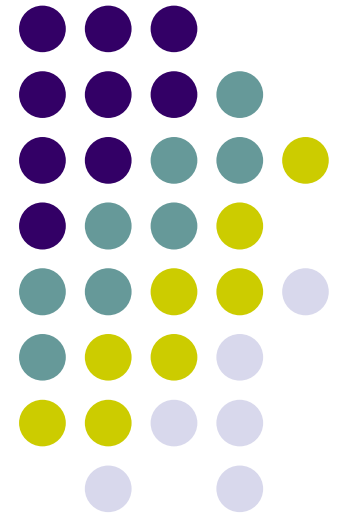
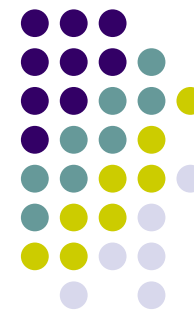


Aktuální metody měření výkonnosti podniku

Ladislav Šiška



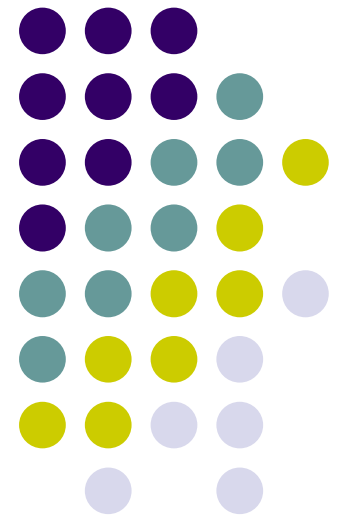


Obsah prezentace

- Systémový přístup k řízení podniku
- **Nefinančních měřítka pro měření výkonnosti**
 - geneze měření výkonnosti
 - současná teorie
- **Aktuální strategické nástroje řízení výkonnosti**
 - **Balanced Scorecard (BSC)**
 - připomenutí základních perspektiv
 - **Strategické mapy**
 - souvislost s BSC
 - souvislosti základních perspektiv
 - příklad vzájemné podmíněnosti
- **Aktuální operativní nástroje řízení výkonnosti**
 - **Activity Based Costing**

Systemový přístup

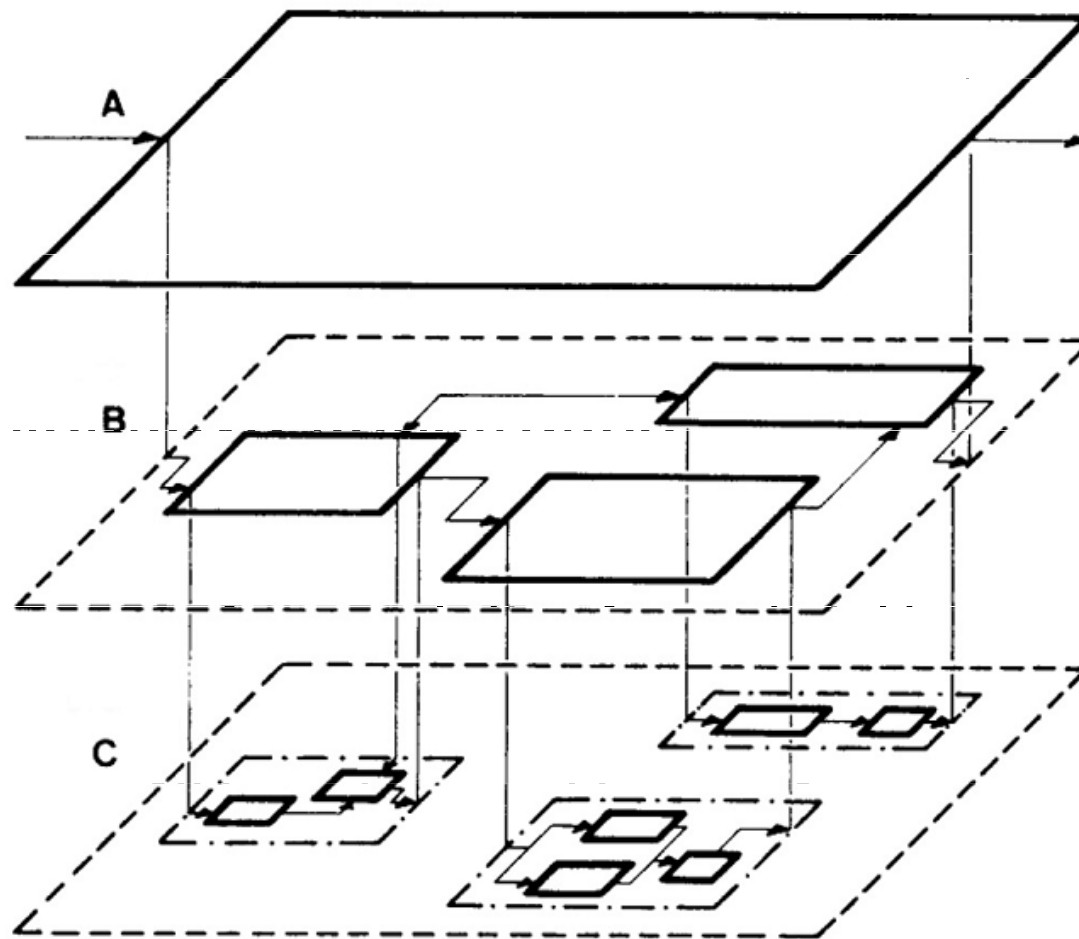
k podniku a řízení jeho
výkonnosti





System

- System je množství prvků, mající určité vlastnosti
 - ryze účelová, množství prvků
 - základní vlastnosti
 - **struktura** systému (uspořádání vazeb)
 - **chování** systému (dynamický aspekt)
- rozlišovací systémové úrovně

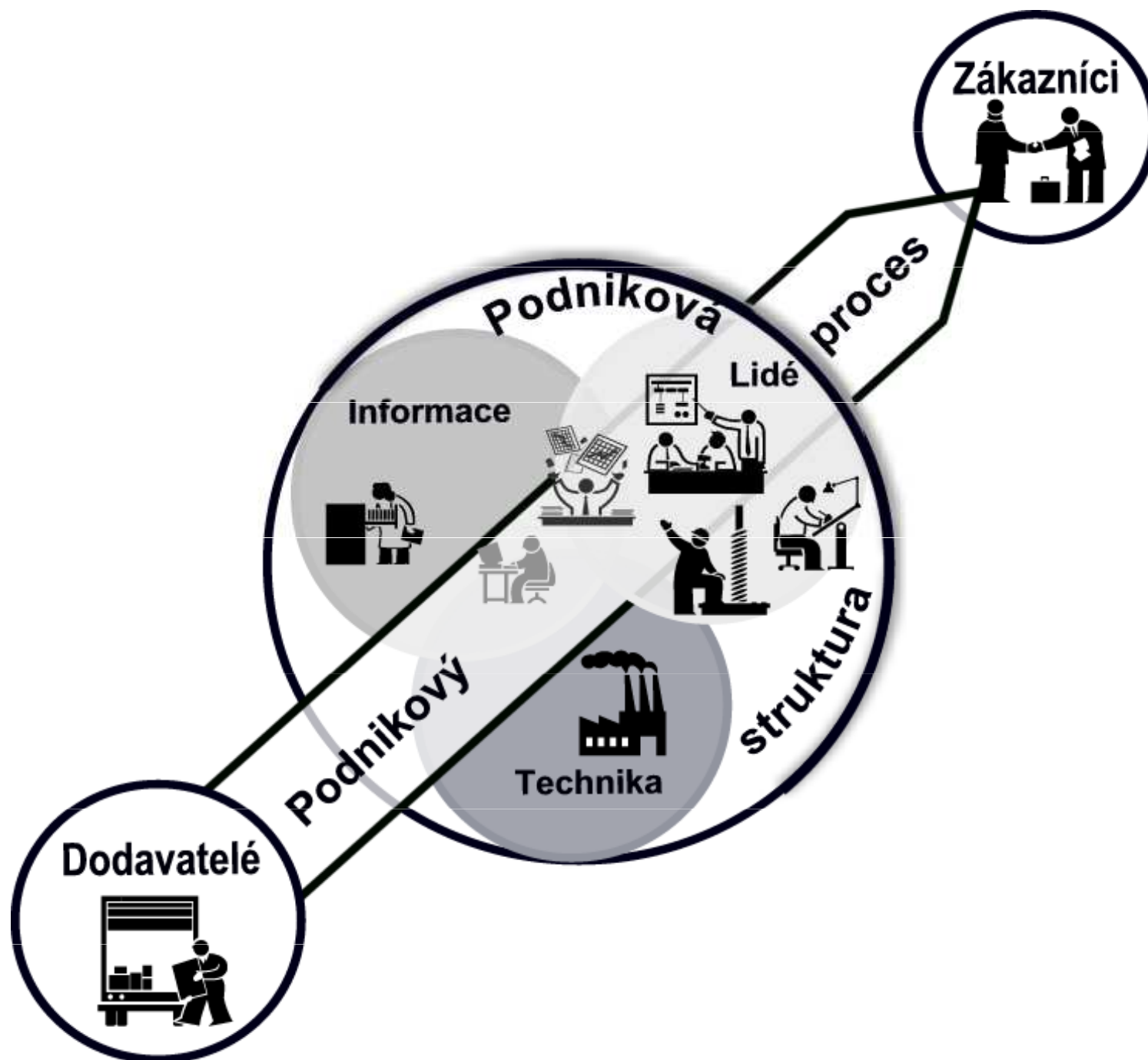
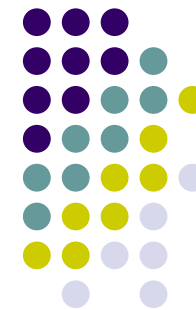




Systemový přístup k podniku



Systemový přístup k podniku



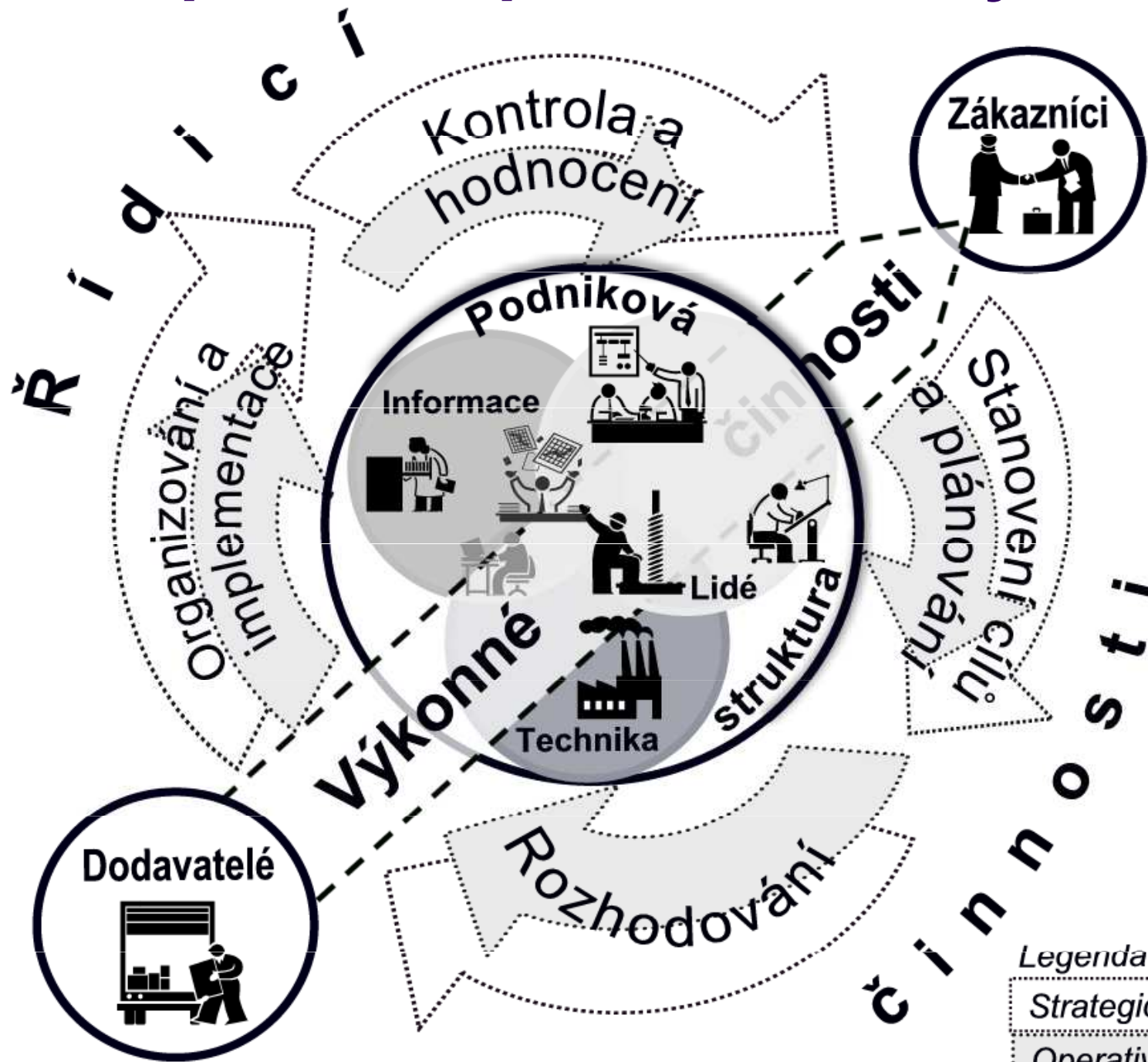
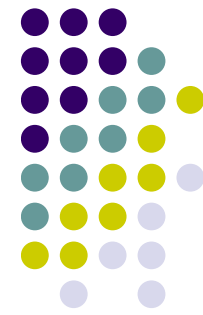


