



EVROPSKÁ UNIE  
Evropské strukturální a investiční fondy  
Operační program Výzkum, vývoj a vzdělávání

**MS  
MT**  
MINISTERSTVO ŠKOLSTVÍ,  
MLÁDEŽE A TĚLOVÝCHOVY

# PŘÍČINY ROZVOJE STRATEGICKÉHO MANAŽERSKÉHO ÚČETNICTVÍ A KRITIKA TRADIČNÍHO MU

# Změny v podnikatelském prostředí

- růst konkurence zejména v důsledku globalizace
- rozvoj „výrobních“ a distribučních technologií
- využívání informačních technologií
- orientace na zákazníka
- změny ve způsobu a systému řízení
- sociální a společenské aspekty

	„Tradičně“	„Moderně“
Charakter a proces tvorby výkonů	Standardizace, velké dávky, vysoké zásoby, úspory z rozsahu	Kvalita a naplnění požadavků zákazníků, malé dávky, nízké zásoby
Lidské zdroje	Manuální, specializované schopnosti	Týmová práce, vysoké nároky na kvalifikace
Kvalita	Akceptován určitý podíl nekvalitních výkonů	100 % kvalita
Produkt	Dlouhý životní cyklus, malá variabilita	Krátký životní cyklus, vysoká variabilita
Trh	Geograficky rozdělený	Globální
Charakter informací	Hodnotové informace	Informace podporující naplnění strategie
Organizační struktura, styl řízení	Hierarchická, strmá příkazy a kontrola jejich plnění	Síťová, plochá „koučování“
Cíle řízení	Krátkodobé hodnotové cíle	Kritické faktory úspěchu, dlouhodobá prosperita

# Manažerské účetnictví

Zdroj: autor

## tradiční (operativně a takticky orientované)

- stanovení úkolu (náklady, výnosy, zisk, odvozené ukazatele)
- zjištění skutečnosti a analýza rozdílů/odchylek
- informace pro rozhodovací úlohy
  - na existující kapacitě
  - o budoucí kapacitě

## strategické

- informační podpora formulace a realizace strategie
- *Do jaké míry může MU toto naplnit?*
- *Jaké požadavky jsou v této souvislosti na MU kladeny?*

# **Vztah manažerského účetnictví a nástrojů strategického řízení – swot analýza, portfoliová analýza**

# Obsah

- 1 SWOT analýza
- 2 Matice BCG
- 3 Strategická mapa
- 4 Analýz ahodnotového řetězce
- 5 Placeholder for your content description 5
- 6 Placeholder for your content description 3
- 7 Placeholder for your content description 4
- 8 Placeholder for your content description 5

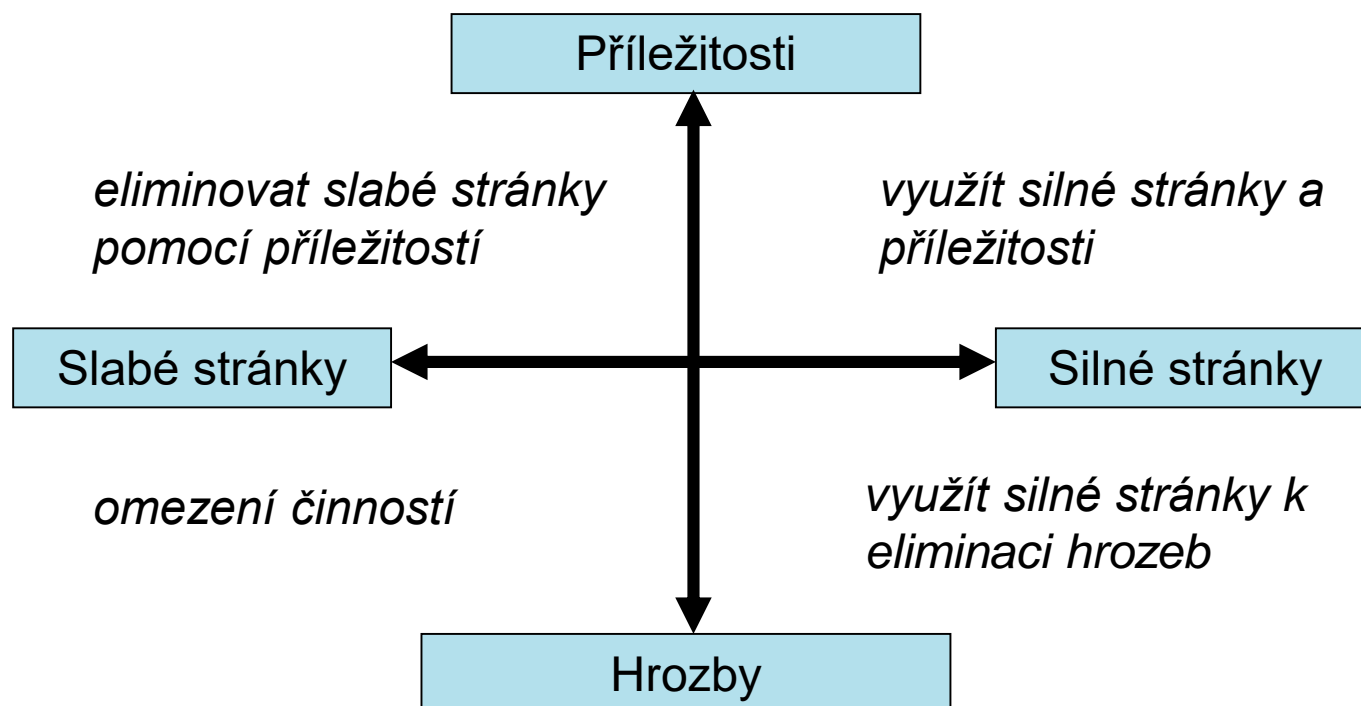
# Analytické nástroje strategického řízení

- **Analýza silných a slabých stránek (SWOT)**
  - **Portfoliová analýza**
  - **Analýza hodnotového řetězce**
- 
- **vytvoření strategické mapy, BSC**
- 
- **sestavení podnikatelského záměru / plánu**

# SWOT ANALÝZA



# SWOT analýza



Zdroj: autor

# Příklad – Pivovar (1)

## ■ Základní informace

- jeden z nejstarších pivovarů v ČR
- roční produkce přes 600 tis. hl (2015)
- poměrně uznávaná obchodní známka
- výroba probíhá klasickým způsobem ze 4 základních surovin – voda, chmel, slad a kvasinky
- produkty: klasické 10%, 11%, 12%, ale také speciální piva 15 %, nealko, kvasničák
- obaly: sudy, lahve klasické, party soudky, hliníkové plechovky, skleněné džbány
- většinu své produkce prodá v Česku, cca 5 % vyváží (Slovensko, Polsko, Německo)

# Příklad – Pivovar (2)

- **Ze strategické porady vedení pivovaru (v roce 2015) vyplynulo:**
  - lidé stále víc kupují lahvové pivo a pijí doma
  - plechovky jsou lehčím obalem než sklo, což znamená nemalé úspory na dopravě. Pivo v nich má navíc půlroční trvanlivost, zatímco lahvové jen tři měsíce.
  - zavedením EET může přijít pivovar o desítky odběratelů a další mohou ukončit podnikání kvůli zákazu kouření
  - problémy v pohostinství souvisejí i s nedostatkem lidí na trhu práce
  - pivovar postaví vlastní stáčení linku do AL obalů (dosud stáčení zajišťovala externí firma)
  - bude se snažit zvýšit objem exportu na 10 %
  - trvale zvyšovat objem produkce cca o 2 % ročně

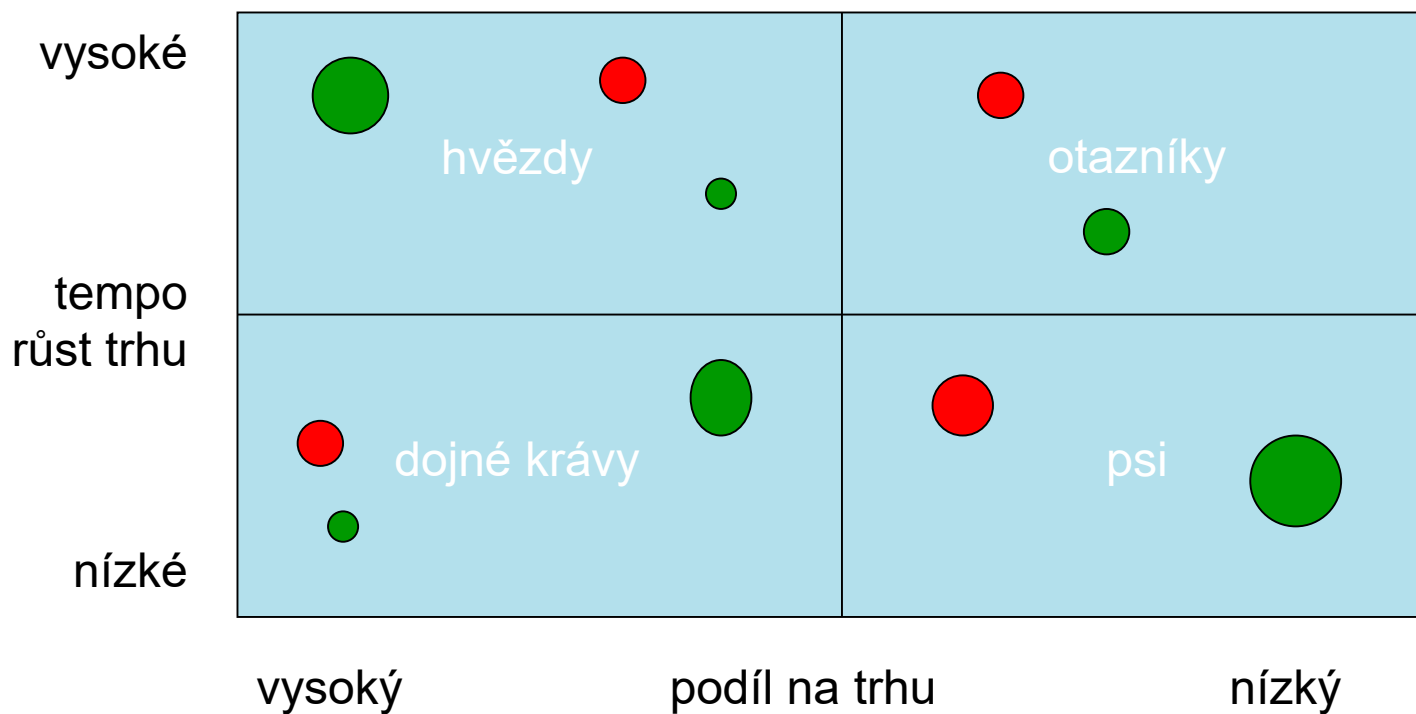
# Otázky – Pivovar (3)

