



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



MINISTERSTVO ŠKOLSTVÍ,
MLÁDEŽE A TĚLOVÝCHOVY

Pojetí a cíle strategicky orientovaného manažerského účetnictví

Obsah

1 Příčiny rozvoje strategického MU a kritika tradičního MU

2 Cíle a obsah SMU

3 Pojetí nákladů, výnosů a zisku

Příčiny rozvoje strategického manažerského účetnictví

- v 80. letech 20. století dochází ke změně významu hlavních faktorů ovlivňujících růst tržní hodnoty podniků

- „hmotné“ faktory

- vstupy (suroviny)
- technologie
- výstupy (produkty)



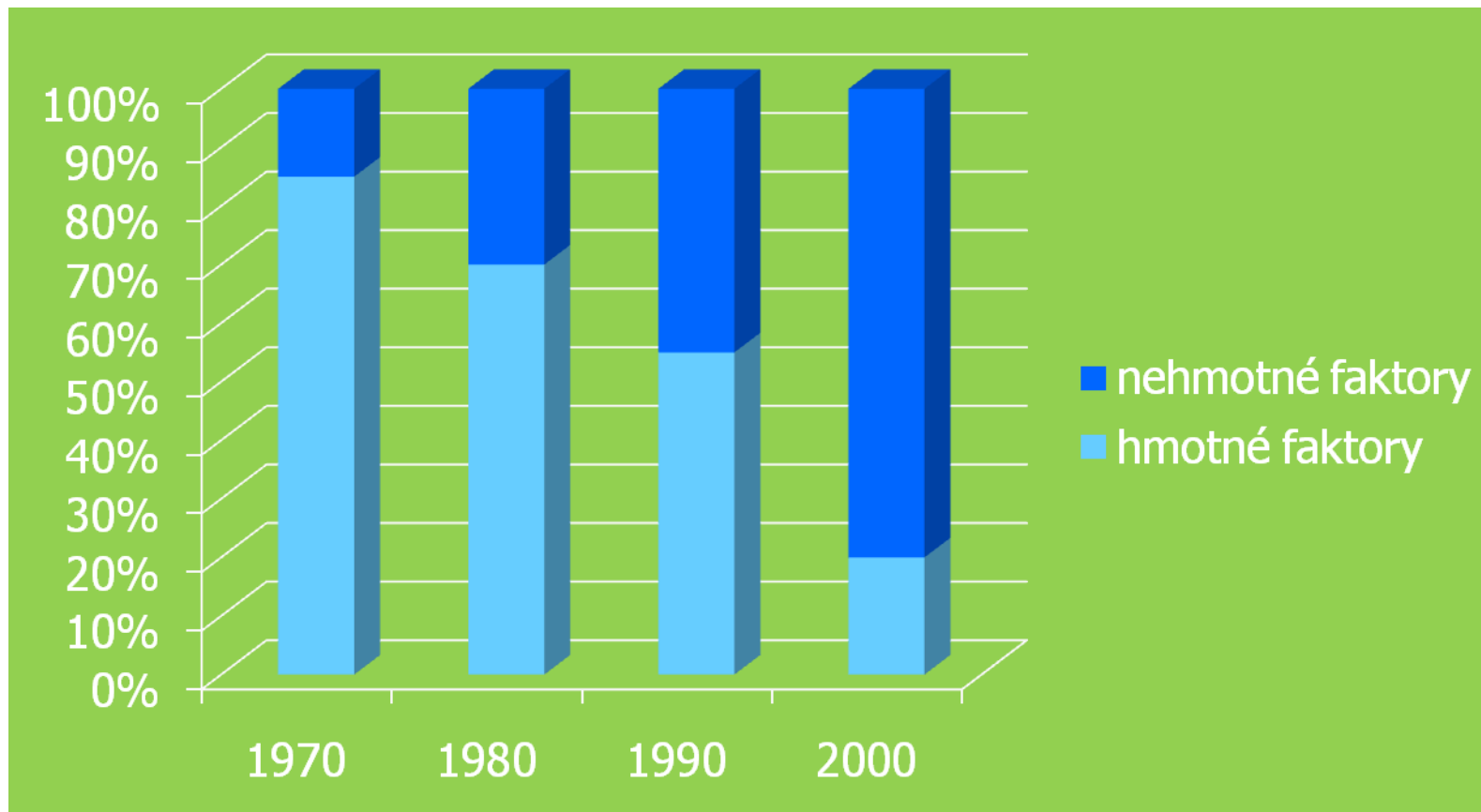
Zdroj: autor

- „nehmotné“ faktory

- schopnost inovovat produkty a přizpůsobovat je požadavkům zákazníků
- rozvíjení vztahů se zákazníky
- využití kvalifikace a schopností zaměstnanců

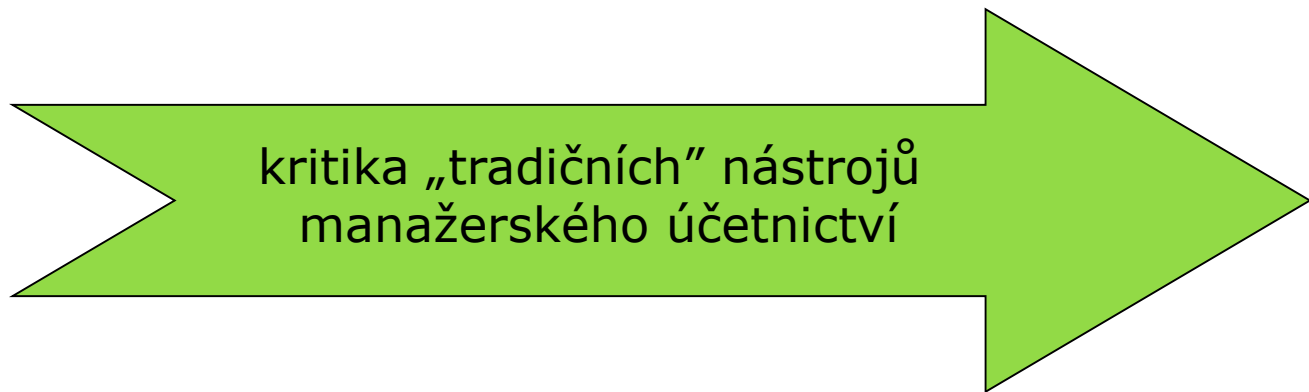


Vývoj vlivu hmotných a nehmotných faktorů na rozvoj podniku



Zdroj: autor

Vliv změn podnikatelského prostředí na manažerské účetnictví



Výhrady vůči tradičním nástrojům a metodám manažerského účetnictví

- orientovány především na taktické a operativní řízení
- primárně zaměřeny na hodnotové řízení bez dostatečné integrity na naturální a kvalitativní charakteristiky
- důraz na příčiny a odpovědnost za dosažené výsledky a nikoli na faktory ovlivňující dlouhodobý rozvoj
- neposkytují komparativní informace ve vztahu k externímu prostředí

Primárně hodnotových charakter

- orientace na veličiny vyjádřené v penězích
- chybí integrita s informacemi jako např. tržní podíl, kvalita, spokojenost zákazníků, schopnosti zaměstnanců, které výrazně ovlivňují strategický rozvoj podniku

Důraz na příčiny a odpovědnost

- informace o výkonech, útvarech, aktivitách
- chybějí informace o faktorech ovlivňujících dlouhodobý růst

Komparativní informace ve vztahu k externímu prostředí

- informace o situace v podniku – nákladech, výnosech.... za podniky a jeho útvary, výkony
- nutnost komparace s informacemi z externího prostředí

Ilustrativní příklad (1)

- Cestovní kancelář Traveling s.r.o. organizuje pobytové a poznávací zájezdy pro spíše pro náročnější klientelu. V zájmu zlepšování služeb a udržení své pozice na trhu vynakládá značná náklady na vyhledávání nových destinací a tras vhodných pro dovolenou, vzdělávání zaměstnanců, marketing – podporu různých společenských a sportovních aktivit.
- Informační systém, který společnost využívá se zaměřuje primárně na sledování nákladů a výnosů dle jednotlivých zájezdů, následně i podle osob odpovědných za jejich organizaci. Nepřímé náklady se dále sledují podle účelu. Výnosy dle jednotlivých prodejců.

Ilustrativní příklad (2)

- Na každý rok je stanoven rámcový rozpočet nákladů, výnosů a zisku. Ceny zájezdů se stanovují na základě očekávaných přímých nákladů, ke kterým se připočítává přírážka cca 30 %. Pro nepřímé náklady se stanoví limity.
- Průběžně probíhá analýza skutečných a předem stanovených hodnot , která vychází z porovnání skutečných a kalkulovaných nákladů a výnosů za jednotlivé zájezdy, sledování dodržení limitů nepřímých nákladů. Po skončení roku probíhá analýza rozdílů mezi skutečným a rozpočtovaným ziskem podle základních faktorů – počet zájezdů, počet klientů, náklady, ceny, využití kapacit zájezdů apod.

Ilustrativní příklad (3)

- **Paní Nováková je zodpovědná za organizaci pobytových zájezdů v jižní Evropě. Za účelem zvýšení ziskovosti zájezdů se rozhodla**
 - u autobusových zájezdů nevyužívat luxusní klimatizované autobusy
 - ubytování zajišťovat v hotelech vzálenějších od moře
 - snížit počet delegátů

Orientace na taktické a operativní řízení

- problematika vykazování nákladů, jejichž prospěch se dostaví s časovým zpožděním (otázka souměřitelnosti nákladů a výnosů – náklady na výzkum, vývoj, marketing, zvyšování kvalifikace zaměstnanců)
- výnosy stále častěji vyvolávají náklady i po jejich uznání
- vykazování aktiv – ocenění, prospěch

Výsledovka za rok 2015 – rozpočet/skutečnost

Položka	Rozpočet	Skutečnost
Výnosy z prodeje základní cena	50 000	48 000
- Slevy a provize	-3 000	-3 000
Výnosy celkem	47 000	45 000
Ubytování	25 000	24 000
Doprava	8 000	8 000
Průvodci	5 000	5 000
Ostatní přímé náklady	2 600	2 000
Přímé variabilní náklady celkem	40 600	39 000
Marže	6 400	6 000
Příprava nových zájezdů	800	500
Nájemné	1 000	1 100
Osobní náklady	800	950
Komunikace - telefony, poštovné	200	280
Informační technologie	300	120
Marketing	1 500	1 200
Fixní náklady	4 600	4 150
Zisk	1 800	1 850

Výsledovka za rok 2015 – rozpočet/skutečnost - upravená

Položka	Rozpočet	Skutečnost
Výnosy z prodeje základní cena	50 000	48 000
- Slevy a provize	-3 000	-3 000
Výnosy celkem	47 000	45 000
Ubytování	25 000	24 000
Doprava	8 000	8 000
Průvodci	5 000	5 000
Ostatní přímé náklady	2 600	2 000
Přímé variabilní náklady celkem	40 600	39 000
Marže I.	6 400	6 000
Nájemné	1 000	1 100
Osobní náklady	800	950
Komunikace	200	280
Marže II.	4 400	3 670
Informační technologie	300	120
Marketing	1 500	1 200
Příprava nových zájezdů	800	500
Strategické náklady	2 600	1 820
Zisk	1 800	1 850

Nové požadavky



Strategicky orientované
manažerské účetnictví

Zdroj: autor

Operativně taktické a strategické manažerské účetnictví

Operativně taktické manažerské účetnictví

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

Strategické manažerské účetnictví

- podpora a formulace a realizace strategie
- nástroje strategického hodnotového řízení
 - kalkulace životního cyklu
 - kalkulace cílových nákladů
 - řízení na základě aktivit

Rozdíl v obsahu, struktuře, přístupu a nikoli jen časový horizont, podrobnost

CÍLE A OBSAH SMU

Cíle strategického manažerského účetnictví

- **poskytovat informace**
 - pro formulaci a naplnění strategie
 - pro získání komparativní výhody
- **podporovat implementaci strategických cílů na taktickou a operativní úroveň**

Požadavky na strategické manažerské účetnictví

silná integrita hodnotových informací s věcnými parametry podnikatelského procesu

- kvalita produktů, spokojenost zákazníků a zaměstnanců, tržní podíl atd

zohlednění implicitních veličin

- ekonomické pojení nákladů
- ekonomické pojetí zisku

multidimenzionální charakter

- na bázi různého ocenění
- **ve vztahu k různým srovnatelným bázím**

komparace s externím prostředím

- vyhodnocování nákladů, výnosů zisku ve vztahu k trhu či konkurenci

klouzavost

- vyhodnocování za delší časové úseky
- do minulosti, do budoucnosti, kombinovaně

vizualizace

- využívání grafického zobrazení výstupů

Základní směry vývoje SMU (1)

- tradiční metody a nástroje manažerského účetnictví modifikují a rozšiřují, aby podporovaly strategické řízení podniku
 - kalkulace cílových nákladů (Target Costing)
 - kalkulace životního cyklu výkonu (Life Cycle Costing)
 - odpovědnostní řízení strategických podnikatelských jednotek
 - řízení nákladů ve vztahu k aktivitám (ABCM)
 - kalkulace s přiřazováním nákladů podle aktivit (ABC)
 - rozpočtování nákladů ve vztahu k aktivitám (ABB)
 - rozpočtování nákladů s nulovým základem (ZBB)
 - účetnictví orientované na aktivity (ABA)

Základní směry vývoje SMU (2)

- rozvíjejí se další oblasti manažerského účetnictví orientované na informace z externího prostředí, na monitorování a analýzu strategické pozice podniku
- cílem je propojit manažerské účetnictví s metodami a nástroji strategického řízení jako např.:
 - analýza hodnotového řetězce (Value Chain Analysis)
 - Balanced Scorecard
 - SWOT analýza
 - portfoliové matice
 - zeštíhlení (Lean Management)
 - reeigineering
 - benchmarking
 - komplexní řízení kvality (Total quality Managemet)
 - Just in Time

Informace ve vztahu k externímu prostředí a konkurenci



Zdroj: autor

Příklad – Externí informace

- **Společnost BARVIL je tradiční výrobce bází pro fasádní nátěrové barvy, nachází se v regionu s vyšší mírou nezaměstnanosti a nižší mzdovou úrovní**
- **Zahraniční investor buduje novou továrnu nedaleko Prahy, dle dostupných informací bude její kapacita o 20 % vyšší.**
 - Spotřeba základního materiálu pryskyřice – vzhledem k tomu, že nová společnost bude členem nadnárodní společnosti, může mít sjednány lepší podmínky pro nákup materiálu, maximálně lze však předpokládat, že cena může být nižší o 4 %. Normy spotřeby materiálu budou stejné. Náklady na dopravu materiálu bude mít konkurent nižší vzhledem k výhodnější poloze na 1 MJ jednotku to může být o 20 %.
 - Mzdové náklady budou zřejmě vyšší, jednak v okolí Prahy jsou požadovány vyšší mzdy, některé kvalifikované profese se obtížně získávají a konkurenční podnik bude muset nabídnout vyšší mzdy. Zároveň při zahájení výroby jsou vyšší náklady i v důsledku zapracování, vyšší fluktuace apod. Jednicové osobní náklady se předpokládají o 10 % vyšší a ostatní mzdové náklady mohou být až o 25 % vyšší.
 - Nově vybudovaná výrobní hala bude daleko úspornější na provozní náklady, dle odhadů odborníků by náklady na provoz nové budovy měly být 4 000 000 Kč ročně ve srovnání s 6 500 000 Kč společnosti BARVIL.
 - V současnosti prodávané výrobní linky mají sice vyšší pořizovací cenu, ale jsou méně náročné na energii i údržbu. Odpisy budou vyšší o 600 000 Kč v důsledku vyšší pořizovací ceny, náklady na energii a údržbu za rok mohou být nižší až o 20 %.

