme v práci použili opisnú metódu. Ďalej sme tu využili interview, resp. metódu rozhovoru, ktorý bol uskutočnený so zakladateľom a konateľom spoločnosti. Rozhovor bol veľkým prínosom pre dosiahnutie primárneho cieľa záverečnej práce, nakoľko sme sa dozvedeli cenné a užitočné informácie. Opätovne sme využili analytickú metódu na využitie analýzy zákazkovej kalkulácie v tejto spoločnosti, kde sme analyzovali účtovné podklady, ktoré nám vybraná spoločnosť na účely diplomovej práce poskytla. V závere praktickej časti záverečnej práce sme využili ešte raz opisnú metódu, a to už pri zostavovaní zákazkovej kalkulácie pri vybranej zákazke spoločnosti HAMILTON group s.r.o. Na výpočty sme využili rôzne matematické metódy.

V poslednej časti diplomovej práce sme využili metódu rozhovoru a zhodnotenia, kde sme zhodnotili vybranú zákazku priamo so zakladateľom spoločnosti a pridali naše odporúčania.

4 Výsledky práce

Nasledujúca kapitola slúži na využitie teoretických poznatkov, ktoré sme uviedli v teoretickej časti našej záverečnej práce, ako aj ich aplikáciu na vybraný podnik. Budeme v nej charakterizovať spoločnosť HAMILTON group s.r.o. Predstavíme si predmet podnikania danej spoločnosti, ako jej organizačnú štruktúru. Ďalšou súčasťou tejto kapitoly je analýza výsledkov hospodárenia uvedenej spoločnosti. Okrem toho sa tu budeme venovať aj samotnej zákazkovej kalkulácii v spoločnosti HAMILTON group s.r.o.

4.1 Charakteristika spoločnosti HAMILTON group s.r.o.

Spoločnosť HAMILTON group s.r.o. je mikro podnik, ktorý od svojho vzniku raz zmenil koncepciu svojho podnikania. Vznikol v roku 2018 s koncepciou ponuky tlače a grafických služieb, reklamných činností a IT podpory. V tom čase mal podnik 2 spoločníkov. V roku 2020 jeden zo spoločníkov ukončil svoju činnosť. Spoločnosť sa medzitým 2x sťahovala so svojou prevádzkou. HAMILTON group s.r.o. sa od svojho vzniku venovala tlačiarenským službám (napr. vizitky, diplomy, plagáty, pásky, atď.), grafickým službám (napr. návrhy tlačovín, vytvorenie loga), výrobe reklamných predmetov (napr. banery, svetelné reklamy, perá, šálky) a IT podpore (napr. tvorba e-shopov a webstránok). Koncom roka 2021 zmenili svoju koncepciu na garáž so širokou škálou služieb pre vozidlo. „Pod jednou strechou“ teda ponúkajú autoumyváreň, pneuservis, keramickú ochranu a autosklo. Čiastočne sa stále venujú aj tlačiarenskej, grafickej a reklamnej činnosti.

Poslaním tejto spoločnosti je priniesť zákazníkom komplexné služby pre vozidlo na jednom mieste bez nutnosti vyhľadávať rôzne pobočky. Od ručného umývania, cez opravu skiel, čistenie interiéru, pneuservis až po detailing.

Víziou spoločnosti je stať sa jednotkou na slovenskom trhu a dostať do povedomia ľudí tzv. „americký štýl“ takejto garáže, nakoľko v USA je podobný koncept podnikania veľmi rozšírený a obyvateľstvom pravidelne využívaný. Poskytovaná kvalita služieb a profesionalita je samozrejmosťou.

Predmety činnosti spoločnosti HAMILTON group s.r.o. podľa Obchodného registra SR sú nasledovné:

- Kúpa tovaru na účely jeho predaja konečnému spotrebiteľovi (maloobchod) alebo iným prevádzkovateľom živnosti (veľkoobchod),
- Sprostredkovateľská činnosť v oblasti obchodu,
- Sprostredkovateľská činnosť v oblasti služieb,
- Sprostredkovateľská činnosť v oblasti výroby,
- Služby súvisiace s počítačovým spracovaním údajov,
- Administratívne služby,
- Činnosť podnikateľských, organizačných a ekonomických poradcov,
- Počítačové služby,
- Služby súvisiace s produkciou filmov, videozáznamov a zvukových nahrávok,
- Vydavateľská činnosť, polygrafická výroba a knižárske práce.

4.1.1 Organizačná štruktúra podniku

Spoločnosť sa skladá z jedného spoločníka a dvoch zamestnancov. Na jej čele je zakladateľ, konateľ, spoločník a zároveň „tretí“ zamestnanec Jozef Tomášek. Na starosti má prijímanie objednávok, kalkulácie, faktúry, platby a aj samotné vykonávanie služieb pre zákazníkov (napr. detailing). Druhý člen podniku sa stará najmä o vykonávanie služieb pre zákazníkov a samostatné hľadanie nových zákaziek. Tretím členom je zamestnanec, ktorý vykonáva činnosti spoločné s detailingom, čistením vozidla a pneuservisom.

Nasledujúca schéma 2 zobrazuje organizačnú štruktúru podniku podľa OR SR, teda tak, ako je to určené v zakladateľskej listine.

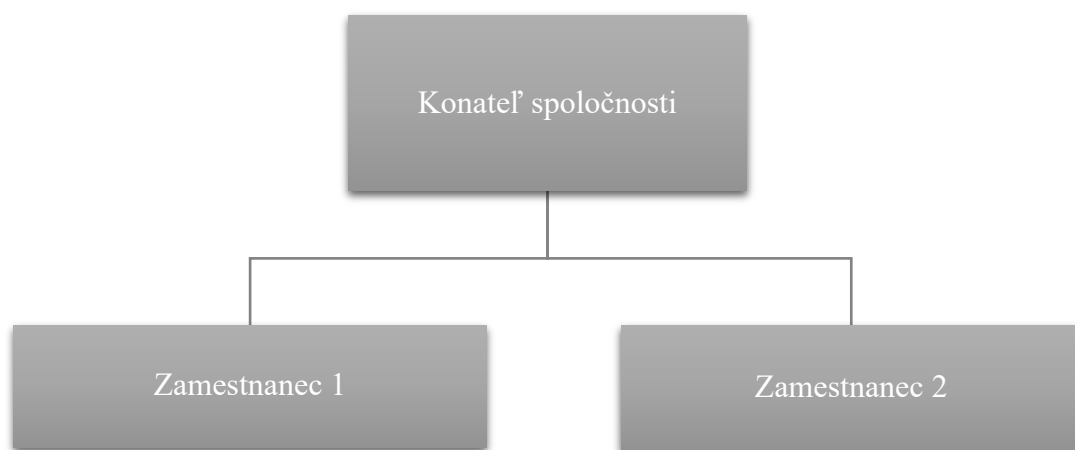


Schéma 2 Organizačná schéma spoločnosti HAMILTON group s.r.o. (podľa OR SR)

Zdroj: vlastné spracovanie

Z vyššie uvedeného však vyplýva, že schéma 2 nezachytáva realitu. Pre poskytnutie reálneho obrazu organizačného usporiadania jednotlivých členov spoločnosti sme vytvorili schému 3.

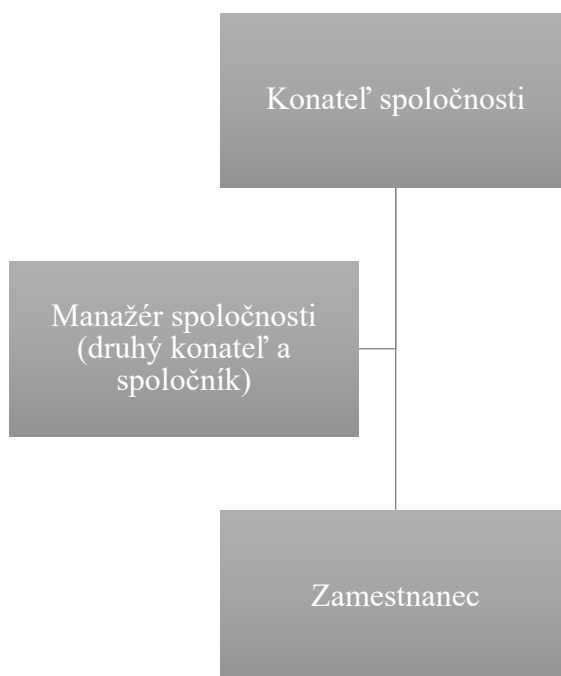


Schéma 3 Organizačná štruktúra spoločnosti HAMILTON group s.r.o. (realita)

Zdroj: vlastné spracovanie

4.1.2 Výsledok hospodárenia podniku

V nasledujúcej časti si priblížime výsledky hospodárenia podniku od jeho vzniku. Takmer každý podnik má za cieľ dosahovať čo najvyšší zisk. Nie je tomu inak ani pri spoločnosti HAMILTON group s.r.o. Mnoho spoločností v poslednom období zasiahla stále pretrvávajúca celosvetová pandémia COVID-19. Nakoľko pôsobí uvedená spoločnosť na trhu od konca roku 2018, budeme môcť analyzovať ako a či vôbec pandémia ovplyvnila jej fungovanie a rast. Postupne sa pozrieme na tržby, náklady a výsledky hospodárenia pred zdanením a po zdanením za jednotlivé roky. V čase vypracovania tejto časti pracujeme s najaktuálnejšími údajmi, ktoré máme k dispozícii. Zozbierané údaje sú do roku 2020, nakoľko spoločnosť ešte nemala spracované ani predbežné daňové priznanie za rok 2021.