## ▪ Uveďte příklady

1. silných stránek
2. slabých stránek
3. příležitostí
4. hrozeb
5. jak eliminovat hrozby pomocí silných stránek
6. jak využít příležitostí pomocí silných stránek
7. jak eliminovat slabé stránky pomocí příležitostí

# MATICE BCG

# Portfoliové matice (BCG)



Zdroj: autor

# Otázky – Pivovar (2)

- Uved'te, do kterého kvadrantu matice patří produkty pivovaru
  1. světlé výčepní (10)
  2. světlý ležák (11)
  3. nealko
  4. kvasničák
  5. speciální pivo (15)
  6. tmavé pivo (13)
  7. light (nízký objem alkoholu a cukru)

# Jak lze stanovit budoucí hodnotový / ekonomický přínos jednotlivých produktů („kolečka“ v matici)

- využívá se metoda budoucích diskontovaných peněžních toků
- příjmy – odvozené z výnosů či marže
- výdaje
  1. výdaje na variabilní náklady – viz způsob stanovení příjmů
  2. výdaje na přímé fixní náklady (marketing)
  3. podíl na příčinně souvisejících fixních nepřímých nákladech bez odpisů
  4. investiční výdaje
  5. změna pracovního kapitálu
  6. daňové výdaje



# Otázky – Pivovar (4)

- **Které z uvedených položek výdajů byste do výpočtu ČSH zařadili? (ANO / NE)**
  1. výdaje na variabilní náklady – viz způsob stanovení příjmů
  2. výdaje na přímé fixní náklady (marketing)
  3. podíl na příčinně souvisejících fixních nepřímých nákladech bez odpisů
  4. investiční výdaje
  5. změna pracovního kapitálu
  6. daňové výdaje

# Otázky – Pivovar (5)

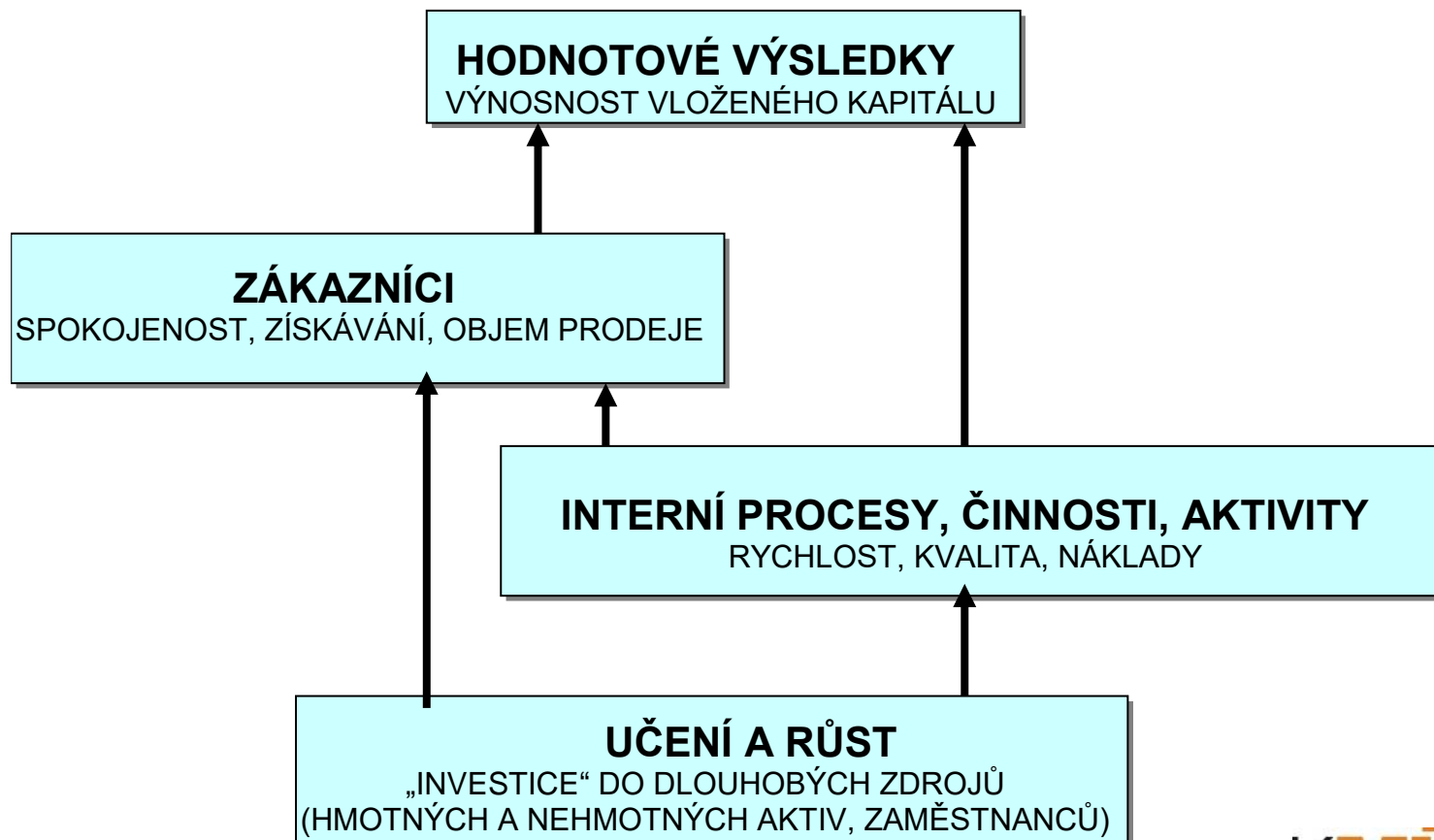
- Stanovte ČSH (DCF) pro následující produkty

*Zdroj: autor*

Položka	Světlý ležák	Nealko	Speciální 13 %
Roční objem prodeje v hl	200 000	100 000	10 000
Roční růst objemu prodeje v násl. 5 letech	1 %	3 %	4 %
Marže na 1 hl	1 200	1 250	1 600
Přímé fixní náklady	10 mil. Kč	8 mil. Kč	1 mil. Kč
Podíl na nepř. N	200 mil. Kč	80 mil. Kč	15 mil. Kč
Investiční výdaje		60 mil. Kč (1)	

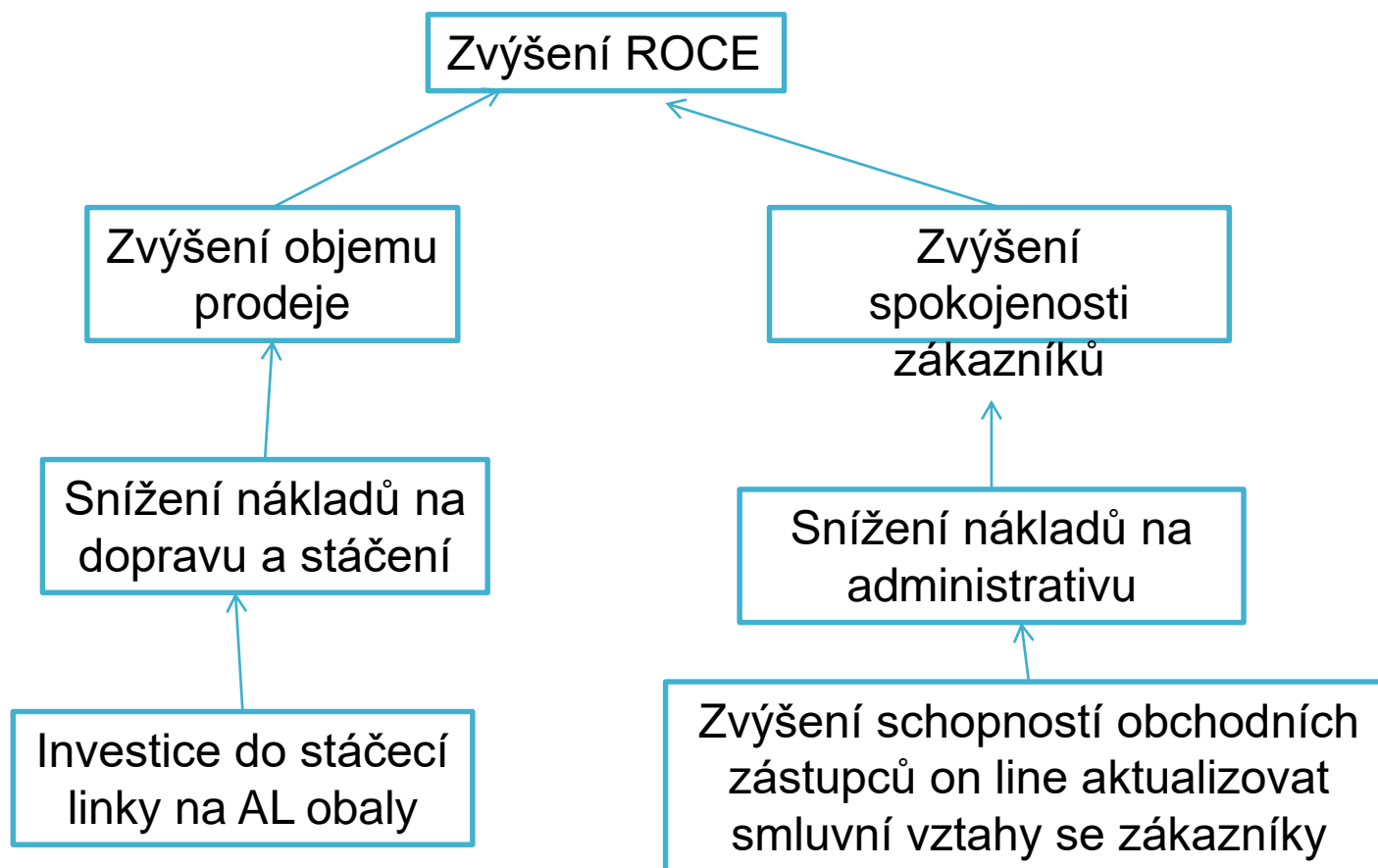
- (1) Investice cca v roce X+3 do speciální zařízení se životností 10 let.