Vztah managementu a manažerského účetnictví

- prolínání managementu a manažerského účetnictví v rámci pozic v podniku
- manažeři – znalosti i z oblasti účetnictví
- controlleri, účetní – manažerské schopnosti
- IT

Význam nástrojů a metod manažerského účetnictví v závislosti na typu strategie

	Základní směr strategie	
	Diferenciace produktu	Snižování nákladů a cen
Význam dodržení standardních nákladů na výkony	nízká	velmi vysoký
Význam dodržení rozpočtů	střední až nízký	vysoký až velmi vysoký
Význam analýzy marketingových nákladů	zásadní pro úspěch	nízký
Význam nákladů na výkony při cenových rozhodováních	nízký	vysoký
Význam nákladů konkurence	nízký	vysoký

Zdroj: autor

POJETÍ NÁKLADŮ, VÝNOSŮ A ZISKU V SMU

Pojetí nákladů, výnosů a zisku

- finanční
- hodnotové
- ekonomické
- environmentální a sociální – snaha rozšířit pojetí nákladů o **externality**

Finanční pojetí

- **náklady** představují spotřebu ekonomických zdrojů, které souvisejí s reálným tokem peněz
 - bezprostředně při spotřebě ekonomických zdrojů
 - v minulosti či v budoucnosti
- ocenění ekonomických zdrojů ve **skutečných (historických) pořizovacích cenách**
- **zisk** představuje rozdíl mezi oceněním zdrojů vynaložených na výkony v historických cenách a oceněním výkonů z pohledu odběratelů

Hodnotové pojetí

- **náklady vyjadřují reálně vynaložené či ekonomické zdroje**
 - ocenění ekonomických zdrojů v reprodukčních pořizovacích cenách
 - spotřeby ekonomických zdrojů, které nejsou podloženy reálným tokem peněz
 - kalkulační odpisy
- **zisk představuje reálný přínos - rozdíl mezi reálně vynaloženými zdroji a reálně získaným prospěchem**

Ekonomické pojetí

- **náklady kromě spotřeby ekonomických zdrojů představují ušlý přínos, který byl obětován v důsledku využití ekonomického zdroje pro zvolenou variantu**
 - náklady kapitálu
- **zisk představuje „překročení“ zisku jiné alternativy**

Enviromentální pojetí

- snaha zachytit do nákladů, výnosů a zisku další vlivy a efekty, které činnost podniku způsobuje a které jsou označovány jako externality
- kladné externality – enviromentální výnosy
- záporné externality – enviromentální náklady

Environmentální náklady

- **v první rovině se jedná o část nákladů, které patří mezi náklady ve finančním, hodnotovém či ekonomickém pojetí, ale mají bezprostřední vazbu**
 - na stav životního prostředí,
 - zdraví a spokojenost lidí

(náklady na prevenci znečišťování, odstranění znečištění, spotřeba energií a surovin, daně a poplatky související s životním prostředím, nákupy emisních povolenek)
- **ve druhé rovině se jedná o externality, které se v žádném výše uvedeném pojetí nákladů nevyskytují**

Pojetí nákladů

Finanční

- spotřeba ekonomických zdrojů, které souvisejí s reálným tokem peněz
- ocenění v historických pořizovacích cenách

Hodnotové

- reálně vynaložené či ekonomické zdroje za podmínek, které existují v okamžiku uskutečňování činnosti
- ocenění v reprodukčních pořizovacích cenách
- vyjádření spotřeby zdrojů, které se ve finančním pojetí nevyskytují

Ekonomické

- náklady ušlé příležitosti), které jsou založeny na principu existence omezených zdrojů
- náklady kapitálu

Environmentální

- zahrnutí externalit do nákladů a rozhodování
- problematická kvantifikace

Příklad

- ***Praktické dopady rozdílného pojetí nákladů ukazuje následující příklad. Společnost Auto postavila před 5 lety novou výrobní linku na výrobu benzínových motorů, její pořizovací cena činila 50 mil. Kč a doba odepisování byla stanovena na základě předpokládané životnosti 10 let. Součástí této pořizovací ceny je i rezerva na likvidaci linky a naložení s odpady. Na položce odpisy a náklady spojené s provozem (energie, údržba, obsluha) vynakládané ve výši 2 mil. Kč ročně vysvětlete rozdíl mezi finančním, hodnotovým, ekonomických a environmentálním pojetím nákladů.***

Pojetí nákladů

Finanční

- odpisy 5 mil. Kč
- ostatní náklady 2 mil. Kč
- celkem 7 mil. Kč

Hodnotové

- odpisy 6 mil. Kč
- ostatní náklady 2 mil. Kč
- celkem 8 mil. Kč

Ekonomické

- odpisy 6 mil. Kč
- ostatní náklady 2 mil. Kč
- ušlý zisk 2 mil. Kč ($0,08 \cdot 25$ mil. Kč)
- celkem 10 mil. Kč

Environmentální

- náklady ve ekonomickém pojetí
- externality - hluk, oteplování, znečišťující látky

Členění nákladů (1)

- **jednicové a režijní**
- **fixní a variabilní**
- **přímé a nepřímé**

využívaná především v taktickém
a operativním řízení

Zdroj: autor

Členění nákladů (2)

strategické řízení vyžaduje členění

Zdroj: autor

- ve vztahu k přidávané hodnotě
- vázané k rozhodnutí a skutečně vynaložené

Členění nákladů v strategickém řízení

- **náklady přidávající hodnotu výkonům**
- **náklady nepřidávající hodnotu**
 - vyhnutelné
 - nevyhnutelné
- **náklady snižující hodnotu**

Náklady přidávající hodnotu

- **z hlediska času**
 - v období vynaložení
 - v období následujícím
- **z hlediska doby trvání**
 - jednorázově
 - krátkodobě
 - dlouhodobě
- **z hlediska kvantifikace**
 - kvantifikovatelný přínos
 - nekvantifikovatelný přínos

Informace strategicky orientovaného manažerského účetnictví po linii výkonů

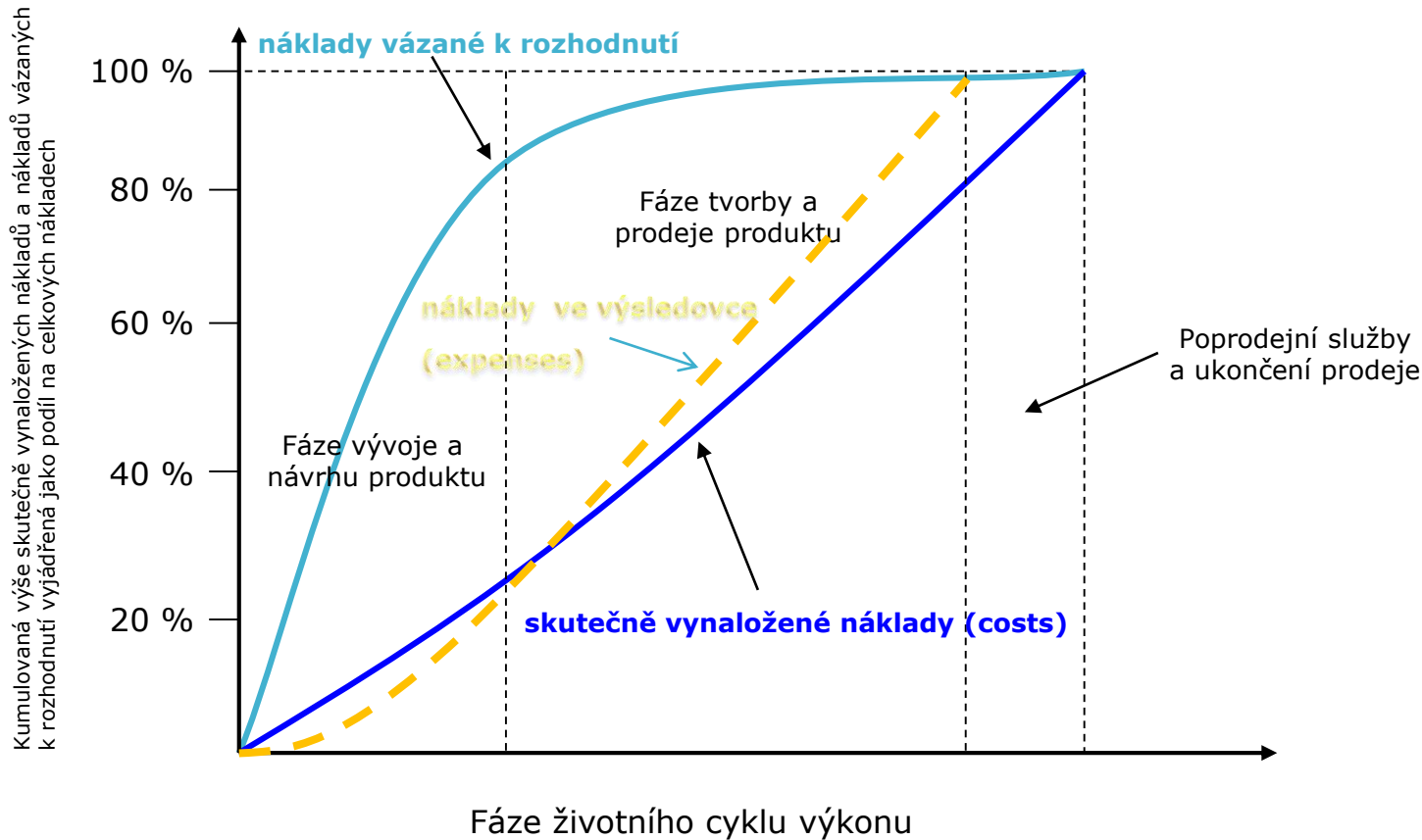
Obsah

- 1 Kalkulace cílových nákladů
- 2 Kalkulace životního cyklu
- 3 Implementace a kontrola dodržení strategických kalkulací
- 4 Řízení nákladů kvality

Nástroje strategického řízení po linii výkonů

- nástroje, které se zaměřují na řízení nákladů výkonů v etapě před zahájením jejich tvorby a prodeje
 - kalkulace cílových nákladů
 - kalkulace životního cyklu

Náklady vázané k rozhodnutí



Zdroj: autor

KALKULACE CÍLOVÝCH NÁKLADŮ

Kalkulace cílových nákladů

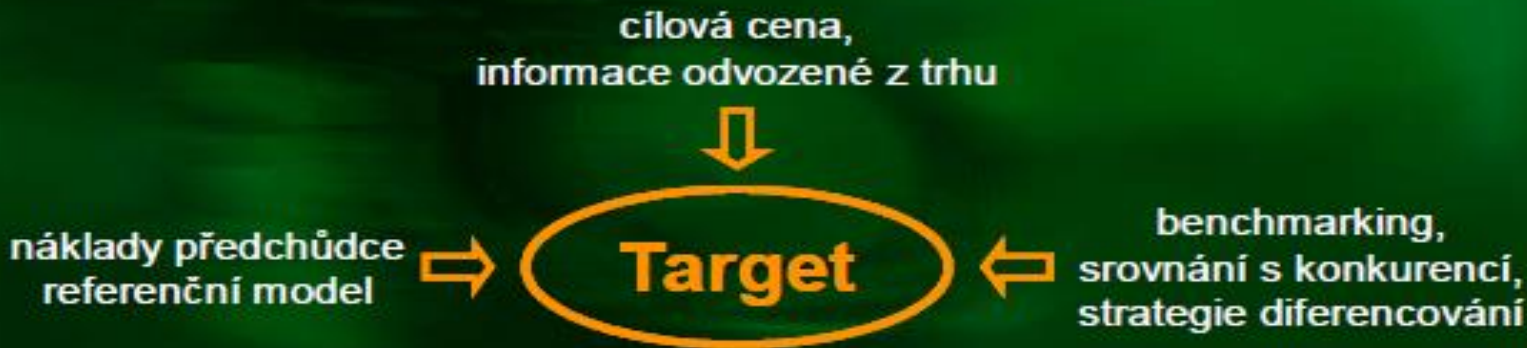
- **stanovení nákladů**
 - ve fázi vývoje a přípravy výroby
 - na základě předpokládané prodejní ceny a požadované zisku
- **limit výše nákladů na výkon vynaložených v podniku**

Target Costing (I)



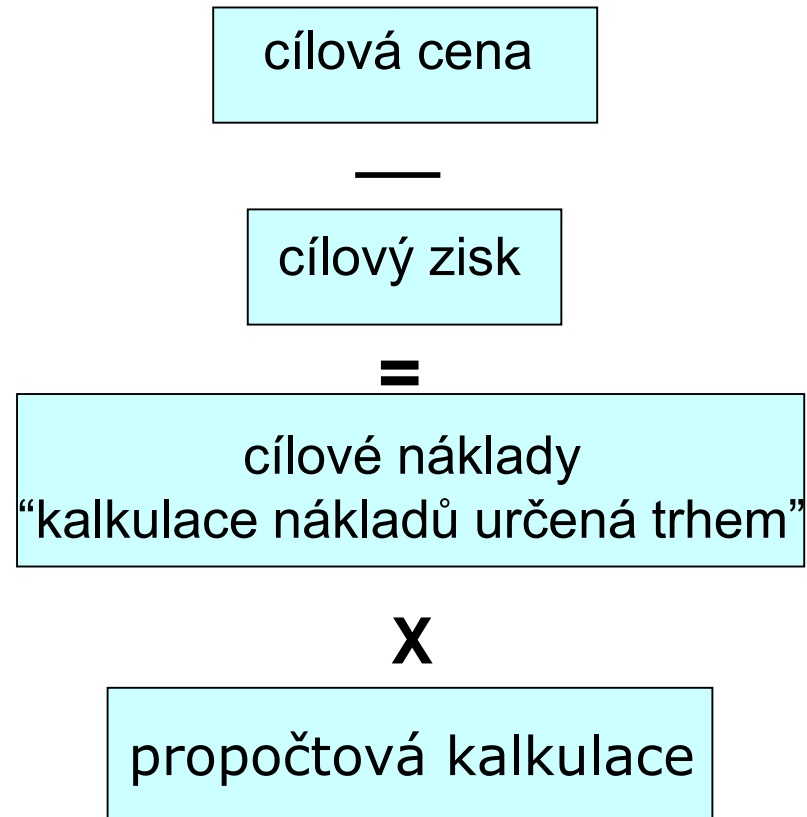
= metoda, při které jsou cílové náklady produktu odvozovány z budoucích (předpokládaných) tržních cen

Ne: Kolik bude stát produkt?
Ale: Kolik smí stát produkt?



Zdroj: přednáška Kulhánek, V.: přednáška Controlling, mezinárodní konference Finance a výkonnost firem ve vědě, výuce a praxi, Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně 26. - 27.dubna 2007

Proces stanovení kalkulace cílových nákladů



Zdroj: autor

Cílová cena

- **vyplývá z cenové strategie a politiky podniku**
 - strategie trvalého snižování cen a nákladů
 - strategie diferenciacce
- **očekávaná průměrná cena, cena po podstatnou část období prodeje**

Cílový zisk

- vychází z požadované výnosnosti kapitálu
- dolní hranici cílového zisku představují náklady kapitálu
- stanovuje se na
 - základě směrné ziskové přírážky

Zdroj: autor

$$\text{směrná zisková přírážka} = \frac{\text{ROA}}{\text{obrátky aktiv}} = \frac{\text{zisk}}{\text{výnosy}}$$

$$\text{cílový zisk} = \text{cílová cena} \cdot \text{zisková přírážka}$$

- podíl požadovaného zisku a objemu prodeje
- **cílové náklady zahrnují:**
 - náklady příčinně související s produktem (náklady, které lze přiřadit na základě principu příčinné souvislosti)
 - náklady spojené s činností podniku jako celku, náklady na další rozvoj (nové produkty, trhy apod.)

Příspěvek na úhradu

- „Kolik by měl výkon přispět na vytvoření požadované zisku a úhradu společných nákladů?“
- kvantifikace cílové marže na základě příspěvku na tvorbu zisku a úhradu společných nákladů podniku (dále jen „příspěvku na úhradu“)

$$\text{příspěvek na úhradu} = \frac{\text{požadovaný zisk} + \text{společné náklady}}{\text{výnosy z prodeje/objem výroby}}$$
$$\text{cílová marže} = \text{cílová cena} \cdot \text{příspěvek na úhradu}$$

Zdroj: autor

- **cílové náklady zahrnují pouze náklady příčinně související s produktem**
 - transparentnější informace pro hodnocení přínosu výkonu
 - vhodnější z hlediska transformace na taktické a operativní řízení (Variable Costing)

Ilustrativní příklad (1)

- Společnost OUTDOOR a.s. vyrábí vybavení pro sport a pobyt v přírodě. Příští sezónu chce začít nabízet nový spací pytel SP 110 pro pobyt v klimaticky náročných podmínkách, předpokládá se, že bude mít lepší vlastnosti (tepelná izolace, voděodolnost, prodyšnost, hmotnost) než dosavadní typ.
- Cena současného modelu je 2 500 Kč, díky podstatným technickým zlepšením se cena nového modelu bude pohybovat okolo 2 800 Kč.
- Požadovaná výnosnost celkových aktiv společnosti činí 15 %, celková aktiva jsou 120 000 tis. Kč, celková reálně využitelná „výrobní“ kapacita těchto aktiv je 180 000 hodin za rok, doba výroby 1 ks jsou 3 hodiny.
- Celkové fixní „výrobní“ náklady společnosti činí 45 000 tis. Kč. Náklady na správu a řízení, strategický marketing, výzkum a vývoj jsou 27 000 tis. Kč, roční objem prodeje se očekává 10 000 ks.