Tržby za jednotlivé roky

Graf 1 poskytuje prehľad vývoja tržieb za obdobie rokov 2018 – 2020. Tržby spoločnosti HAMILTON group s.r.o. majú od počiatku jej pôsobenia rastúcu tendenciu. Na grafe 1 môžeme vidieť, že pandémia COVID-19 nemala na rast tržieb negatívny dopad. Tržby napriek pandémie rástli a podstatne rýchlo. Priemerný medziročný rast tržieb za roky 2018 až 2020 je na úrovni cez 350 %.

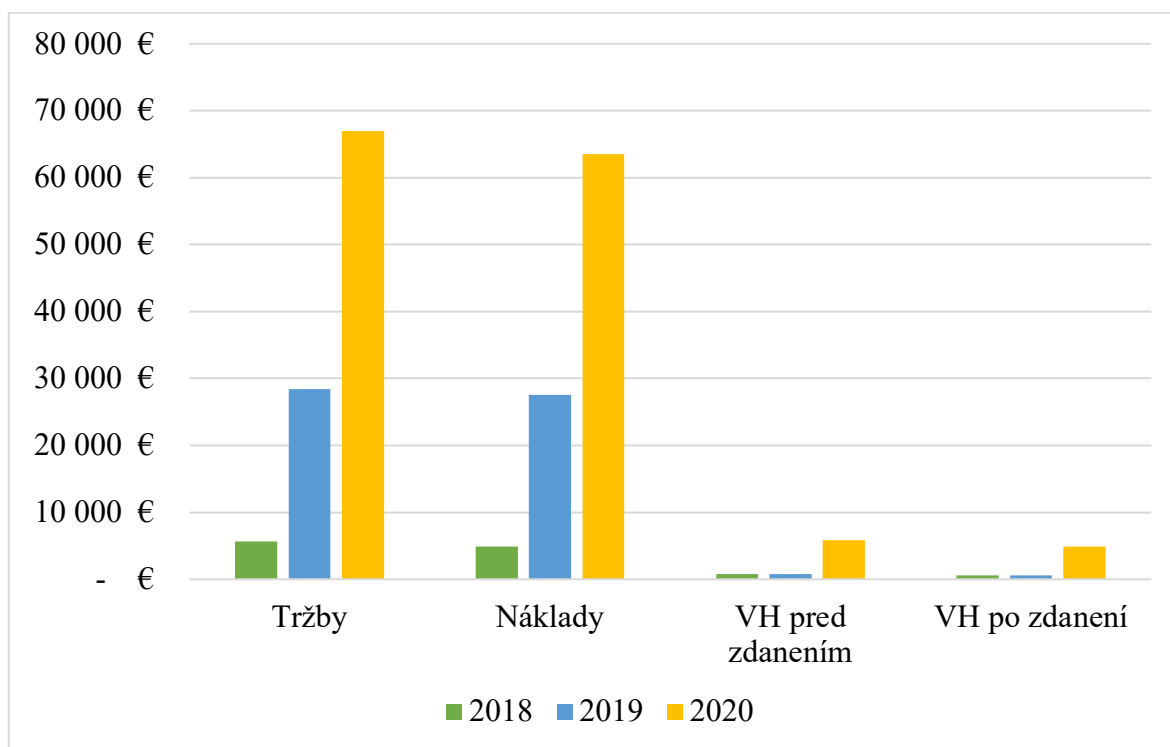
Náklady za jednotlivé roky

Podstatnou súčasťou faktorov, ktoré vplývajú na výsledok hospodárenia sú jednoznačne aj náklady. Pri raste tržieb rastú spoločnosti aj náklady. Najmä ak ide o výrobný podnik, ktorým je aj nami posudzovaná spoločnosť. Uvedenú skutočnosť reprezentuje aj nasledujúci graf 1, ktorý poskytuje prehľad vývoja nákladov spoločnosti HAMILTON group s.r.o. za roky 2018 – 2020. Najväčší nárast nákladov bol zaznamenaný v spotrebe materiálu, energie a ostatných neskladovateľných dodávok.

Výsledky hospodárenia za jednotlivé roky

Spoločnosť HAMILTON group s.r.o. dosiahla doposiaľ každý rok kladný výsledok hospodárenia. Dosiahnuté výsledky však stále nie sú na úrovni, s ktorou by bol majiteľ spoločnosti spokojný. Nakoľko je firma stále „mladá“ a veľa investuje do svojho rozvoja vidíme potenciál uvedené výsledky ďalej zlepšovať. Nižšie zobrazený graf 1 poskytuje prehľad o výsledkoch hospodárenia v posledných troch rokoch. V roku 2020 firma dosiahla zisk vyše 4 000 €. Za rok 2021 očakáva prekonanie tohto čísla. Nasledujúce grafy poskytujú

obraz výsledkov hospodárenia pred zdanením, ako aj výsledky hospodárenia po zdanení a objem daňovej povinnosti, ktorá spoločnosti v sledovaných rokoch vznikla.



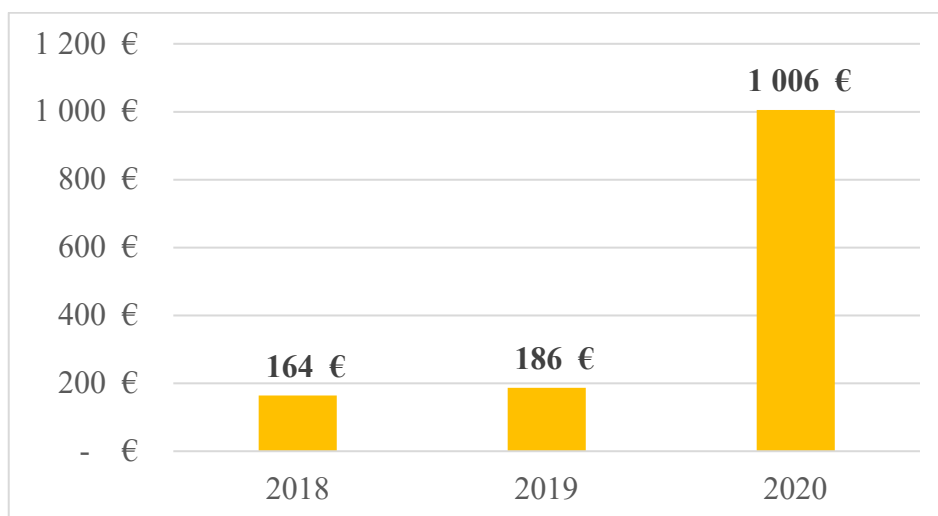
Graf 1 Tržby, náklady, výsledky hospodárenia pred a po zdanení spoločnosti HAMILTON group s.r.o. za roky 2018 až 2020 (v €)

Zdroj: vlastné spracovanie

Venovanie pozornosti výsledku hospodárenia pred zdanením je opodstatnené i z dôvodu možnosti optimalizovania daňovej povinnosti. Výška daňovej povinnosti predstavuje pre každú jednu firmu náklad, ktorý dokáže výrazne ovplyvniť výsledok hospodárenia po zdanení s ktorým bude pokračovať v nasledujúcom účtovnom období. Na grafe 2 môžeme vidieť, že spomedzi sledovaných rokov mala spoločnosť najvyššiu daňovú povinnosť v roku 2020.

V prípade ak by firma vykázala záporný výsledok hospodárenia, teda stratu, nemusí to ešte znamenať, že sa nachádza v zlej ekonomickej situácii. K takému výsledku hospodárenia sa môže spoločnosť dostať aj v prípade, ak v príslušnom roku realizovala vyššie investície, zamestnala väčší počet osôb alebo sa pripravovala na novú zákazku. Na grafe 2 môžeme vidieť, že spoločnosť HAMILTON group s.r.o. sa v takejto situácii doposiaľ

neocitla, no túto možnosť vzhľadom na jej plány realizovať väčšie zákazky do budúcnosti nevyklúčujeme.