# STRATEGICKÁ MAPA



# otázky – pivovaR (5)

- Doplňte strategickou mapu



Zdroj: autor

# Otázky – pivovar (6)

- Sestavte rozpočtovou výsledovku na následujících 5 let

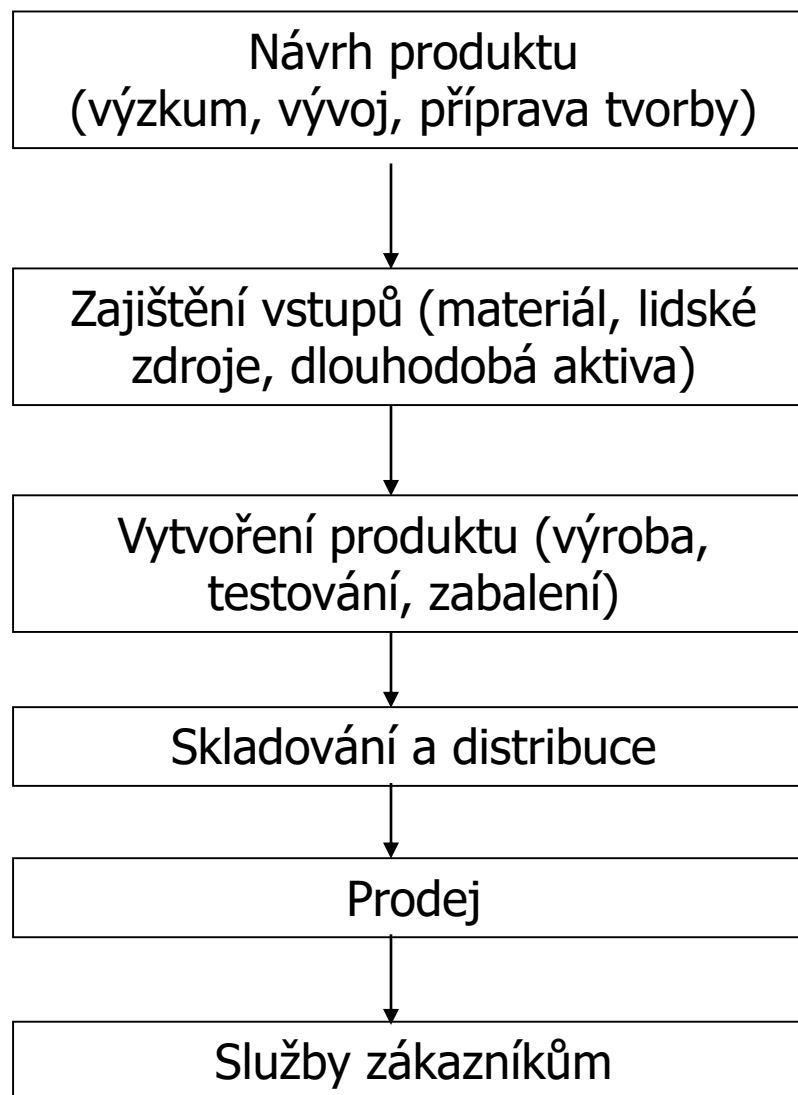
Položka	OČSK X	X+1	X+2	X+3	X+4	X+5
Výnosy						
Variabilní náklady						
Marže						
FN-příč. souv .						
FN-příč. nesouv.						
Zisk						

# ANALÝZA HODNOTOVÉHO ŘETĚZCE

# Analýza hodnotového řetězce

- **analýza činností a aktivit za účelem**
  - nalezení komparativní výhody
  - identifikace možností zvýšení hodnoty pro zákazníka
  - identifikace možností snížení nákladů
- **zahrnuje všechny aktivity od výzkumu, vývoje až pro poskytnutí produktu zákazníkovi**

# Analýza hodnotového řetězce – základní články





## Příklad – IKEA (1)

- „Snažíme se zajistit, aby výrobky IKEA byly maximálně dostupné, a většina lidí si tak mohla dopřávat ve svých domovech lepší každodenní život. Většinu zisku investujeme zpět do stávajících i nových obchodních domů, do vývoje výrobků, udržitelných řešení a samozřejmě i do trvalého snižování cen našich výrobků.“

## Příklad – IKEA (2)

- Ikea je největším světovým prodejcem levného a přitom funkčního nábytku nábytku s ročním obratem téměř čtyřicet miliard eur.
- Když v roce 1943 založil KAMPRAD firmu IKEA, jeho hlavní myšlenkou bylo vyrábět efektivně užitečný nábytek a náklady přitom tlačit na minimum, aby si ho mohli dovolit zákazníci ze středních a nižších vrstev.
- Nejprve dodával na základě písemné objednávky. První obchod s nábytkem otevřel až v roce 1958 v městečku Älmhult na jihu Švédska.
- Hospodárnost je hlavním heslem a z ní vyplývá také co nejnižší cena. A nejvíc se přitom dá ušetřit při výrobě – ani milimetr materiálu nesmí přijít nazbyt, všechny produkční linky musejí být plně vytíženy a navíc, od samého začátku IKEA šetří i místem při přepravě a skladování - nábytek se prodává rozmontovaný v plochých krabicích.
- Zdroj: [https://ekonomika.idnes.cz/zakladatel-firmy-ikea-kamprad-je-multimiliardar-posedly-uspornosti-1gq-/eko-zahranicni.aspx?c=A160124\\_174305\\_eko-zahranicni\\_rych](https://ekonomika.idnes.cz/zakladatel-firmy-ikea-kamprad-je-multimiliardar-posedly-uspornosti-1gq-/eko-zahranicni.aspx?c=A160124_174305_eko-zahranicni_rych)

## Příklad – natuzzi (1)

- Značka **Natuzzi** je světovou jedničkou ve výrobě kožených **sedacích souprav** a největší italský výrobce **nábytku**.“
- **Pohovky** a **křesla Natuzzi** zaručují vysokou kvalitu zpracování a nabízejí maximální uživatelský komfort a pohodlí.
- Natuzzi Vám dává možnost vybrat si to správné řešení pro vás – řešení, které vyhovuje nejvíc Vašemu životnímu stylu.  
Vysoce estetický vzhled a jedinečný pocit pohodlí, jenž nabízí výrobky Natuzzi, jsou výsledkem dlouhodobého, neustále trvajícího procesu vývoje výrobků tohoto jména, které Vám poskytnou ty nejlepší hodnoty.

## Příklad – natuzzi (2)

- Značka Natuzzi je světovou jedničkou ve výrobě kožených sedacích souprav a největší italský výrobce nábytku.“
- Pohovky a křesla Natuzzi zaručují vysokou kvalitu zpracování a nabízejí maximální uživatelský komfort a pohodlí.
- Natuzzi Vám dává možnost vybrat si to správné řešení pro vás – řešení, které vyhovuje nejvíc Vašemu životnímu stylu.  
Vysoce estetický vzhled a jedinečný pocit pohodlí, jenž nabízí výrobky Natuzzi, jsou výsledkem dlouhodobého, neustále trvajícího procesu vývoje výrobků tohoto jména, které Vám poskytnou ty nejlepší hodnoty.

## Příklad – natuzzi (3)

- **Kožené sedací soupravy, které jsou nosnou linií této značky, jsou mimořádně pohodlné, nápadité a propracované do posledního detailu. Sedací soupravy, pohovky a křesla v provedení kůže i látka jsou nabízeny ve více než 200 barevných provedeních s několika typy podnoží. Naší snahou je přinést do interiéru italský styl, prvotřídní kvalitu a nesrovnatelné pohodlí za dostupné ceny. K výrobě nábytku využíváme pouze vysoce kvalitní materiály, které jsou společně s dokonalým řemeslným zpracováním zárukou kvalitního nábytku v designově zajímavém provedení. Mezi další část našeho sortimentu patří koberce, lampy a svítidla ale také stoly, stolky a doplňky k vybavení interiéru.**
- **Všechny naše materiály jsou vybírány a zpracovávány v úplné shodě se striktním kvalitativním standardem a prochází více než 200 kvalitativními testy. Tento krok je stěžejní pro certifikaci odolnosti produktu, bezpečnosti a životnosti. Na dodržování těchto testů je dohlíženo během každého kroku výrobního procesu a jsou certifikovány standardem ISO 9001. Sladění s přísnými mezinárodními standardy jako je ochrana životního prostředí, je potvrzeno certifikátem ISO 14001.**
- **Naším posláním je poskytovat našim klientům nejlepší kvalitu a konkurenceschopné ceny. Toto je možné díky našemu přímému dohledu na každou fázi výrobního procesu: od návrhu designu po nákup materiálu, od vydělávání kůže po doručení k zákazníkovi domů.**
- **Natuzzi dohlíží na celý výrobní proces, který se odehrává v továrnách umístěných na exkluzivních místech v Itálii. Tyto továrny jsou vlastněny skupinou Natuzzi. Kůže, dřevo a výplně jsou zpracovávány s maximální péčí řemeslníků v továrnách a koželužnách také v Itálii.**
- **Všechny modely jsou navrhovány v Natuzzi Style centru, které zahrnuje tým 120 kreativních designérů, specialistů na barvy a interiérových dekorátérů. Style centrum je laboratoří pro nápady: zde získávají nové produkty jasné kontury a obrysy, jsou zde analyzovány nové trendy a projekty; zde jsou hledány nové materiály od kůže po dřevo, od látek po kov, od krystalů po keramiku.**