Výkonnost podniku

= úspěšnost podnikového procesu při dosahování hlavního cíle podniku, jenž je možné nahlížet minimálně ze dvou pohledů:

- **věcně** (naturálně)
 - tvorba výkonů v podobě výrobků, prací a služeb prospěšných pro zákazníky podniku, a to při co nejmenší spotřebě výrobních faktorů nutných pro činnost podniku
- **ekonomicky** (hodnotově, peněžně, finančně)
 - hospodářský princip vyjádřený dlouhodobou ziskovostí podniku
 - nestačí účetní zisk, ale **ekonomický zisk (nadzisk)**, tj. po snížení o zhodnocení, jaké by přinesla alternativní varianta z investování podnikového kapitálu jinam než do podnikání daného podniku

Řídicí proces v podnikovém systému

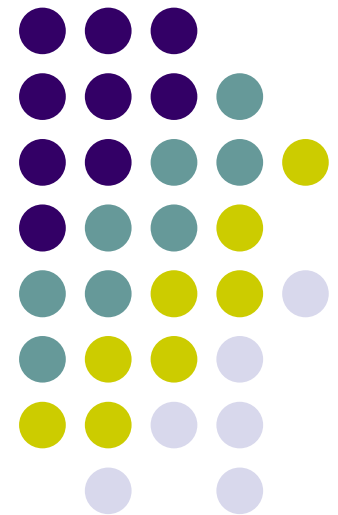


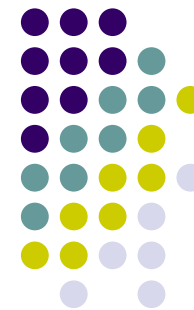
Legenda:

- Strategické řízení
- Operativní řízení

Nefinanční měřítka v řízení

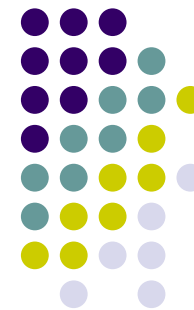
Aktuální stav
a vývojové tendence





Finančně-účetní model

- od 20. století svět podniků a podnikání postupně ovládly finanční ukazatele
 - harmonizace a **rozvoj finančního účetnictví**
 - uzákonění povinnosti podniků **zveřejňovat účetní informace** o svém hospodaření
 - uzákonění povinností **nechat ověřit finanční výkazy** profesionálním nezávislým auditorem,
 - rozvoj regulace **finančních trhů**
 - 1934 byla ustavena Komise pro burzy cenných papírů (Securities and Exchange Commission, SEC) apod.

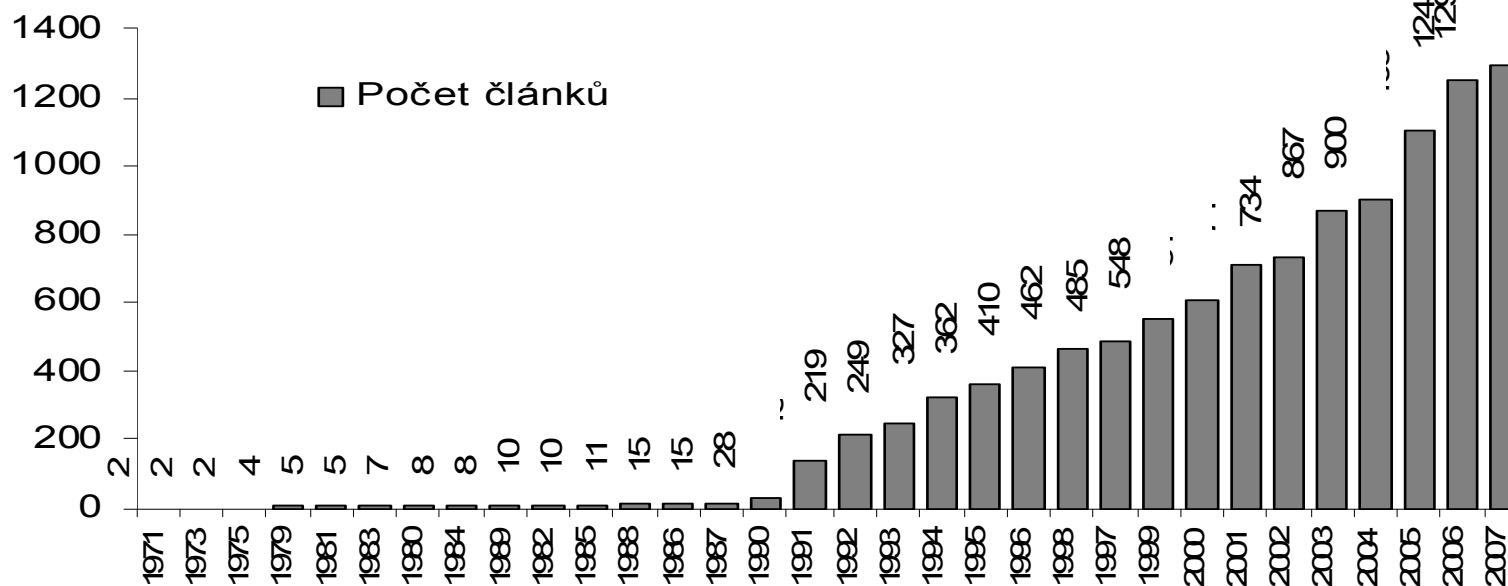


Kritika účetního modelu

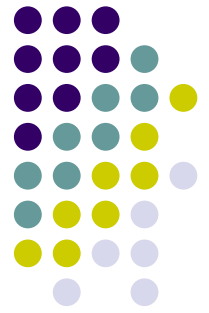
80./90. léta 20. století

- nové poznatky v oblasti teorie řízení
 - Igor Ansoff - strategický management
 - Michael Porter - konkureční strategie a výhoda
- **Robert S. Eccles**
 - *The Performance Measurement Manifesto*
 - začátkem 1991 uveřejnil časopis Harvard Business Review

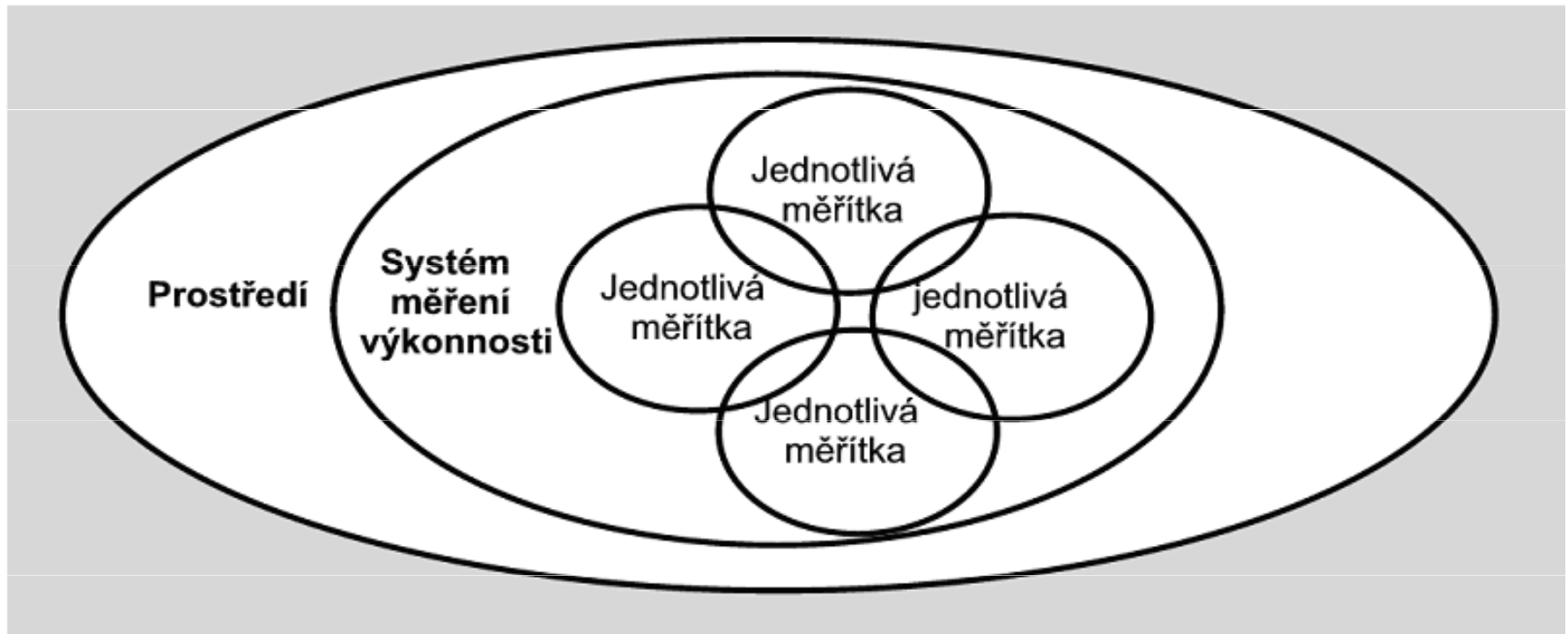
Počty článků na téma řízení a měření podnikové výkonnosti (1990-2007)



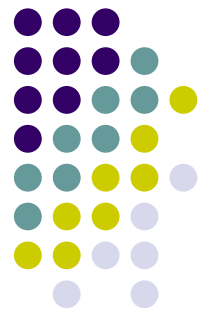
Vzestup významu nefinančních měřítek



- Neely, Gregory, Platts (1995)
 - rozsáhlá rešerše článků
 - výsledkem Rámec pro měření výkonnosti