Graf 2 Daň z príjmu spoločnosti HAMILTON group s.r.o. za roky 2018 až 2020

Zdroj: vlastné spracovanie

Vyššie zobrazené skutočnosti majú značnú vypovedaciu hodnotu o prosperite, kvalite, ako aj ziskovosti podnikania spoločnosti. Vychádzajúc z vyššie uvedených grafov môžeme o firme HAMILTON group s.r.o. tvrdiť, že je zisková a vzhľadom na jej dĺžku pôsobenia na trhu je relatívne stabilná a úspešná. Uvedená skutočnosť má pozitívny vplyv či už na jej potenciálnych zákazníkov alebo potenciálnych dodávateľov. Mnoho firiem si totiž overuje, s ktorou firmou začne spolupracovať.

4.2 Zákazková kalkulácia v spoločnosti HAMILTON group s.r.o.

V tejto podkapitole sa budeme venovať zákazkovej kalkulácii v spoločnosti HAMILTON group s.r.o. Zákazkou, ktorou sa budeme zaoberať je pre pripravovaný projekt v bratislavskom Auparku. Ide o projekt EVERYDAY BEAUTIFUL. Názov zákazky je AUPARK PASTEL TUNNEL. AUPARK PASTEL TUNNEL je subdodávka pre marketingovú spoločnosť DIW print. Ešte predtým, ako budeme opisovať danú zákazku, sa pozrieme na proces zákazky v tejto spoločnosti.

Proces vybranej zákazky v spoločnosti HAMILTON group s.r.o.

1. Stretnutie s klientom
2. Dohodnutie parametrov zákazky

3. Príprava zákazkového a kalkulačného listu
4. Prezentácia cenovej ponuky
5. Odsúhlasenie ceny zákazníkom
6. Vykonanie zákazky
7. Odovzdanie zákazky
8. Úhrada zákazky

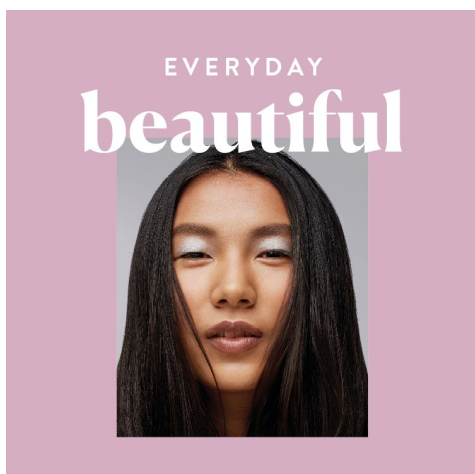
Celý tento proces sa však môže zmeniť v závislosti od zákazky. Pri väčších a drahších zákazkách si môže spoločnosť dopredu účtovať zálohu. Zákazkový list spoločnosť vypracováva v Exceli. Tento Excel má nasledovné zošity:

- Súhrn,
- Príjmy,
- Výdavky.

V zošite Výdavky spoločnosť eviduje všetky výdavky spojené so zákazkou. Od materiálu, cez mzdy až po prípadné provízie pre tretiu stranu. Ďalším zošitom sú Príjmy, kde spoločnosť eviduje celkové príjmy za jednotlivé časti zákazky. Posledným zošitom je súhrn, kde si spoločnosť eviduje osobný rozpočet danej zákazky.

4.2.1 Zákazka AUPARK PASTEL TUNNEL

V nasledujúcej časti diplomovej práce si priblížime vybranú zákazku AUPARK PASTEL TUNNEL spoločnosti HAMILTON group s.r.o. Ide o projekt v bratislavskom nákupnom centre Aupark Shopping Center. Projekt EVERYDAY BEAUTIFUL je vytvorený pre podporu predaja obchodov z kategórie „zdravie a krása“, čo vieme vyčítať už z jeho názvu. Podporiť má najmä značky dekoratívnej a prírodnej kozmetiky v predajniach MAC Cosmetics, Havlíková přírodní apotéka, Manufaktura, Parfumeria Douglas Slovensko, L'OCCITANE en Provence alebo Marrionaud Slovakia. Celkovo Aupark chce, aby boli objavené jarné beauty novinky vo všetkých predajniach v tejto kategórii. Z tejto oblasti v Auparku nájdeme až 29 predajní. Vo vybraných predajniach sú nachystané rôzne ponuky a akcie pre zákazníkov. Nižšie môžeme na obrázku 1 vidieť logo projektu EVERYDAY BEAUTIFUL.

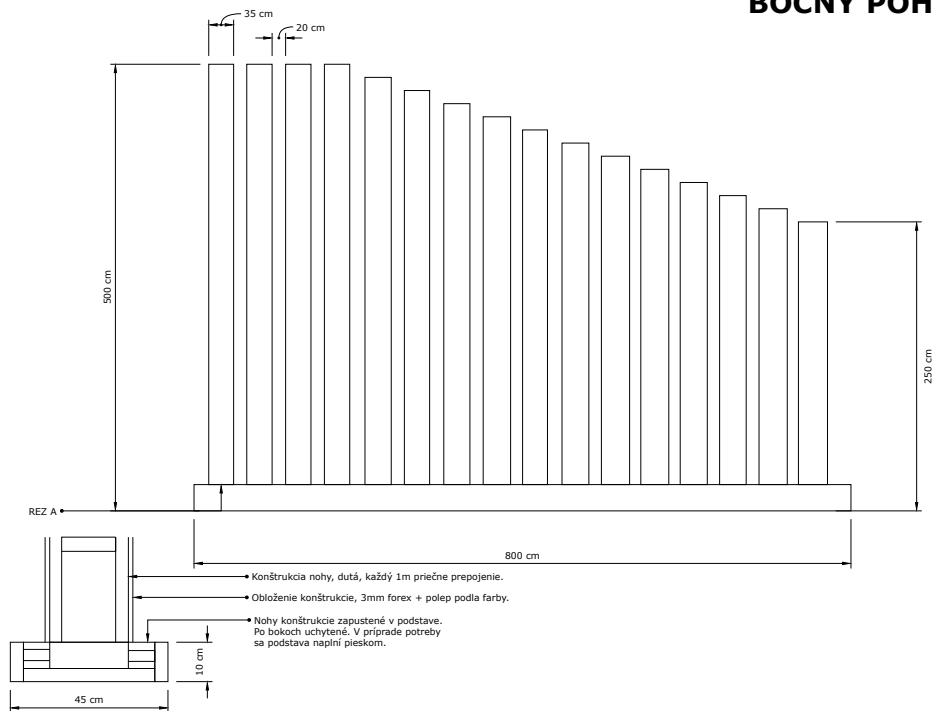


Obrázok 1 Logo projektu EVERYDAY BEAUTIFUL

Zdroj: Facebook Aupark Shopping Center

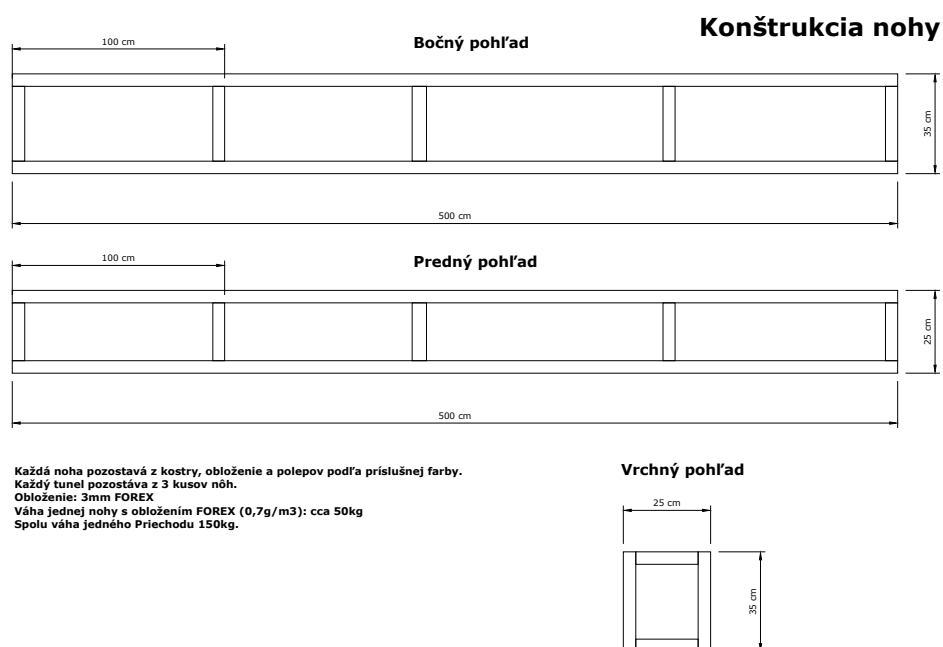
Spoločnosť HAMILTON group s.r.o. pripravila pre daný projekt zákazku na tunel s nesvetelnou tabuľou „Everyday beauty“. Tento tunel sa nachádza medzi eskalátormi v strede bratislavského Auparku. Jeho rozmery sú nasledovné – dĺžka 8 metrov, šírka 6 metrov a výška 5 metrov. Nejde teda o nejakú drobnú stavbu, ale o poriadne vysoký projekt. Tunel je postavený z dreva, ktoré predstavuje hlavný materiál. Toto drevo je polepené farebnými polepmi. Ďalšou zložkou je FOREX®. FOREX® je pevná PVC doska. FOREXOM sa riešilo obloženie konštrukcie tunela. Zo stredu tunela z predného pohľadu visí nesvetelná tabuľa. Na nasledujúcich obrázkoch si priblížime a ukážeme tento tunel.

