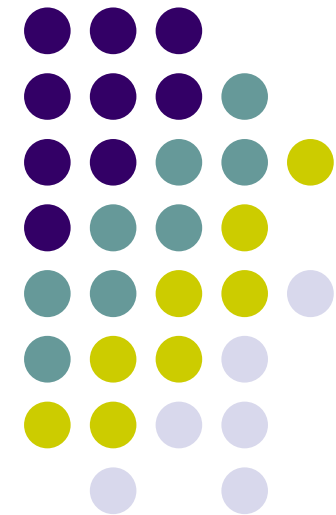
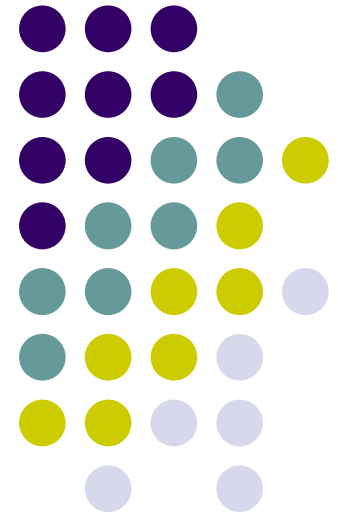


Controlling I.

- Teorie controllingu
- Controlling v praxi
- Předmět KHCON
- Plánování a rozpočtování (operativní)
- Nákladové účetnictví jako nástroj kontroly
- Příklad (analogický seminární práci)



Teorie controllingu





Historie pojmu controlling

- **compte** = účet (franc.)
- 1880 – společnost Atchinson, Topeka & Santa Fe Railway System zavádí pozici **comptrollera**.
- 1931 – **Controller's Institute of America**
- po 1945 – první controlleri v Evropě
- 1962 – přejmenován Institut controllerů na **Financial Executives Institute**
- 1974 – 90% německých podniků **controlling** v organizační struktuře!

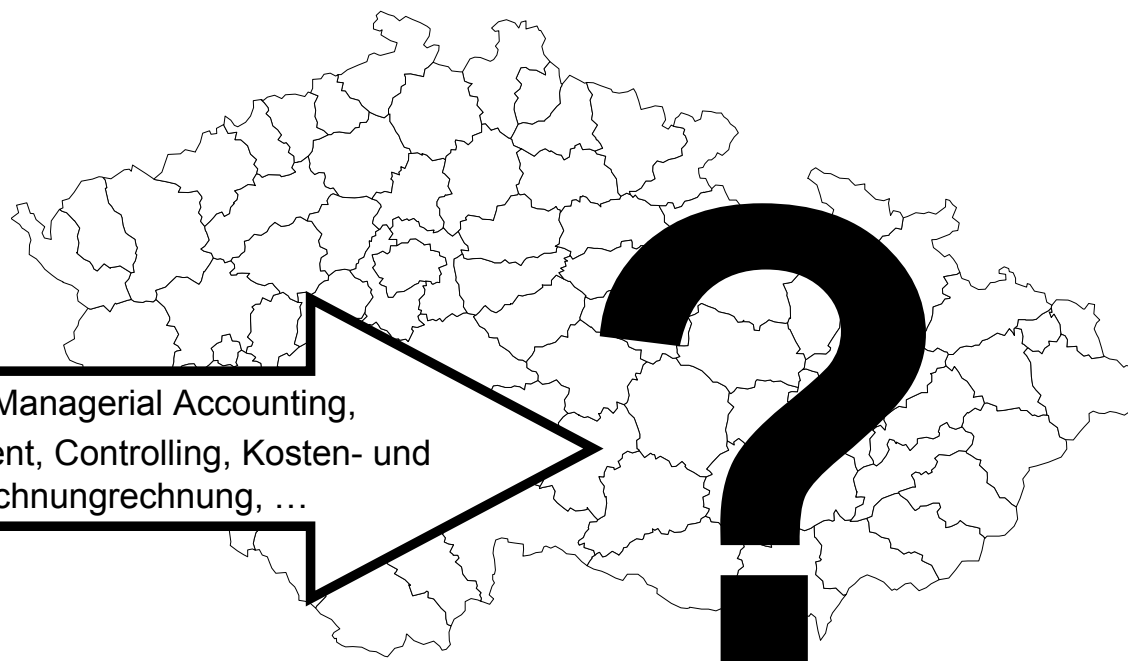


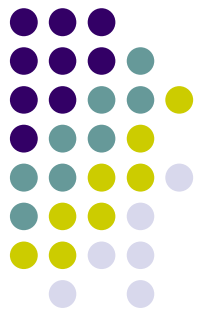
Historie pojmu controlling

Anglofonní země
Controllership

Germanofonní
země
Controlling

Controllership, Managerial Accounting,
Financial Management, Controlling, Kosten- und
Erlösrechnungrechnung, ...