Ilustrativní příklad (2)

	Položka	Kč
	cílová cena	2 800
-	cílový zisk	-300
=	cílové celkové náklady na jednotku výkonu	2 500
-	cílový příspěvek na úhradu strategických a správních nákladů (27 000 . 0,167 / 10 000)	-450
=	cílové náklady na produkci a distribuci výkonu	2 050
-	cílový příspěvek na úhradu fixních nákladů (45 000 . 0,166667 / 10 000)	-750
=	cílové variabilní náklady	1 300

Zdroj: autor

Ilustrativní příklad (3)

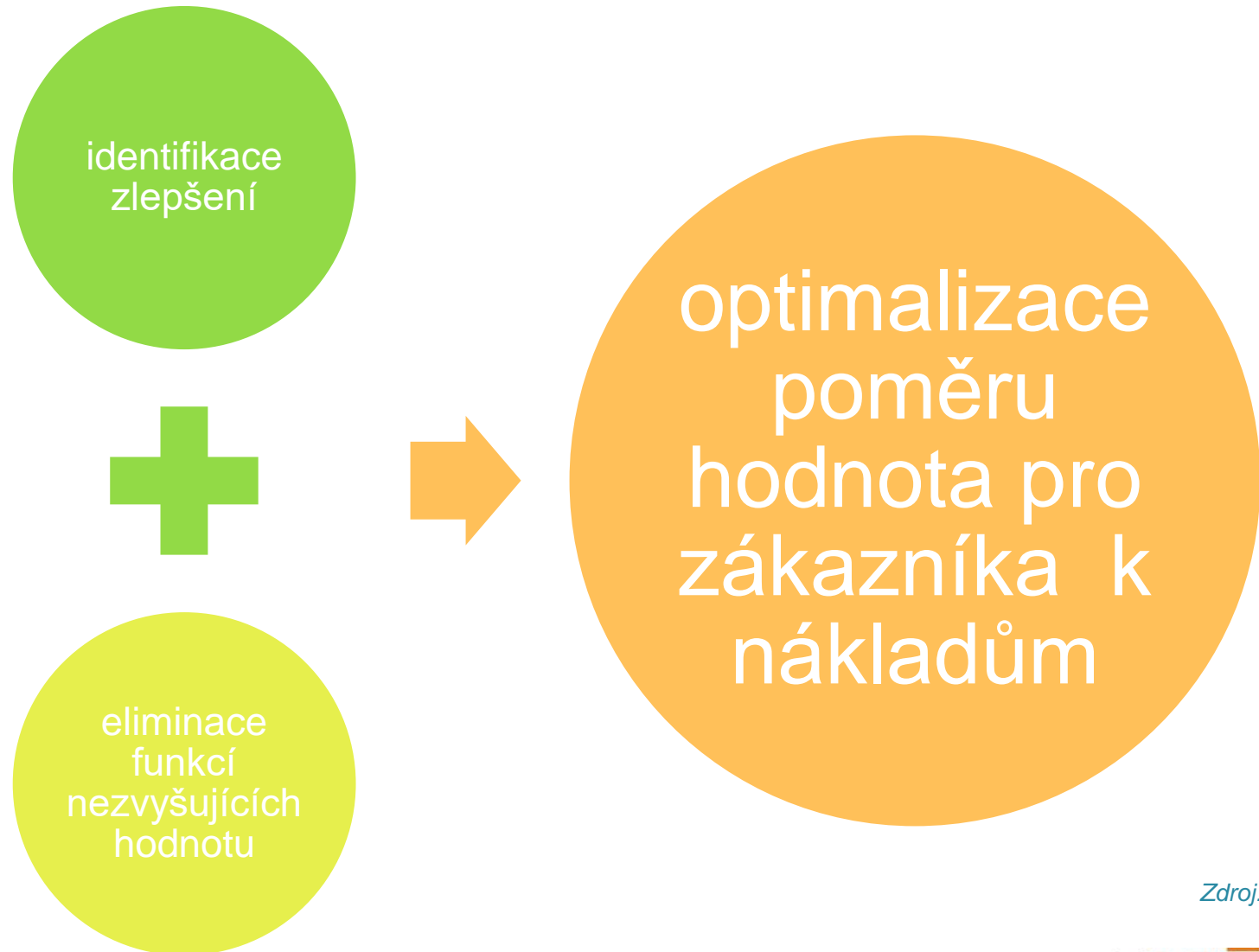
Propočtová kalkulace:

- variabilní náklady 1 550 Kč
 - fixní náklady 750 Kč
 - celkem 2 300 Kč
-
- ? hledání možností snížení nákladů

Možnosti snižování nákladů

- **orientace na vlastnosti výkonu a použité vstupy (materiály)**
 - hodnotová analýza
 - stavebnicová analýza
- **orientace na řízení procesů a aktivit**

Hodnotová a funkční analýza



Zdroj: autor

Stanovení cílových nákladů

- **Stanovení celkových aktiv nutných k produkci výkonu:**

$$120 \text{ m} * 30/180 = 20 \text{ m}$$

- **Stanovení cílových nákladů**

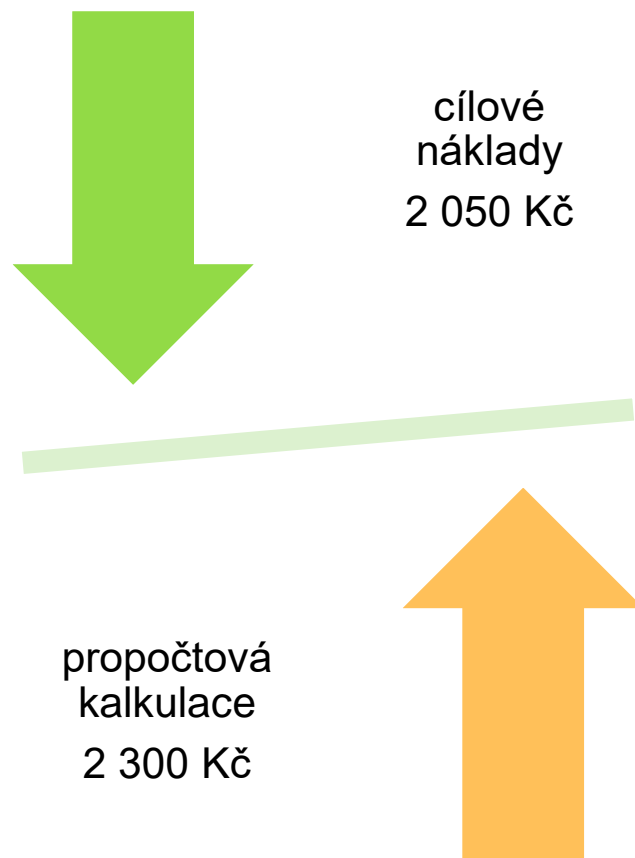
Položka	Kč
Prodejní cena	2 800
Cílový zisk (20 000 000 . 0,166667 / 10 000)	300
Cílový příspěvek na úhradu strategických a správních nákladů (27 000 000 . 0,166667 / 10 000)	450
Cílové náklady na produkci a distribuci výkonu	2 050

Zdroj: autor

Porovnání cílových nákladů a propočtové kalkulace

Zdroj: autor

- ***Dle propočtové kalkulace byly stanoveny***
- ***variabilní náklady 1 550 Kč***
- ***fixní náklady* **750 Kč****



Postup hodnotové analýzy

Zdroj: autor

Vlastnost (1)	Hodnota pro zákazníka (2)	Podíl na hodnotě pro zákazníka (3)=(2)/Σ(2)	Prvek/aktivita (4)	Podíl v % na zajištění vlastnosti (5)	Podíl v % na hodnotě pro zákazníka (6)=(2)*(5)
tepelná izolace	5	0,3125	náplň	70	21,88
			vnější tkanina	5	1,56
			vnitřní tkanina	5	1,56
			technologie výroby	8	2,50
			přizpůsobení velikosti	12	3,75
voděodolnost a prodyšnost	5	0,3125	náplň	40	12,50
			vnější tkanina	50	15,63
			vnitřní tkanina	10	3,13
hmotnost a skladovatelnost	3	0,1875	náplň	80	15,00
			vnější tkanina	10	1,88
			vnitřní tkanina	6	1,13
			zip	4	0,75
čištění a údržba	2	0,125	náplň	40	5,00
			vnější tkanina	35	4,38
			vnitřní tkanina	25	3,13
životnost	1	0,0625	náplň	15	0,94
			vnější tkanina	15	0,94
			vnitřní tkanina	5	0,31
			technologie výroby	30	1,88
			kontrola kvality	30	1,88
			zip	5	0,31
Celkem	16	1			100,00

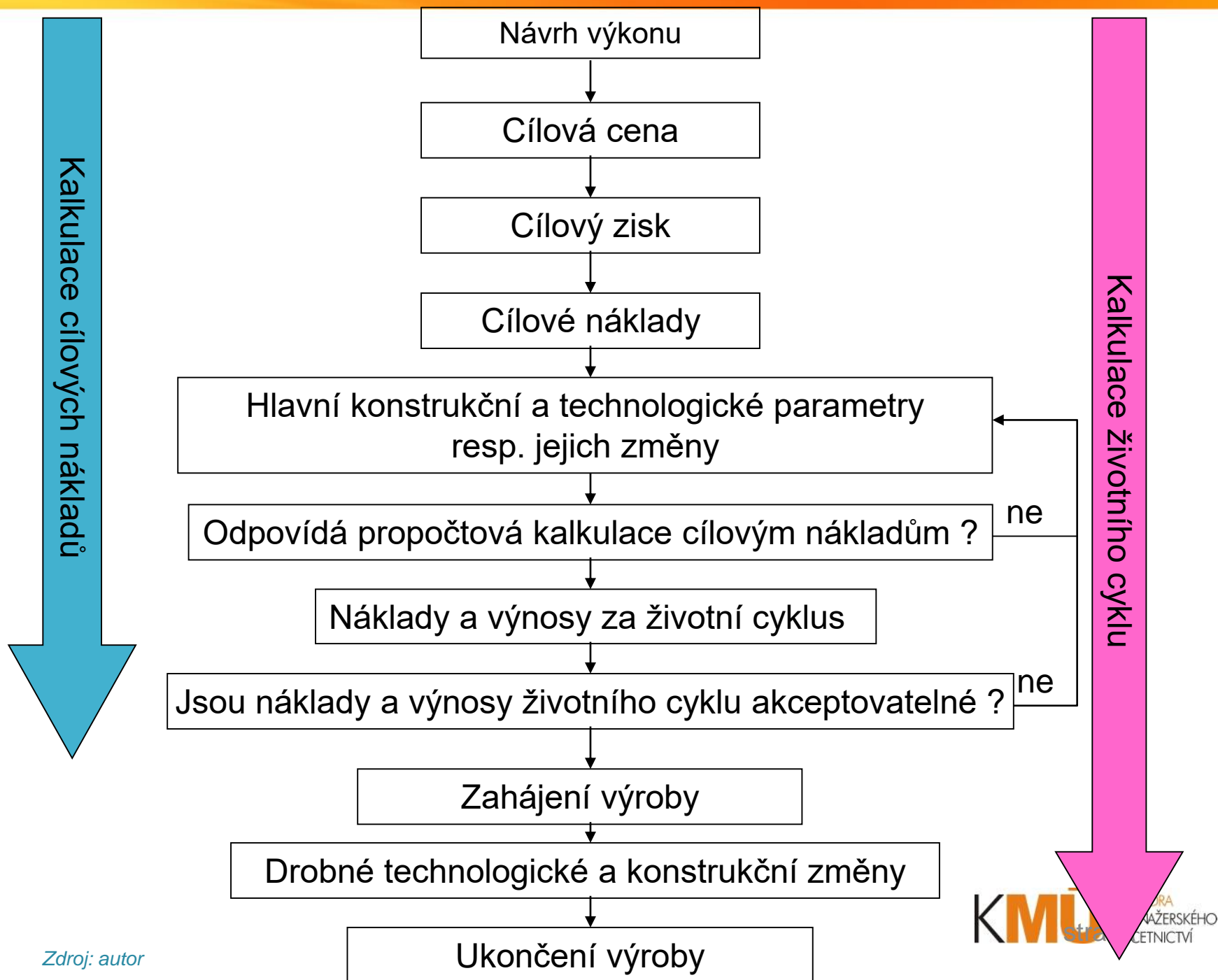
Závěr hodnotové analýzy

Zdroj: autor

Náklady na jednotlivé prvky a aktivity	Náklady na jednotlivé prvky a aktivity	Podíl v % na celkových nákladech	Podíl na hodnotě pro zákazníka
Náplň	500	32,26	55,31
vnější tkanina	350	22,58	24,38
vnitřní tkanina	260	16,77	9,25
zip	45	2,90	1,06
technologie výroby - laminování	300	19,35	4,38
přizpůsobení velikosti	30	1,94	3,75
kontrola kvality	65	4,19	1,88
Celkem	1550	100	100

Přínosy a omezení kalkulace cílových nákladů

- + zahrnutí externích faktorů do řízení nákladů**
- + tlak na optimalizaci poměru nákladů produktu a hodnoty pro zákazníka**
- nezohledňuje změny nákladů a cen v průběhu životního cyklu**

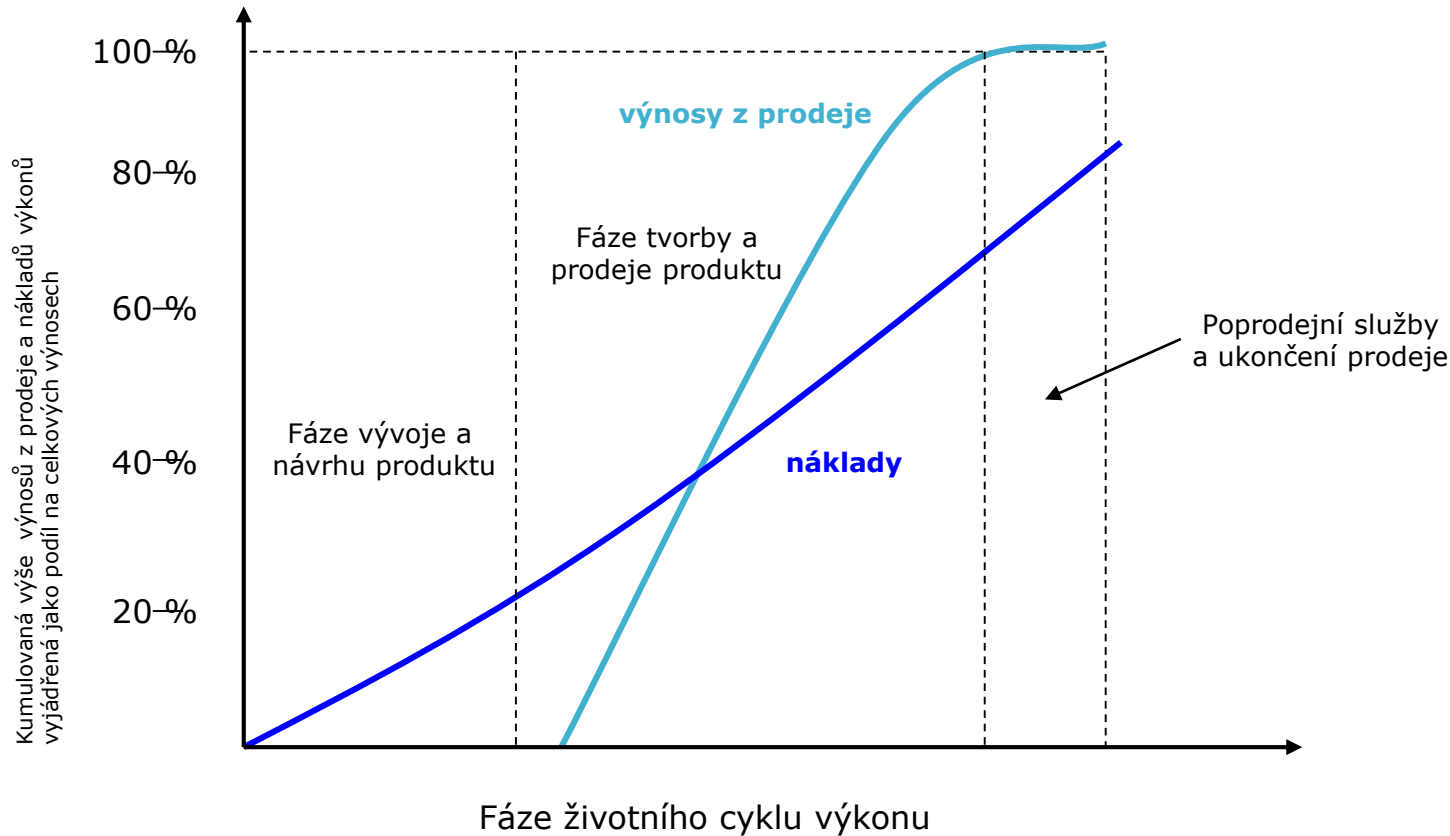


KALKULACE ŽIVOTNÍHO CYKLU

- **kvantifikace nákladů spojených s výkonem za celou dobu životního cyklu včetně:**
 - nákladů na výzkum a vývoj, přípravu výroby a prodeje
 - nákladů souvisejících s ukončením výroby a prodeje

- **zohledňuje změny nákladů a prodejní ceny v průběhu životního cyklu**

Výnosy a náklady v průběhu životního cyklu



Zdroj: autor

Podklady pro sestavení kalkulace životního cyklu

- délka životního cyklu výrobku;
- odhad objemu prodeje výrobku za celý životní cyklus;
- očekávaný vývoj ceny;
- odhad celkových nákladů spojených s výrobkem;

Kalkulace životního cyklu – základní vstupy

strategické cíle

formulace podnikových politik

strategické plány výroby a prodeje
strategické plány nákladů příčinně
souvisejících s produkty

strategické rozpočty strategických a
správních nákladů

rozpočet
investičních
výdajů

Kalkulace životního cyklu – základní struktura

Výnosy z prodeje produktů

Náklady příčinně související s produkty

„MARŽE“

Strategické a administrativní náklady

Zisk z hlavní výdělečné činnosti

Rozpočet výnosů z prodeje

- vychází z plánu prodeje produktů a předpokládaného vývoje cen
- **problematika rozdílného objemu výroby a prodeje:**
 - ze strategického hlediska je minoritní v běžných činnostech s krátkým provozním cyklem
 - naopak u činností s dlouhým provozním cyklem je třeba tuto otázku důsledně řešit i ve vazbě na peněžní toky
 - metoda procenta dokončení