BOČNÝ POHĽAD



Obrázok 2 Rozmery tunela z bočného pohľadu

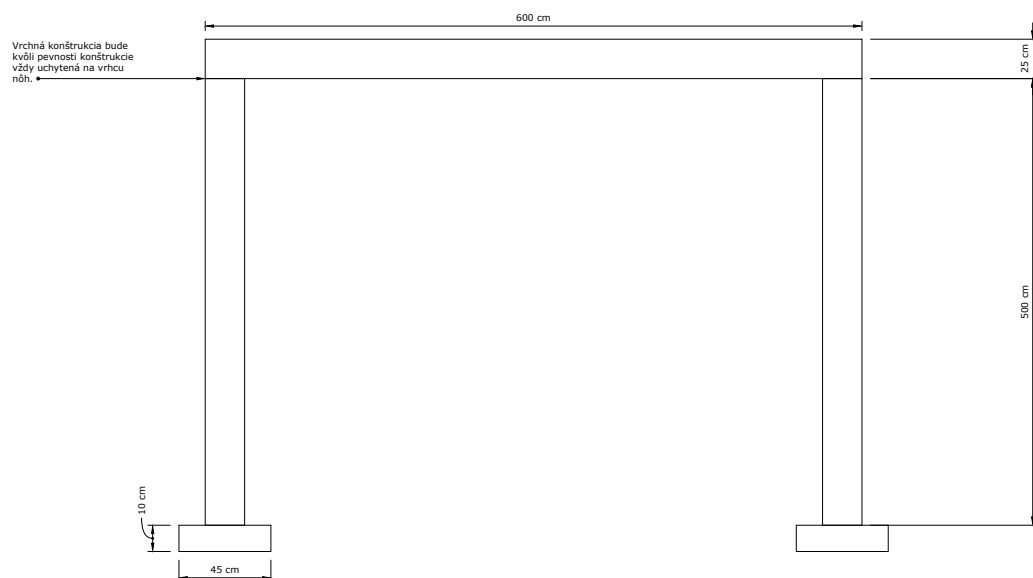
Zdroj: prezentácia AUPARK PASTEL TUNNEL



Obrázok 3 Konštrukcia nohy z bočného a predného pohľadu

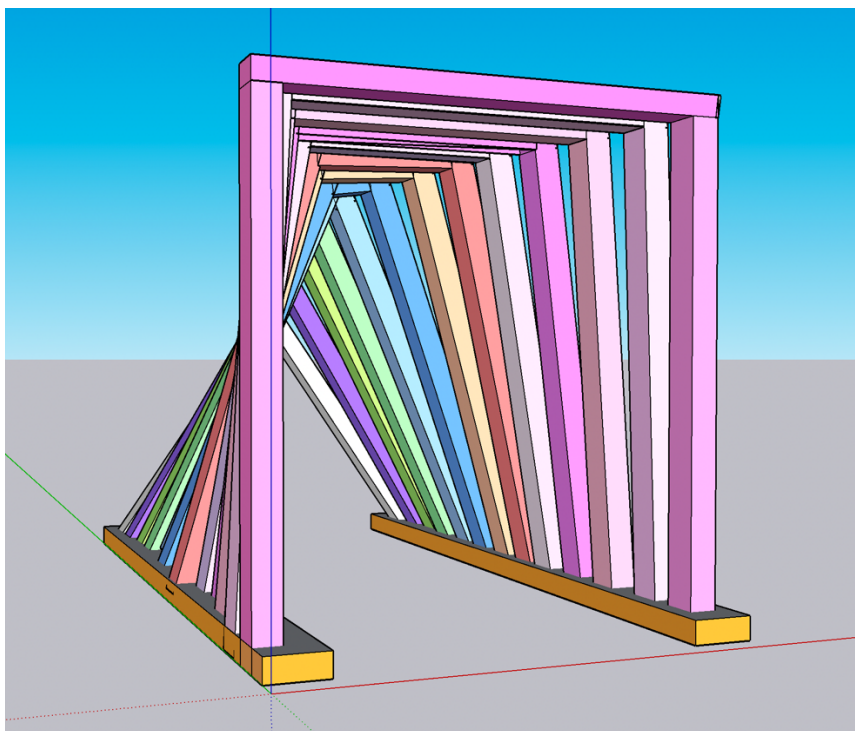
Zdroj: prezentácia AUPARK PASTEL TUNNEL

PREDNÝ POHĽAD



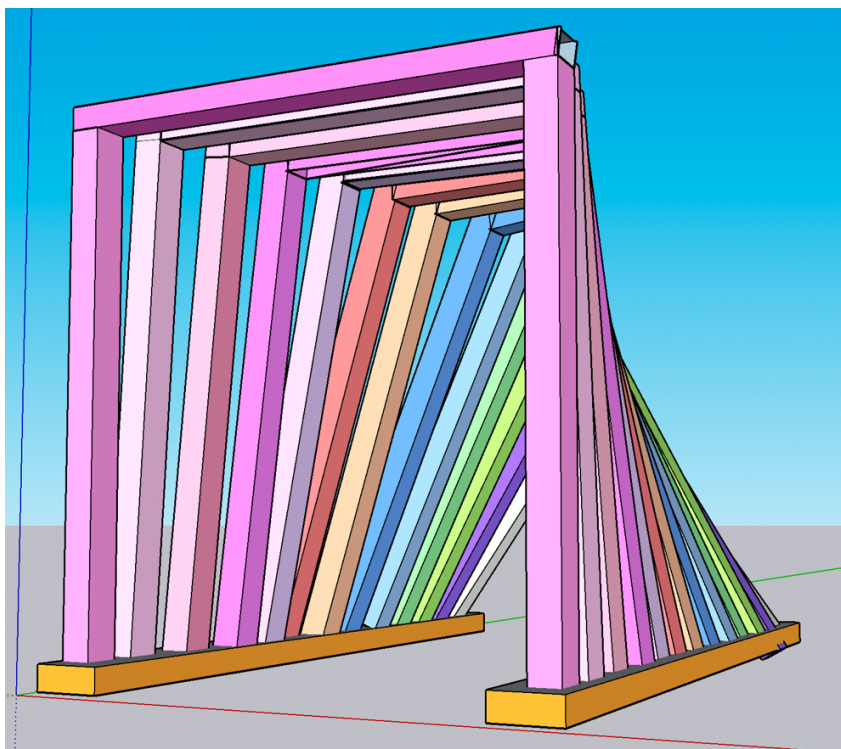
Obrázok 4 Predný pohľad na konštrukciu

Zdroj: prezentácia AUPARK PASTEL TUNNEL



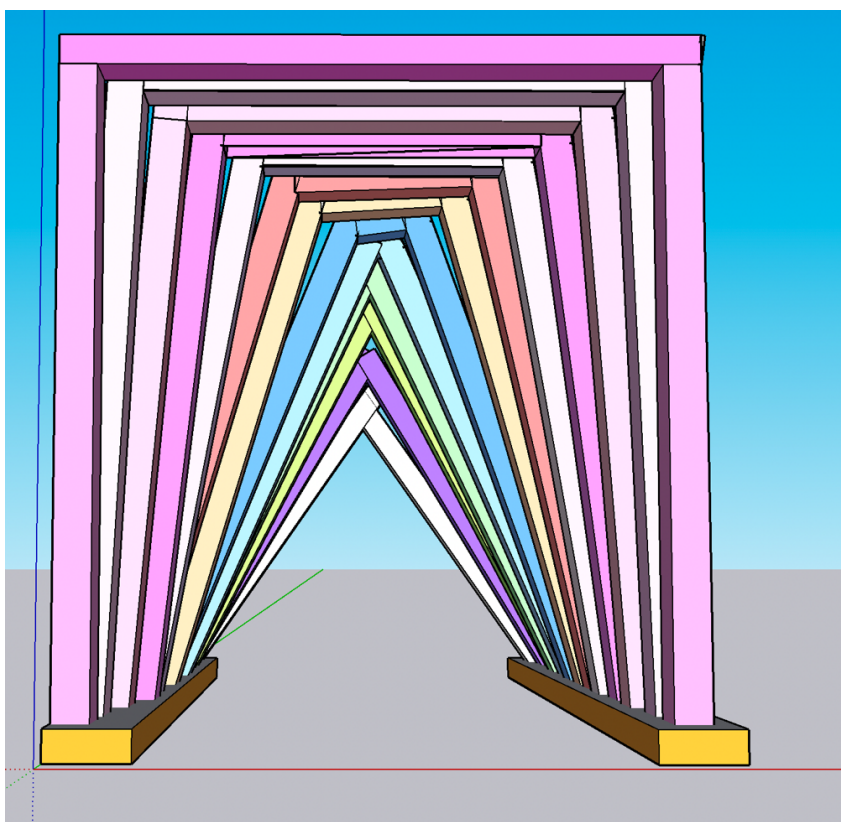
Obrázok 5 Farebná variácia tunelu – bočný pohľad zľava