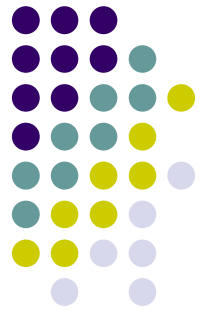




Teorie controllingu

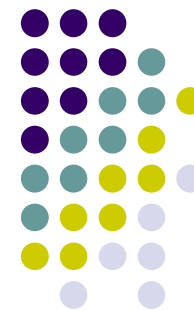
- Německá literatura odvozuje s pomocí systémového přístupu.
- Systém = uspořádaný celek prvků, mezi kterými existují vazby.
- Základní vlastnosti systému:
 - struktura;
 - chování.

Teorie controllingu



Podnik = „produkční sociální systém, tj. lidmi vytvořený útvar, který mimo jiné z lidí sestává a sleduje účel nabízet lidské společnosti nějaké výkony“

ULRICH, H. *Die Unternehmung als produktives soziales System – Grundlagen der allgemeinen Unternehmungslehre*. 2. Auflage. Bern, Stuttgart : 1970.

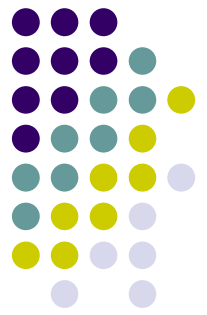


Teorie controllingu

Dualita cílů (účelů) podniku:

- **uspokojovat lidské potřeby**
 - dle axiomů ekonomie neomezené, zatímco
 - produkty k uspokojení potřeb a výrobní faktory vzácné =>
- **hospodářský princip**
 - krátkodobě se projevuje v maximalizaci zisku
 - dlouhodobě ve vytváření potenciálů uspět v hospodářské soutěži.

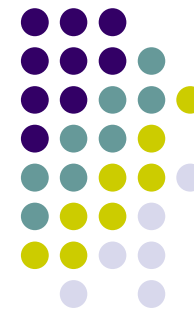
Věcná a ekonomická stránka činnosti podniku



Odraz duality podnikových cílů :

- uspokojování lidských potřeb => **věcná** (=naturální, hmotná) stránka podnikové činnosti
- hospodářský princip
=> **ekonomická** (=peněžní, finanční, hodnotová) stránka podnikové činnosti