## Příklad – natuzzi (4)

- Naše nadšení pro kůži a desetiletí expertíz stejně jako extravagantní materiály z nás dělají vlnkovou loď v nábytkářském průmyslu v celosvětovém měřítku. Nejlépe hodnocené kůže jsou vybírány a zpracovávány v našich továrnách na vydělávání kůže v rámci 23 různých etap, kterými získáváme dvě kategorie kůže, díky kterým se více přibližujeme potřebám našich zákazníků: Natural a Protecta. Precizní Naturální kůže – extrémně jemné a sametové – jsou vyráběny v souladu s přirozenou charakteristikou kůže: všechny charakteristické rysy jako zrnitost, žilkování a barevné odstíny budou rozeznatelné na pohled i dotyk. Kůže Protecta jsou potažené ochrannou vrstvou, která je dělá odolnými a ideálními pro praktické a denní použití.
- Naše továrny zrcadlí péči o detaily a neustálý výzkum našich stylistů. Surový len, bavlna, žinylka, šití látek, všechny naše potahy jsou podrobeny testům kvality v našich laboratořích v Natuzzi výzkumném a vývojovém centru – popisují věrohodně kvalitu a kompletují všemožné chutě. Omyvatelné a voděodolné, naše látky jsou dostupné v mnoha barvách od nejsvětlejších odstínů až po ty nejpestřejší.
- Ze souladu principů ergonomiky vždy vyplývají nápady, řešení a nástroje specificky designované pro individuální komfort, jak psychický, tak fyzický. Některé příklady? Relaxační funkce s ručními nebo elektrickými mechanismy a systém vyztužení zad. V neposlední řadě multi-senzorický hudební zážitek díky dokovací stanici pro iPod a reproduktorům zabudovaným do pohovky nebo křesla.
- Nalezení harmonie skrze kombinaci jednotlivých částí nábytku je návodem, který vede naši práci v každém okamžiku. Od iniciování nápadu v našem Style centru po finální nákup v showroomu. Naši konzultanti se těší na to Vám pomoci realizovat Vaše velice osobní a překrásné bydlení.

# Otázky – posuďte aktivity z hlediska nákladů a hodnoty pro zákazníka

	Náklady IK	Hodnota IK	Náklady NT	Hodnota NT
Vývoj (postupy, materiály)				
Návrhy designu				
Nákup materiálu a komponentů				
Zajištění zaměstnanců				
Výroba součástí výrobků				
Montáž a finalizace výrobku				
Kontrola kvality				
Balení				
Skladování, distribuce, logistika				
Marketing				
Prodejní činnost				
Služby zákazníkům				

## Příklad – strategické rozhodování (1)

- Společnost NATUZZI a.s. dosahuje ročních výnosů z prodeje ve výši 80 000 tis. Kč, celková výše nákladů na hlavní výdělečnou činnost činí 60 000 tis. Kč, úroky činí 9 000 Kč. Minimální požadovaná výnosnost celkových aktiv činí 12 %.
- Společnost dosud většinu kovových komponentů pro pohovkynakupuje od externího specializovaného dodavatele. Poměrně vysoké ceny těchto komponentů a předpoklad dalšího zvyšování objemu výroby přivedly vedení podniku k úvahám, zda nezačít s jejich vlastní výrobou.
- Roční náklady na tyto nakupované komponenty při stávajícím objemu výroby činí 11 000 tis. Kč. Pokud by podnik vyráběl komponenty sám musel by vynaložit náklady na materiál 5 000 tis. Kč a ostatní náklady (práce, zařízení) 3 500 tis. Kč za rok. Zároveň by se zvýši čistý pracovní kapitál o 5 000 tis. Kč.



## Příklad – strategické rozhodování (2)

- **NATUZZI a.s. zvažuje dále zvažuje, že distribuci, marketing a služby zákazníkům přenechá externí distribuční společnosti Pohodlné bydlení k.s.**
- **Toto opatření by se projevilo v hodnotových ukazatelích následovně:**
  - úspora 10 000 tis. Kč ročně za materiál, mzdové a další náklady
  - provize hrazené distributorovi 10 % z výnosů

*Je pro společnost výhodné začít vyrábět komponenty ? (A/N)*

*Proč?*

*Je pro společnost výhodné vzdát se distribuční a marketingové činnosti? (A/N)*

*Proč?*

# Analýza hodnotového řetězce

Aktivita	Varianta 1 Pokračovat v dosavadních činnostech	Varianta 2 Vyrábět komponenty a přenést marketing.... na externí firmu

Zdroj: autor

# Strategické manažerské účetnictví v maloobchodní společnosti

# Obsah

- 1 Charakter maloobchodní činnosti
- 2 Základní vztahy a struktura účetních výkazů
- 3 Specifika maloobchodní činnosti a jejich promítnutí ve strategickém rozpočtu

# CHARAKTER MALOOBCHODNÍ ČINNOSTI

# Charakter obchodní činnosti

- **nákup zboží od různých výrobců a jejich prodej/distribuce**
  - dalším zpracovatelům (velkoobchod)
  - širokému spektru zákazníků (maloobchod)
- **maloobchodní činnost – vytváření řetězců – pokrytí velkých oblastí**

# Obchodní řetězce

- **jednotlivé prodejny mají jednotný**
  - sortiment,
  - obchodní metody,
  - způsoby propagace
  - design.
- **nákup, marketing, personální řízení je centralizované a umožňuje dosahovat lepší podmínek u dodavatelů.**

# Úryvek rozhovoru s manažerem Kauflandu

## **Jak dlouho jste řídil regionální prodejny?**

Asi dva roky. Pak přišli, chytli mě za vlasy a řekli: máme perfektní nápad, budeš dělat něco úplně jiného. Za tři roky jsem se propracoval do vedení řetězce, odkud jsem řídil celý prodej a logistiku. Poté jsem v představenstvu vedl expanzi, stavby prodejen, technický nákup, správu nemovitostí a oddělení pronájmů. Obory, kterým samozřejmě vůbec nerozumím. Později jsem se dostal na mezinárodní centrálu Kauflandu do Německa, kde jsem řídil mezinárodní expanzi a odtud jsem zamířil do představenstva v Polsku. Byla to jediná země, kde nebyl dobrý hospodářský výsledek. Každý rok byl hluboko pod očekáváním.

## **V čem je polský trh jiný?**

Je tam obrovská koncentrace konkurence, boj je intenzivnější než v České republice. Síť Biedronka má několik tisíc prodejen a nikdo ji nedokáže sestřelit. Určuje celkové tempo trhu. Kdyby u nás někdo Jednotu řídil takhle dobře, tak všichni ostatní jen paběrkují. Bohužel se to zde nepodařilo. Přetrvalo socialistické řízení a trh převzaly finančně silné zahraniční řetězce.

## **Proč se vám v Polsku nedařilo?**

Udělali jsme tam všechny chyby, které se daly. Tou první bylo naše chytráctví. Mysleli jsme si, že víme, co bude Polákům chutnat. Samozřejmě jsme nevěděli. Třeba rukola v Polsku moc netáhne. Musíte prodávat červenou řepu, tu mají Poláci rádi a jedí ji v podstatě denně. Hovězí moc nejede, kuřat prodáte tuny. Kromě špatně nastaveného sortimentu byla špatně nastavena cenová politika a marketing. Problémy se promítaly do nákladové struktury.

## **Cožpak tam všechno diktoval zahraniční management?**

Samozřejmě. Je běžné, že top management tvoří lidé z mateřských zemí. Výhoda skupiny Schwarz Gruppe (*vlastník Kauflandu a Lidlu, pozn. redakce*) je, že chyby nejen umí poznat, ale snaží se je opravit. Řekli, Radíme, ty seš takovej zlej kluk, někoho takového tam potřebujeme. A tak jsem šel do Polska. Strávil jsem tam několik let a stálo to strašně krve, ale výsledek se nám podařilo otočit. Dnes je Polsko vysoce profitabilní země.



# ÚRYVEK ROZHOVORU S MANAŽEREM KAUFLANDU

## **Na čem se v praxi při výrobě privátních značek kromě množstevních slev šetří?**

Různé úrovně kvality se označují písmeny. Jsou řetězce na trhu, které produkují vysoce kvalitní zboží ve třídě A a B. Jiné mají kvalitu posazenou opravdu nízkou a jedinou normou, kterou splňují, je zdravotní nezávadnost. Při výrobě se samozřejmě hledí na náklady. V Evropě však není řetězec, který by na zákaznících šetřil za každou cenu. Pokud by se to dostalo ven, neuvěřitelně by ho to poškodilo. Je jasné, že když zavedete mnoho produktových řad, musíte šetřit i na surovinách, použijete třeba méně kvalitní mouku. Důvodem je i to, že ztrácíte výhodu úspor z rozsahu.

## **Jak chování řetězců změnil zákon o významné tržní síle?**

Rozumím tomu, že je potřeba určitá forma ochrany slabších. Zákon je ale napsaný nešťastně. Řetězec hledá úspory, tlačí dolů náklady a nákupní ceny tak, jako všichni. Je to logické. Na druhou stranu výrobce má snahu zvyšovat produktivitu a vyrábět efektivněji. Nemůžeme přece dělat zemědělství v roce 2018 stylem z roku 1982. Nevšiml jsem si, že by zákon něco výrobcům přinesl. Vůbec je nechrání.