Zdroj: prezentácia AUPARK PASTEL TUNNEL



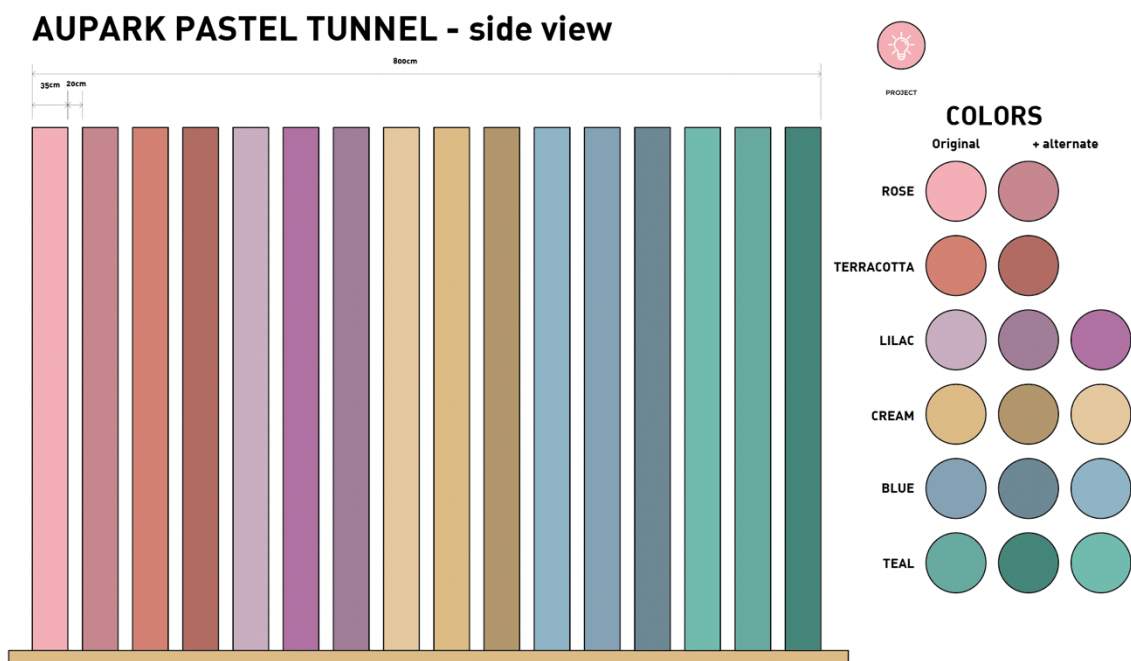
Obrázok 6 Farebná variácia tunelu – bočný pohľad sprava

Zdroj: prezentácia AUPARK PASTEL TUNNEL



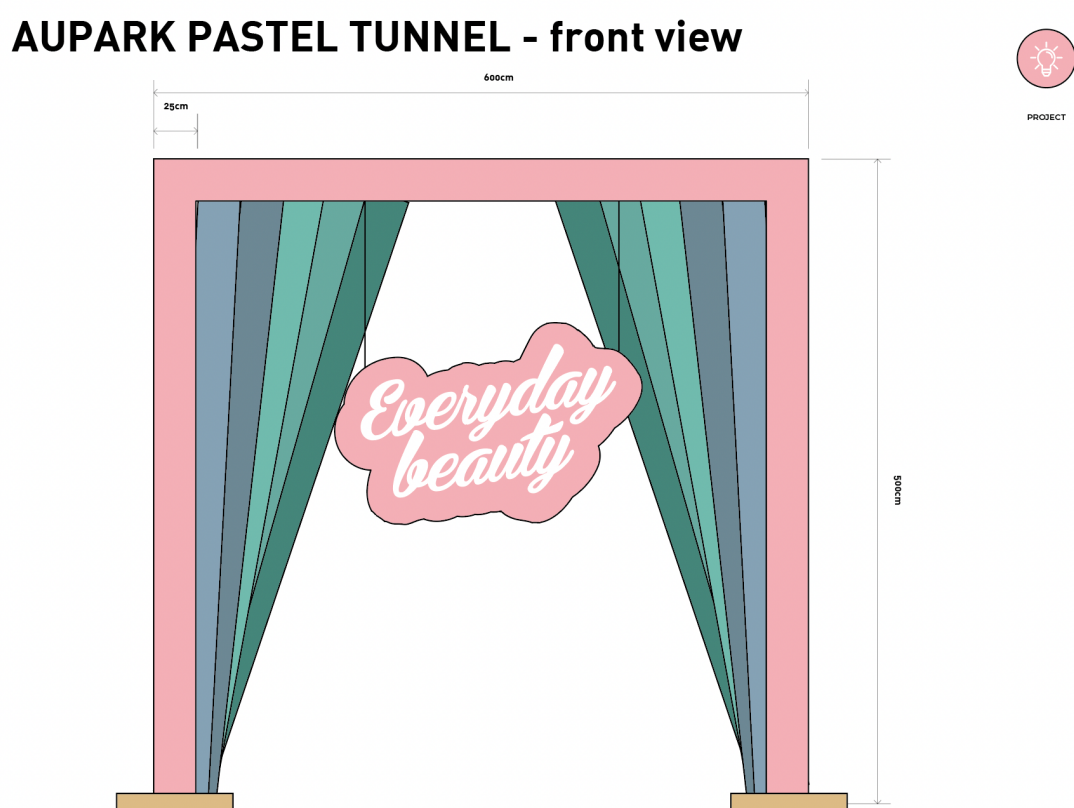
Obrázok 7 Farebná variácia tunelu – pohľad spredu

Zdroj: prezentácia AUPARK PASTEL TUNNEL



Obrázok 8 Farebná variácia tunelu – pohľad z boku

Zdroj: prezentácia AUPARK PASTEL TUNNEL



Obrázok 9 Predný pohľad na finálnu verziu tunelu s nesvetelnou tabuľou

Zdroj: prezentácia AUPARK PASTEL TUNNEL

Kalkulované náklady zákazky v spoločnosti HAMILTON group s.r.o.

Ako sme vyššie spomínali, spoločnosť HAMILTON group s.r.o. eviduje svoje náklady a výdavky v Exceli. Teraz si bližšie priblížime náklady zákazky AUPARK PASTEL TUNNEL. Celkové náklady spoločnosti predstavovali 14 858,61 €. Ich prehľadnejšie zobrazenie poskytuje nasledujúca tabuľka 2.

Tabuľka 2 Celkové náklady zákazky AUPARK PASTEL TUNNEL

Položka	Počet	Suma
Drevo (5x4)	162 ks	648,00 €
Forex	2 ks	1 874,00 €
Listy trtkalka	1 balenie	26,52 €
Meter	1 ks	5,82 €
Kotúč rezací	1 ks	13,32 €
Vruty do dreva		173,71 €
Ručná píla	1 ks	10,66 €
Kozy	2 ks	39,98 €
Provízia		4 256,00 €
Statik		50,00 €
Polepy – externá firma		300,00 €
Nesvetelná tabuľa – externá firma	1 ks	373,00 €
Polepy 1		151,80 €
Polepy 2		151,80 €
Polepy 3		151,80 €
Polep podlahy		850,00 €
Exteriérová tabuľa	1 ks	600,00 €
Svetelný box	1 ks	85,00 €
Fólie na stĺpy		806,00 €
Dočasná konštrukcia		291,20 €
Náklady na prácu – mzdy		4 000,00 €
Celkové náklady		14 858,61 €