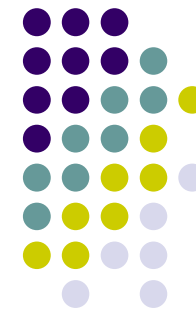
Věcná stránka podnik.činnosti



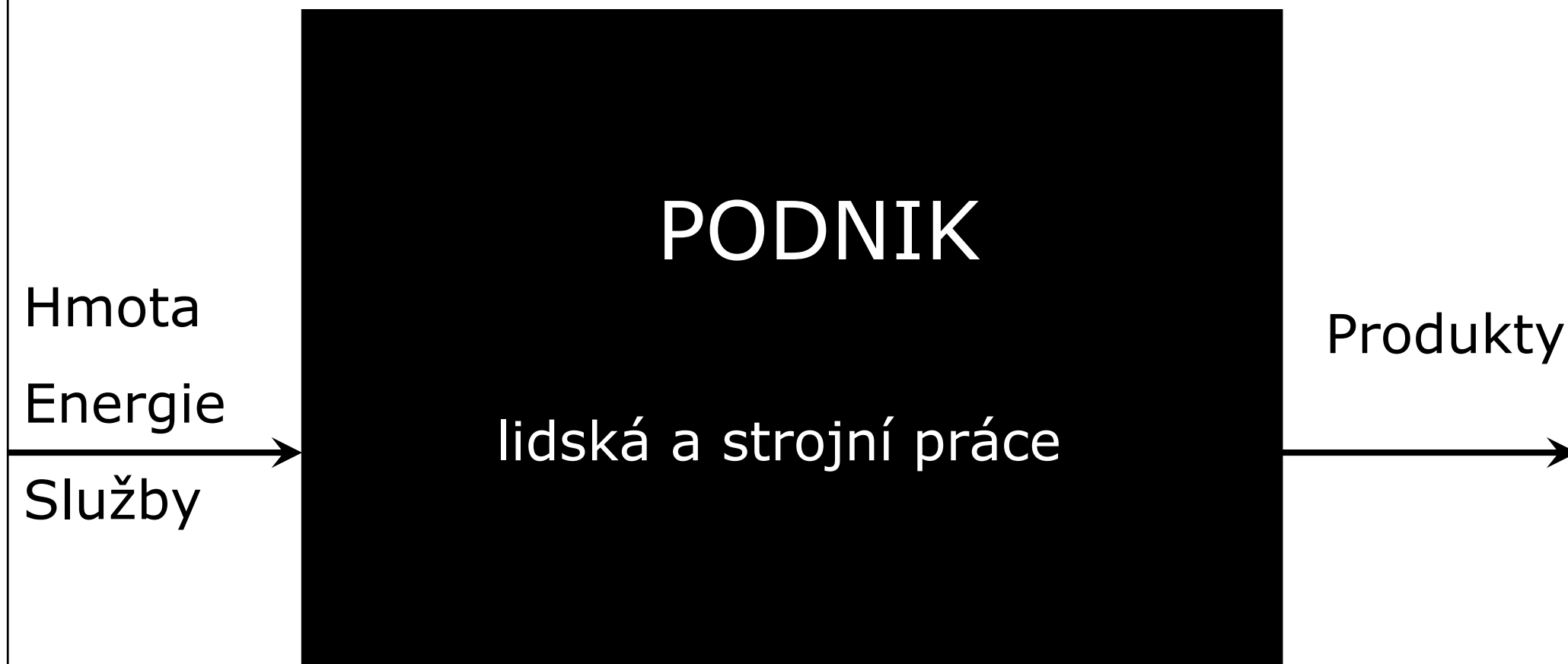
Podnik = systém

PODNIK