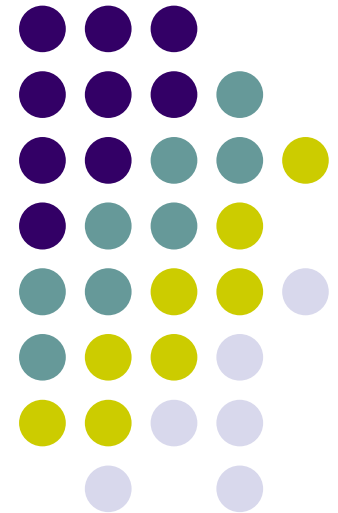


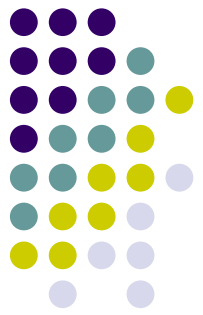
Vzestup významu nefinančních měřítek



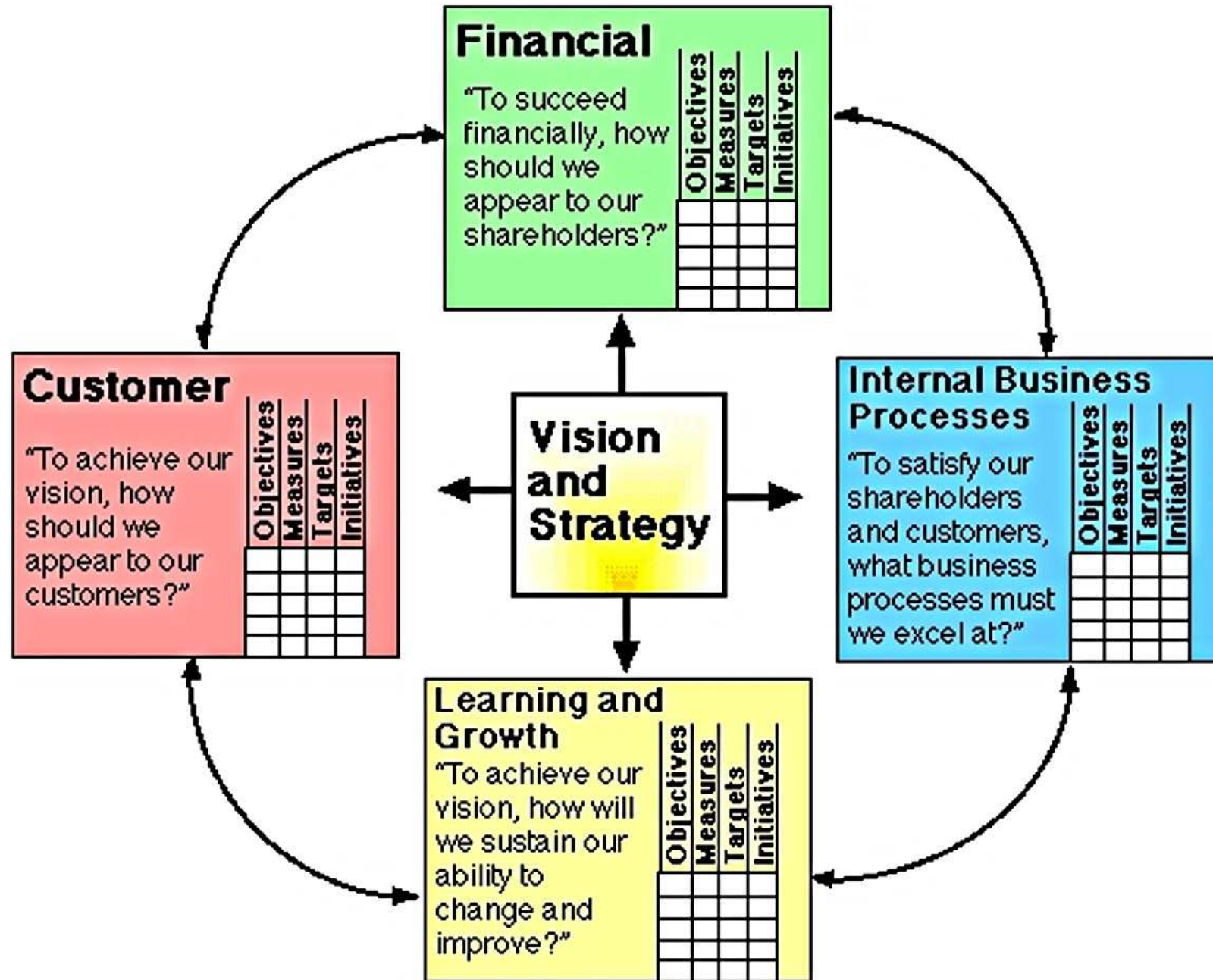
- v klasifikaci autorů Neely, Gregory, Platts:
 - **Jednotlivá měřítka**
 - Kvalita (Six Sigma, TQM – národní ceny)
 - Čas (Just-in-Time, Goldrattova teorie omezení)
 - Náklady (Activity Based Costing)
 - **Celé systémy měření výkonnosti** (důsledek teorie kontingence)
 - Fitzgerald a kol. - dva typy měřítek
 - výsledná (ukazatele finanční výkonnosti, dosažené konkurenční výhody apod.)
 - předstižné ukazatele (kvalita, flexibilita, využití zdrojů, inovace).
 - 1992 - Balanced Scorecard (strategie+operativa)
 - **Vztah systémů měření výkonnosti podniku k prostředí**
 - problematika Benchmarkingu – srovnávání s nejlepší praxí

Aktuální nástroje strategického řízení výkonnosti





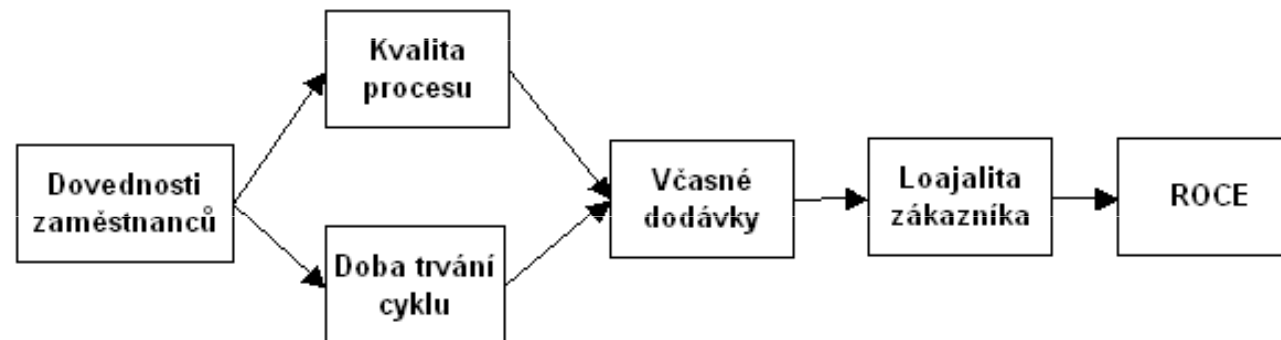
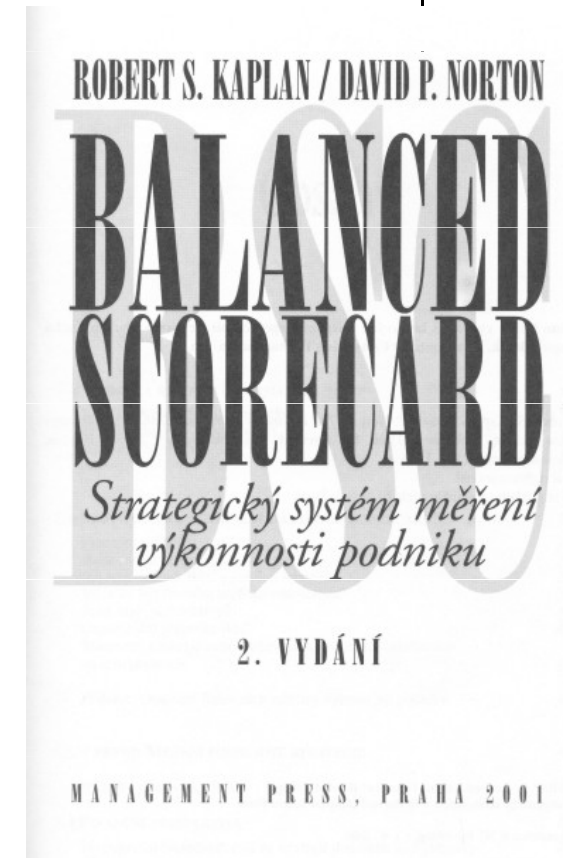
Balanced Scorecard (=BSC)



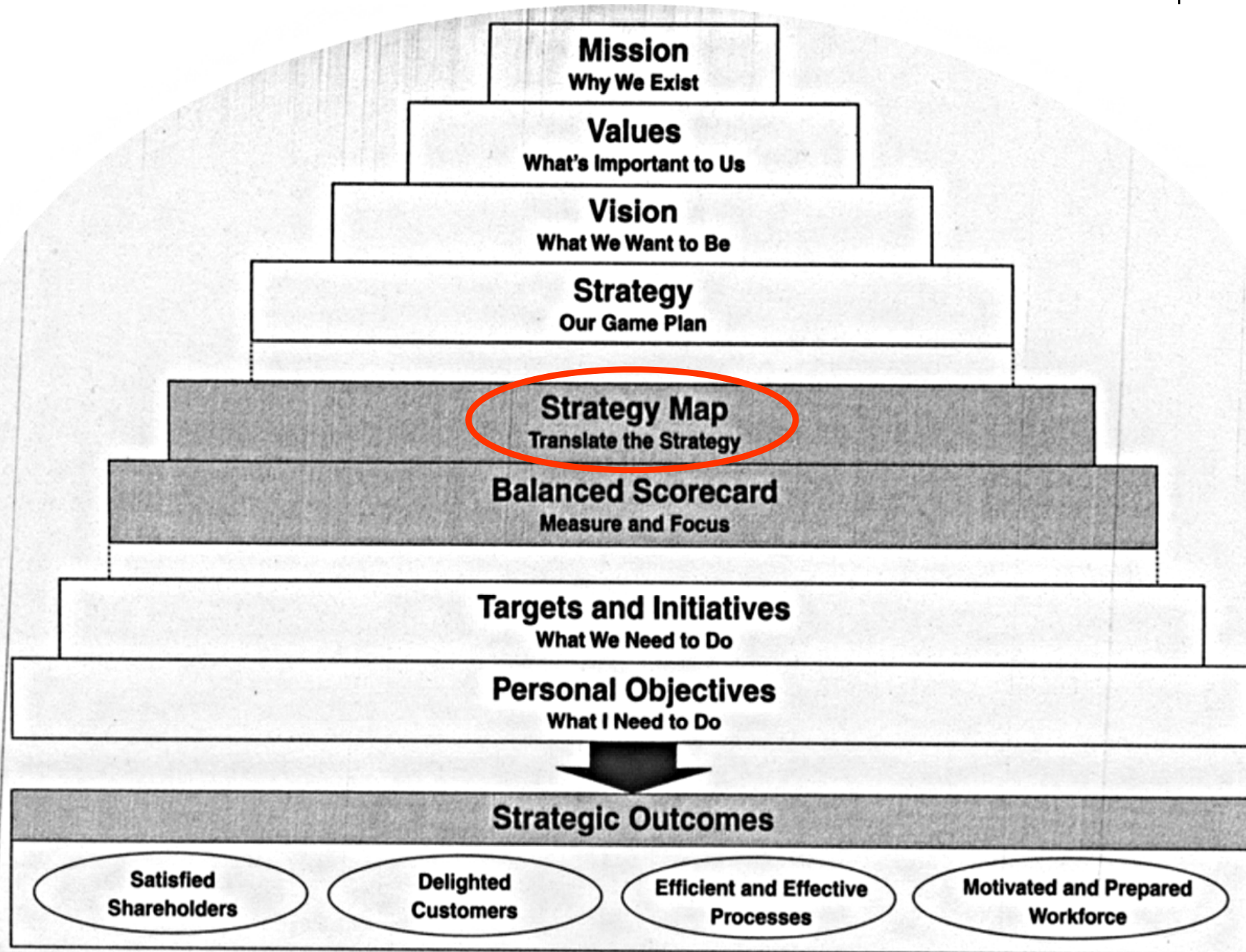
Základní principy

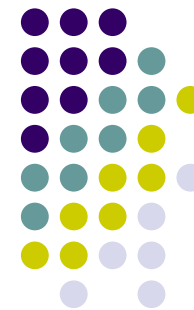


- měřítko ekonomická i věcná
 - finanční perspektiva
 - zákaznická
 - interní procesy
 - učení se a růst
- propojení **strategických** cílů a jejich ukazatelů s **operativními**
- příčinné souvislosti
 - výsledné (zpožděné) veličiny i
 - veličiny hybných sil