Zdroj: vlastné spracovanie

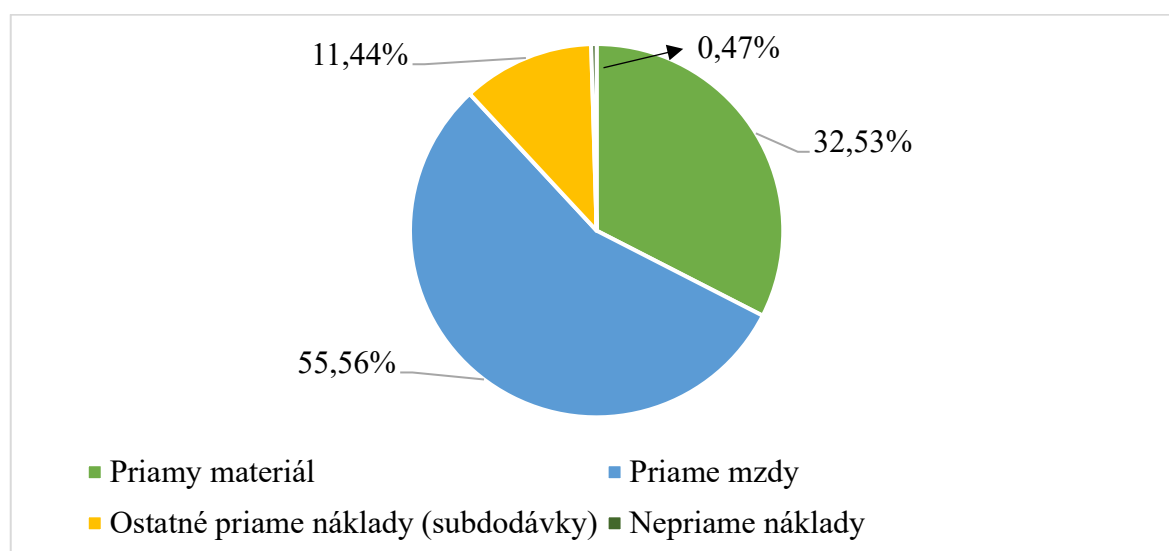
Ako môžeme vidieť v tabuľke 2, najväčší podiel na nákladoch mali najmä provízia za dodávku pre marketingovú spoločnosť, mzdové náklady a z materiálu tvorili najväčšiu položku náklady na Forex. Ďalej si rozdelíme jednotlivé náklady tejto zákazky do kategórií tak, ako to robí spoločnosť HAMILTON group s.r.o.

Tabuľka 3 Rozdelenie nákladov na jednotlivé kategórie

Kategória	Suma
Priamy materiál	4 833,63 €
Priame mzdy	8 256,00 €
Ostatné priame náklady (subdodávky)	1 699,20 €
Nepriame náklady	69,78 €
Náklady spolu	14 858,61 €

Zdroj: vlastné spracovanie

Najväčší podiel na nákladoch majú priame mzdy a to najmä z dôvodu, že bude vyplatená provízia pre marketingovú spoločnosť. Celkovo priame mzdy tvoria 55,56 % nákladov zo zákazky. Provízia je na úrovni 14,68 % z celkových príjmov z tejto zákazky a tvorí 28,64 % z celkových nákladov. Materiál tvorí 32,53 % z celkových nákladov zákazky. Podiel jednotlivých kategórií môžeme vidieť v nasledujúcom grafe 3.



Graf 3 Podiel jednotlivých kategórií nákladov na celkových nákladoch zákazky

Zdroj: vlastné spracovanie

Evidovanie príjmov zákazky v spoločnosti HAMILTON group s.r.o.

Príjmy pri zákazkách si spoločnosť HAMILTON group s.r.o. taktiež eviduje v Exceli. Celkové príjmy za túto zákazku dosiahli úroveň 29 000 €. Spoločnosť príjmy rozdelila na 4 kategórie:

1. Tunel – 23 600 €,
2. Polepy vchodu – 2 216 €,
3. Nesvetelná tabuľa – 1 822 €
4. Polepy vchodu 2 – 960 €.

Ešte predtým, ako si predstavíme jednotlivé marže v týchto kategóriách, priblížime si náklady, ktoré spoločnosť zarátala medzi tieto 4 kategórie. Provízia a mzdy boli v plnej sume započítané do kategórie „Tunel“.

Kategória „Tunel“

Začneme prvou kategóriou, ktorou je „Tunel“. Náklady, ktoré sa podieľali v tejto kategórii, vidno v nasledujúcej tabuľke 4.

Tabuľka 4 Náklady podieľajúce sa v kategórii „Tunel“

Náklady	Suma
Náklady na prácu – mzdy	4 000,00 €
Provízia	4 256,00 €
Drevo (5x4)	648,00 €
Forex	1 874,00 €
Listy trtkalka	26,52 €
Meter	5,82 €
Kotúč rezací	13,32 €
Vrutky do dreva	173,71 €
Ručná píla	10,66 €
Kozy	39,98 €
Statik	50,00 €
Dočasná konštrukcia	291,20 €
Polep podlahy	850,00 €
Exteriérová tabuľa	600,00 €

Svetelný box	85,00 €
Fólie na stĺpy	806,00 €
„Tunel“ náklady celkom	13 730,21 €

Zdroj: vlastné spracovanie

Do kategórie „Tunel“ boli celkovo zarátané náklady vo výške 13 730,21 €. Príjmy za túto kategóriu spoločnosť nastavila na úroveň 23 600 €. Ďalej si vypočítame hrubú maržu tejto kategórie.

$$\text{Hrubá marža} = (23\,600 - 13\,730,21) / 23\,600 \cdot 100 = 41,81 \%$$

Hrubá marža kategórie „Tunel“ je 41,81 %.

Kategória „Polepy vchodu“

V tejto kategórii, ako už vidno z jej názvu, pôjde o náklady na polepy. Tieto polepy boli vykonané priamo spoločnosťou HAMITLON group s.r.o. V tabuľke 5 sme spracovali, ktoré náklady tu boli zahrnuté.

Tabuľka 5 Náklady podieľajúce sa v kategórii „Polepy vchodu“

Náklady	Suma
Polepy 1	151,80 €
Polepy 2	151,80 €
Polepy 3	151,80 €
„Polepy vchodu“ náklady celkom	455,40 €

Zdroj: vlastné spracovanie

Náklady boli zahrnuté vo výške 455,40 €. Celkové príjmy tejto kategórie sú vo výške 2 216 €.

$$\text{Hrubá marža} = (2\,216 - 455,40) / 2\,216 \cdot 100 = 79,45 \%$$

Hrubá marža kategórie „Polepy vchodu“ je 79,45 %. Marža je celkom vysoká, ale to aj z toho dôvodu, že náklady na mzdy boli plne zahrnuté v prvej kategórii.

Kategória „Nesvetelná tabuľa“

Nesvetelná tabuľa je súčasťou tunelu, z ktorého visí. Táto tabuľa je vlastne nápis „Everyday beautiful“. Tabuľa nebola vyrobená spoločnosťou HAMILTON group s.r.o., ale bola vyrobená na objednávku inou spoločnosťou. Ide teda o subdodávku pre HAMILTON group s.r.o. Náklady, ktoré spoločnosť zaplatila za výrobu tejto tabule sú vo výške 373 €. Príjmy za túto tabuľu boli vyčíslené na úrovni 1 822 €. Viac-menej môžeme povedať, že v tejto kategórii išlo o nákup a následný predaj tabule.

$$\text{Hrubá marža} = (1\,822 - 373) / 1\,822 \cdot 100 = 79,53 \%$$

Hrubá marža kategórie „Nesvetelná tabuľa“ je 79,53 %. Ide o kategóriu, ktorá svojou „výrobou“ zabrala spoločnosti najmenej času, no z pohľadu marže priniesla vysoký zisk.

Kategória „Polepy vchodu 2“

„Polepy vchodu 2“ si už nerobila spoločnosť HAMILTON group s.r.o., ale išlo o subdodávku od externej firmy z dôvodu nedostatočného času. Preto spoločnosť objednala polepy od inej spoločnosti, ktoré prišli spraviť k danej zákazke. Polepy vchodu 2 vyšli spoločnosť 300 €. Príjmy sú evidované vo výške 960 €.

$$\text{Hrubá marža} = (960 - 300) / 960 \cdot 100 = 68,75 \%$$

Hrubá marža kategórie „Polepy vchodu 2“ je 68,75 %. Marža je stále vysoká, je však nižšia ako v kategórii „Polepy vchodu“. Bude to najmä z dôvodu, že tieto polepy vykonala externá firma.