Rozpočet nákladů příčinně souvisejících s produktem

Náklady bezprostředně ovlivňující hodnotu produktu

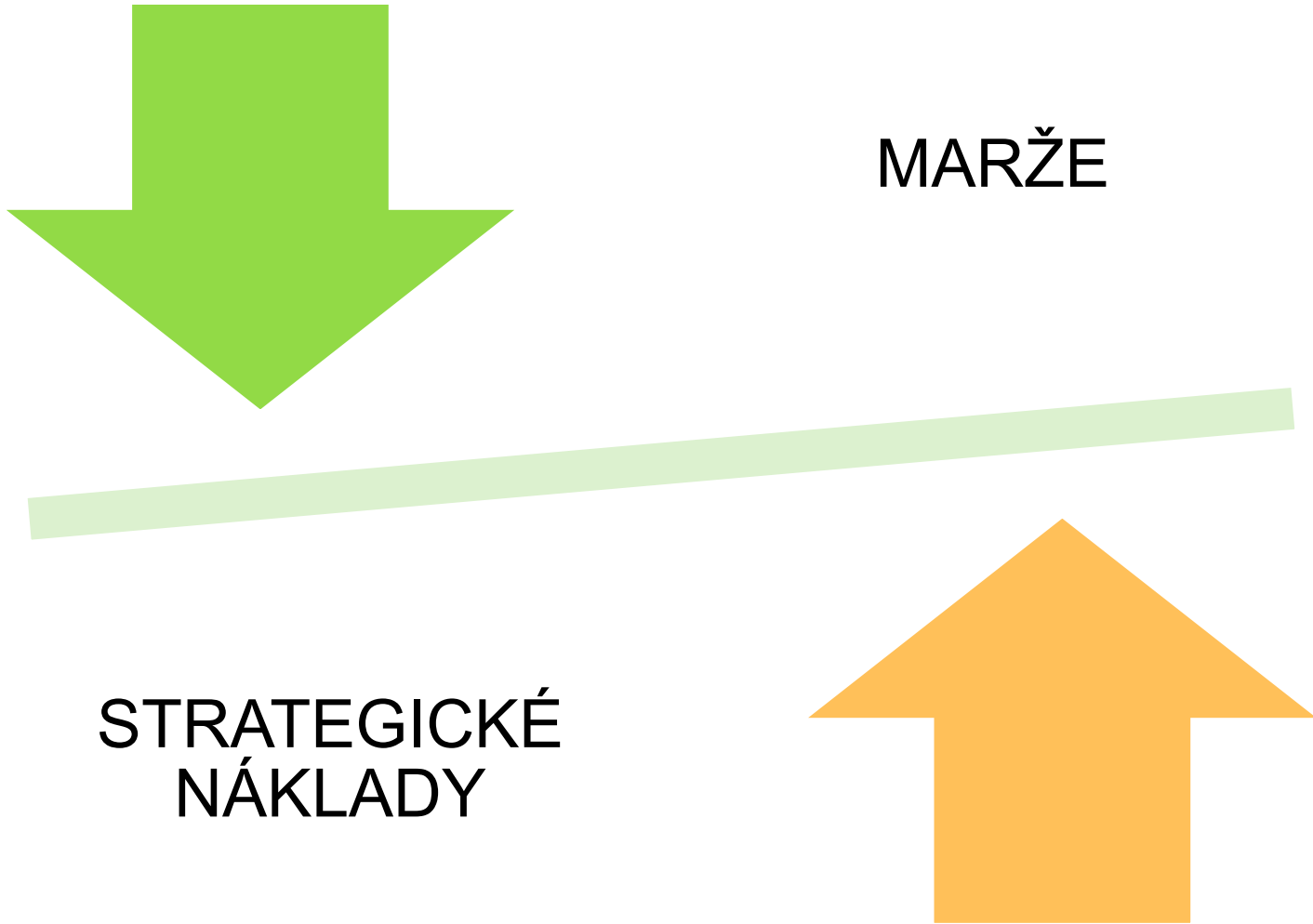
- náklady na materiál, technologické postupy, které mají bezprostřední vliv na hodnotu produktu
- optimalizace prostřednictvím hodnotové a funkční analýzy

Náklady bezprostředně neovlivňující hodnotu produktu

- náklady na podpůrné a obslužné činnosti, které nejsou bezprostředně z pohledu zákazníka „viditelné“
- rozpočtování s nulovým základem a na základě dílčích aktivit

Zdroj: autor

Rozpočet administrativních a strategických nákladů



Zdroj: autor

Rozvoj tzv. nových koncepcí managementu

- **Řízení aktivit a procesů (Activity Based Management, Reinženýring, Leanmanagement, apod.), které využívá informace o nákladech jednotlivých aktivit při rozhodování o objemu a struktuře výkonů, o způsobu zajištění výkonů, o cenové politice, ale i o investičních projektech.**
- **Řízení zaměřené na faktor času (anglicky Time Based Management), orientující se na zkrácení doby provádění jednotlivých činností a aktivit, které se následně projeví i ve zkrácení doby zhotovení výrobku či poskytnutí služby a zrychlení reakce na přání zákazníků. Základním nástrojem této koncepce je metoda Just in time.**
- **Komplexní řízení kvality (anglicky Total Quality Management), které se zaměřuje na dosahování co nejvyšší kvality výkonů a činností v podniku.**
- **Řízení zaměřené na tvorbu přidané hodnoty v podniku (anglicky Value Based Management), které sleduje kromě času, nákladů a kvality aktivit i přínos jednotlivých aktivit k tvorbě přidané hodnoty podniku.**

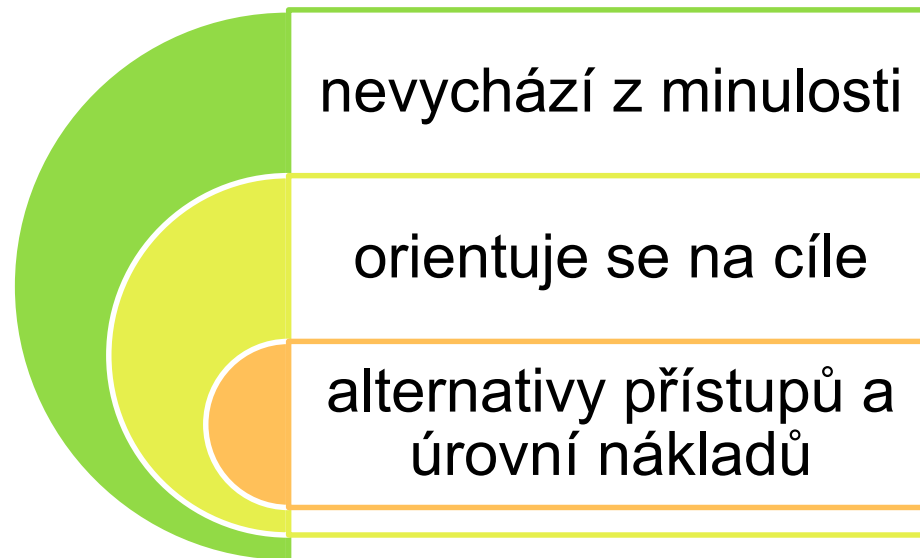
Geneze nástrojů řízení po linii aktivit

- na jaké aktivity podnik čerpá ekonomické zdroje a
- jaká je nákladová náročnost těchto aktivit co je účelem těchto aktivit,
- jakými způsoby lze tyto aktivity zajistit a
- jak by bylo možno omezit jejich rozsah.
- jakou přidanou hodnotu přináší jednotlivé aktivity

Zero based budgeting

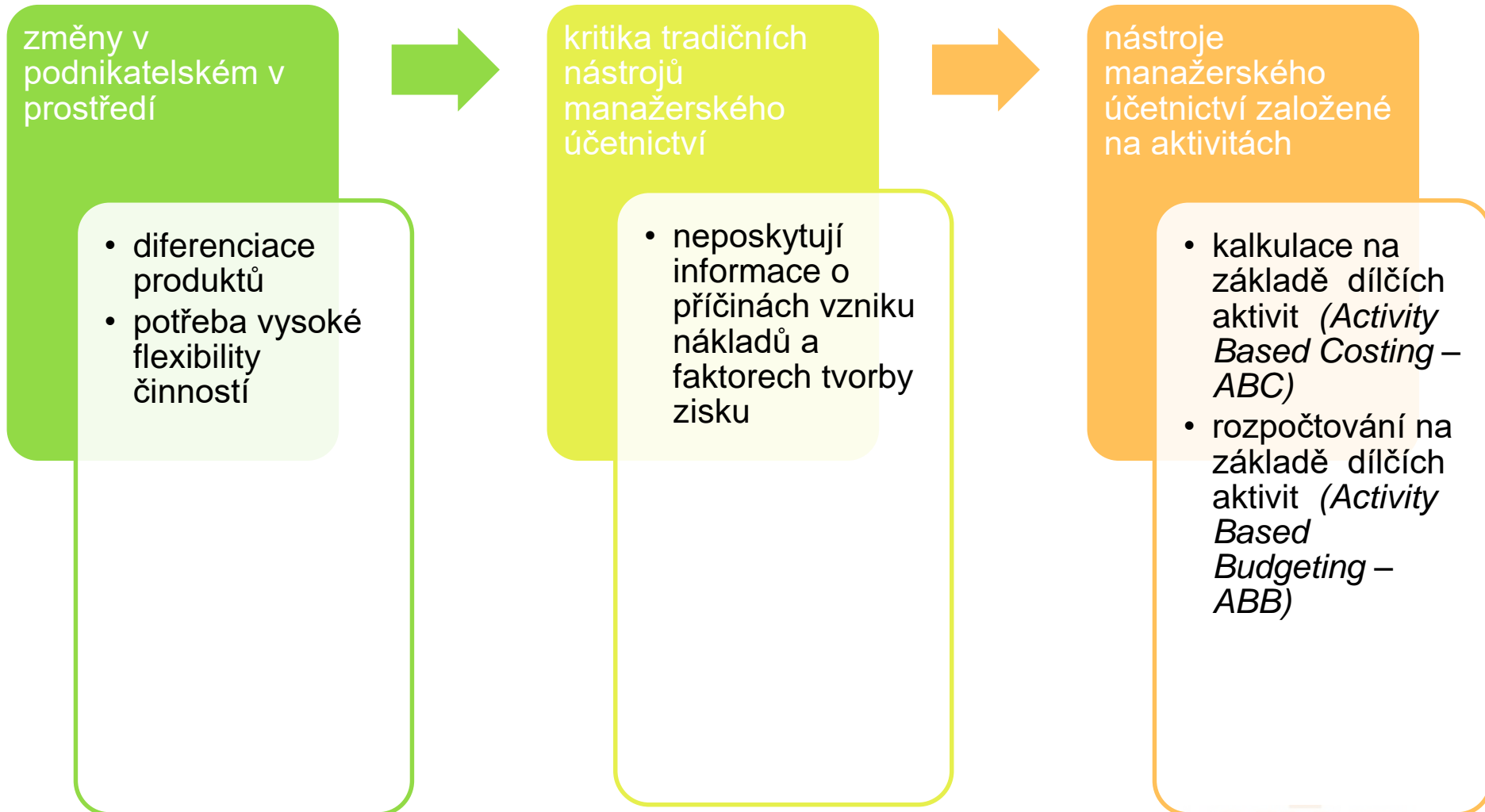


Rozdíly mezi ZBB a tradičním způsobem



Zdroj: autor

Activity based budgeting (ABB)



Rozdíl mezi tradičními přístupy a „AB“ přístupy

Tradiční



„AB“



Proces

Činnost 1

Činnost 2

Aktivita 1

Aktivita 2

Aktivita 3

Aktivity vyvolané

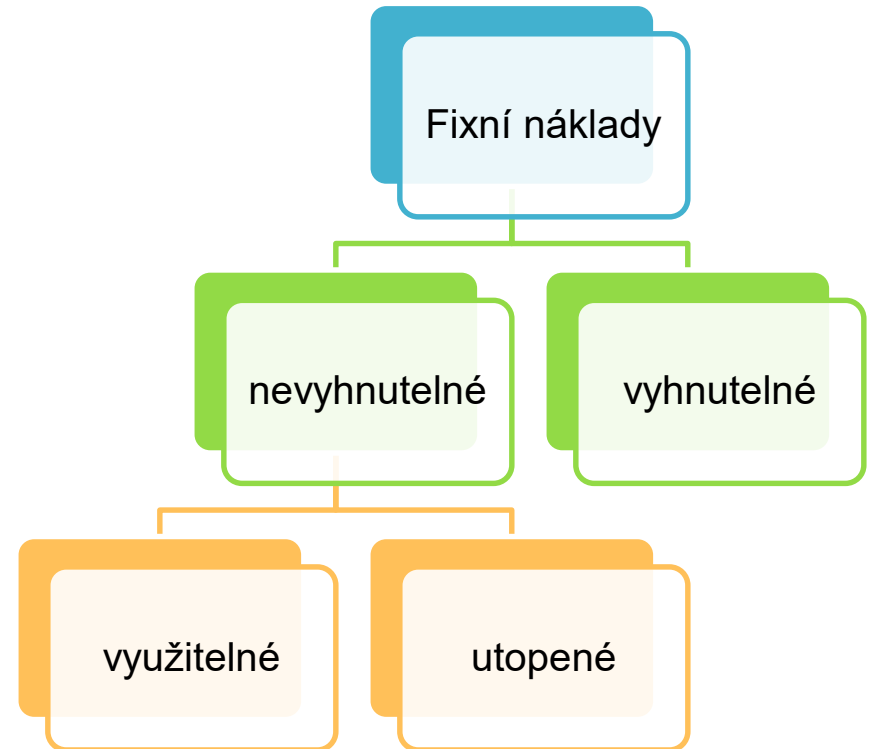


Fixní a variabilní náklady ve vztaku k aktivitám

Variabilní náklady na aktivity vyvolané



Fixní náklady



Příklad - Kalkulace životního cyklu - Vstupní data

Zdroj: autor

Položka	2014				2015				2016	
	I.	II.	III.	IV.	I.	II.	III.	IV.	I.	II.
Objem prodejen v ks	25 000	40 000	20 000	15 000	25 000	40 000	35 000	25 000	15 000	10 000
Prodejní cena v Kč za 1 ks	3 200	3 000	2 800	2 800	2 800	2 800	2 800	2 800	2 500	2 500
Jednicový materiál na 1 ks	780	780	780	780	772	772	763	763	760	760
Jednicové mzdy na 1 ks v Kč	300	300	300	300	305	305	305	305	310	310
Jednicová energie na 1 ks v Kč	30	30	30	30	31	31	31	31	31	31
Variabilní výrobní režie na 1 ks	90	90	90	90	90	85	85	85	82	82
Kontrola kvality - úplná Kč na 1 ks	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20
Kontrola kvality - namátková - % výrobků	20%	10%	5%	5%	5%	5%	5%	5%	5%	5%
Kontrola kvality - náklady na 1 namátkovou kontrolu v Kč	800	800	800	800	800	800	800	800	800	800
Kontrola kvality - namátková Kč na 1 ks	160	80	40	40	40	40	40	40	40	40
Distribuce - náklady na 1 kus v Kč	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50
Náklady na garanční záruky - 0,1 % z výnosů	3,20	3,00	2,80	2,80	2,80	2,80	2,80	2,80	2,50	2,50
Celkem variabilní náklady v Kč na 1 kus	1 433,20	1 353,00	1 312,80	1 312,80	1 310,80	1 305,80	1 296,80	1 296,80	1 295,50	1 295,50
Fixní výrobní režie – alok. dle doby výroby v Kč	750	750	750	750	750	750	750	750	750	750
Marketing celkem za období v tis. Kč	10 000	8 000	2 500	2 000	3 000	2 000	2 000	1 800	1 000	1 000
Výzkum, vývoj, příprava výroby celkem za období v tis. Kč	200	150	100	100	100	100	100	100	100	100

Příklad - Kalkulace životního cyklu

Zdroj: autor

Položka	2014				2015				2016	
	I.	II.	III.	IV.	I.	II.	III.	IV.	I.	II.
Výnosy z prodeje	80 000	120 000	56 000	42 000	70 000	112 000	98 000	70 000	37 500	25 000
Jednicový materiál	19 500	31 200	15 600	11 700	19 300	30 880	26 705	19 075	11 400	7 600
Jednicové mzdy	7 500	12 000	6 000	4 500	7 625	12 200	10 675	7 625	4 650	3 100
Jednicová energie	750	1 200	600	450	775	1 240	1 085	775	465	310
Variabilní výrobní režie	2 250	3 600	1 800	1 350	2 250	3 400	2 975	2 125	1 230	820
Kontrola kvality - úplná	500	800	400	300	500	800	700	500	300	200
Kontrola kvality - namátková	4 000	3 200	800	600	1 000	1 600	1 400	1 000	600	400
Distribuce	1 250	2 000	1 000	750	1 250	2 000	1 750	1 250	750	500
Náklady na garanční záruky	80	120	56	42	70	112	98	70	38	25
Celkem variabilní náklady v Kč	35 830	54 120	26 256	19 692	32 770	52 232	45 388	32 420	19 433	12 955
Fixní výrobní režie - alokovaná dle doby výroby v Kč	18 750	30 000	15 000	11 250	18 750	30 000	26 250	18 750	11 250	7 500
Marketing	10 000	8 000	2 500	2 000	3 000	2 000	2 000	1 800	1 000	1 000
Výzkum, vývoj, příprava výroby	200	150	100	100	100	100	100	100	100	100
Celkem náklady	64 780	92 270	43 856	33 042	54 620	84 332	73 738	55 070	31 783	21 555
Zisk/ztráta	15 220	27 730	12 144	8 958	15 380	27 668	24 262	16 930	5 718	3 445