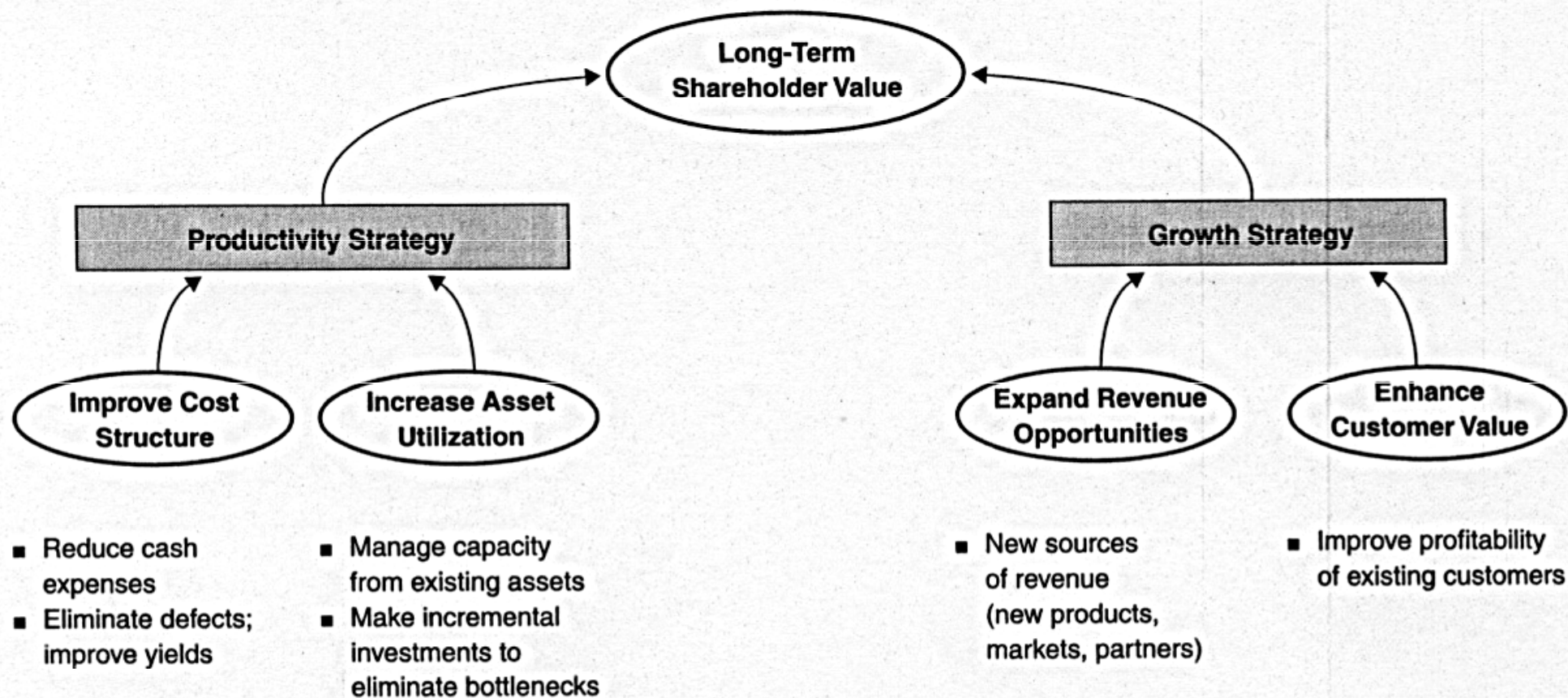


Úloha BSC ve strat.controllingu



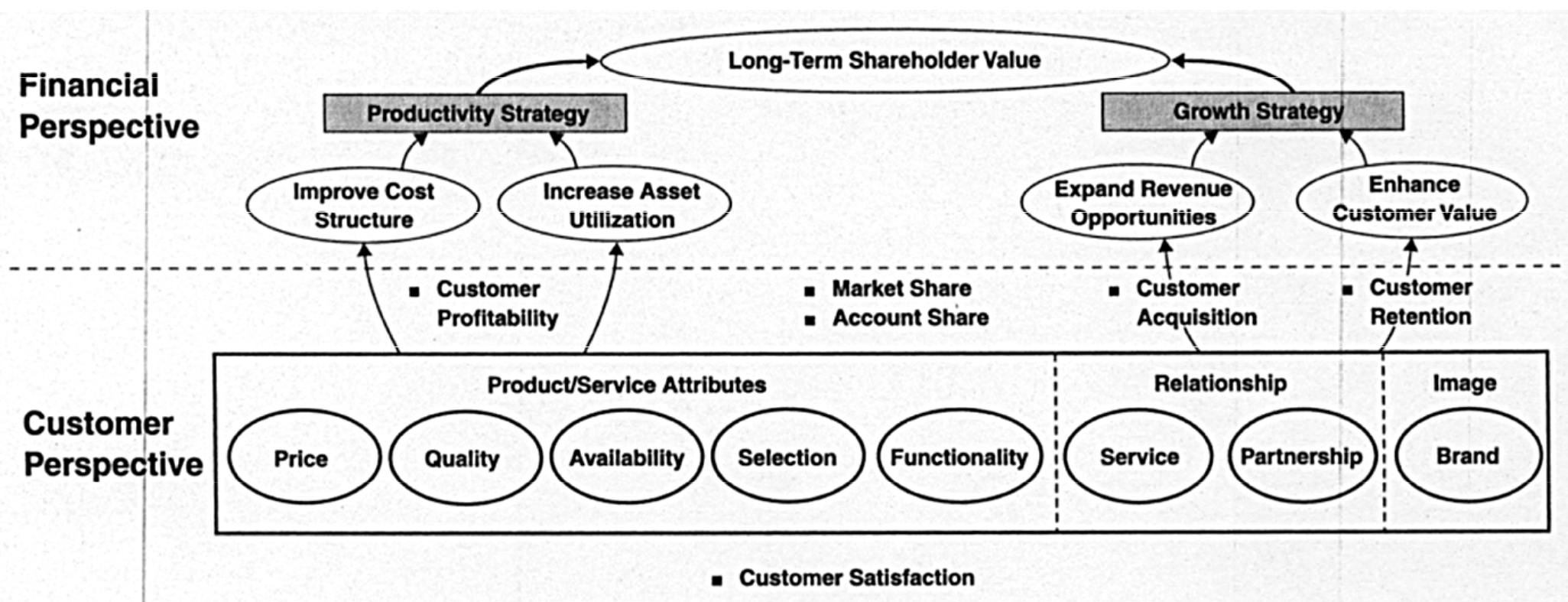


Finanční perspektiva



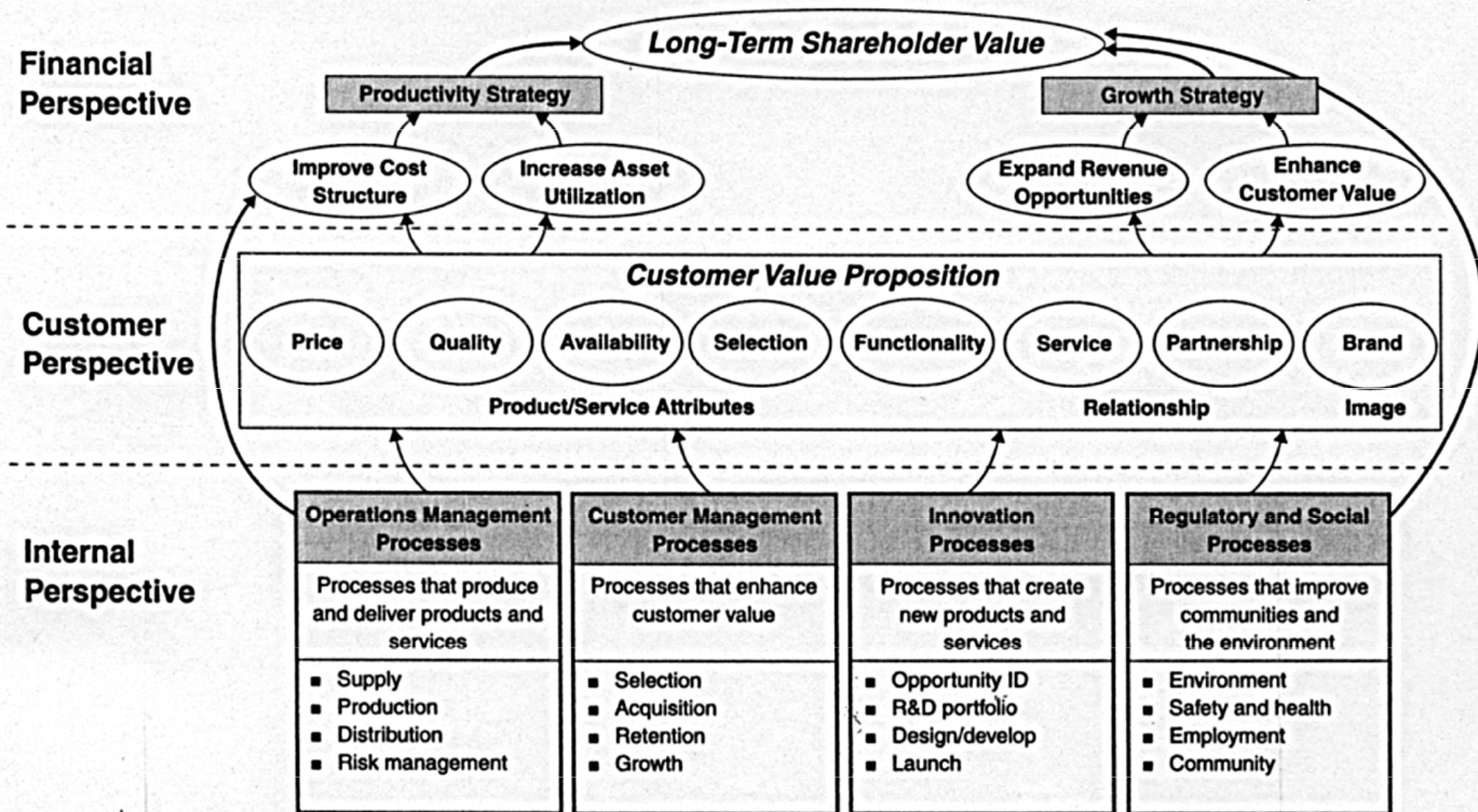


Zákaznická perspektiva

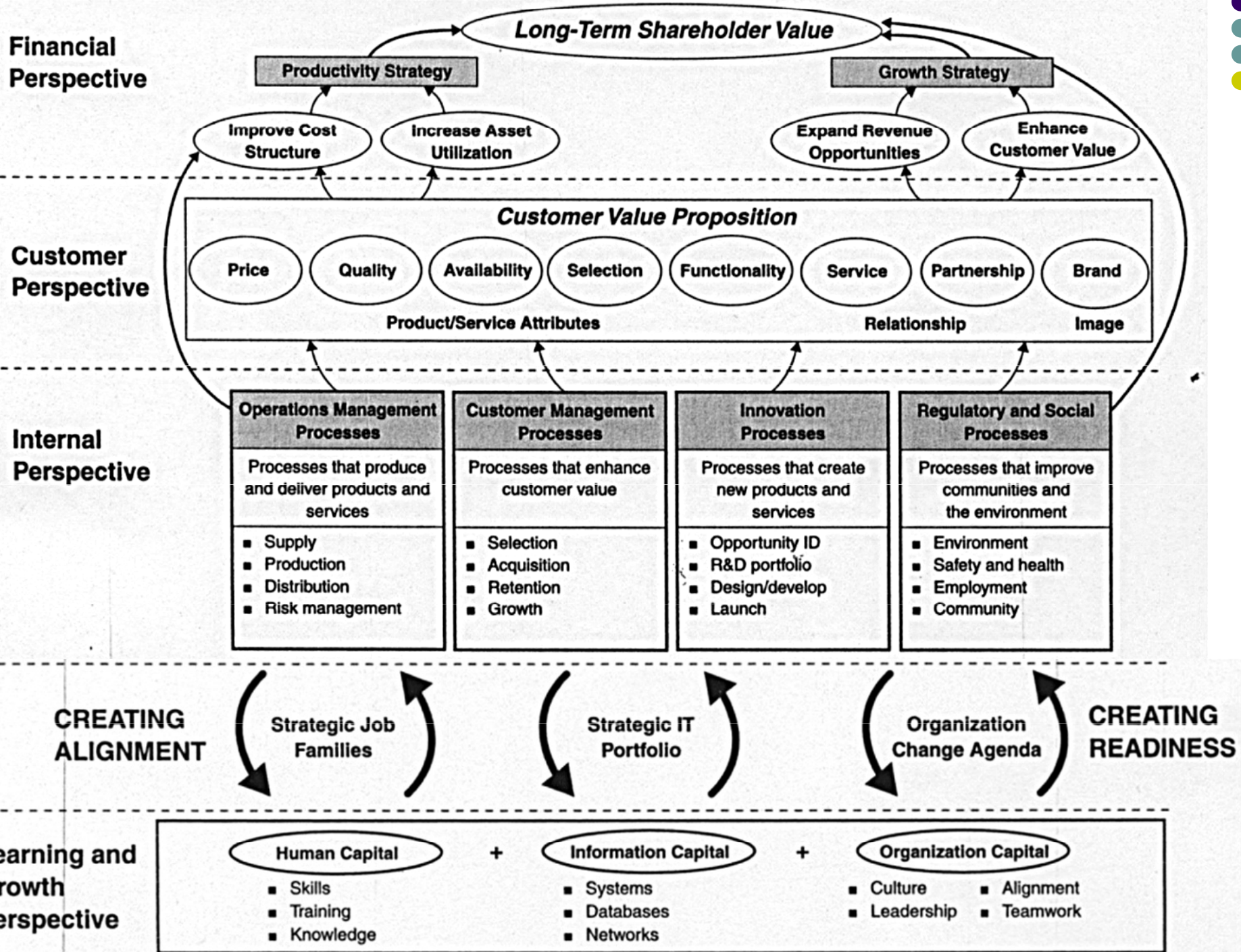




Perspektiva interních procesů



Perspektiva učení se a růstu

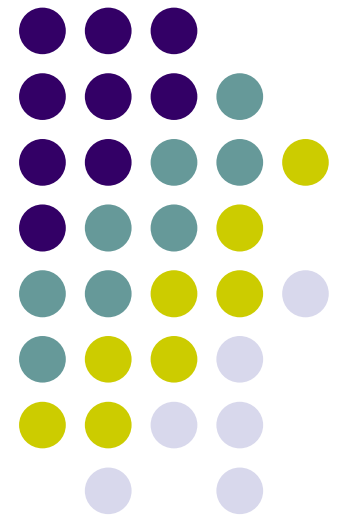


Mapa strategie, BSC, Iniciativa

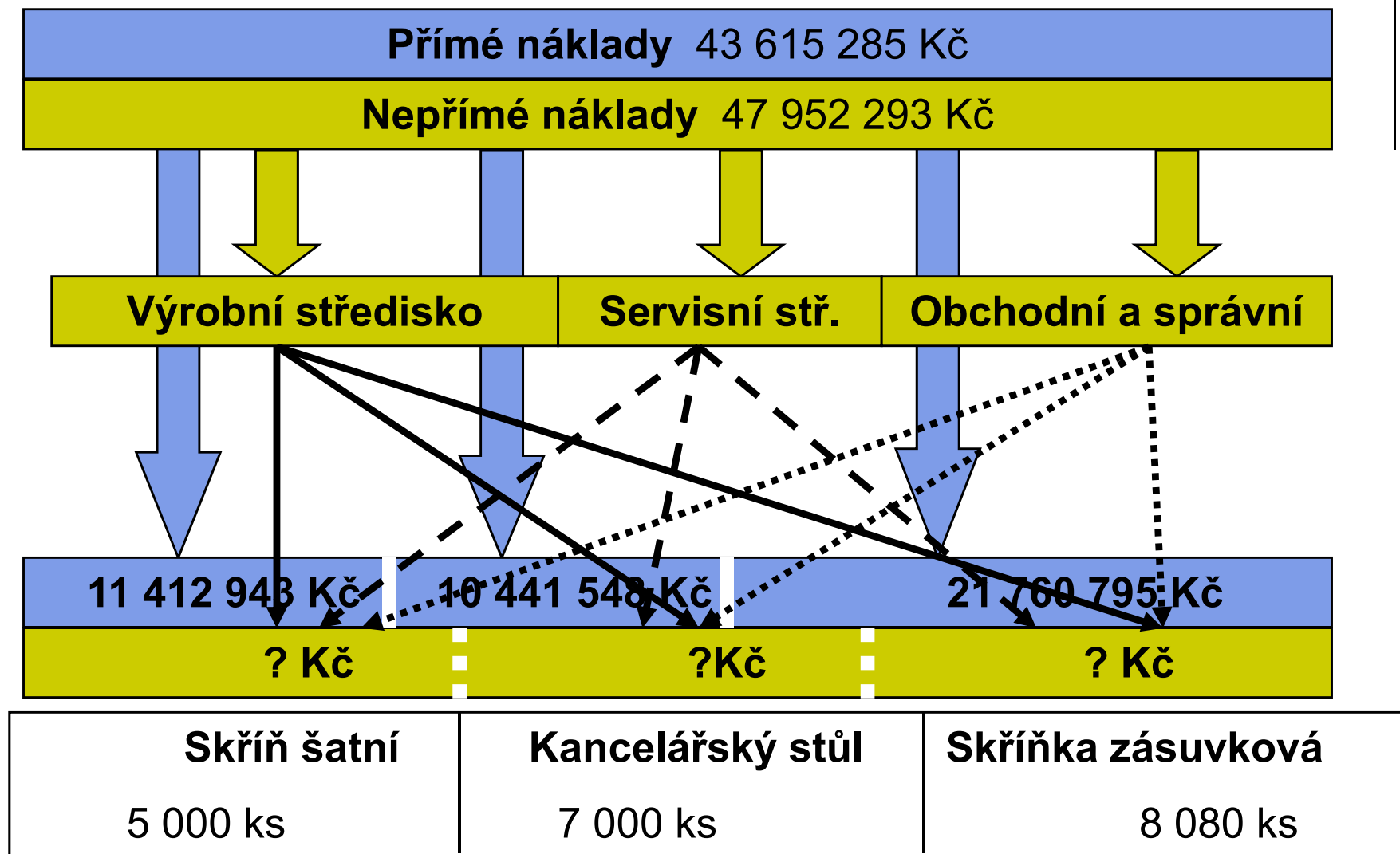
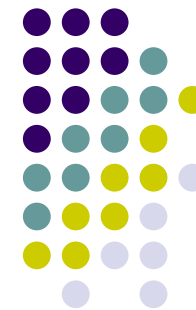


Strategy Map		Balanced Scorecard		Action Plan	
Process: Theme:	Objectives	Measurement	Target	Initiative	Budget
Process: Operations Management Theme: Ground Turnaround					
Financial Perspective 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Profitability ■ Grow revenues ■ Fewer planes 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Market value ■ Seat revenue ■ Plane lease cost 	<ul style="list-style-type: none"> ■ 30% CAGR ■ 20% CAGR ■ 5% CAGR 		
Customer Perspective 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Attract and retain more customers ■ Flight is on time ■ Lowest prices 	<ul style="list-style-type: none"> ■ # repeat customers ■ # customers ■ FAA on-time arrival rating ■ Customer ranking 	<ul style="list-style-type: none"> ■ 70% ■ Increase 12% annually ■ #1 ■ #1 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Implement CRM system ■ Quality management ■ Customer loyalty program 	<ul style="list-style-type: none"> ■ \$XXX ■ \$XXX ■ \$XXX
Internal Perspective 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Fast ground turnaround 	<ul style="list-style-type: none"> ■ On-ground time ■ On-time departure 	<ul style="list-style-type: none"> ■ 30 minutes ■ 90% 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Cycle-time optimization 	<ul style="list-style-type: none"> ■ \$XXX
Learning and Growth Perspective 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Develop the necessary skills ■ Develop the support system ■ Ground crew aligned with strategy 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Strategic job readiness ■ Info system availability ■ Strategic awareness ■ % ground crew stockholders 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Yr. 1-70% ■ Yr. 3-90% ■ Yr. 5-100% ■ 100% ■ 100% ■ 100% 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Ground crew training ■ Crew scheduling system rollout ■ Communications program ■ Employee Stock Ownership Plan 	<ul style="list-style-type: none"> ■ \$XXX ■ \$XXX ■ \$XXX ■ \$XXX
				Total Budget	\$XXXX

Aktuální nástroje operativního řízení výkonnosti