Výpočet celkovej hrubej marže zákazky AUPARK PASTEL TUNNEL

V predposlednom kroku praktickej časti diplomovej práce si vypočítame celkovú hrubú maržu tejto zákazky.

$$\text{Celkové príjmy} = 29\,000 \text{ €}$$

$$\text{Celkové výdavky} = 14\,858,61 \text{ €}$$

$$\text{Hrubá marža} = (29\,000 - 14\,858,61) / 29\,000 \cdot 100 = 48,76 \%$$

Celková hrubá marža zákazky AUPARK PASTEL TUNNEL je vo výške 48,76 %. Ide o pomerne vysokú maržu. V prepočte na hrubý zisk to činí 14 141,39 €. Spoločnosť HAMILTON group s.r.o. to odôvodňuje náročnosťou tejto zákazky a zvyšujúcimi cenami či už energií, vstupov alebo nákladov na prácu (mzdy). Táto zákazka patrí k tým ziskovejším, ktoré spoločnosť doteraz mala. Kvôli náročnosti zákazky museli počas prípravy zastaviť ostatné podnikateľské činnosti – najmä fungovanie konceptu americkej garáže. Zákazku hodnotia ako veľmi úspešnú. Či už z pohľadu zaujímavosti ale aj zisku.

Výpočet priemernej časovej náročnosti

Ďalej si vypočítame časovú náročnosť a aj hodinovú mzdu tejto zákazky. Príprava zákazky trvala 30 dní a samotná montáž 7 dní. Celkovo teda môžeme vyčíslieť časovú náročnosť tejto zákazky na 37 dní. Priemerne sa denne pracovalo na zákazke 12 hodín.

$$\text{Priemerná časová náročnosť} = 37 \text{ dní} \times 12 \text{ hodín} = 444 \text{ hodín}$$

Zákazka AUPARK PASTEL TUNNEL zabrala spoločnosti 444 hodín.

Výpočet hodinovej mzdy

Tento prepočet rozdelíme na 2 časti – celková priemerná hodinová mzda a hrubá priemerná hodinová mzda. Do výpočtu celkovej priemernej hodinovej mzdy vstupuje celkový príjem a do výpočtu hrubej priemernej hodinovej mzdy zase vstupuje hrubý zisk z danej zákazky.

$$\text{Celková priemerná hodinová mzda} = 29\,000 \text{ €} / 444 \text{ hodín} = 65,32 \text{ €} / \text{h}$$

$$\text{Hrubá priemerná hodinová mzda} = 14\,141,39 \text{ €} / 444 \text{ hodín} = 31,84 \text{ €} / \text{h}$$

Z vyššie uvedeného vyplýva, že uvedená zákazka bola pre spoločnosť zisková. Cena práce pri danej zákazke predstavovala 65,32 € na hodinu. Ak by sme sa chceli pozrieť na jej hodnotu v prepočte na hrubý zisk, tak by hodinová mzda pri spomínanej zákazke vychádzala v sume 31,84 € na hodinu.

5 Diskusia

Hlavným cieľom diplomovej práce bola charakteristika zákazkovej kalkulácie v malom a strednom podniku a následne jej zostavenie na konkrétny zákazku vo vybranej spoločnosti. Vybrali sme si spoločnosť HAMILTON group s.r.o. HAMILTON group s.r.o. je mikro podnik, nakoľko má spolu 3 zamestnancov a väčšinu činnosti vykonáva jeho konateľ a manažér. Na trhu sú od roku 2018. Odvtedy stihli zmeniť koncepciu svojho podnikania. Vo svojich začiatkoch sa venovali najmä tlačiarenským službám, grafickým službám a reklamnej marketingovej činnosti (výrobe reklamných predmetov). Koncom roka 2021 zmenili svoj koncept podnikania, a to teda do úplne inej sféry. Rozhodli sa rozbehnúť v Bratislave koncept „americkej garáže“, kde je možné dopriať svojmu vozidlu „všetko pod jednou strechou“. Od pneuservisu, cez brzdomývací a olejový servis, tepovanie vozidla, autoumývač, ochranné fólie, fólie na okná až po keramickú ochranu vozidiel. Naozaj široká škála služieb na jednom mieste.

Napriek tomu, že nás v roku 2020 postihla pandémia COVID-19, spoločnosť HAMILTON group s.r.o. to nijak nezasiahlo. Naopak ich to práveže posilnilo. Ich tržby aj zisk rástli, čo bolo možné počas spomínanej pandémie pozorovať skôr len u tzv. farmafirmách. Od svojho vzniku spoločnosti každým rokom rastie zisk, tržby a samozrejme aj náklady, nakoľko je to bežný jav u skoro každého podniku. Výsledok hospodárenia za minulý rok, teda za rok 2021 ešte nie je známy, nakoľko v čase vypracovania diplomovej práce nebolo spracované ani predbežné daňové priznanie. Od zakladateľa spoločnosti sme však dostali pozitívne správy, že im opätovne narástli tržby aj zisk.

V našej diplomovej práci sme sa venovali konkrétnej zákazke spoločnosti HAMILTON group s.r.o. Išlo o zákazku AUPARK PASTEL TUNNEL do bratislavského nákupného centra Aupark. Táto zákazka bola z pohľadu prípravy a odovzdania veľmi náročná. Išlo o obrovskú stavbu v nákupnom centre, ktorú bolo nutné najprv pripraviť a následne zmontovať priamo v nákupnom centre. Svojimi farbami a vzhľadom ide o veľmi zaujímavý a netradičný projekt. Príprava tejto zákazky trvala niečo vyše mesiaca a samotná montáž v nákupnom centre zaberala vyše týždňov. Proces montáže jednotlivých hranolov prebiehal počas celého týždňa od 22:00 večer do 8:00 ráno. Časová náročnosť tohto projektu

súvisela najmä s tým, že cez deň sa v nákupnom centre premieľajú veľké množstvá ľudí a nie je ani taká možnosť flexibility uzávery niektorých častí nákupného centra.

Tunel s nesvetelnou tabuľkou už úspešne stojí v Auparku a skrášľuje pripravovaný jarný projekt EVERYDAY BEAUTIFUL v bratislavskom Auparku. Z pohľadu marží u jednotlivých kategórií príjmov hodnotíme zákazku ako veľmi úspešnú a ziskovú. Tak ako jednotlivé čisté marže, tak aj celková čistá marža sú na veľmi slušných úrovniach. Celková čistá marža zákazky AUPARK PASTEL TUNNEL je vo výške 48,76 %. Táto zákazka teda priniesla z nášho pohľadu spoločnosti HAMILTON group s.r.o. celkom slušný zisk. Vo výpočtoch časovej náročnosti a hodinovej mzdy sme dospeli k výsledku, že celková priemerná hodinová mzda danej zákazky bola vo výške 65,32 € za hodinu. V prepočte na hrubý zisk zarobili majitelia 31,84 € za hodinu práce na danej zákazke.

Evidencia nákladov a príjmov je spoločnosťou vykonávaná v Exceli. Používanie Excelu hodnotíme ako skvelý nástroj na prípravu výpočtov, avšak spoločnosť HAMILTON group s.r.o. z nášho pohľadu používa veľmi jednoduché kalkulácie, ktoré nie sú prepočítané na všetky časti výrobného procesu. Preto by sme spoločnosti HAMILTON group s.r.o. odporučili pripraviť si prepracovanejší Excel, v ktorom budú mať jasne definované jednotlivé časti výrobného procesu a presnejšie definované nákladové strediská, resp. presnejší prepočet na jednotku produkcie. Mzdu pracovníkov by sme rozpočítali na jednotlivé kategórie zákazky. Určite by sme ďalej počítali aj s výrobnou a správnou réžiou, kde vieme veľmi pekne evidovať ďalšie podieľajúce sa náklady na zákazke. Preto sme spoločnosti navrhli nasledovný zákazkový list, ktorý vidno v tabuľke 6.

Tabuľka 6 Navrhovaná schéma zákazkového a kalkulačného listu

Zákazka:		Evidenčné číslo:
1. Priamy materiál	2. Priame mzdy	3. Ostatné priame náklady (subdodávky)
4. Nepriame náklady		
5. Výrobná réžia	6. Správna réžia	7. Odbytová réžia
Kalkulačné prirážky:		
8. ostatných priamych nákladov	9. výrobnéj réžie	10. odbytovej réžie

10. Kalkulácia podľa kalkulačného vzorca:

Priamy materiál
Priame mzdy
Ostatné priame náklady
Nepriame náklady
Výrobná réžia
Správna réžia
Odbytová réžia
Zisk (30 %)
Predajná cena zákazky

Zdroj: vlastné spracovanie

V tabuľke 6 je spracovaná schéma kalkulačného a zákazkového listu, ktorý sme navrhli spoločnosti HAMILTON group s.r.o. Zákazku je nutné v nákladoch rozdeliť na priamy materiál, priame mzdy, ostatné priame náklady (subdodávky) a nepriame náklady. Ďalej navrhujeme pridať do prepočtu výrobnú, správnu a odbytovú réžiu, nakoľko v týchto réžiách dokáže spoločnosť presne vyčíslieť napr. spotrebu energie vo výrobe, odpisy strojov a zariadení, náklady na kancelárske potreby, administratívne náklady, skladovanie, reklamu, obaly a pod. Ziskovú prirážku odporúčame spoločnosti stanoviť na minimálnej hranici 30 %, nakoľko vykonávajú kvalitné činnosti, sú mikro podnikom, ktorý sa chce rozrastať a práve cez zvyšujúci sa zisk môžu túto skutočnosť realizovať.