Přínosy kalkulace životního cyklu

- řízení nákladů a výnosů produktu v průběhu životního cyklu
- kvantifikace přínosu výkonu za delší období
- řízení (zejména kontrola) nákladů na výzkum a vývoj a dalších nákladů, jejichž efekt je projevív výrazně později, než je jejich vynaložení
- umožňuje zohlednit náklady kapitálu
 - diskontováním příjmů a výdajů
 - vyjádřením oportunitních nákladů
- umožňuje zajistit vyšší míru věcné a časové shody nákladů a výnosů v účetnictví
 - kvantifikace rezerv a závazků po skončení období prodeje výkonu
 - časové rozlišení nákladů vynakládaných nepravidelně v průběhu životního cyklu
- podpora strategického plánování a rozpočtování

Kalkulace cílových nákladů

Kalkulace životního cyklu

Návrh výkonu

Cílová cena

Cílový zisk

Cílové náklady

Hlavní konstrukční a technologické parametry
resp. jejich změny

Odpovídá propočtová kalkulace cílovým nákladům ?

ne

Náklady a výnosy za životní cyklus

Jsou náklady a výnosy životního cyklu akceptovatelné ?

ne

Zahájení výroby

Drobné technologické a konstrukční změny

Ukončení výroby

Kalkulace
plánové
a operativní

IMPLEMENTACE A KONTROLA DODRŽOVÁNÍ STRATEGICKÝCH KALKULACÍ

Základní otázky

- **Jak transformovat strategické nástroje řízení na taktické a operativní?**
- **Jak kontrolovat naplňování strategických cílů a úkolů ve vztahu k taktickému a operativnímu řízení?**

Standard

- představuje předem stanovenou hodnotu, která byla zjištěna přesně vymezeným způsobem a jejíž výše byla schválena v rámci řídicího procesu jako úkol a základ pro srovnání se skutečně dosaženým výsledkem
- **standard**
 - kvantitativní – objem prodeje, resp. výroby
 - kvalitativní – cena, náklady, zisk na jednotku výkonů

K jakému časovému období se standardy vztahují?

- **flexibilní (pružné)**– přizpůsobují se průběžně danému vývoji situace
- **pevné** – vztahují ke konkrétnímu vymezenému časovému horizontu – měsíci, čtvrtletí, roku či životnímu cyklu výkonu, a mohou být stanoveny:
 - jako očekávaný průměrný vývoj nákladů, ceny v daném období - **průměrný standard**
 - vycházejí z operativního standardu na začátku období - **základní**
 - vycházejí z předpokládané výše na konci období - **cílový**

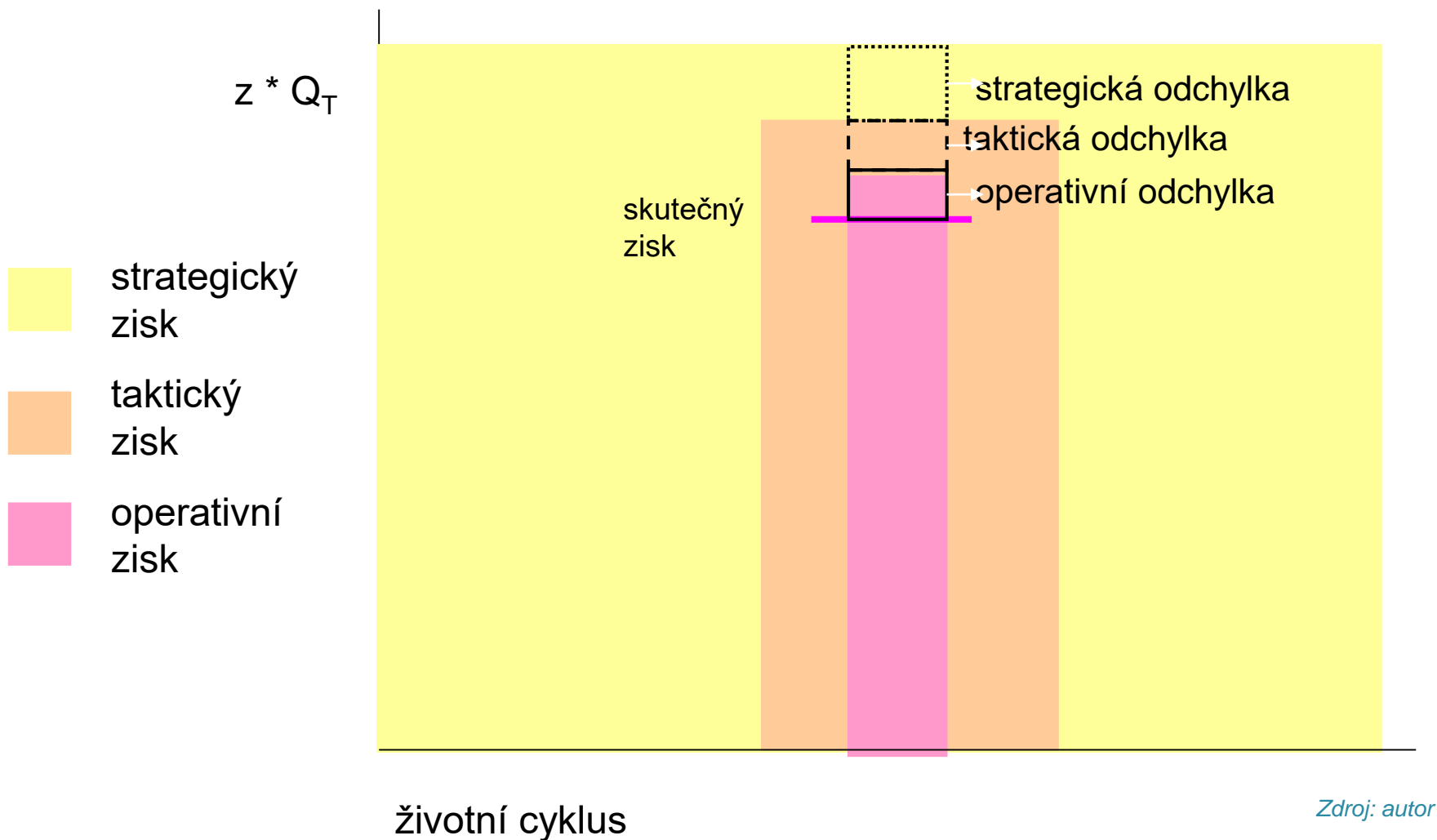
K jaké úrovni řízení se standardy vztahují?

- **strategické – standardy využívané v rámci strategického řízení a vztažené většinou k celému životnímu cyklu**
- **taktické – standardy na základě kterých je sestaven základní taktický nástroj řízení – hlavní podnikový rozpočet**
- **operativní – standardy využívané v rámci operativního řízení, které mají nejbližší vztah ke skutečnému průběhu činnosti**

Základní úrovně zisku

- **Strategický standardní zisk vychází z předpokládaného objemu prodeje, nákladů a ceny ve sledovaném období dle strategických standardů - kalkulace životního cyklu, strategické ceny.**
- **Taktický standardní zisk vychází z předpokládaného objemu prodeje, nákladů a ceny ve sledovaném období dle taktických standardů - roční plánové kalkulace, taktické plánové ceny.**
- **Operativní zisk vychází z předpokládaného objemu prodeje, nákladů a ceny ve sledovaném období dle operativních standardů - operativní kalkulace, standardní operativní ceny.**
- **Skutečný zisk – skutečně dosažený zisk v období.**

Základní úrovně zisku – grafické zobrazení



Základní úrovně odchylek

- **rozdíl mezi strategickým a taktickým ziskem představuje strategickou odchylku**
 - *vyjadřuje implementaci strategických úkolů do taktických*
- **rozdíl mezi taktickým a operativním ziskem představuje taktickou odchylku**
 - *vyjadřuje implementaci taktických úkolů do operativních*
- **rozdíl mezi operativním a skutečným ziskem představuje operativní odchylku**
 - *vyjadřuje skutečnou realizaci operativních úkolů*

Základní typy odchylek

- **Kvantitativní odchylka vyjadřuje vliv rozdílného objemu prodaného množství, zjistí se jako rozdíl mezi standardním a analyzovaným objemem výkonů vynásobený standardem zisku na jednotku výkonů.**

$$(Q_a - Q_s) * z_s$$

- *Důvodem proč je použit standard zisku a nikoli skutečný zisk je snaha vyjádřit ryzí vliv skutečného růstu či poklesu objemu prodeje bez ohledu na změny zisku na jednotku výkonu.*

- **Kvalitativní odchylka se zjišťuje jako rozdíl mezi analyzovaným ziskem výkonu a standardem zisku výkonu násobený skutečným objemem prodeje.**

$$(z_a - z_s) * Q_a$$

Kvalitativní odchylka

Kvalitativní odchylku lze dále rozložit podle hlavních faktorů:

- **a) vliv prodejní ceny - $(c_a - c_s) * Q_a$**
- **b) vliv variabilních nákladů na jednotku - $(v_s - v_a) * Q_a$**
- **c) vliv fixních nákladů**
 - absolutní úspory - $FN_s - FN_a$
 - relativní úspory - $FN_s/Q_s * Q_a - FN_s$

Uvedené odchylky vyjadřují jak jednotlivé faktory ovlivnily kvalitativní odchylku.

Kvalita aktivit a produktů podniku

- **kvalitu jako standard (úroveň), který by měly produkty a procesy podniku splňovat**
- **kvalitu jako schopnost dodržet stanovený standard, aby produkt splňoval vlastnosti a požadavky na něj kladené a proces probíhal požadovaným způsobem.**

ŘÍZENÍ NÁKLADŮ KVALITY

Řízení kvality

Kvalita v užším pojetí

- kvalitu jako standard (úroveň), který by měly produkty a procesy podniku splňovat
- kvalitu jako schopnost dodržet stanovený standard, aby produkt splňoval vlastnosti a požadavky na něj kladené a proces probíhal požadovaným způsobem.

Širší koncept kvality

- proces trvalého zlepšování nejen produktů, ale i procesů a řízení podniku, orientace i na bezpečnosti provozu, zlepšování ochrany životního prostředí

Naturální ukazatele kvality

- **podíl nevyhovujících produktů (zmetků) na celkovém objemu výroby nebo v rámci jednotlivých sérií**
- **podíl vyhovujících produktů na celkovém objemu výroby**
- **podíl reklamovaných produktů na celkovém objemu prodeje**
- **množství stížností zákazníků na vlastnosti, funkce výrobků**
- **dodržování dodacích lhůt, měřeno většinou jako podíl včas uskutečněných dodávek na všech dodávkách nebo podíl pozdních dodávek na celkových dodávkách**
- **doba čekání na uspokojení požadavku zákazníka**

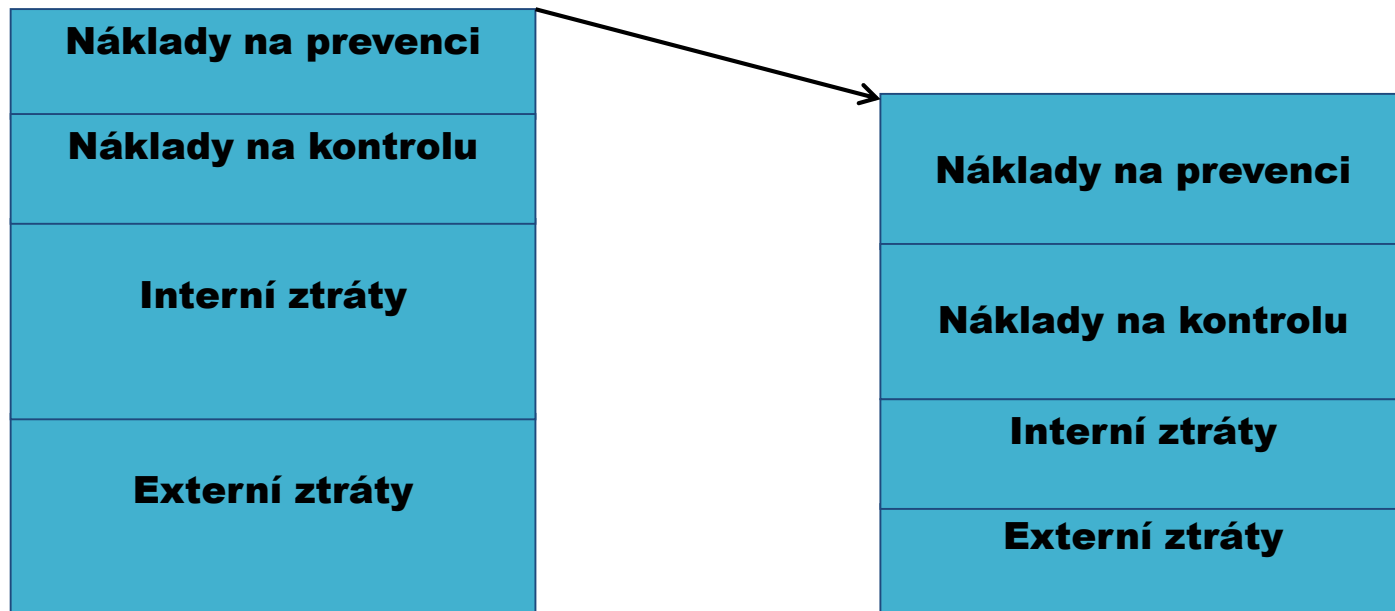
Využití informací o nákladech aktivit pro řízení nákladů kvality (1)

- **Náklady na prevenci**
 - opatření, která mají zabránit vzniku chyb resp. nekvalitních výkonů a mají zajistit průběh procesu v požadované kvalitě.
- **Náklady na kontrolu kvality**
 - zajištění, že průběh podnikatelského procesu probíhá v požadované kvalitě.
- **Náklady na škody vzniklé uvnitř podniku**
 - náklady spojené s dodatečnými aktivitami při odstranění chyb a nedostatků.
- **Náklady na škody vzniklé mimo podnik**
 - náklady vzniklé v případě, že se produkt neodpovídající kvality dostane k zákazníkovi.
- **Oportunitní náklady**
 - ztráta zisku / marže, pokud zákazník v důsledku špatné zkušenosti přestane zboží odebírat

Využití informací o nákladech aktivit pro řízení nákladů kvality (2)

- kvantifikace jednotlivých skupin nákladů probíhá přes náklady na aktivity
- optimalizace nákladů na kvalitu – vhodné rozložení do jednotlivých skupin

Optimalizace nákladů kvality



Zdroj: autor

Příklad – náklady kvality

Společnost BOTA a. s. vyrábí obuv. Objem prodeje sportovních bot BX-24 činí 200 000 párů, průměrná prodejní cena činí 2 000 Kč.

Kvantifikace nákladů spojených s kvalitou s využitím metody ABC/M:

1. vymezení základních aktivit a skupin nákladů, které souvisí s kvalitou (viz tabulku - sloupec 1);
2. zjištění vztahových veličin a jejich rozsahu (sloupec 2); například jako vztahová veličina pro náklady na kontrolu byla vzata doba provádění kontrol 40 000 hod (200 000 párů . 0,2 hod na jednu kontrolu).
3. zásadním krokem je stanovení nákladů na jednotku aktivity (sloupec 3); v případě nákladů na kontrolu byly celkové náklady na 1 hodinu stanoveny ve výši 150 Kč;
4. následuje výpočet celkových nákladů (sloupec 4) a stanovení podílů (sloupec 5 a 6).
5. ušlá marže vychází z odhadovaného počtu párů výrobků, které společnost pravděpodobně neprodá kvůli špatné zkušenosti zákazníků s kvalitou výrobků, a dále z marže na jeden výrobek.