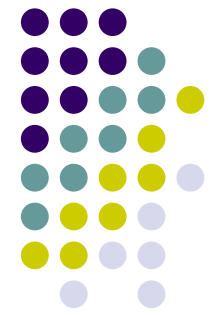


Tradiční přiřazení nepř. nákladů

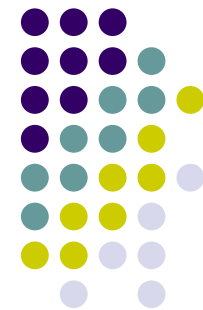


na 1 ks: Jak přiřadit?

Alokace podle dílčích aktivit (=ABC, procesní) - principy



- vznik - 80. léta minulého století
 - nárůst režijních nákladů (přirážky často 500% a více)
 - rozvoj výpočetní techniky – snížila pracnost výpočtů
 - sdružení CAM-I (*Consortium for Advanced Manufacturing International*)
 - autoři R.S.Kaplan, R. Cooper, ...
- náklady z „tradičních“ nákladových středisek jsou příliš agregovaným vyjádřením vnitropodnikových výkonů a procesů, které k nim vedou =>
 - **zpodrobnění na activity** (=dílčí procesy), za které se vyjádří spotřeba nákladů na jejich uskutečnění
 - kalkulačním jednicím finálních výkonů se náklady aktivit přiřadí podle vhodného cost driveru aktivity (alokačního klíče, rozvrhové základny)



Alokace podle dílčích aktivit

Přímé náklady 43 615 285 Kč

Nepřímé náklady 47 952 293 Kč

Výrobní středisko Servisní stř. Obchodní a správní

Cost Pools

Výroba dávků Seřizování strojů Montáž ... Oprava strojů Péče o zákazníky Účto ... Řízení všeob.

RCD - klíč

Aktivity

ACD - klíč

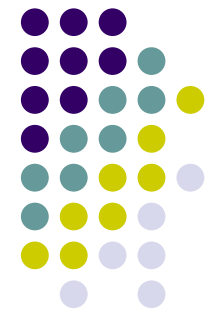
...alokace ostatních aktivit obdobně

11 412 943 Kč	10 441 548 Kč	21 760 795 Kč
? Kč	? Kč	? Kč

Skříň šatní 5 000 ks	Kancelářský stůl 7 000 ks	Skříňka zásuvková 8 080 ks
--------------------------------	-------------------------------------	--------------------------------------

Alokace podle dílčích aktivit

Úloha Cost Driverů (alok. klíčů)



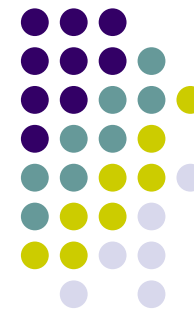
- **RCD = Resource Cost Drivers (Cost driver zdrojů)***
 - měřítko náročnosti dané aktivity (činnosti) na zdroje (reprezentuje je nákladové středisko)
 - př: zdroje práce - odhad podílu aktivity na celkové pracovní době,
 - př. zdroje v podobě strojů - doba průběhu činnosti na stroji
 - Kaplan, Cooper ve svém *Cost and Effect* doporučují nerozlišovat do větší podrobnosti než 5% z celkové kapacity zdroje
- **ACD = Activity Cost Drivers (Cost driver aktivity)****
 - měřítko spotřeby dané aktivity (činnosti) na vytvoření určitého výkonu, jenž je jejím výsledkem (může jít o externí i interní výkon)
 - Kaplan, Cooper ve svém *Cost and Effect* rozlišují:
 - transakční (např. počet seřízení stroje)
 - doby trvání (např. počet hodin, po které seřizování trvalo)
 - intenzitní (př. počet hodin násobený sazbou odbornosti seřizovače)

* Staněk, V. *Zvyšování výkonnosti procesním řízením nákladů překládá jako „Příčiny spotřeby zdrojů“*