Spoločnosť HAMILTON group s.r.o. je síce etablovaná aktuálne v koncepte „americkej garáže“, ale podľa tejto zákazky by sa vedeli dobre uplatniť aj v podobných zákazkách, ako bola AUPARK PASTEL TUNNEL. Teda ich hlavnou činnosťou, ktorá zarába podniku peniaze, je iný koncept ako koncept danej zákazky. Takéto podobné zákazky dokážu spoločnosti zarobiť podstatne viac peňazí. Preto našim ďalším odporúčaním je, aby spoločnosť vykonala počas roka aspoň 4 podobné zákazky, ako bola táto.

Záver

Diplomová práca bola zameraná na charakteristiku zákazkovej kalkulácie v malom a strednom podniku a jej následnému zostaveniu na konkrétny produkt vo vybranej spoločnosti. Objektom skúmania zákazkovej kalkulácie bola zákazka AUPARK PASTEL TUNNEL v spoločnosti HAMILTON group s.r.o.

V teoretickej časti diplomovej práce sme sa preto zamerali na charakteristiku základných pojmov, z ktorých sme pri vypracovávaní záverečnej práce ďalej vychádzali. Okrem toho sme bližšie priblížili spôsoby, akými sa zvyknú charakterizovať a členiť jednotlivé náklady, ktoré bežne vznikajú podniku pri jeho činnosti. Ďalej sme vymedzili rozpočtovníctvo, zákazkovú kalkuláciu a evidenciu jej nákladov a výnosov. Na základe toho sme uviedli i možné praktické využitie zákazkovej kalkulácie v malom a strednom podniku.

V praktickej časti našej diplomovej práce sme sa na základe získaných poznatkov venovali podrobnému zostaveniu zákazkovej kalkulácie vo vybranom podniku. Na tieto účely sme oslovili spoločnosť HAMILTON group s.r.o., ktorá na základe vybraných hľadísk spĺňa charakteristiky mikro podniku. Táto spoločnosť pôsobí na slovenskom trhu už od roku 2018. Pôvodne sa venovali tlači, grafickým službám, reklamných činnostiach, či IT podpory. Od roku 2021 však zmenili koncept ich podnikania. Preto sme sa najprv venovali analýze samotného podniku a jeho podnikateľskému prostrediu. Táto analýza bola dôležitá, nakoľko sme na základe toho dokázali zhodnotiť fungovanie daného podniku aj počas pandémie COVID-19. Následne sme sa venovali tomu, ako spoločnosť HAMILTON group s.r.o. eviduje svoje zákazky. Podrobnejšie sme sa však zamerali na vybranú zákazku pre marketingovú spoločnosť DIW print, ktorá nesie názov AUPARK PASTEL TUNNEL a je súčasťou projektu EVERYDAY BEAUTIFUL, ktorý slúži na podporu predaja obchodov v kategórii „zdravie a krása“ v bratislavskom nákupnom centre Aupark. Spoločnosť HAMILTON group s.r.o. pripravila pre daný projekt zákazku na tunel s nesvetelnou tabuľou „Everyday beauty“. V aplikačnej časti našej diplomovej práce sme analyzovali celý proces vybranej zákazky od prvého stretnutia s klientom až po odovzdanie zákazky.

Napriek tomu, že kvôli náročnosti zákazky AUPARK PASTEL TUNNEL musela spoločnosť HAMILTON group s.r.o. dočasne pozastaviť ostatné podnikateľské činnosti, daná zákazka bola ako z nášho, tak aj z pohľadu konateľa spoločnosti HAMILTON group

s.r.o. veľmi úspešná. O tom svedčí aj fakt, že celková čistá marža spoločnosti predstavovala 48,76 %. Hodinová mzda bola vo výške 65,32 € za hodinu, v prepočte na hrubý zisk bola hodinová mzda vo výške 31,84 € za hodinu. Evidenciu jednotlivých nákladov a príjmov v rámci danej zákazky však spoločnosť HAMILTON group s.r.o. vykonávala v Exceli. Hoci ide skvelý nástroj na prípravu výpočtov, spoločnosť z nášho pohľadu používala veľmi jednoduché kalkulácie, ktoré nie sú prepočítané na všetky časti výrobného procesu. Spoločnosti HAMILTON group s.r.o. by sme preto navrhli podrobnejší rozpis a evidenciu pri jednotlivých zákazkách v Exceli. Navrhli sme vzor zákazkového a kalkulačného listu, podľa ktorého by mala robiť prepočty nových zákaziek, ktoré bude prijímať. Pre zdravý rast podniku a možnosti rozširovania sme odporučili minimálnu ziskovú prirážku na úrovni 30 %.

Na základe úspešnosti analyzovanej zákazky AUPARK PASTEL TUNNEL by sme spoločnosti HAMILTON group s.r.o. ďalej odporučili, aby v budúcnosti pouvažovali nad zameraním sa aj na takéto väčšie a zaujímavé zákazky, aj napriek tomu, že sa zvyknú zameriavať skôr na iné projekty. Predpokladáme, že spoločnosť by bola úspešná aj v tejto sfére a dokázala by ďalej naplňovať svoje ciele.

Zoznam použitej literatúry

Knižné zdroje:

1. BUKOVOVÁ, Sylvia – GAJDOVÁ, Denisa – KOVALEV, Andrej. *Podnikanie v malých a stredných podnikoch*. Bratislava : Vydavateľstvo EKONÓM, 2019. 251 s. ISBN 978-80-225-4610-2.
2. FENDEKOVÁ, Eleonora – KUFELOVÁ, Iveta. *Ceny a cenové rozhodovanie*. Bratislava : Wolters Kluwer, 2020. 332 s. ISBN 978-80-7598-943-7.
3. FOLTÍNOVÁ, Alžbeta a kol. *Nákladový controlling*. Bratislava : Iura Edition, 2011. 304 s. ISBN 978-80-8078-425-6.
4. KRÁL, Bohumil a kol. *Manažerské účtovníctví*. Praha : Management Press, 2002. 547 s. ISBN 80-7261-062-7.
5. LISÝ, Ján a kol. *Ekonomia*. Bratislava : Wolters Kluwer, 2016. 621 s. ISBN 978-80-7552-275-7.
6. MAJDÚCHOVÁ, Helena – NEUMANNOVÁ, Anna. *Podnik a podnikanie*. 2. vyd. Bratislava : Sprint 2, 2014. 215 s. ISBN 978-80-89710-04-1.
7. MAJDÚCHOVÁ, Helena a kol. *Podnikové hospodárstvo*. 2. vyd. Bratislava : Wolters Kluwer, 2020. 424 s. ISBN 978-80-571-0271-7.
8. MAJTÁN, Štefan a kol. *Podnikové hospodárstvo*. 2. vyd. Bratislava : Sprint 2, 2012. 323 s. ISBN 978-80-89393-63-3.
9. MÁZIKOVÁ, Katarína – MATEÁŠOVÁ, Martina – ONDRUŠOVÁ, Lucia. *Účtovníctvo podnikateľských subjektov I*. 2. vyd. Bratislava : Wolters Kluwer, 2019. 304 s. ISBN 978-80-571-0010-2.

10. TÓTH, Miroslav – ŠAGÁTOVÁ, Slávka. *Nákladový controlling*. Praha : Wolters Kluwer ČR, 2020. 168 s. ISBN 978-80-7598-906-2.

Internetové zdroje:

1. http://www.sbagency.sk/sites/default/files/msp_v_cislach_2018.pdf
2. http://www.sbagency.sk/sites/default/files/sprava_o_stave_msp_2018_aktualizovane.pdf
3. <https://corporatefinanceinstitute.com/resources/knowledge/accounting/job-order-costing-guide/>
4. <https://finstat.sk/51986922#viac-informacii>
5. <https://www.accountingtools.com/articles/job-order-costing-system.html>
6. <https://www.euroekonom.sk/financie/kalkulacie-a-rozpocety/>
7. <https://www.hamiltown.sk>
8. <https://www.indeed.com/career-advice/career-development/job-order-costing-system>
9. <https://www.mosr.sk/data/files/1756.pdf>
10. <https://www.podnikajte.sk/financny-manazment/zakazkova-vyroba-zakazka-co-to-je-ako-sledovat>
11. <https://www.podnikajte.sk/priprava-na-start/co-je-startup>
12. <https://www.zoho.com/inventory/guides/what-is-job-order-costing.html>