Kvantifikace nákladů kvality

Položka nákladů	Aktivita	Náklad na jednotku aktivity	Celkové náklady	Podíl na celkových nákladech	Podíl na celkových výnosech
(1)	(2)	(3)	(4)=(2)*(3)	(5)=(4)/11396300	(6)=(4)/400mil.
Prevence			708 000	6,21	0, 18
Konstrukční příprava výroby	900 hod	320	288 000		
Technologická příprava výroba	1 200 hod	350	420 000		
Kontrola	40 000 hod	150	6 000 000	52,64	1,50
Náklady na zmetky			88 300	0,77	0, 02
Materiál	2 100 párů	12	25 200		
Mzdy	2 100 párů	25	52 500		
Přepracování, opravy	530 párů	20	10 600		
Garanční opravy	5 000 párů	600	3 000 000	26,32	0, 75
Celkem skutečně vynaložené náklady			9 796 300	85,94	2,45
Ušlá marže	2 000 ks	800	1 600 000	14,06	0,40
Celkové náklady včetně oportunitních			11 396 300	100,00	2,85

Strategické odpovědnostní řízení

Obsah

1 Vývojové tendence v strategickém odpovědném řízení

2 Využití BCS

3 Hodnotová oblast BSC

4 Věcné oblasti BSC

VÝVOJOVÉ TENDENCE VE STRATEGICKÉM ODPOVĚDNOSTNÍM ŘÍZENÍ

Vývojové tendence

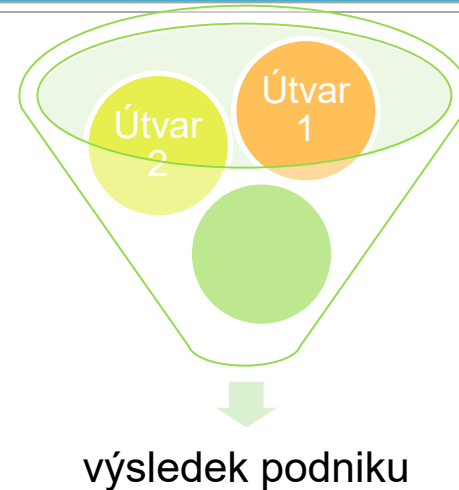
- **dlouhodobá prosperita podniku v současnosti především na schopnosti rozvíjet vztahy se zákazníky, zavádět nové produkty, zvyšovat schopnosti a kvalifikace zaměstnanců atd.;**
- **společným znakem těchto aktivit je, že náklady na ně vynaložené se přinesou efekt až s určitým časovým zpožděním;**
 - vyšší náklady na tyto aktivity znamenají krátkodobě zhoršení hodnotových ukazatelů (např. zisk, rentabilita),
 - manažeři, jejichž výkonnost je hodnocena za relativně krátká období a především na základě hodnotových ukazatelů nemají příliš motivaci tyto aktivity podporovat
- **trend spojování podniků a vznik velkých společností**
 - hierarchicky vyšší vnitropodnikové útvary
 - relativně uzavřená část podnikatelského procesu
 - disponují relativně širokou mírou pravomoci a odpovědnosti

Organizační uspořádání podniku

Stabilní prostředí

- Útvary mají své pevné místo a jsou orientovány na plnění svých úkolů
- Vhodné pro operativní a taktické řízení

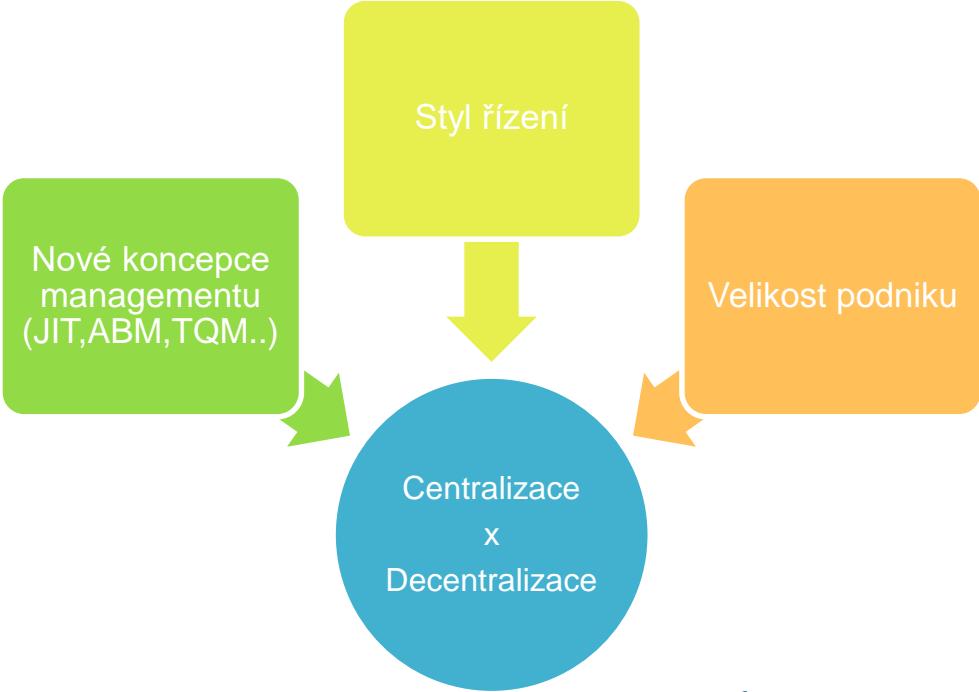
Dynamické prostředí



- Flexibilní organizační uspořádání orientované na dosahování strategickým cílů
- Vhodné pro strategické řízení

Zdroj: autor

Centralizovat či decentralizovat řízení



Není otázka zda centralizovat či decentralizace, ale kde a co centralizovat či decentralizovat

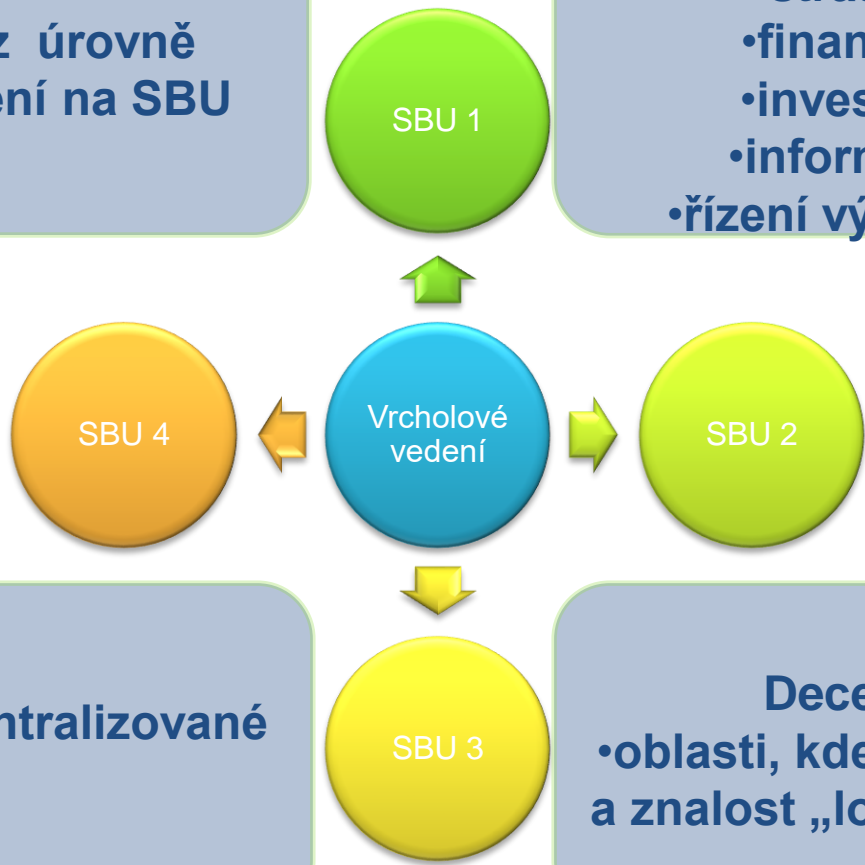
Zdroj: autor

Co a kde centralizovat a decentralizovat

Decentralizace z úrovně vrcholového vedení na SBU

Centralizovat:

- strategii prodeje
- finanční strategie
- investiční záměry
- informační systém
- řízení výzkumu a vývoje



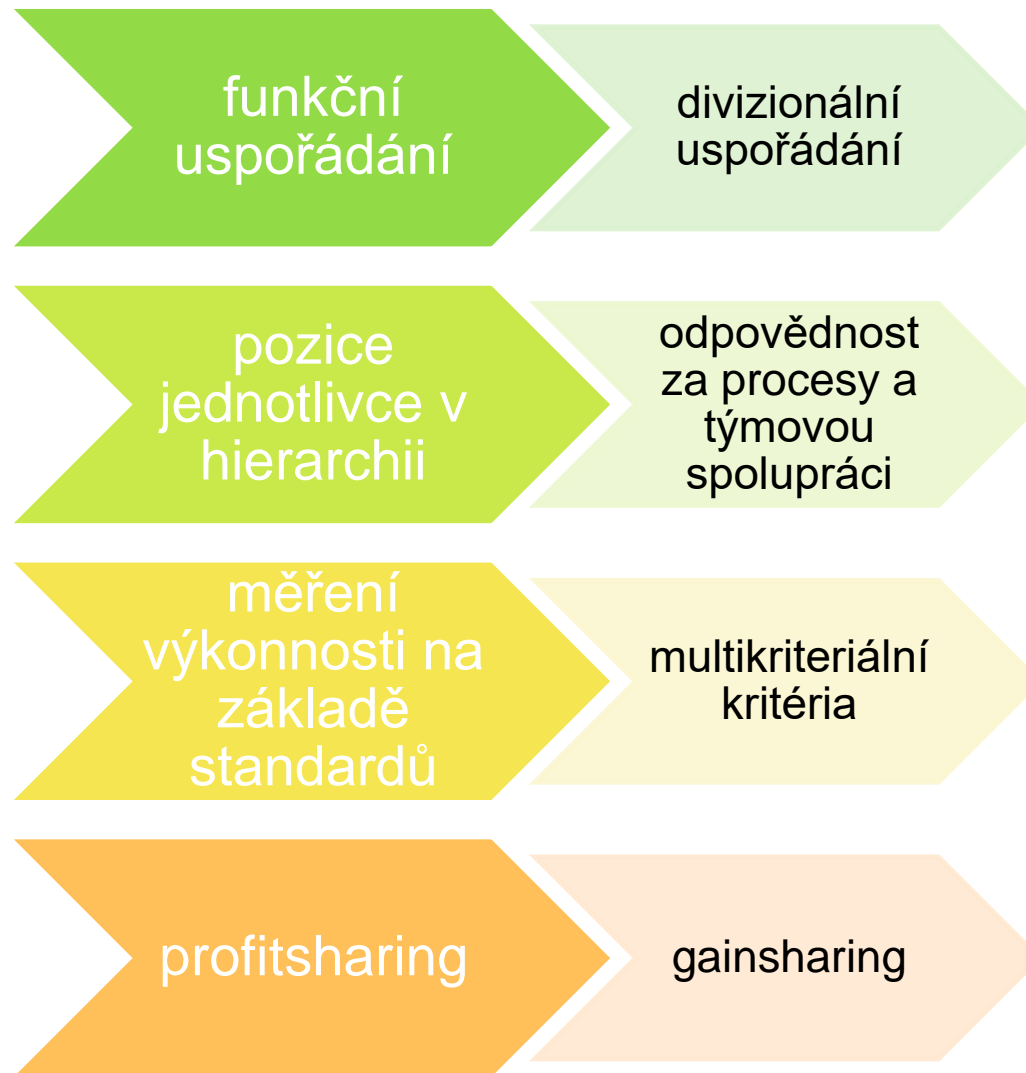
V rámci SBU již centralizované řízení

Decentralizovat:

- oblasti, kde je třeba "flexibilita a znalost „lokálních“ podmínek"

Zdroj: autor

Trendy ve strategickém odpovědnostním řízení



VYUŽITÍ BALANCED SCORECARD

BSC a strategické odpovědnostní řízení

Výhody BSC pro řízení útvarů

Zdroj: autor



Balanced Scorecard - pojetí

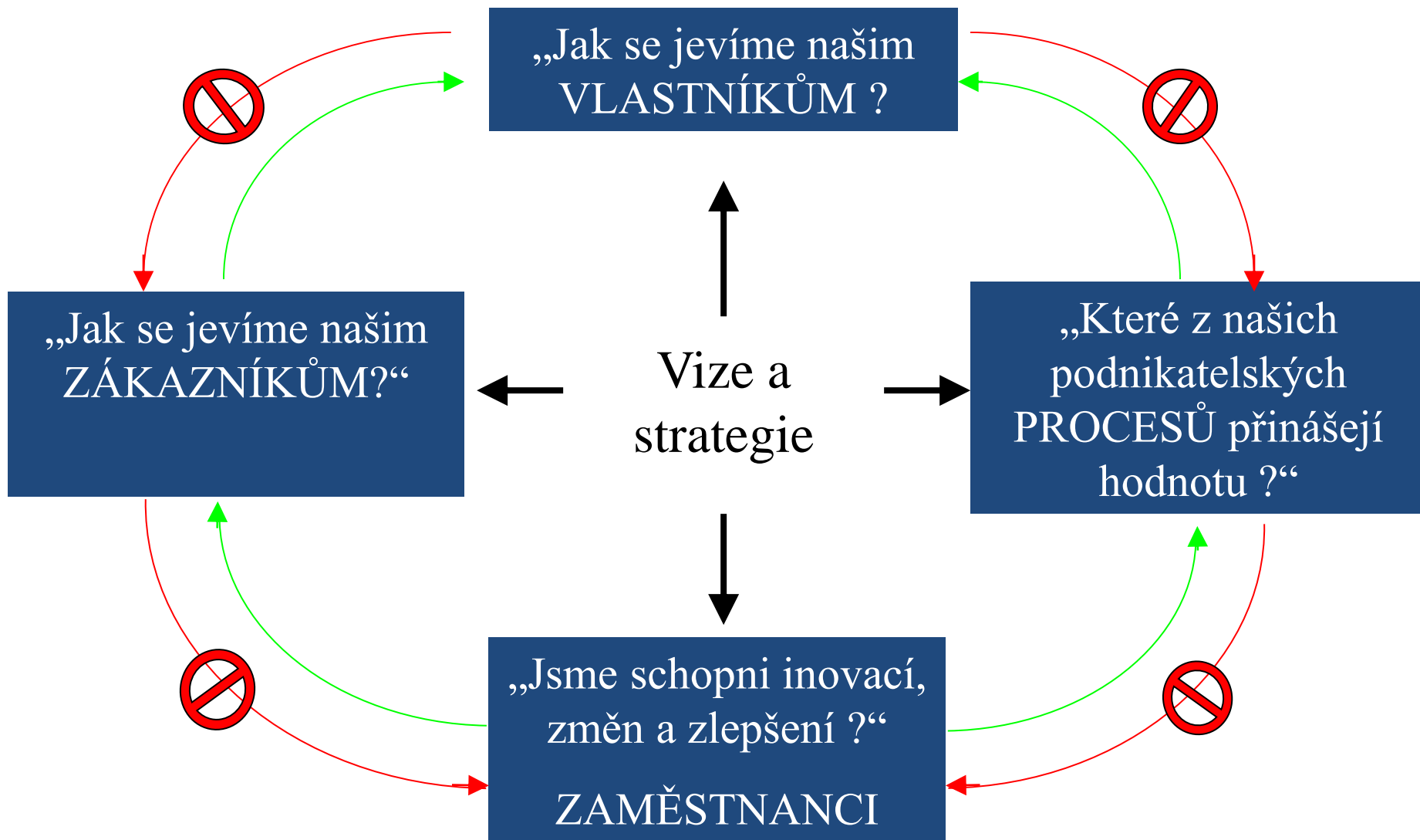
- jako strategický manažerský systém, jehož cílem je konkretizovat a transformovat strategické cíle podniku do podoby měřitelných kritérií;
- jako nástroj měření výkonnosti podniku jako celku i jeho tzv. strategických podnikatelských jednotek (hierarchicky vyšších vnitropodnikových útvarů a koncepčně tvůrčích útvarů, jako jsou např. výzkum a vývoj, marketing);
- k nalezení klíčových faktorů tvorby hodnot (anglicky Value Drivers), které budou zvyšovat dlouhodobou výkonnost, které ovlivňují budoucí vývoj podniku a jsou významné z hlediska hodnocení podniku jako celku i jeho útvarů.

Balanced Scorecard - cíle

BCS se tak snaží o udržení rovnováhy mezi:

- **dlouhodobými a krátkodobými cíli;**
- **mezi externími kritérii pro vlastníky a ostatní externí uživatele a interními kritérii pro měření procesů, inovací, schopností zaměstnanců;**
- **mezi požadovanými výsledky a faktory ovlivňujícími dosažení těchto výsledků; a**
- **mezi „tvrdými“ objektivními kritérii a „měkkými“ více subjektivními kritérii.**

Balanced Scorecard



Implementace Balanced Scorecard

Základní cíle v jednotlivých oblastech na příkladu letecké společnosti

Jak můžeme zvýšit efektivnost?

- *Mít více zákazníků a méně letadel.*

Jak získáme více zákazníků při nižší počtu letadel?