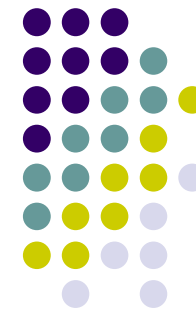
Věcná stránka podnik.činnosti



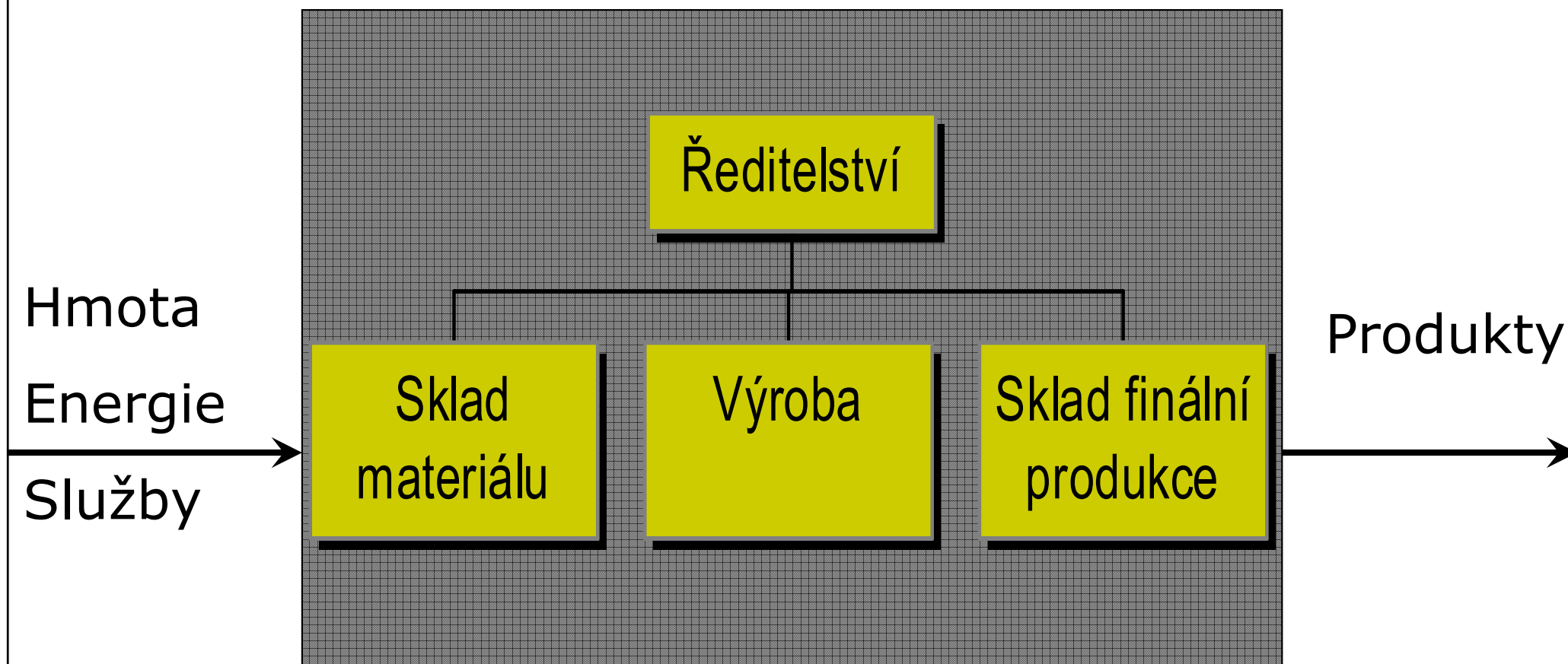
Chování systému, tj. hlavní podnikový proces