** Staněk, V. označuje za *Příčiny spotřeby činností*

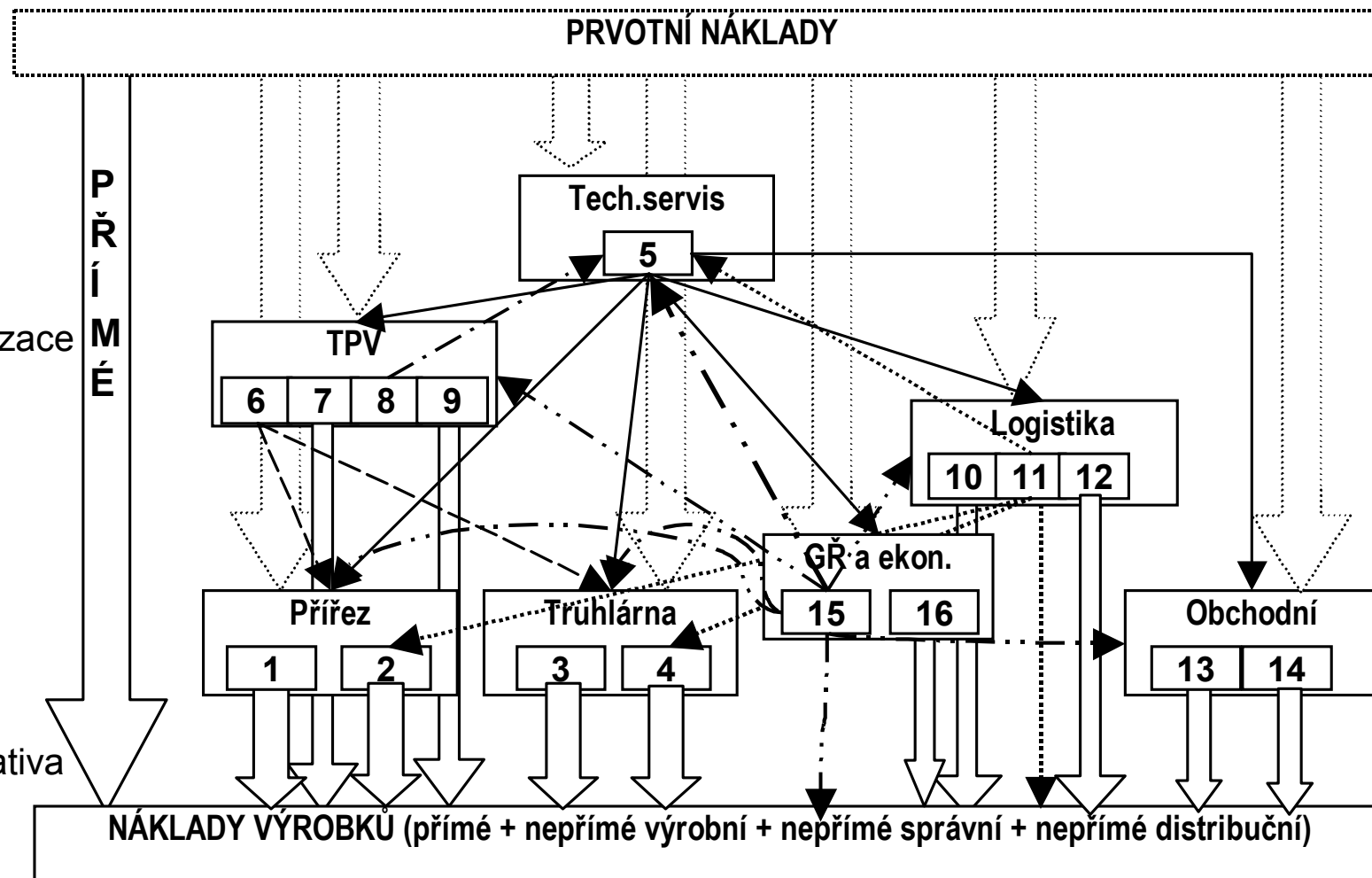
Alokace podle dílčích aktivit

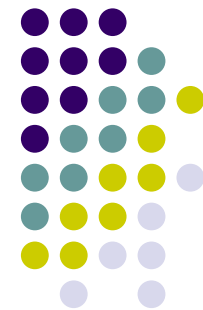
Nábytek s.r.o.



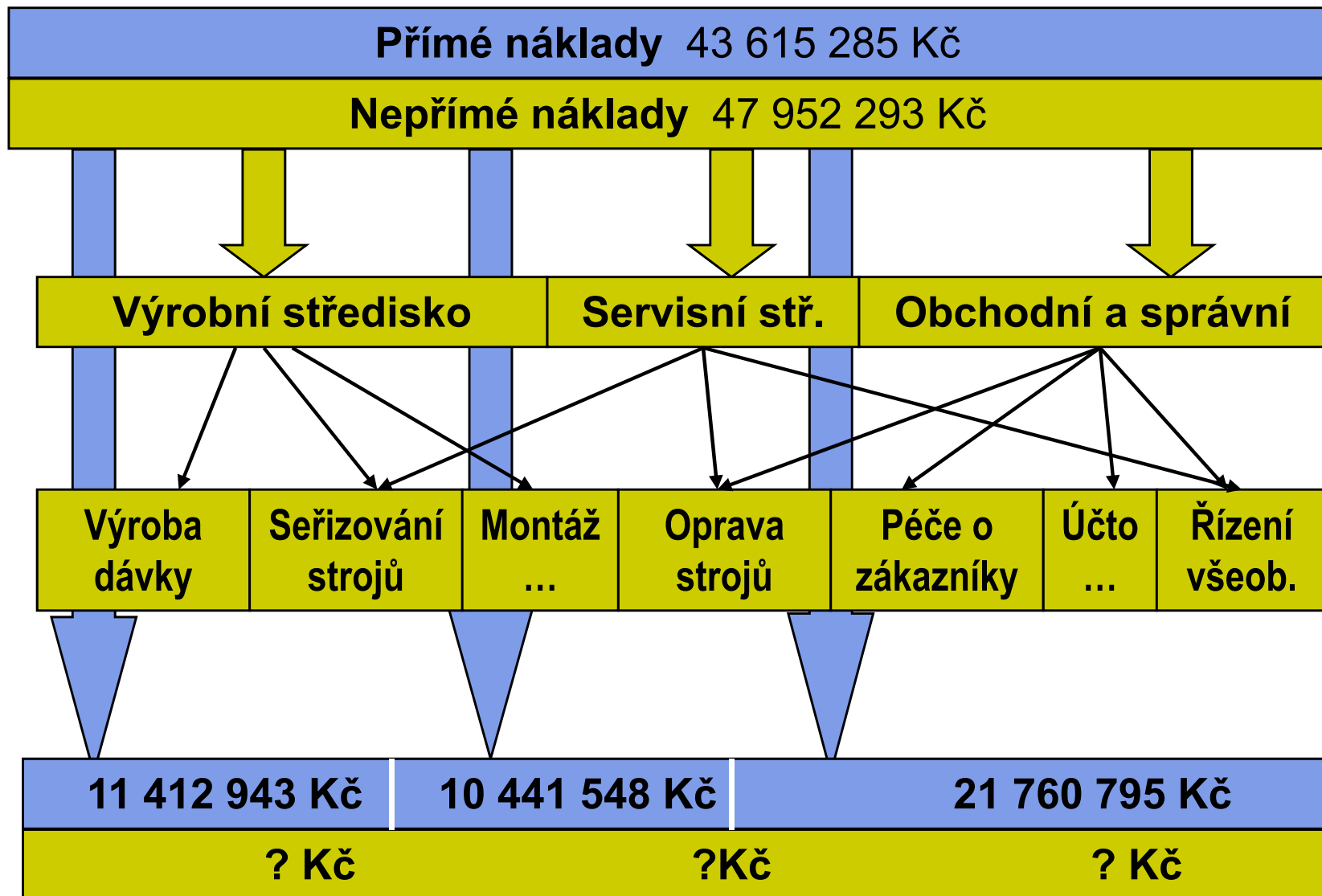
Seznam aktivit:

1. Nastavení strojů
2. Výroba série
3. Nastavení strojů
4. Výroba série
5. Údržba a opravy
6. Plánování výroby
7. Normování a standardizace
8. Projektování oprav
9. Výrobová tech. dokumentace
10. Objednání materiálu
11. Skladování
12. Expedice zakázek
13. Péče o zákazníky
14. Sjednání zakázek
15. Účetnictví a administrativa
16. Řízení podniku





Alokace podle dílčích aktivit



Cost Pools

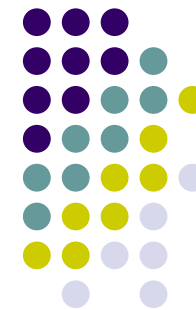
RCD - klíč

Aktivity

Skříň šatní 5 000 ks	Kancelářský stůl 7 000 ks	Skříňka zásuvková 8 080 ks
--------------------------------	-------------------------------------	--------------------------------------

Alokace podle dílčích aktivit

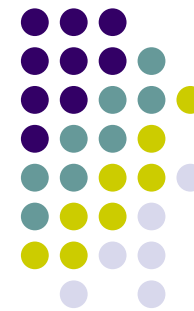
Nábytek s.r.o.



1. Určení nákladů aktivit s pomocí RCD (cost driverů zdrojů)

Středisko	Prvotní režijní náklady střediska	Aktivity	Cost driver zdrojů (RCD)	Hodnota RCD	Prvotní náklady aktivit
Přířez	6 765 598 Kč	1. Nastavení strojů	počet osob	2,5	1 879 333 Kč
		2. Výroba série	počet osob	6,5	4 886 265 Kč
Truhlárna	14 003 297 Kč	3. Nastavení strojů	počet osob	4,0	2 546 054 Kč
		4. Výroba série	počet osob	18,0	11 457 243 Kč
Technický servis	5 540 775 Kč	5. Údržba a opravy	x	x	5 540 775 Kč
TPV a výrobní ředitel	2 283 945 Kč	6. Plánování výroby	člověkodny	140,0	532 921 Kč
		7. Normování a standardizace	člověkodny	250,0	951 644 Kč
		8. Projektování oprav	člověkodny	170,0	647 118 Kč
		9. Výrobová tech. dokumentace	člověkodny	40,0	152 263 Kč
Logistika	5 632 650 Kč	10. Objednání materiálu	položkový rozbor	597 388 Kč	597 388 Kč
		11. Skladování	položkový rozbor	3 806 109 Kč	3 806 109 Kč
		12. Expedice zakázek	položkový rozbor	1 229 153 Kč	1 229 153 Kč
Obchodní	5 095 720 Kč	13. Péče o zákazníky	člověkodny	740,0	3 927 951 Kč
		14. Sjednání zakázek	člověkodny	220,0	1 167 769 Kč
Ekonomické a GR	8 630 308 Kč	15. Účetnictví a administrativa	počet osob	5,5	6 780 956 Kč
		16. Řízení podniku	počet osob	1,5	1 849 352 Kč
CELKEM	47 952 293 Kč				47 952 293 Kč

Alokace podle dílčích aktivit Nábytek s.r.o.

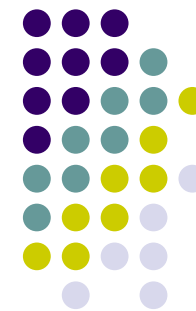


1. Určení nákladů aktivit (detail útvaru Logistiky)

Rozbor Logistiky pro ABC

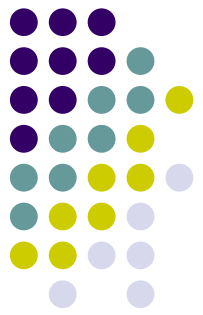
	Celkové rež. náklady	Aktivity:	10. Objednání materiálu	11. Skladování	12. Expedice zakázek	Společné
Rež.materiál,PHM,energie	1 673 640 Kč	→	53 800 Kč	927 000 Kč	547 680 Kč	145 160 Kč
Externí služby	490 185 Kč	→	24 100 Kč	280 600 Kč	80 400 Kč	105 085 Kč
Mzdy a SZP	1 636 200 Kč	→	324 000 Kč	379 080 Kč	204 120 Kč	729 000 Kč
Odpisy	1 832 625 Kč	→	91 631 Kč	1 557 731 Kč	183 263 Kč	0 Kč
Celkem	5 632 650 Kč		493 531 Kč	3 144 411 Kč	1 015 463 Kč	979 245 Kč
Rozdělení společných nákl.	x		103 857 Kč	661 698 Kč	213 690 Kč	←
Celkem za aktivity	5 632 650 Kč		597 388 Kč	3 806 109 Kč	1 229 153 Kč	

Alokace podle dílčích aktivit Nábytek s.r.o.