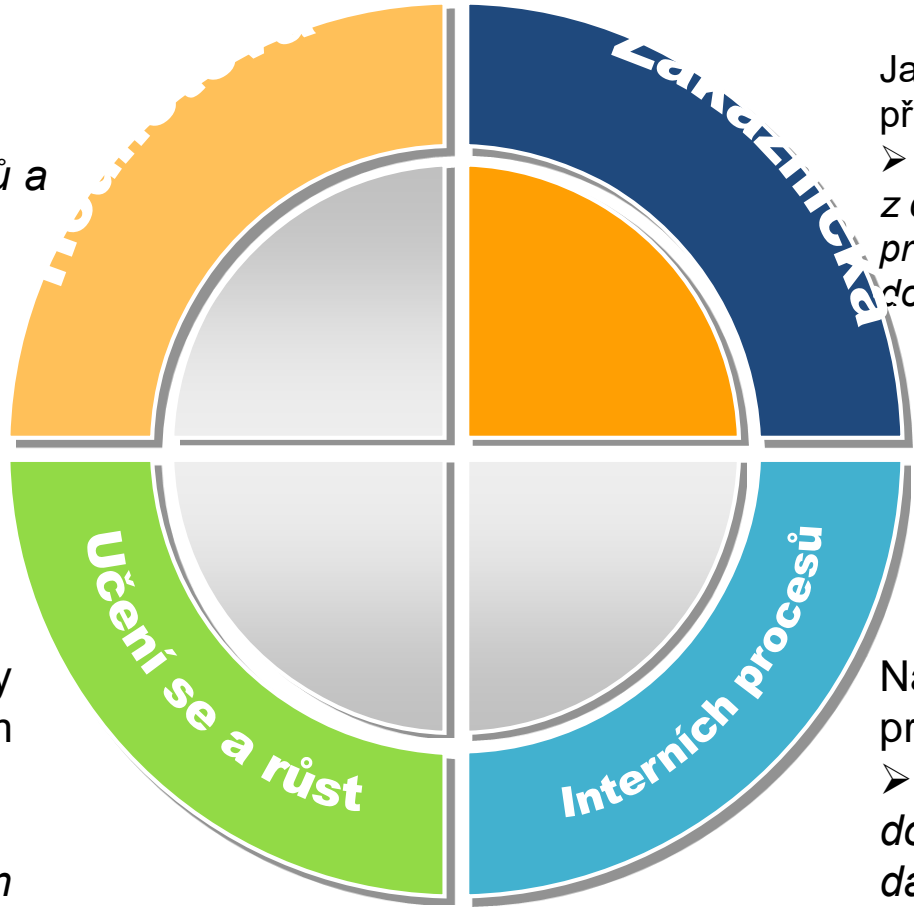
- *Přitáhneme zákazníky z cílového segmentu preferujícího nízké ceny a udržování času letů.*

Jak zajistit snížení doby mezi přistáním a dalším odletem?

- *Zvýšit schopnosti a vzdělání pozemních zaměstnanců.*


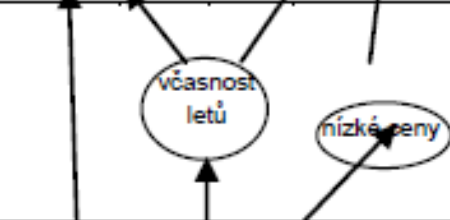
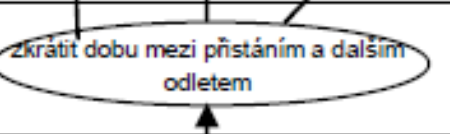
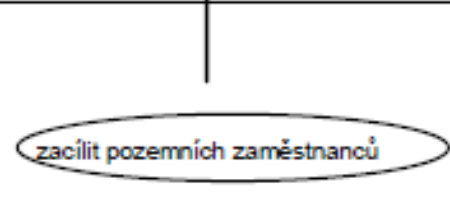
Na co se musí zaměřit procesy?

- *Na zkrácení do doby mezi přistáním a dalším odletem..*



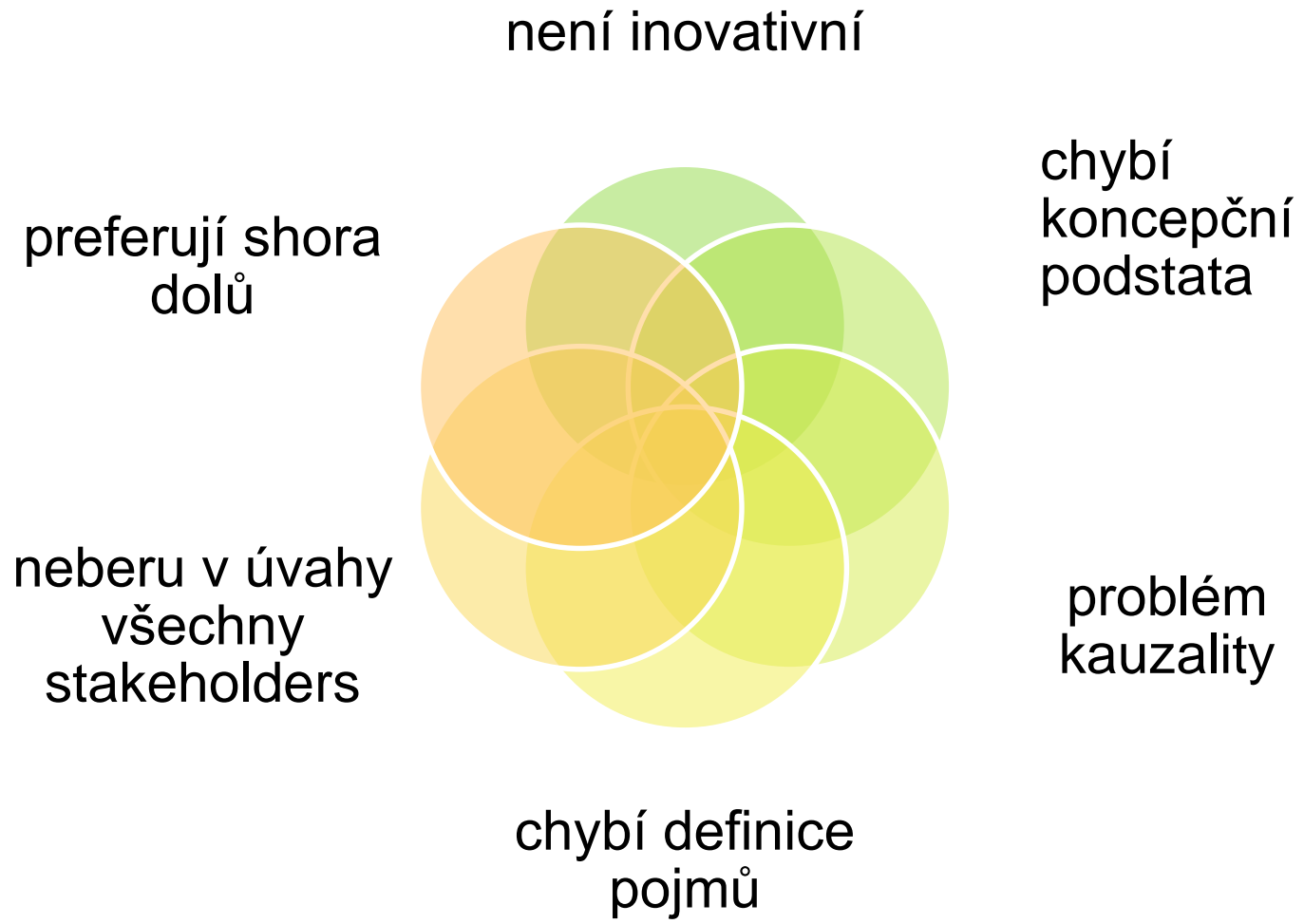
Zdroj: autor

Strategická mapa

Strategická mapa	Cíle	Kritéria	Úkoly	Realizace
	efektivnost zvýšení počtu zákazníků snížení počtu letadel	tržní hodnota výnos z letenek nájemné letadel	30% nárůst 20% nárůst 5% pokles	
	včasnost letů snížení cen	% přiletů včas pořadí v žebříčku nejnižších cen	100 % 1.-4. místo	zvýšení kvality věmostní zákaznický program
	zkrácení doby mezi přistáním a odletem	doba na zemi včasnost odletů	30 minut 90 %	optimalizace oběhu letadel
	zacílení pozemních zaměstnanců	% proškolených zaměstnanců % zaměstnanců, kteří drží akcie	1. rok 70 % 2. rok 90 % 3. rok 100 %	vzdělávací programy programy bonusů v podobě získání akcií

Zdroj: autor

Kritika BSC



Zdroj: autor

HODNOTOVÁ OBLAST BSC

Hodnotová oblast BSC

Kritéria měření výkonnosti SBU vycházejí z poměru zisku a vloženého kapitálu

Relativní X absolutní ukazatel	Definice aktiv (vloženého kapitálu)	Definice zisku
<ul style="list-style-type: none"> ▪ míra výnosnosti (rentabilita) vázaného kapitálu $\frac{Z}{A(VK)}$ <ul style="list-style-type: none"> ▪ manažerský ekonomický zisk $Z - A(VK).nk$	<ul style="list-style-type: none"> ▪ celková aktiva ▪ celková aktiva snižená o neúročené závazky (Capital employed) ▪ vlastní kapitál 	<p>Výnosy z prodeje</p> <ul style="list-style-type: none"> - ovlivnitelné náklady na hlavní činnost útvaru <p><u>OVLIVNITELNÝ ZISK Z HLAVNÍ ČINNOSTI</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - neovlivnitelné, ale příčinně související náklady <p><u>ZISK VĚCNĚ SOUVISEJÍCÍ S HLAVNÍ ČINNOSTÍ</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - neovlivnitelné ani příčinně nesouvisející náklady <p>+/- zisk a ztráta z ostatních transakcí činnosti, neobvyklých transakcí</p> <p><u>neovlivnitelných útvarem</u></p> <p><u>ZISK PŘED ZDANĚNÍM A ÚROKY</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - úroky - přiřazená daň ze zisku <p><u>ČISTÝ ZISK</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ .

Zdroj: autor

Porovnání základních ukazatelů

Rentabilita zaměstnaného kapitálu (ROCE)

$$ROCE = \frac{Z}{A - NUZ} = \frac{Z}{V} \cdot \frac{V}{A - NUZ}; kde$$

- možnost porovnání mezi SBU i s okolím podniku
- malé změny výše ukazatele mohou znamenat zásadní změnu finanční pozice SBU
- obtíže s interpretací změn ve vývoji ukazatele
- obtíže s interpretací vztahu výše ukazatelů za SBU a za celý podnik
- ovlivněn výší základny ke které se vztahuje

Manažerské ekonomický zisk (EZ)

$$EZ = Z - (A - NUZ) \cdot nk$$

- kolik absolutně útvár vydělal nad rámec běžného zhodnocení prostředků
- součet ukazatelů za jednotlivé SBU představuje EZ za celý podnik
- obtížné porovnání mezi SBU

Zdroj: autor

Příklad – MICROM (1)

Společnost MIKROM se zabývá výrobou optických výrobků. Její hlavní výdělečná činnost je strukturována do tří hlavních divizí podle hlavních typů výrobků:

- **výroba čoček má charakter velkosériové výroby, výrobní cyklus je relativně krátký, výrobky se dodávají v relativně velkých dodávkách ostatním divizím a externím odběratelům (výrobcům optických výrobků - fotoaparátů, videokamer, mikroskopů atd.);**
- **výroba optických výrobků např. mikroskopů, dalekohledů – jedná se o malosériovou výrobu, výrobky se distribuují širšímu spektru zákazníků;**
- **výroba lékařských přístrojů – např. operačních mikroskopů, jedná se o zakázkovou výrobu složitých přístrojů s dlouhým výrobním cyklem, výrobky se dodávají omezenému okruhu zákazníků.**
- **Průměrné náklady kapitálu jsou 10,5 %. Základní hodnotové informace o jednotlivých divizích jsou uvedeny v tabulkách**

Příklad – MICROM (2)

Základní hodnotové informace

Položka	Divize výroba čoček	Divize výroba optických přístrojů	Divize výroba lékařských přístrojů	Celkem
Dlouhodobá aktiva	700 000	1 000 000	1 500 000	3 200 000
Krátkodobá aktiva	500 000	800 000	1 200 000	2 500 000
Celková aktiva	1 200 000	1 800 000	2 700 000	5 700 000
Neúročené závazky	200 000	500 000	900 000	1 600 000
Celková aktiva snížená o neúročené závazky	1 000 000	1 300 000	1 800 000	4 100 000
Výnosy z prodeje	1 200 000	1 500 000	2 000 000	4 700 000
Variabilní náklady	400 000	500 000	1 000 000	1 900 000
Marže	800 000	1 000 000	1 000 000	2 800 000
Fixní náklady	600 000	750 000	650 000	2 000 000
Zisk divize z hlavní činnosti	200 000	250 000	350 000	800 000

Příklad – MICROM (3)

Na základě údajů v předchozí tabulce lze spočítat rentabilitu aktiv i manažerský ekonomický zisk.

Položka	Divize výroba čoček	Divize výroba optických přístrojů	Divize výroba lékařských přístrojů	Celkem
Ziskovost výnosů z prodeje	0,17	0,17	0,18	0,17
Obrátka aktiv	1,20	1,15	1,11	1,15
Rentabilita aktiv	0,20	0,19	0,19	0,19
Zisk divize z hlavní činnosti	200 000	250 000	350 000	800 000
Náklady kapitálu	105 000	136 500	189 000	430 500
Manažerský ekonomický zisk	95 000	113 500	161 000	369 500

Zdroj: autor

Příklad – MICROM (4)

Položka	Výchozí stav (tis. Kč)	Varianta 1 (zvýšení kapitálu o 20.000 tis. Kč)	Varianta 2 (snížení kapitálu o 15.000 tis. Kč)
Dlouhodobý kapitál	1 000 000	1 200 000	850 000
Zisk před zdaněním	200 000	230 000	173 000
Náklady kapitálu 10,5 %	105 000	126 000	89 250
Ekonomický manažerský zisk	95 000	104 000	83 750
Rentabilita aktiv	20,00 %	19,17 %	20,35 %

Zdroj: autor

Omezení vypovídací schopnosti rentability aktiv a manažerského ekonomického zisku

- výdaje nehmotné zdroje - aktiva v širším smyslu (výzkum a vývoj, zavádění nového výrobku, marketing);
- oceňování a odpisování dlouhodobých aktiv;
- okamžik uznání výnosů a ocenění zásob vytvořených vlastní činností;

Příklad - – MICROM (5)

- Pokračujeme v předchozích příkladech, tzn. divize výroba čoček využívá aktiva ve výši 1 000 000 Kč, její ovlivnitelný zisk z hlavní činnosti činí 200 000 Kč za rok.
- Předpokládejme, že divize se rozhodla zvýšit roční náklady na strategický marketing, výzkum a vývoj o 50 000 Kč ročně, tyto výdaje se projeví jako zvýšení zisku z prodeje výrobků o 80 000 Kč v následujících dvou letech.
- Předpokládejme, že náklady na vývoj nesplňují podmínky pro aktivace ve finančním účetnictví. V manažerském účetnictví může tento zatížit hospodářský výsledek v období, ve kterém byl vynaložen, nebo může být časově rozlišen na více období. Náklady kapitálu jsou 10,5 %.