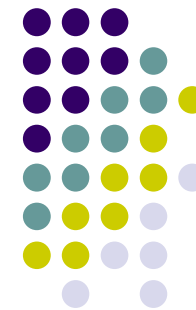
Věcná stránka podnik.činnosti



Struktura, tj. organizační uspořádání podniku



Věcná stránka podnik.činnosti



Shrnutí

ŘÍDICÍ SYSTÉM

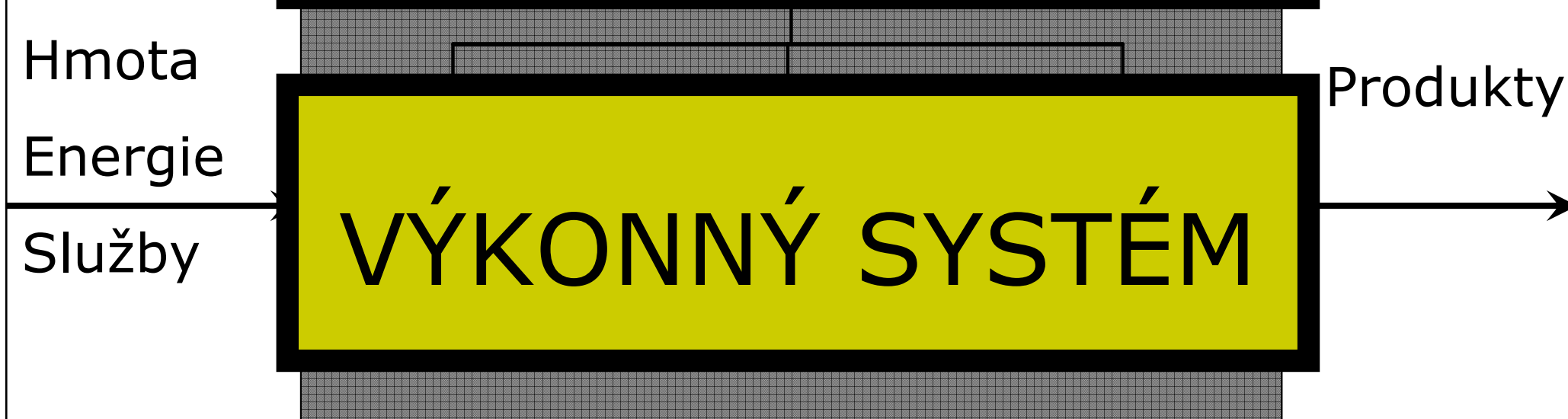
Hmota

Energie

Služby

VÝKONNÝ SYSTÉM

Produkty