## **Cílem zákona ale bylo nastavit dopředu jasná pravidla. Obchodník si už nesmí vynucovat bonusy, které dodavateli zpětně účtuje. To je férové, ne?**

Záleží, jakou optikou se na to díváte. Žádný řetězec nemá zájem na tom, aby mu vymřeli dodavatelé. Byl by sám proti sobě. Řetězec nechce nikoho zničit. Ale zpětné bonusy jsou běžné na celém světě, protože prodejem výrobku děláte marketing značek. Výrobce se podílí na těchto nákladech podobně, jako osoba ve společné domácnosti.

## **Dodavatelé si často stěžují, že slevových akcí je příliš. A šíří se jako lavina. Po jednom řetězci zlevňují ostatní.**

Akce se dají měřit podílem zlevněného zboží na celkovém obrátu. V České republice je to dost nezdravý poměr, často se to pohybuje kolem padesáti procent. Je to nekonečná spirála.

## **Dopadá to hlavně na dodavatele, kteří si u zboží do promoakcí fakturují nižší ceny?**

Ne, primárně to dopadá na řetězce. Samozřejmě dohody s dodavateli na promoakcích existují, ale řetězec nemůže dopředu vědět, za kolik zboží do akce půjde, protože mimo jiné reaguje na trh. Je standardní, že týmy lidí z řetězců objíždějí konkurenční prodejny, sledují ceny a podle toho zlevňují a zboží ve svém akčním letáku. Ceny nemůžete dopředu predikovat. Dohody o akčních cenách jsou. Dopředu třeba víte, že k promoakcím mi budete dodávat kečupy za sedm místo za deset korun, ale to ještě neznamená, že je neprodáme levněji, třeba za 6,50.

## **Na kolik promoakcí ročně běžně musí dodavatel kývnout?**

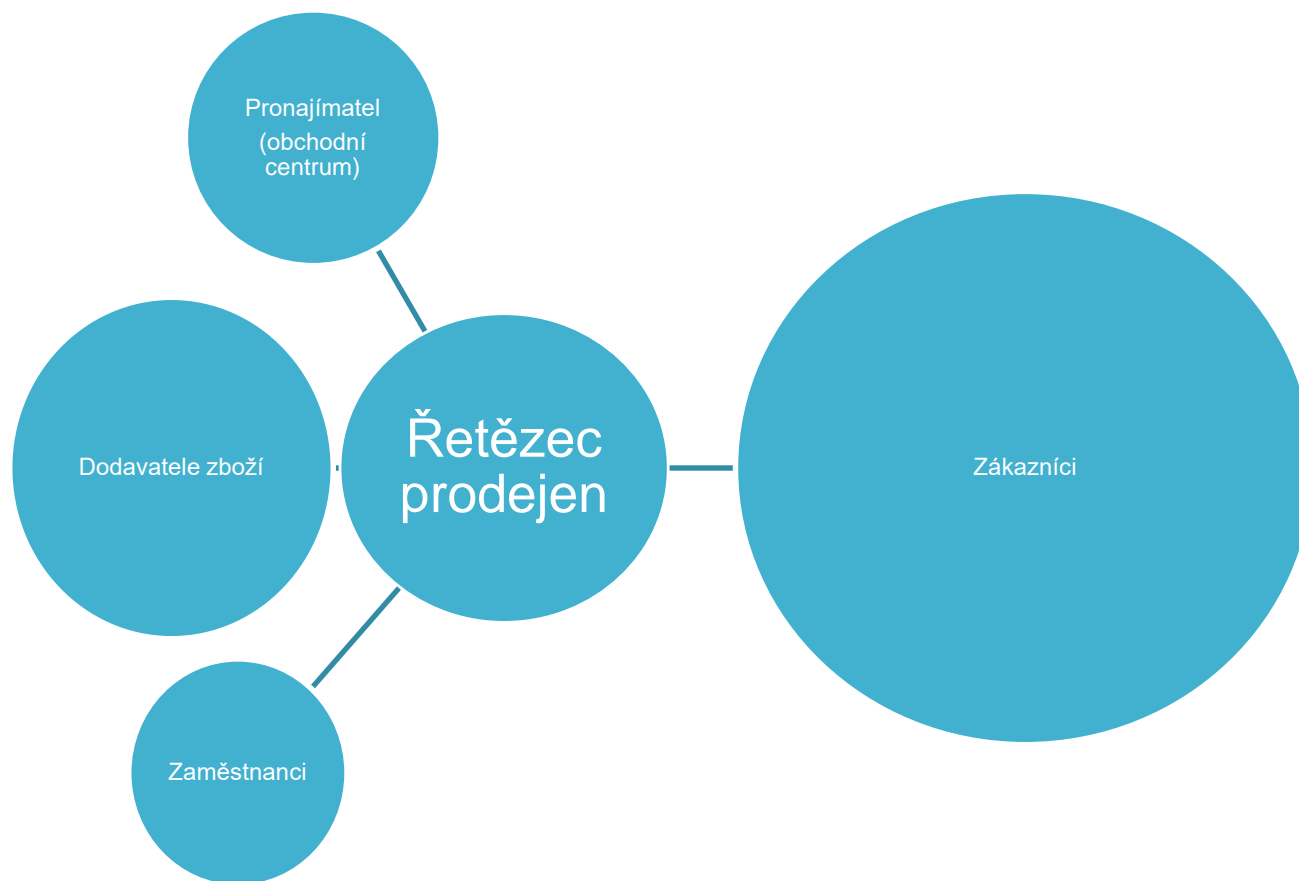
Záleží na druhu zboží. Když vyrábíte krém na boty, není to tak často. Jako pekárna musíte s akcí počítat třeba osmkrát až desetkrát do roka. Často je to také tak, že někteří výrobci chtějí podpořit svůj produkt a sami ho chtějí dát do akce.

## **Je pravda, že si samy řetězce uvědomují, že zboží v akcích už je příliš, ale nikomu se moc nechce začít s omezováním promoakcí kvůli konkurenci?**

Téma obřích akcí řetězce trápí, protože mají přímý negativní dopad na jejich hospodářský výsledek. Jsou řetězce v České republice, které jdou cestou atraktivit zboží a letáku, sázejí na kvalitnější papír a větší obrázky. Těm se podařilo dostat se na úroveň třicetiprocentního podílu zlevněného zboží. To jsou ale výjimky. Ukazuje to však, že i do slevových akcí je třeba přidat mozek a musejí a dají se dělat chytře.

# ZÁKLADNÍ VZTAHY A STRUKTURA ÚČETNÍCH VÝKAZŮ

# Základní vztahy v maloobchodě



Zdroj: autor

# Obsah a struktura rozvahy

Položka aktiv	Obvyklý % podíl na celkových aktivech	Položka pasiv	Obvyklý % podíl na celkových pasivech
Dlouhodobá aktiva		Vlastní kapitál	
Zásoby		Rezervy	
Pohledávky		Dlouhodobé závazky	
Peněžní prostředky		Krátkodobé závazky	
Časové rozlišení		Časové rozlišení	
<b>Celkem</b>	<b>100 %</b>	<b>Celkem</b>	<b>100 %</b>

Zdroj: autor

# Na jakých faktorech bude záviset struktura rozvahy?

Položka	Faktory
Dlouhodobá aktiva	
Zásoby	
Pohledávky	
Peněžní prostředky	
Časové rozlišení aktivní	
Vlastní kapitál	
Rezervy	
Dlouhodobé závazky	
Krátkodobé závazky	
Časové rozlišení pasivní	

# Výsledovka

## ■ Výnosy

- prodej zboží
- marketingové příspěvky a promoční akce
- příspěvky na otevření nové prodejny
- poplatek za využití místa na prodejní ploše prodejny k marketingové podpoře
- reklamační bonusy
- slevy

## ■ Náklady

- náklady na prodané zboží
- náklady související s prodejem
- personální náklady
- nájemné
- marketing
- administrativa

# Specifika maloobchodní činnosti

## ▪ slevy vůči zákazníkům

- marketingové akce
- výprodeje
- zaměstnanecké slevy
- věrnostní slevy

## ▪ slevy od dodavatelů (dodavatelské bonusy)

*(abstrahujeme od zákona o významné tržní síle)*

- obrátové bonusy
- bonusy za včasnou úhradu
- marketingové příspěvky a promoční akce
- příspěvky na otevření nové prodejny
- poplatek za využití místa na prodejní ploše prodejny k marketingové podpoře
- manka a škody
- záruky, výměna zboží....

# **SPECIFIKA MALOOBCHODNÍ ČINNOSTI A JEJICH PROMÍTNUTÍ VE STRATEGICKÉM ROZPOČTU**



# Jak by měly být uvedeny v manažerské výsledovce následující položky (náklady x výnos)?

Zdroj: autor

Položka	Způsob
Slevy při marketingových akcích	
Slevy při výprodeji	
Zaměstnanecké slevy	
Věrnostní slevy	
Obrátové bonusy od dodavatelů	
„Regální“	
Marketingové příspěvky	
Skonta	

# Faktory a parametry pro sestavení strategického rozpočtu

## Aspekty rozšiřování či zužování činnosti

- budování nových prodejen
- převzetí prodejen konkurence
- uzavírání a přenechání prodeje

## Očekávaný vývoj podmínek s dodavateli

## Očekávaný vývoj nákladů spojených s prodejem

## Vývoj personálních nákladů

## Vývoj nájemného, odpisů

## Struktura financování

## Daňové aspekty

# Jak se ve strategickém rozpočtu promítnou následující skutečnosti (1)

- **Řetězec má uzavřenu dlouhodobou rámcovou smlouvu s dodavatelem, kde je stanovena základní cena za zboží 100, pokud za kalendářní rok řetězec nakoupí zboží převyšující objem 1 mil. jednotek dostane slevu 5 %, pokud objem převýší 2 mil. jednotek, dostane slevu 10 %. Řetězci je fakturována základní cena zboží, sleva (bonus) je dobropisován v následujícím roce v dubnu a zpátky uhrazen v červenci následujícího roku.**
- **Obchodní řetězec s dodavatelem zboží při vyjednávání o reklamách volí mezi 2 variantami:**
  - „garanční paušál“ ve výši 2 % slevy z nákupní ceny
  - dobropisování a následné vracení peněz za vadné zboží
  - Jak se tyto varianty promítnou v plánu a na základě čeho, se bude rozhodovat, která je výhodnější?