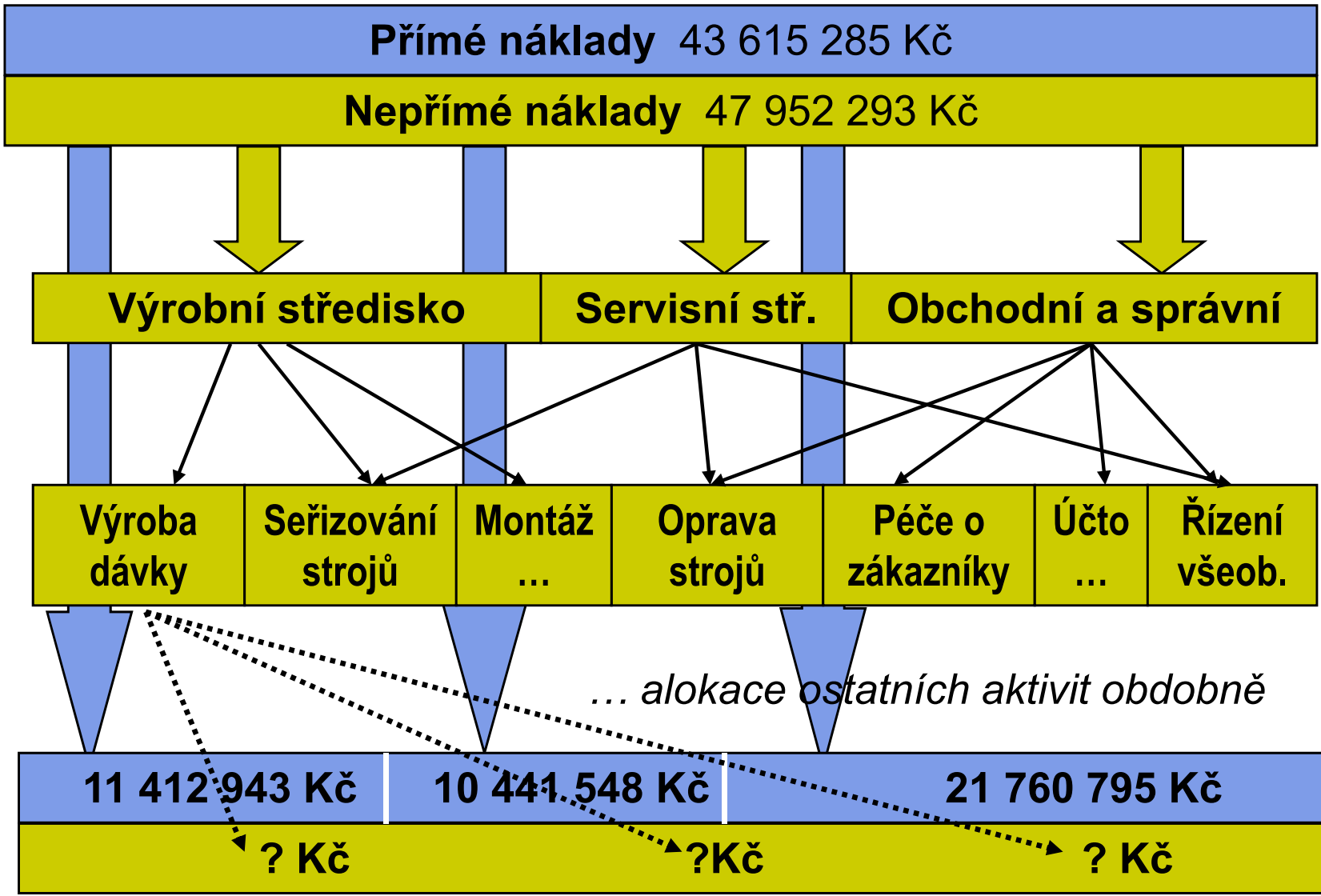


1. Určení nákladů aktivit pomocí RCD - výsledek

Středisko	Prvotní režijní náklady střediska	Aktivity	Cost driver zdrojů (RCD)	Hodnota RCD	Prvotní náklady aktivit
Přířez	6 765 598 Kč	1. Nastavení strojů	<i>počet osob</i>	2,5	1 879 333 Kč
		2. Výroba série	<i>počet osob</i>	6,5	4 886 265 Kč
Truhlárna	14 003 297 Kč	3. Nastavení strojů	<i>počet osob</i>	4,0	2 546 054 Kč
		4. Výroba série	<i>počet osob</i>	18,0	11 457 243 Kč
Technický servis	5 540 775 Kč	5. Údržba a opravy	<i>x</i>	<i>x</i>	5 540 775 Kč
TPV a výrobní ředitel	2 283 945 Kč	6. Plánování výroby	<i>člověkodny</i>	140,0	532 921 Kč
		7. Normování a standardizace	<i>člověkodny</i>	250,0	951 644 Kč
		8. Projektování oprav	<i>člověkodny</i>	170,0	647 118 Kč
		9. Výrobová tech. dokumentace	<i>člověkodny</i>	40,0	152 263 Kč
Logistika	5 632 650 Kč	10. Objednání materiálu	<i>položkový rozbor</i>	597 388 Kč	597 388 Kč
		11. Skladování	<i>položkový rozbor</i>	3 806 109 Kč	3 806 109 Kč
		12. Expedice zakázek	<i>položkový rozbor</i>	1 229 153 Kč	1 229 153 Kč
Obchodní	5 095 720 Kč	13. Péče o zákazníky	<i>člověkodny</i>	740,0	3 927 951 Kč
		14. Sjednání zakázek	<i>člověkodny</i>	220,0	1 167 769 Kč
Ekonomické a GR	8 630 308 Kč	15. Účetnictví a administrativa	<i>počet osob</i>	5,5	6 780 956 Kč
		16. Řízení podniku	<i>počet osob</i>	1,5	1 849 352 Kč
CELKEM	47 952 293 Kč				47 952 293 Kč



Alokace podle dílčích aktivit



Skříň šatní 5 000 ks	Kancelářský stůl 7 000 ks	Skříňka zásuvková 8 080 ks
--------------------------------	-------------------------------------	--------------------------------------

Alokace podle dílčích aktivit

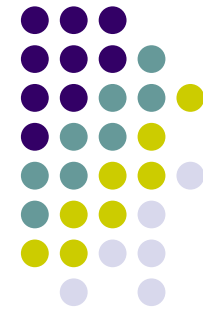
Nábytek s.r.o.



2. Určení ACD (cost driverů aktivit)

aktivita:	<i>Activity Cost driver</i>
1. Nastavení strojů	<i>počet sérií</i>
2. Výroba série	<i>počet řezů</i>
3. Nastavení strojů	<i>počet sérií</i>
4. Výroba série	<i>hodiny jednicové práce</i>
5. Údržba a opravy	<i>hodiny oprav</i>
6. Plánování výroby	<i>počet hodin</i>
7. Normování a standardizace	<i>člověkodny</i>
8. Projektování oprav	<i>počet hodin</i>
9. Výrobová tech. dokumentace	<i>počet změn</i>
10. Objednání materiálu	<i>počet sérií</i>
11. Skladování	<i>m²</i>
12. Expedice zakázek	<i>počet zakázek</i>
13. Péče o zákazníky	<i>počet návštěv zákazníků</i>
14. Sjednání zakázek	<i>počet zakázek</i>
15. Účetnictví a administrativa	<i>počet úč. záznamů</i>
16. Řízení podniku	<i>počet zakázek</i>

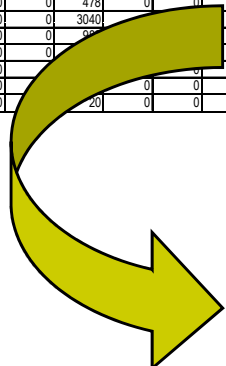
Alokace podle dílčích aktivit Nábytek s.r.o.



4. Maticové „zúčtování“ aktivit určí VPC za jednotku ACD

VPC = vnitropodniková cena

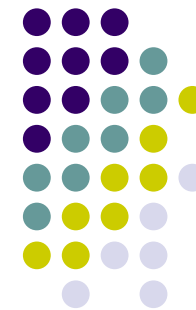
	PRVOTNÍ NÁKLADY	1. Nastavení strojů	2. Výroba série	3. Nastavení strojů	4. Výroba série	5. Údržba a opravy	6. Plánování výroby	7. Normování a standardizace	8. Projektování oprav	9. Výrobová tech. dokumentace	10. Objednání materiálu	11. Skladování	12. Expedice zakázek	13. Péče o zákazníky	14. Sjednání zakázek	15. Účetnictví a administrativa	16. Řízení podniku
1. Nastavení strojů	1 879 333 Kč	-2330	0	0	402	160	0	0	0	0	0	0	0	0	0	120	0
2. Výroba série	4 886 265 Kč	0	-1E+06	0	1048	400	0	0	0	180	0	0	0	0	0	2700	0
3. Nastavení strojů	2 546 054 Kč	0	0	-2330	0	381	100	0	0	0	0	0	0	0	0	120	0
4. Výroba série	11 457 243 Kč	0	0	0	-46421	1719	460	0	0	70	0	0	0	0	0	2700	0
5. Údržba a opravy	5 540 775 Kč	0	0	0	0	-9000	0	0	1360	0	0	0	0	0	0	400	0
6. Plánování výroby	532 921 Kč	0	0	0	0	123	-1120	0	0	0	0	0	0	0	0	90	0
7. Normování a standardizace	951 644 Kč	0	0	0	0	442	0	-250	0	0	0	0	0	0	0	70	0
8. Projektování oprav	647 118 Kč	0	0	0	0	85	0	0	-1360	0	0	0	0	0	0	50	0
9. Výrobová tech. dokumentace	152 263 Kč	0	0	0	0	50	0	0	0	-20	0	0	0	0	0	80	0
10. Objednání materiálu	597 388 Kč	0	0	0	0	478	0	0	0	-2330	0	0	0	0	0	1800	0
11. Skladování	3 806 109 Kč	0	0	0	0	3040	0	0	0	0	-650	0	0	0	0	350	0
12. Expedice zakázek	1 229 153 Kč	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
13. Péče o zákazníky	3 927 951 Kč	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
14. Sjednání zakázek	1 167 769 Kč	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
15. Účetnictví a administrativa	6 780 956 Kč	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
16. Řízení podniku	1 849 352 Kč	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0



Aktivita	VP cena	Activity Cost driver
1. Nastavení strojů	1 007,39 Kč	počet sérií
2. Výroba série	8,45 Kč	počet řezů
3. Nastavení strojů	1 270,92 Kč	počet sérií
4. Výroba série	321,28 Kč	hodiny jednicové práce
5. Údržba a opravy	803,16 Kč	hodiny oprav
6. Plánování výroby	597,16 Kč	počet hodin
7. Normování a standardizace	5 342,00 Kč	člověkodny
8. Projektování oprav	541,18 Kč	počet hodin
9. Výrobová tech. dokumentace	11 270,23 Kč	počet změn
10. Objednání materiálu	739,67 Kč	počet sérií
11. Skladování	9 833,86 Kč	m2
12. Expedice zakázek	1 480,44 Kč	počet zakázek
13. Péče o zákazníky	471,61 Kč	počet návštěv zákazníků
14. Sjednání zakázek	1 157,61 Kč	počet zakázek
15. Účetnictví a administrativa	412,30 Kč	počet úč. záznamů
16. Řízení podniku	1 207,78 Kč	počet zakázek

Alokace podle dílčích aktivit

Nábytek s.r.o.