Vývoj rentability aktiv a ekonomického manažerského zisku, v případě, že se náklady na strategický marketing, výzkum a vývoj vykazují jako náklady v období vynaložení

Položka	Rok				
	0	1	2	3	4
Zisk před dodatečnými náklady na strategický marketing, výzkum a vývoj	200 000	200 000	200 000	200 000	200 000
Výdaje na strategický marketing, výzkum a vývoj	50 000	50 000	50 000	50 000	50 000
Dodatečné výnosy	0	40 000	40 000	40 000	40 000
			40 000	40 000	
				40 000	40 000
					40 000
Celkový zisk	150 000	190 000	230 000	230 000	230 000
Aktiva	1 000 000	1 000 000	1 000 000	1 000 000	1 000 000
Rentabilita aktiv	15 %	19 %	23 %	23 %	23 %
Ekonomický zisk	0	85 000	125 000	125 000	125 000

Zdroj: autor

Vývoj rentability aktiv a ekonomického manažerského zisku, v případě, že se náklady na strategický marketing, výzkum a vývoj aktivují

Položka	Rok				
	0	1	2	3	4
Aktiva bez výdajů na strategický marketing, výzkum a vývoj	1 000 000	1 000 000	1 000 000	1 000 000	1 000 000
Aktivované výdaje na strategický marketing, výzkum a vývoj brutto	50 000	100 000	10 000	10 000	10 000
Aktivované výdaje na strategický marketing, výzkum a vývoj netto	50 000	75 000	75 000	75 000	75 000
Aktiva netto	1 050 000	1 075 000	1 075 000	1 075 000	1 075 000
Zisk před úpravou o náklady výzkum a vývoj	200 000	200 000	200 000	200 000	200 000
Odpisy nákladů na výzkum a vývoj	0	25 000	50 000	50 000	50 000
Dodatečný výnos		40 000	80 000	80 000	80 000
Zisk	200 000	215 000	230 000	230 000	230 000
Rentabilita aktiv	19 %	20 %	21,4 %	21,4 %	21,4 %

Vývoj rentability aktiv a ekonomického manažerského zisku, v případě, že se náklady na strategický marketing, výzkum a vývoj nevynaloží

<i>Položka</i>	<i>Rok</i>				
	<i>0</i>	<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>
<i>Aktiva bez výdajů na strategický marketing, výzkum a vývoj</i>	1 000 000	1 000 000	1 000 000	1 000 000	1 000 000
<i>Zisk</i>	200 000	200 000	200 000	200 000	200 000
<i>Rentabilita aktiv</i>	20 %	20 %	20 %	20 %	20 %
<i>Ekonomický zisk</i>	95 000	95 000	95 000	95 000	95 000

Zdroj: autor

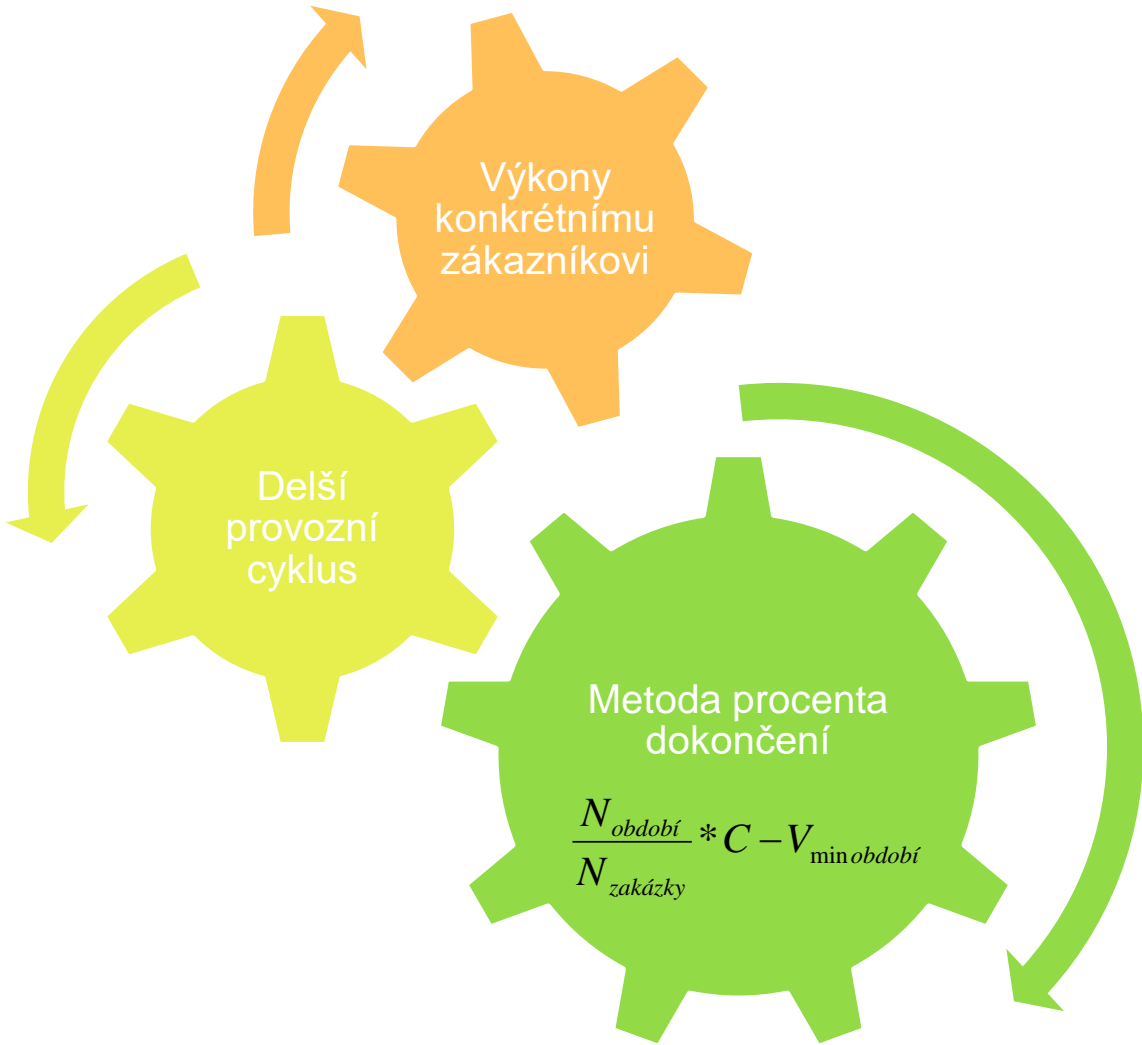
Vývoj manažerského ekonomického zisku a ROCE při ocenění zásob na úrovni plných nákladů

Položka	Období 1	Období 2	Období 3
Objem výroby	100 000	110 000	120 000
Objem prodeje	100 000	100 000	100 000
Výnosy z prodeje	1 200 000	1 200 000	1 200 000
Variabilní náklady	400 000	400 000	400 000
Marže	800 000	800 000	800 000
Fixní náklady	600 000	545 455	500 000
Zisk divize z hlavní činnosti	200 000	254 545	300 000
Přírůstek zásob		94 545	140 000
Aktiva snižená o neúročené závazky	1 000 000	1 094 545	1 234 545
Náklady kapitálu	105 000	114 927	129 627
Manažerský ekonomický zisk	95 000	139 618	170 373
Rentabilita	20,00%	23,26%	24,30%
Ziskovost výnosů z prodeje	16,67%	21,21%	25,00%
Obrátka aktiv	1,20	1,10	0,97

Vývoj manažerského ekonomického zisku a ROCE při ocenění zásob na úrovni variabilních nákladů

Položka	Období 1	Období 2	Období 3
Objem výroby	100 000	110 000	120 000
Objem prodeje	100 000	100 000	100 000
Výnosy z prodeje	1 200 000	1 200 000	1 200 000
Variabilní náklady	400 000	400 000	400 000
Marže	800 000	800 000	800 000
Fixní náklady	600 000	600 000	600 000
Zisk divize z hlavní činnosti	200 000	200 000	200 000
Přírůstek zásob		40 000	40 000
Aktiva snížená o neúročené závazky	1 000 000	1 040 000	1 080 000
Náklady kapitálu	105 000	109 200	113 400
Manažerský ekonomický zisk	95 000	90 800	86 600
Rentabilita vázaného kapitálu	20,00%	19,23%	18,52%
Ziskovost výnosů z prodeje	16,67%	16,67%	16,67%
Obrátka aktiv	1,20	1,15	1,11

Zakázková činnost



Zdroj: autor

Vývoj manažerského ekonomického zisku a ROCE při jednorázovém uznání zisku a výnosů

Položka	Období 1	Období 2	Období 3
Objem výroby - vyjádřeno ve využití kapacity v hodinách práce	100 000	100 000	100 000
Předáno zakazníkovi v daném období - vyjádřeno ve využití kapacity v hodinách práce	60 000	130 000	70 000
Předáno zakazníkovi v následujícím období - vyjádřeno ve využití kapacity v hodinách práce	40 000	10 000	40 000
Výnosy z prodeje	1 200 000	2 600 000	1 400 000
Náklady na prodané výkony	990 000	2 145 000	1 155 000
Zisk divize z hlavní činnosti	210 000	455 000	245 000
Aktiva snížená o neúročené závazky	1 800 000	1 800 000	1 800 000
Náklady kapitálu	189 000	189 000	189 000
Manažerský ekonomický zisk	21 000	266 000	56 000
Rentabilita vázaného kapitálu	11,67%	25,28%	13,61%

Zdroj: autor

Vývoj manažerského ekonomického zisku a ROCE při aplikaci metody procenta dokončení

Položka	Období 1	Období 2	Období 3
Objem výroby - přepočteno na využití kapacity v hodinách práce	100 000	100 000	100 000
Výnosy z prodeje	2 000 000	2 000 000	2 000 000
Náklady na prodané výkony	1 650 000	1 650 000	1 650 000
Zisk divize z hlavní činnosti	350 000	350 000	350 000
Aktiva snižená o neúročené závazky	1 800 000	1 800 000	1 800 000
Náklady kapitálu	189 000	189 000	189 000
Manažerský ekonomický zisk	161 000	161 000	161 000
Rentabilita vázaného kapitálu	19,44%	19,44%	19,44%

Zdroj: autor

VĚCNÉ OBLASTI BSC

Zákaznická oblast

tržní podíl

akvizice zákazníků

ziskovost
zákazníků

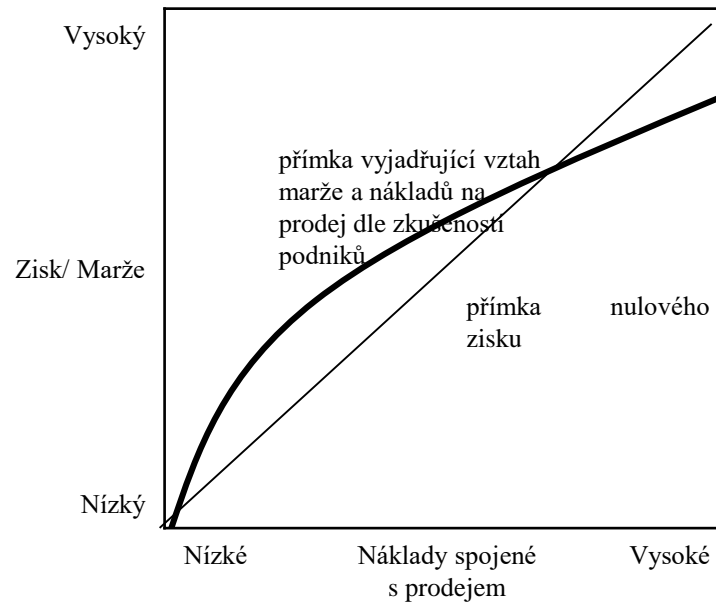
loajalita zákazníků

hodnota pro
zákazníka

Ziskovost zákazníků

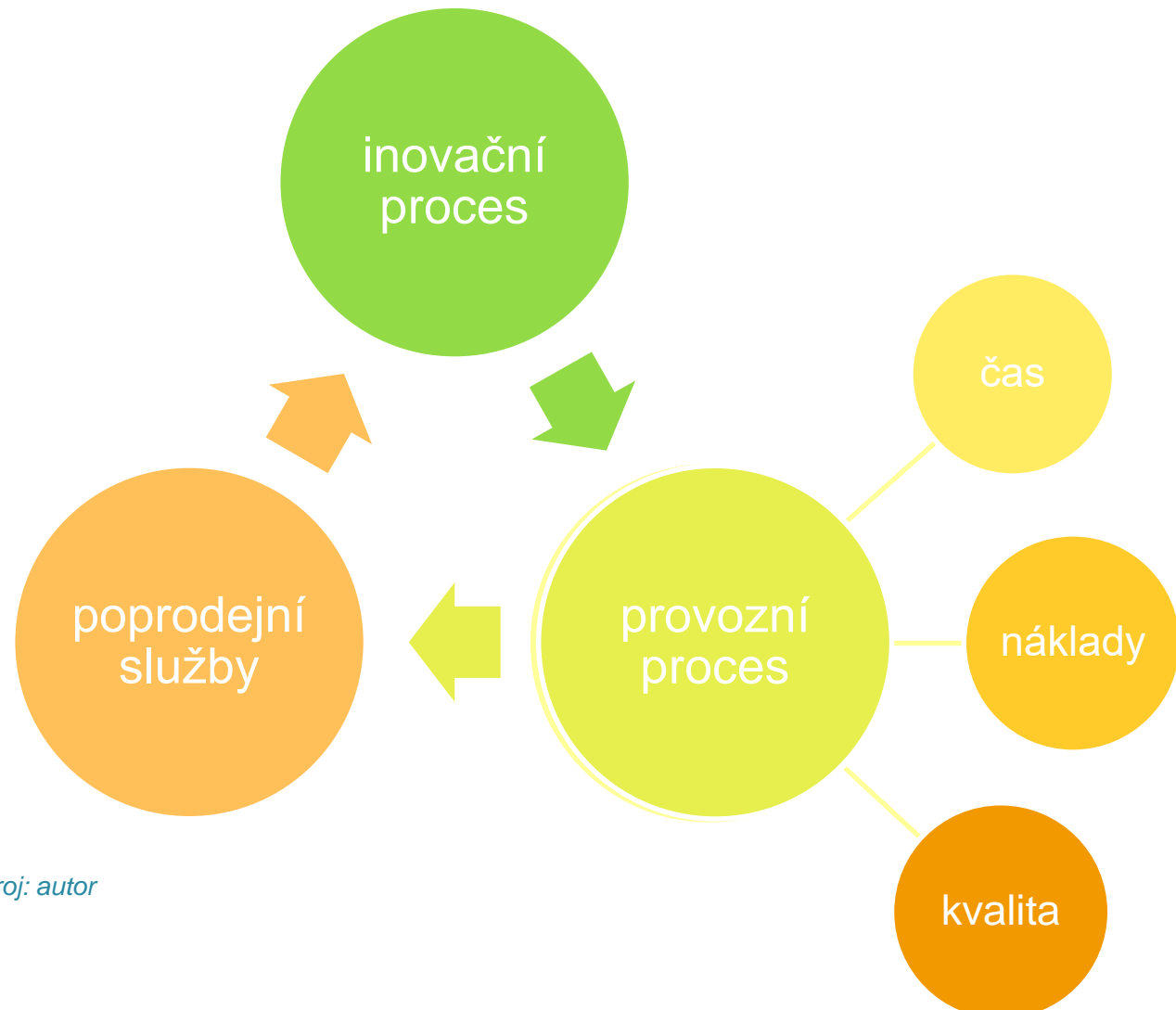
- **objem a struktura výkonů, které zákazník nakupuje**
- **náklady, které v souvislosti se spoluprací s konkrétním zákazníkem vznikají**

VÝVOJ ZISKOVOSTI ZÁKAZNÍKŮ V ZÁVISLOSTI NA OBJEMU PRODEJE



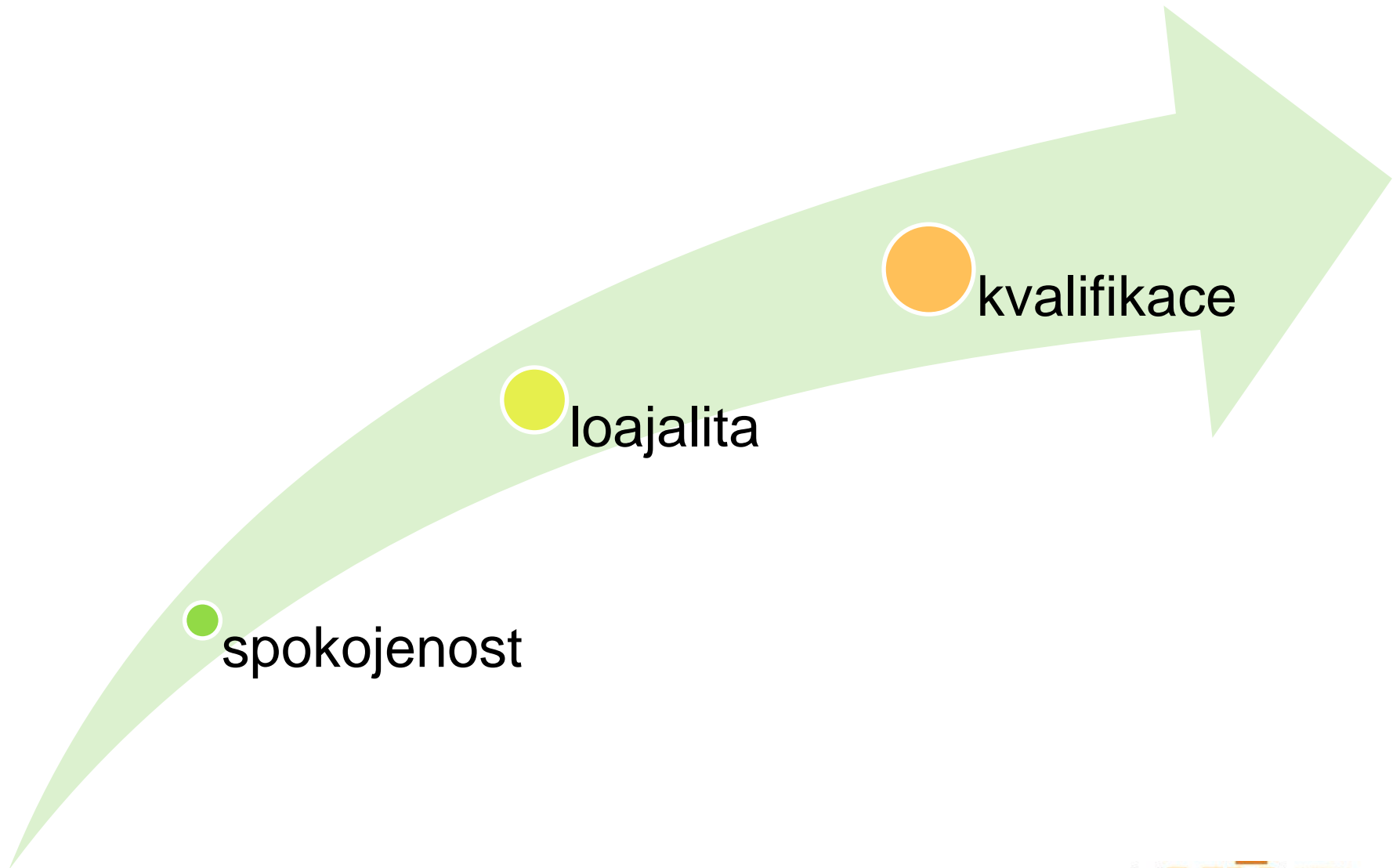
Zdroj: autor

Oblast vnitřních procesů



Zdroj: autor

Zaměstnanecká oblast



Zdroj: autor