# Jak se ve strategickém rozpočtu promítnou následující skutečnosti (2)

- **Nájemní smlouva v obchodním centru je sjednána na 7 let, roční nájemné má fixní a variabilní část.**
  - Fixní část se zvyšuje o inflaci a fakturuje se v 10 měsíčních splátkách (červenec a srpen nájemní prázdniny).
  - Variabilní část činí 1 % z obratu prodaného zboží, fakturuje se v červenci následujícího roku a je splatné do 6 měsíců.
- **Zaměstnanci dostávají pevnou měsíční mzdu a bonus podle obratu, který se vyplácí v dubnu následujícího roku.**
- **Společnost zatím nevykazuje rezervu na dovolenou, jaký by tato rezerva měla význam?**

# Dlouhodobý rozpočet - Rozvaha

	Položka	2018 OČ SK	2019	2020	2021	2022	2023
Bonus							
Záruky							

Zdroj: autor

# Dlouhodobý rozpočet – Výkaz zisků a ztrát

	Položka	2018 OČ SK	2019	2020	2021	2022	2023
Bonus							
Záruky							

Zdroj: autor

# Dlouhodobý rozpočet – Výkaz cash flow

	Položka	2018 OČ SK	2019	2020	2021	2022	2023
Bonus							
Záruky							

Zdroj: autor

# Dlouhodobý rozpočet - Rozvaha

	Položka	2018 OČ SK	2019	2020	2021	2022	2023
Nájemné							
Zaměstnanci							

Zdroj: autor



# Dlouhodobý rozpočet – Výkaz zisků a ztrát

	Položka	2018 OČ SK	2019	2020	2021	2022	2023
Bonus							
Záruky							

Zdroj: autor

# Dlouhodobý rozpočet – Výkaz cash flow

	Položka	2018 OČ SK	2019	2020	2021	2022	2023
Bonus							
Záruky							

Zdroj: autor

# Manažerské účetnictví v mediální oblasti

# Obsah

- 1 Vývojové tendence v strategickém odpovědném řízení
- 2 Využití BCS
- 3 Hodnotová oblast BSC
- 4 Věcné oblasti BSC

# Příklady činností s významnými časovým a věcnými rozdíly mezi náklady a výnosy (příjmy a výdaji)

- nakladatelství knih
- vydavatelství periodik
- televizní a rozhlasové společnosti
- produkce filmů
- divadla
- sportovní kluby
- internetové portály

# Specifika z pohledu manažerského účetnictví

- **volnější vazba mezi vynaloženými náklady a výnosy**
  - z hlediska časového
    - vydání odborné knihy v nákladu 3 000 ks
    - prodej knihy následujících min 5 let
  - z hlediska věcného
    - náklady na výrobu televizního pořadu
    - výnosy z reklamy
- **velké rozdíly mezi okamžikem nákladu (expense) a výdajem a výnosem a příjmem**
- **?? Jak zachytit v rozvaze a výsledovce**

## Specifika z pohledu manažerského účetnictví (2)

- **oddělení řízení výnosů a nákladů**
- **základem hodnotového řízení rozpočty**
  - výnosů a příjmů
  - nákladů a výdajů
- **velký význam kalkulace produktu jako stanovení limitu nákladů v porovnání s cenou**
  - kalkulace cílových nákladů

Výrazně nižší význam marže a příspěvku k tržbám

# Rozvaha nakladatelství

Aktiva	Podíl v %	Pasiva	Podíl v %
Dlouhodobý majetek	5	Vlastní kapitál	85
Zásoby	50	Rezervy	5
Pohledávky	40	Závazky	10
Peníze	5		
Celkem	100	Celkem	100

Zdroj: autor

- vysoký podíl čistého pracovního kapitálu
- vysoká míra opravných položek (hlavně zásoby)
- vysoká míra rezerv
- financování z vlastních zdrojů, vzhledem ke struktuře aktiv problém s hledáním cizích zdrojů



# Kalkulace produktu (knihy)

- **náklady**

- tisk a vazba
- redakce
- autorský honorář
- propagace

- **dle charakteru knihy a cílové skupiny zákazníků**

se stanoví

cena a kvalita papíru a vazby

způsob financování

# PODKLADY PRO SESTAVENÍ VÝSLEDOVKY

Ediční plán	Titul 1	Titul 2	Titul 3	Titul 4
Rok vydání	x1	x2	x2	x3
Vynaložené náklady na vydání				
Očekávaná doba prodeje				
Plán prodeje				
Výnosy z prodeje				
Náklady prodaných výkonů				

Zdroj: autor

# Výsledovka na bázi nákladů vynaložených v období

Rok	x1	x 2	x 3	x 4
Výnosy z prodeje	x1	x2	x2	x3
Vynaložené náklady na vydání nových titulů				
Prodejní a správní náklady				
ZS zásob				
Zisk				

- řízení hospodárnosti
- vazba na peněžní toky

*Zdroj: autor*

# Výsledovka na bázi nákladů prodaných výkonů

Rok	x1	x 2	x 3	x 4
Výnosy z prodeje	x1	x2	x2	x3
Výrobní náklady prodaných výkonů				
Prodejní a správní náklady				
Zisk				

*Zdroj: autor*

- řízení marží, stimulace prodeje
- není zřejmá vazba na peněžní toky

# Informace manažerské účetnictví provozovatele televize

- zcela oddělené řízení nákladů a výnosů
- samostatné rozpočty nákladů a výnosů
- zisk je rozdíl mezi náklady a výnosy
- obtížně definovaná marže

# Charakter nákladů

## ■ Náklady souvisejí s:

- Výrobou vlastních pořadů ve vlastních studiích a zaměstnanci
- Vyráběné na zakázku externími společnostmi, společnost je následně vlastníkem práv k pořadu a může dále prodávat
- Nákup licencí k vysílání pořadů

## ■ značný nesoulad mezi vynaložením nákladu a jeho rozpoznáním

## ■ Otázka jak zachytit v rozvaze a výsledovce

- náklady příštích období a jejich rozpouštění
- zásoby vlastní výroby a jejich spotřeba
- nehmotná aktiva a odpisy

## ■ alokace do výsledovky

- dle počtu odvysílání (např. 80 % první vysílání, 20 % druhé, či 60 % 30 % 10 %)
- dle potenciální doby použitelnosti

# Charakter výnosů

- **Prodej reklamního času**
- **Sponzoring**
- **Product placement**
- **Teleshopping**
- **Prodej internetové reklamy**
- **Minipay**
- **Prodej práv, licencí**

# Informace manažerského účetnictví pro řízení stavební firmy



# Obsah

**1** Průběh stavební zakázky

**2** Stavební zakázka v účetnictví

# PRŮBĚH STAVEBNÍ ZAKÁZKY

# Specifika odvětví

- **dlouhodobé zakázky**

- faktor času
- změny a modifikace předmětu zakázky
- úpravy ceny zakázky
- dlouhé záruky

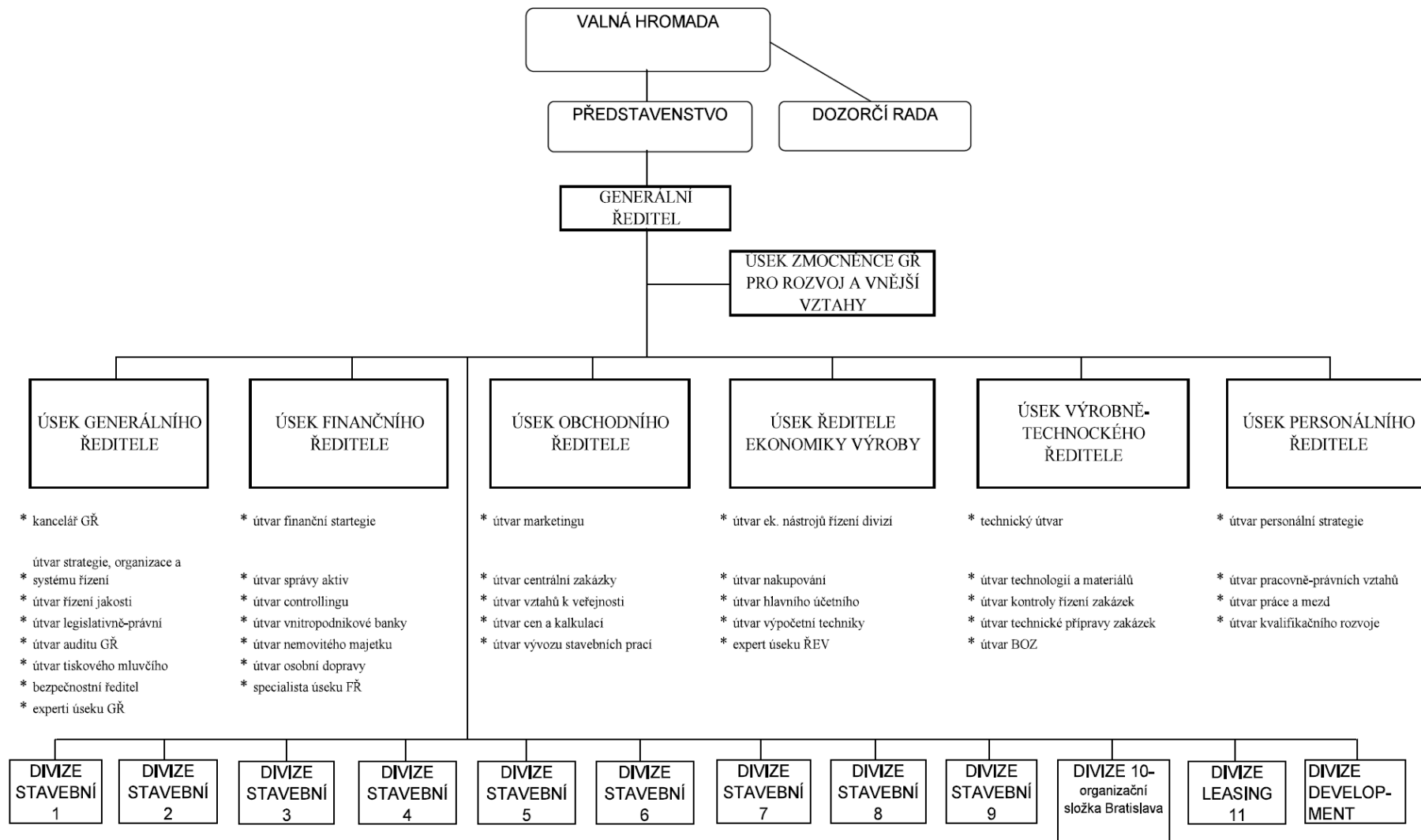
- **proměnlivost podmínek, obtížná předvídatelnost**