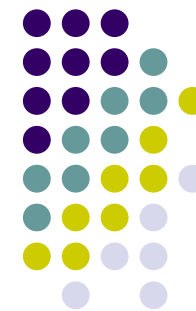
5. S VPC za jednotku ACD lze určit náklady jednotlivých druhů výrobků, i vnitropodnikově „obchodovaných“ aktivit

	Skříň šatní	Kancelářský stůl	Skříňka zásuvková	Cost Driver Aktivity (ACD)	VP cena za jednotku ACD	Druhotné výkony
1. Nastavení strojů	20.148 Kč	846.209 Kč	1.480.866 Kč	počet sérií	1.007,39 Kč	- Kč
2. Výroba série	1.349.481 Kč	1.536.749 Kč	5.963.903 Kč	počet řezů	8,45 Kč	- Kč
3. Nastavení strojů	25.418 Kč	1.067.574 Kč	1.868.255 Kč	počet sérií	1.270,92 Kč	- Kč
4. Výroba série	3.205.074 Kč	2.695.270 Kč	9.013.789 Kč	hodiny jednicové práce	321,28 Kč	- Kč
5. Údržba a opravy	- Kč	- Kč	- Kč	hodiny oprav	803,16 Kč	7.228.403 Kč
6. Plánování výroby	- Kč	- Kč	- Kč	části	597,16 Kč	668.815 Kč
7. Normování a standardizace	106.842 Kč	- Kč	- Kč	-	5.342,00 Kč	- Kč
8. Projektování oprav	- Kč	- Kč	- Kč	-	541,18 Kč	736.001 Kč
9. Výrobová tech. dokumentace	22.542 Kč	- Kč	- Kč	-	11.270,23 Kč	- Kč
10. Objednání materiálu	14.792 Kč	- Kč	- Kč	-	739,67 Kč	- Kč
11. Skladování	1.376.742 Kč	- Kč	- Kč	-	9.833,86 Kč	3.245.173 Kč
12. Expedice zakázek	177.652 Kč	- Kč	- Kč	-	1.480,44 Kč	- Kč
13. Péče o zákazníky	386.720 Kč	1.716.658 Kč	2.169.403 Kč	počet návštěv zákazníků	471,61 Kč	- Kč
14. Sjednání zakázek	138.913 Kč	987.967 Kč	1.099.728 Kč	počet zakázek	1.157,61 Kč	- Kč
15. Účetnictví a administrativa	49.476 Kč	350.453 Kč	391.683 Kč	počet úč. záznamů	412,30 Kč	6.093.756 Kč
16. Řízení podniku	144.934 Kč	1.026.615 Kč	1.147.393 Kč	počet zakázek	1.207,78 Kč	- Kč
Celkem rež. náklady	7.018.730 Kč	13.460.842 Kč	27.472.721 Kč			17.972.148 Kč
Prvotní režijní náklady podniku		47.952.293 Kč				

37% režijních nákladů (VP trh) by při aplikaci jednostupňové alokace nebylo přiřazeno úměrně pravděpodobným příčinám své spotřeby

Alokace podle dílčích aktivit

Nábytek s.r.o.

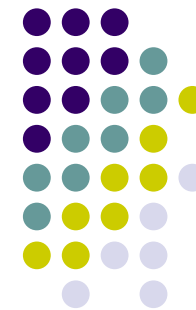


5. Nepřímé náklady jednic hlavních druhů výrobků:

	Skříň šatní	Kancelářský stůl	Skříňka zásuvková	Položka kalkulace
1. Nastavení strojů	4,04 Kč	121,04 Kč	184,74 Kč	Výrobní režie
2. Výroba série	270,55 Kč	219,82 Kč	744,00 Kč	Výrobní režie
3. Nastavení strojů	5,10 Kč	152,71 Kč	233,07 Kč	Výrobní režie
4. Výroba série	642,56 Kč	385,53 Kč	1.124,47 Kč	Výrobní režie
5. Údržba a opravy	- Kč	- Kč	- Kč	
6. Plánování výroby	- Kč	- Kč	- Kč	
7. Normování a standardizace	21,42 Kč	68,77 Kč	93,30 Kč	Výrobní režie
8. Projektování oprav	- Kč	- Kč	- Kč	
9. Výrobová tech. dokumentace	4,51 Kč	12,88 Kč	13,95 Kč	Distribuční režie
10. Objednání materiálu	2,97 Kč	88,87 Kč	135,64 Kč	Výrobní režie
11. Skladování	275,35 Kč	112,39 Kč	121,71 Kč	Distribuční režie
12. Expedice zakázek	35,53 Kč	179,77 Kč	174,06 Kč	Distribuční režie
13. Péče o zákazníky	77,34 Kč	245,24 Kč	268,49 Kč	Distribuční režie
14. Sjednání zakázek	27,78 Kč	140,57 Kč	136,10 Kč	Distribuční režie
15. Účetnictví a administrativa	9,90 Kč	50,06 Kč	48,48 Kč	Správní režie
16. Řízení podniku	28,99 Kč	146,66 Kč	142,00 Kč	Správní režie
Celkem režijní náklady	1.406,02 Kč	1.924,31 Kč	3.420,01 Kč	

Alokace podle dílčích aktivit

Nábytek s.r.o.

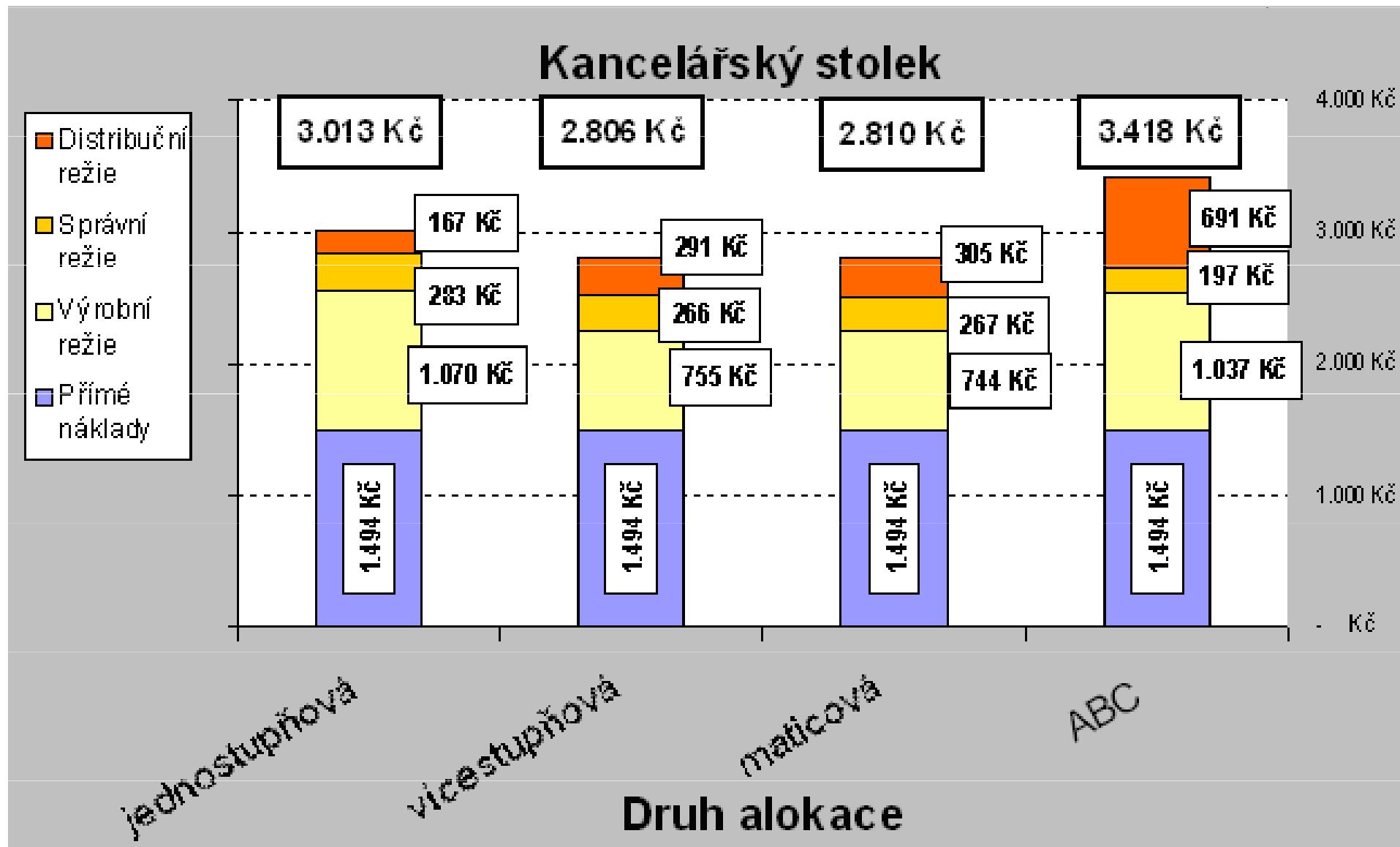
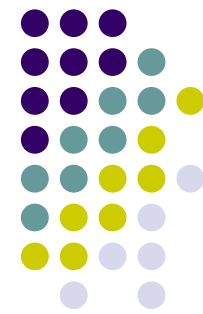


5. Kalkulace

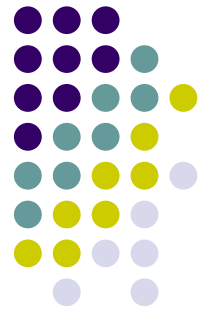
1 ks každého hlavního výrobku

	Skříň šatní	Kancelářský stůl	Skříňka zásuvková
Dřevotříska vč. prořezu	1 587,00 Kč	782,00 Kč	1 311,00 Kč
Kování	324,20 Kč	471,90 Kč	785,60 Kč
Ostatní materiál	77,00 Kč	57,60 Kč	114,70 Kč
Jednicová práce - Přířez	85,68 Kč	53,55 Kč	128,52 Kč
Jednicová práce - Truhlárna	214,20 Kč	128,52 Kč	374,85 Kč
<i>Celkem jednicové</i>	2 288,08 Kč	1 493,57 Kč	2 714,67 Kč
Výrobní režie	946,62 Kč	1 036,75 Kč	2 515,22 Kč
<i>Celkové výrobní náklady</i>	3 234,70 Kč	2 530,32 Kč	5 229,89 Kč
Správní režie	38,88 Kč	196,72 Kč	190,48 Kč
<i>Celkové vlastní náklady</i>	3 234,70 Kč	2 530,32 Kč	5 229,89 Kč
Distribuční režie	420,51 Kč	690,84 Kč	714,31 Kč
<i>Celkové úplné vlastní náklady</i>	3 273,58 Kč	2 727,04 Kč	5 420,37 Kč

Porovnání metod alokace zpřesnění informace o nákladech



Alokace podle dílčích aktivit



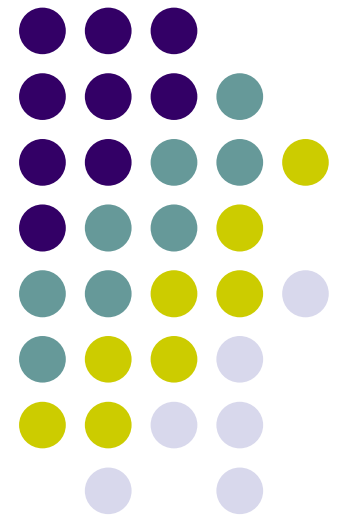
● Výhody

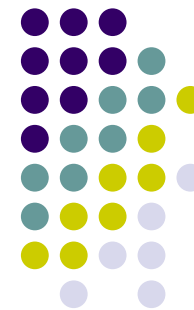
- podá detailnější pohled na nepřímé náklady
 - řada zdánlivě fixních nákladů není fixní!
 - pouze nejsou variabilní vzhledem k objemu výroby
 - poměrně věrný model vnitropodnikového „trhu“
 - každý odběratel zná náklady dodávaných činností
 - díky využití naturálních cost driverů je srozumitelnější, za co odebírající středisko platí a kolik
 - každá činnost si musí nalézt svého adresáta (externí odběratel, či interní)

● Nevýhody

- značné nároky na zpracování
 - nutná evidence hodnot cost driverů
 - výpočetní technika
- informační přínos této metody alokace v nekomplikované hromadné výrobě stejného výrobku nepřevýší náklady

Semestrální práce





Semestrální práce

- **téma:**
 - příklady:
 - Vliv implementace BSC na výkonnost podniku
 - Vliv systému stimulace pracovníků na výkonnost podniku
 - Activity Based Costing – rozšíření a vliv na výkonnost
 - ...
 - dle dohody s vyučujícím
- **obsah:**
 - využití rešerše min. 20 relevantních článků z el. databází
 - rozsah – přibližně 30 tis. znaků vč. mezer
- **odevzdání:**
 - v elektronické podobě – vložení do Odevzdávárny v ISu
 - termín: září 2008

Děkuji za pozornost!