- **nepravidelné náklady, výnosy a příjmy, výdaje**

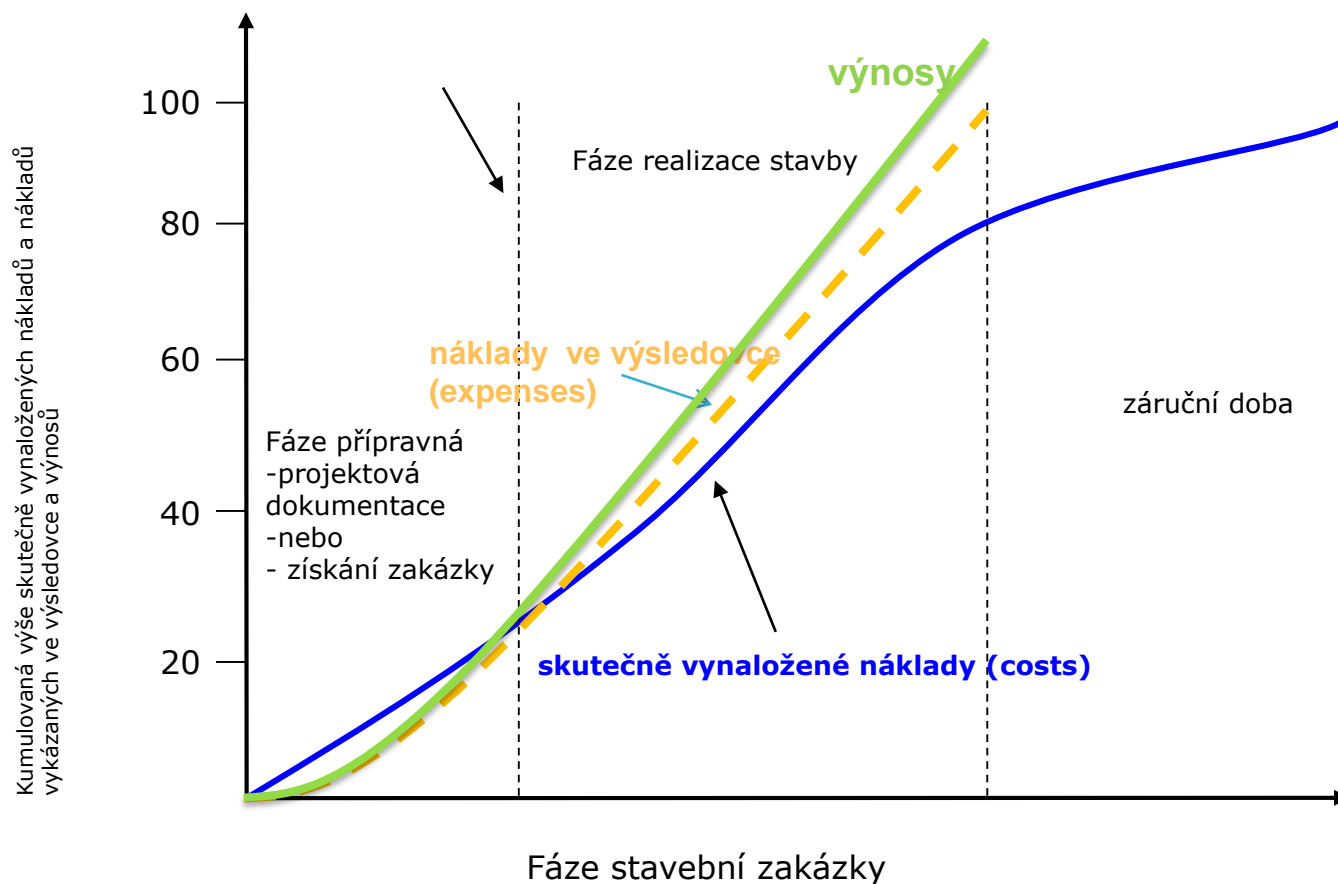
# Subjekty

- **developer**
- **generální dodavatel**
- **subdodavatelé**
- **poskytovatel financování**
- **zákazník**
  - zadavatel – nechá si na zakázku vybudovat objekt dle svých požadků
  - „neadresný“ kupující nemovitosti
  - „neadresný“ nájemce nemovitosti

# Organizační schema stavební společnosti



# Náklady a výnosy stavby z pohledu zhotovitele (developer, generální dodavatel)



Zdroj: autor

# Hodnotové řízení před zahájením zakázky

## ■ propočtová kalkulace

- dojednání ceny
- dojednání podmínek, rozdělení rizik
  - důležité pro vícepráce
    - „fakturovatelné“ objednateli
    - „nefakturovatelné“ objednateli – snižují potenciální zisk zakázky
- dojednání subdodávek, jejich cen a podmínek
  - ve vztahu subdodavatel – generální dodavatel – developer může být gen. dodavatel v pozici agent nebo principál

Vliv na vykazování v účetnictví

# Vztah generální dodavatel subdodavatel

## Principál

- ▶ Chová se jako by poskytoval služby sám
- ▶ Vykazuje na brutto základě, tj. výnosy za prodej 100 náklady s tím související 90.

## Agent

- ▶ Zajišťuje poskytování zboží a služeb pro developera
- ▶ Vykazuje na netto základě, o provizi za prodej zboží nebo služby, tj. při prodeji výrobku nebo služby za 100 a s tím souvisejícími náklady za 90 účtuje jenom o provizi 10

Vliv na odpovědnostní řízení – nákladová, výnosová, zisková střediska



# Kritéria pro rozlišení principála a agenta

## ■ Agent

- není zodpovědný za plnění smlouvy subdodavatele
- Nemá kontrolu nad zbožím nebo samotnou službou
- nemůže určovat ceny zboží nebo služby
- nenese kreditní riziko z titulu nezaplacených pohledávek

## ■ Principál

- je zodpovědný za plnění smlouvy subdodavatele
- má kontrolu nad zbožím nebo samotnou službou
- může určovat ceny zboží nebo služby
- nese kreditní riziko z titulu nezaplacených pohledávek

# Hodnotové řízení v průběhu řízení zakázky

- **průběžné sledování nákladů a porovnávání s předběžnou kalkulací**
  - velmi důležité pravidelné a průběžné sledování a vyhodnocování a řešení odchylek
- **úpravy operativní kalkulace dle aktuálních podmínek**
  - s vlivem či bez vlivu na konečnou cenu díla
- **řízení peněžních toků**
  - zálohy
  - fakturace
  - splatnost pohledávek

# Zisk ze zakázky

- **sjednaná cena zakázky**
- **propočtová kalkulace**
  - kalkulovaný zisk
- **změny díla – úprava ceny**
- **změny díla – úprava kalkulace**
  - dodatečný kalkulovaný zisk
- **změny díla – úprava kalkulace (bez vlivu na cenu)**
- **úspora/překročení nákladů při zhotovení**  
**SKUTEČNÝ ZISK**

# Příklad podrobné evidence nákladů zakázky

Druh stavby:		Začátek výstavby:		Projektant:												
Lokalita:		Konec výstavby:		Zhotovitel:												
JKSO:		Zpracováno dne:		Zpracoval:												
Č	Objekt	Kód	Zkrácený popis	M.j.	Předpězná kalkulace			Upravená předpězná kalkulace			Skutečnost			Odchylna		
					Množství	Jednotková cena (Kč)	Náklady celkem (Kč)	Množství	Jednotková cena (Kč)	Náklady celkem (Kč)	Množství	Jednotková cena (Kč)	Náklady celkem (Kč)	Množství	Jednotková cena (Kč)	Náklady celkem (Kč)
		34	<b>Stěny a příčky</b>			23 993,48	15 113,55	39 107,03	19,27				-0,10	HS		
1		342270043RAA	Příčka z desek Ytong hladkých, tloušťka 11,5 cm	m2	8,90	566,99	3 448,04	9,00	566,99	5 102,91	9,10	565,00	5 141,50	-0,10	1,99	-38,59
2		342270042RA0	Příčka z desek Ytong hladkých, tloušťka 10 cm	m2	7,30	488,49	2 296,36	7,25	488,49	3 541,55	7,25	490,00	3 552,50	0,00	-1,51	-10,95
3		317120033RAC	Překlad nenosný Ytong	kus	1,00	433,01	350,33	1,00	433,01	433,01	1,00	435,00	435,00	0,00	-1,99	-1,99

Zdroj: autor

# Dokončení zakázky

- **po zhotovení a předání zakázky následuje záruční doba**
  - u staveb běžně 10 let
  - zádržné
- **možnosti pojetí záruk**
  - záruka za kvalitu
    - v účetnictví se tvoří rezerva
  - samostatná servisní služba
    - v účetnictví časové rozlišení výnosů přes výnosy příštích období

# STAVEBNÍ ZAKÁZKA V ÚČETNICTVÍ

# Příklad – stavba komerčního a rezidenčního objektu (1)

## Developer a generální dodavatel

- **Developer Alfa a.s. se rozhodl vybudovat komplex zahrnující rezidenční i komerční nemovitosti. Za tímto účel koupil pozemky, nechal zpracovat projekty včetně všech analýz a studií a zajistil všechna potřebná povolení. Vybral generálního dodavatele Beta a.s., který má zajisti realizaci stavby.**
  - Pořizovací cena pozemků 100 mil. Kč
  - Náklady na projekty, studie, analýzy a povolení 50 mil. Kč
  - Výchozí cena stavebního díla domluvená mezi Alfa a Beta 1 000 mil. Kč
- **Generální dodavatel BETA a.s. je schopen cca 30 díla realizovat pomocí vlastních zaměstnanců a zařízení, na ostatní části stavby bude najímat subdodavatele a uzavírat si s nimi individuální kontrakty.**
  - Dle výchozí předběžné kalkulace náklady na stavbu budou 900 mil. Kč.

# Příklad – stavba komerčního a rezidenčního objektu (2)

## Subdodavatelé

### ■ Subdodavatelé

#### - VARIANTA A

- subdodavatelé si vybírá sám generální dodavatel a ručí za výsledky jejich práce vůči developerovi
- developer nemá možnost rozhodovat o jaké práce a jaké subdodavatelel generální dodavatel zvolí

#### - VARIANTA B

- subdodavatelé sice objednává generální dodavatel, koordinuje jejich činnosti, ale vybírá si je developer
- subdodavatelé sice fakturují generálnímu dodavateli a ten dohodnutou cenu plus přírážku fakturuje developerovi
- ručení za kvalitu dodávek subdodavatelů je přímo mezi subdodavatelem a developerem



# Příklad – stavba komerčního a rezidenčního objektu (3)

## Prodej

- **Developer zároveň vyhledává potenciální nájemce a kupce rezidenčních i komerčních prostor, zajišťuje**

- marketing
- dohled a kontrola realizace stavby
- právní služby
- financování, jedná s bankami
- běžnou administrativu

Náklady těchto činností jsou 50 mil. ročně

- **Předpokládaná doba realizace stavby je 3 roky**

- **Po dokončení stavby bude**

- 40 % objektu rezidenčního, který bude prodán vlastníkům bytů za celkovou cenu 550 mil. Kč
- 60 % objektu komerčního, který bude pronajímán

# Příklad – stavba komerčního a rezidenčního objektu (4)

## Předběžná kalkulace nákladů – generální dodavatel

	Rok 1	Rok 2	Rok 3	Celkem
Předběžná kalkulace – náklady „vlastní“	160	100	40	300
Předběžná kalkulace – náklady subdodavatelé	140	300	160	600
Předběžná kalkulace celkem - výchozí	300	400	200	900
Předběžná kalkulace celkem – úpravy projektu dle požadavku developera	10	30	10	50
Předběžná kalkulace celkem – po úpravách	310	430	210	950

# Příklad – stavba komerčního a rezidenčního objektu (4)

## prodejní cena a zisk – generální dodavatel

	Rok 1	Rok 2	Rok 3	Celkem
Prodejní cena - výchozí	330	440	220	990
Prodejní cena- úpravy	11	33	11	55
Prodejní cena – po úpravách	341	473	231	1 045
Zisk - výchozí	30	40	20	90
Zisk – úpravy	1	3	1	5
Zisk – po úpravách	31	43	21	95

*Zdroj: autor*

Výdaje i příjmy probíhají v bezprostřední vazbě na náklady a výnosy.

# Příklad – stavba komerčního a rezidenčního objektu (4)

## Skutečné náklady – generální dodavatel

	Rok 1	Rok 2	Rok 3	Celkem
Náklady „vlastní“	175	133	52	360
Náklady subdodavatelé	140	300	160	600
Náklady celkem	300	400	200	960

Zdroj: autor

# Příklad – stavba komerčního a rezidenčního objektu (4)

## Výsledovka v MU – generální dodavatel – varianta A

### metoda uznání zisku na konci zakázky

	Rok 1	Rok 2	Rok 3	Celkem
Výnosy				
Náklady kalkulované				
Kalkulovaný zisk				
Úspory/překročení				
Zisk celkem				
<b>Rozpracované zakázky v rozvaze</b>				

Zdroj: autor

# Příklad – stavba komerčního a rezidenčního objektu (4)

## Výsledovka v MU – generální dodavatel – varianta B

### metoda uznání zisku průběžně, subdodavatele „A“

	Rok 1	Rok 2	Rok 3	Celkem
Výnosy				
Náklady kalkulované				
Kalkulovaný zisk				
Úspory/překročení				
Zisk celkem				
<b>Rozpracované zakázky v rozvaze</b>				

Zdroj: autor

# Příklad – stavba komerčního a rezidenčního objektu (4)

## Výsledovka v MU – generální dodavatel – varianta B

### metoda uznání zisku průběžně, subdodavatele „B“

	Rok 1	Rok 2	Rok 3	Celkem
Výnosy „vlastní“				
Náklady kalkulované „vlastní“				
Kalkulovaný zisk				
Provize subdodavatelé				
Úspory/překročení				
Zisk celkem				
<b>Rozpracované zakázky v rozvaze</b>				

Zdroj: autor

# Příklad - Jak hospodaření Generálního dodavatele ovlivní následující skutečnosti

Výdaje Generálního dodavatele se vynakládají v bezprostřední vazbě na náklady, a příjmy probíhají nerovnoměrně

- Developer platí zálohy 1/3 celkové ceny na začátku roku
- Developer zaplatí najednou při dokončení předání stavby
- Developer platí průběžně vždy ke konci roku dle uskutečněných činností

Generální dodavatel fakturuje Developerovi nikoli podle provedených prací, ale dle smluvního ujednání. Splatnost faktur je 14 dní.

- GD fakturuje ke konci každého roku 1/3 předpokládané ceny
- GD vyfakturuje k dni předání díla celou cenu.



# Příklad – stavba komerčního a rezidenčního objektu (4)

## Výsledovka v MU – developer

	Rok 0	Rok 1	Rok 2	Rok 3	Rok 4
Výnosy					
Náklady					
<b>Zisk</b>					

Zdroj: autor

# Příklad – stavba komerčního a rezidenčního objektu (4)

## Rozvaha v MU – developer

	Rok 0	Rok 1	Rok 2	Rok 3	Rok 4
Dlouhodobý majetek					
Zásoby					
Pohledávky					
Peníze					
Náklady PO					
Aktiva celkem					
Vlastní kapitál					
Závazky					
Pasiva celkem					

Zdroj: autor

# Příklad – stavba komerčního a rezidenčního objektu (4)

## C.-F. v MU – developer

	Rok 0	Rok 1	Rok 2	Rok 3	Rok 4
Výdaje provozní					
Výdaje investiční					
Výdaje financování					
Příjmy provozní					
Příjmy investiční					
Příjmy financování					

Zdroj: autor

# Příklad – rekonstrukce včetně dodání výtahu (1)

V listopadu 20X2 společnost uzavřela se zákazníkem smlouvu na rekonstrukci třípodlažní budovy a instalaci nových výtahů. Celková cena zakázky činí 5 mil. Kč. Sjednaná rekonstrukce včetně instalace nových výtahů představuje jednu povinnost plnit, jejíž plnění bude průběžné. Celkové očekávané náklady na realizaci zakázky jsou 4 mil. Kč, z toho nové výtahy budou stát 1,5 mil. Kč. Svou pozici ve vztahu k výtahům společnost vyhodnotila jako pozici zmocnitele (principal), protože bude výtahy před jejich převodem zákazníkovi kontrolovat.

Transakční cena a struktura očekávaných nákladů:

	Kč
Transakční cena	5 000 000
Očekávané náklady	
Výtahy	1 500 000
Ostatní náklady	2 500 000
Celkové očekávané náklady	4 000 000

Míru splnění povinnosti plnit bude společnost měřit metodou založenou na vstupních údajích, konkrétně na vynaložených nákladech. Posoudí, zda náklady vynaložené na pořízení výtahů úměrně odpovídají tomu, do jaké míry byla splněna povinnost plnit. Zákazník získá nad výtahy kontrolu už v okamžiku, kdy budou dodány do rekonstruované budovy, tj. v prosinci 20X2, i když nainstalovány budou až v červnu 20X3. Náklady na pořízení výtahů (1,5 mil. Kč) jsou v poměru k celkovým nákladům na splnění dané povinnosti plnit (4 mil. Kč) významné. Společnost se nepodílí na projektování ani výrobě výtahů.

# Příklad – rekonstrukce včetně dodání výtahu (2)

Společnost dojde k závěru, že pokud by při posuzování míry rozpracovanosti zohlednila náklady na pořízení výtahů, bylo by průběžné plnění povinnosti plnit nadhodnocené. Proto náklady na pořízení výtahů vyloučí jak z vynaložených nákladů, tak z transakční ceny. Výnosy z převodu výtahů zaúčtuje v částce rovnající se nákladům na jejich pořízení (tj. s nulovou marží).

K 31. prosinci 20X2 společnost vyhodnotí faktickou situaci takto:

- (a) vynaložené náklady (bez výtahů) činí 500 000 Kč;
- (b) zakázka je dokončena z 20 % (tj. 500 000 Kč ÷ 2 500 000 Kč).

K 31. prosinci 20X2 tudíž společnost zaúčtuje následující:

Kč

Výnosy	2 200 000 (a)
Náklady na prodané zboží	2 000 000 (b)
Zisk	200 000

(a) Výnosy se vypočtou takto:  $(20\% \times 3\,500\,000\text{ Kč}) + 1\,500\,000\text{ Kč}$

$(3\,500\,000\text{ Kč} = \text{transakční cena } 5\,000\,000\text{ Kč} - \text{náklady na pořízení výtahů } 1\,500\,000)$

(b) Náklady na prodané zboží se vypočtou takto: fakticky vynaložené náklady 500 000 Kč + náklady na pořízení výtahů 1 500 000

▪