Věcná stránka podnik.činnosti

Shrnutí

ŘÍDICÍ S



Hmota

Energie

Služby

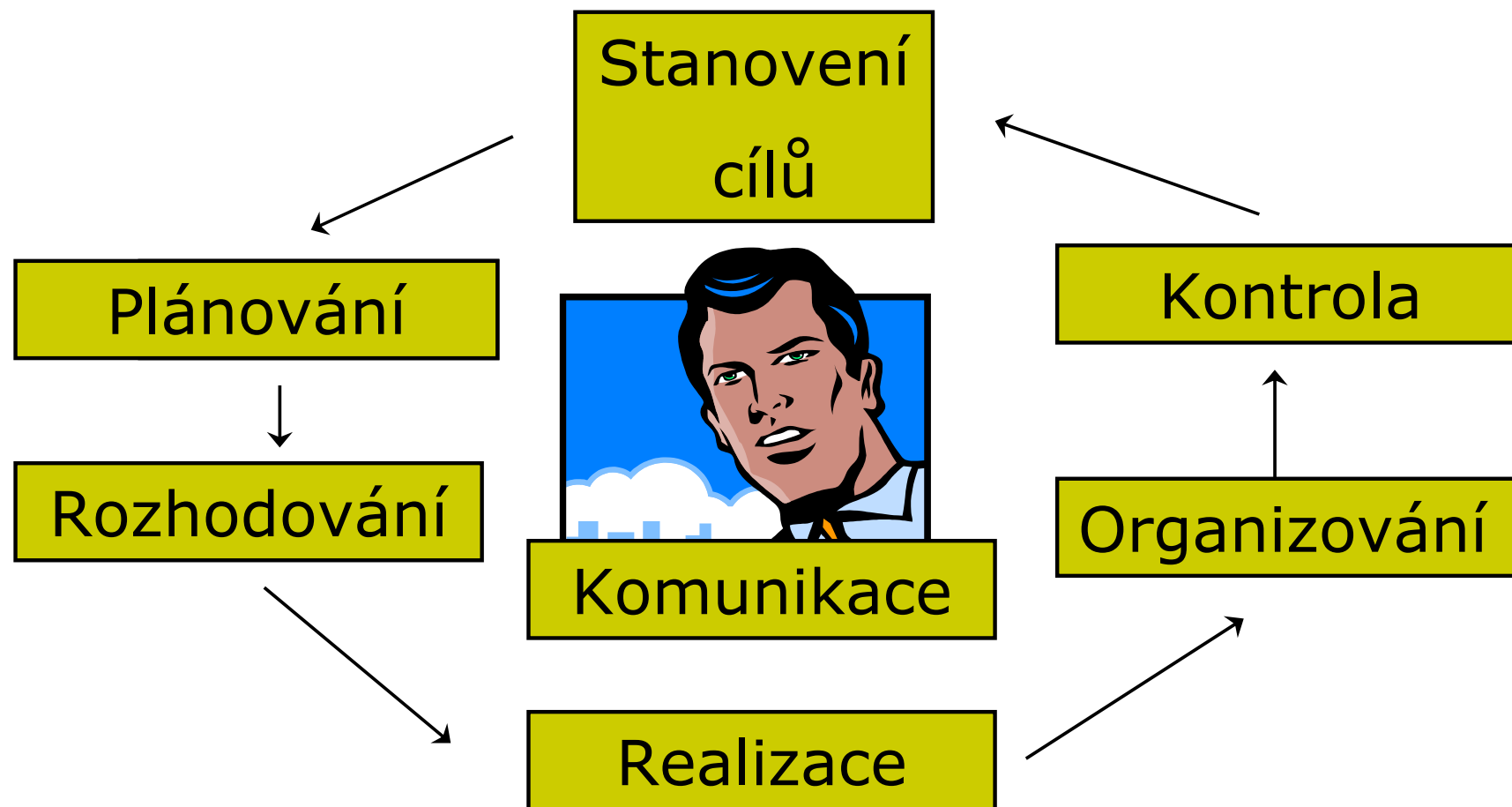
VÝKONNÝ SYSTÉM

Produkty



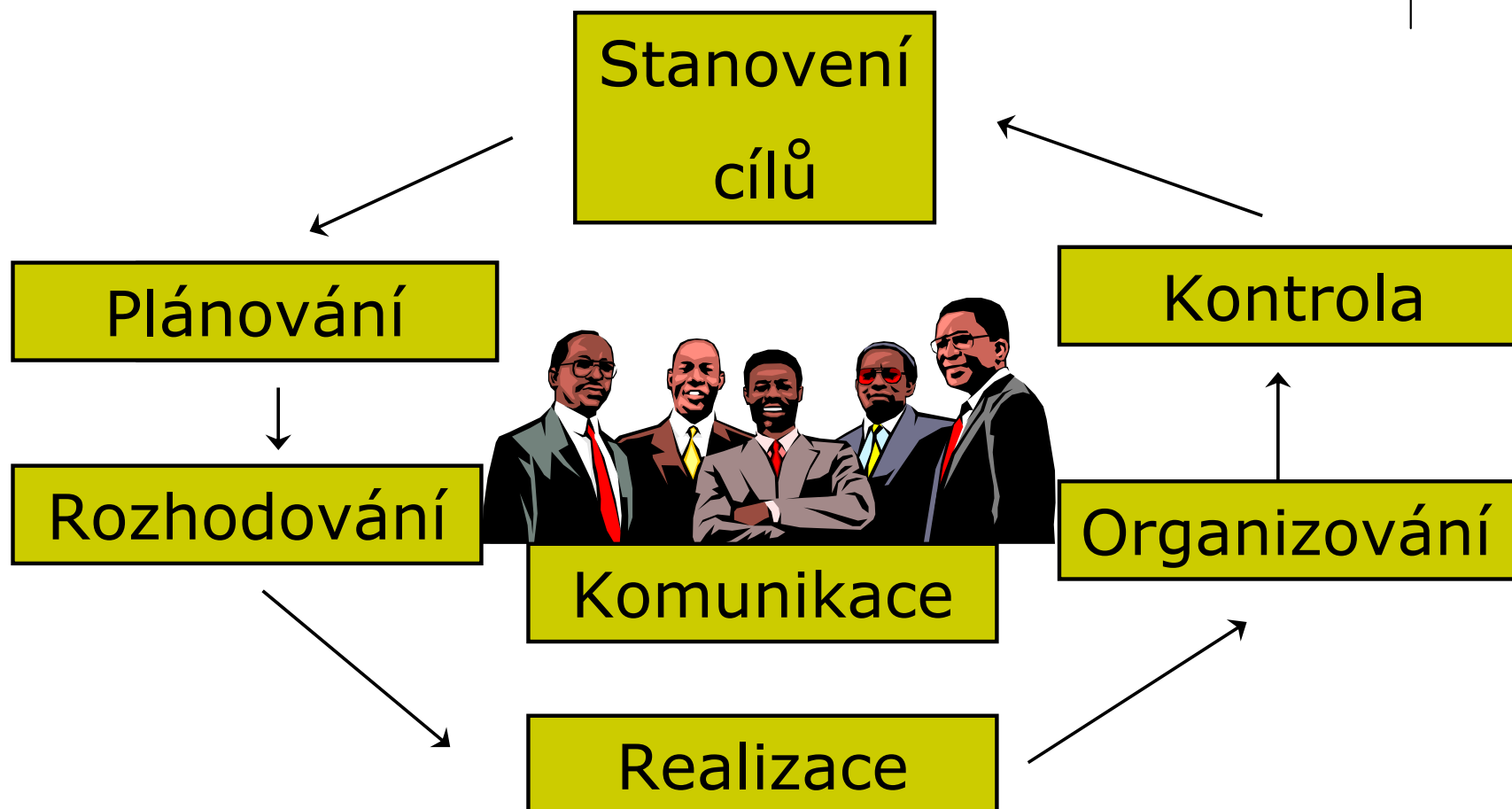


Proces řízení





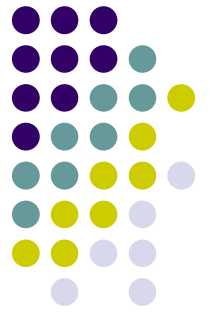
Proces řízení



GŘ+funkční specializace top manažerů:

Výrobní | Personální | ... | Obchodní | **Finanční**

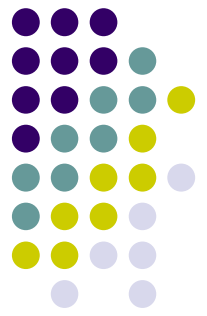
Finanční (ekonomická) stránka činnosti podniku



Podnik = systém

PODNIK

Finanční (ekonomická) stránka činnosti podniku



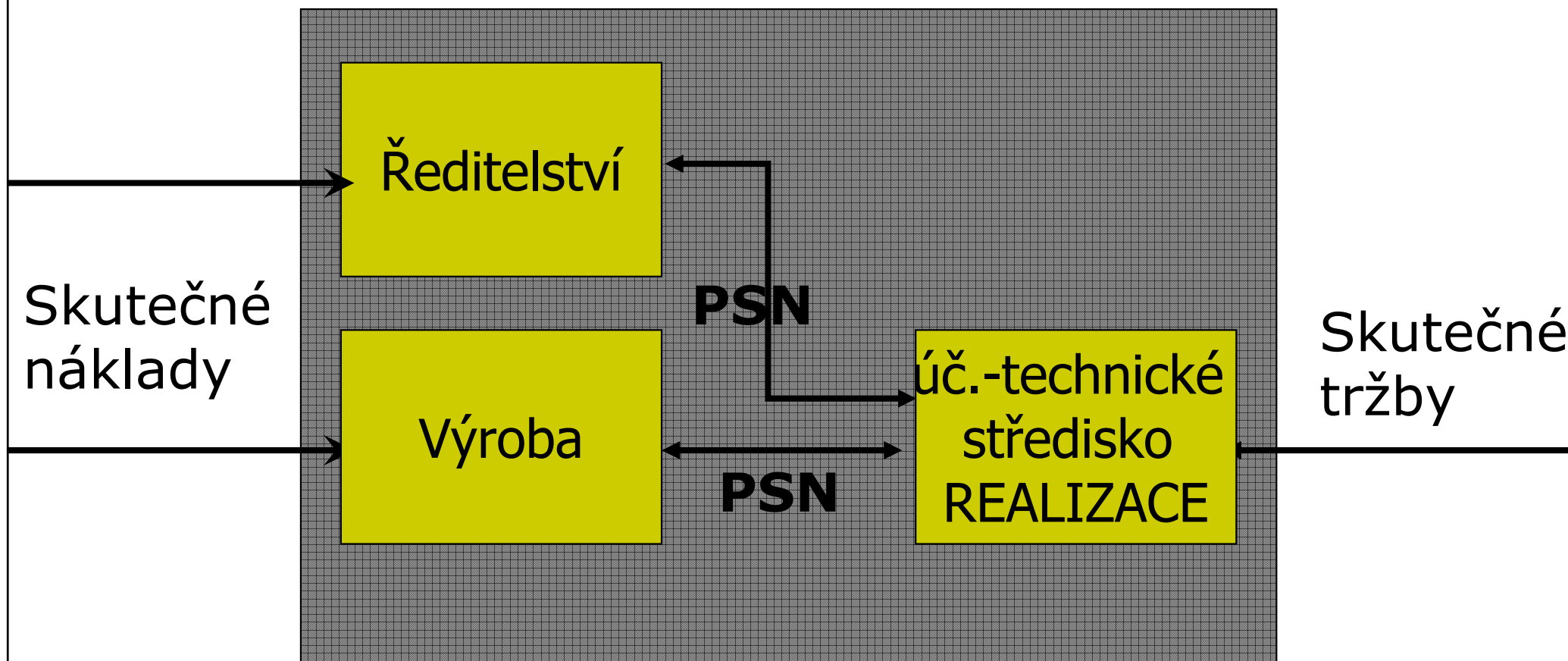
Hospodářský princip – odraz v **ekonomické účinnosti** hlavního podnikového procesu

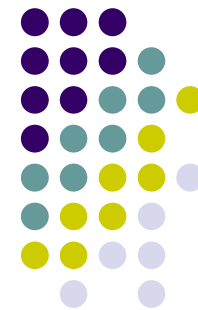


Finanční (ekonomická) stránka činnosti podniku

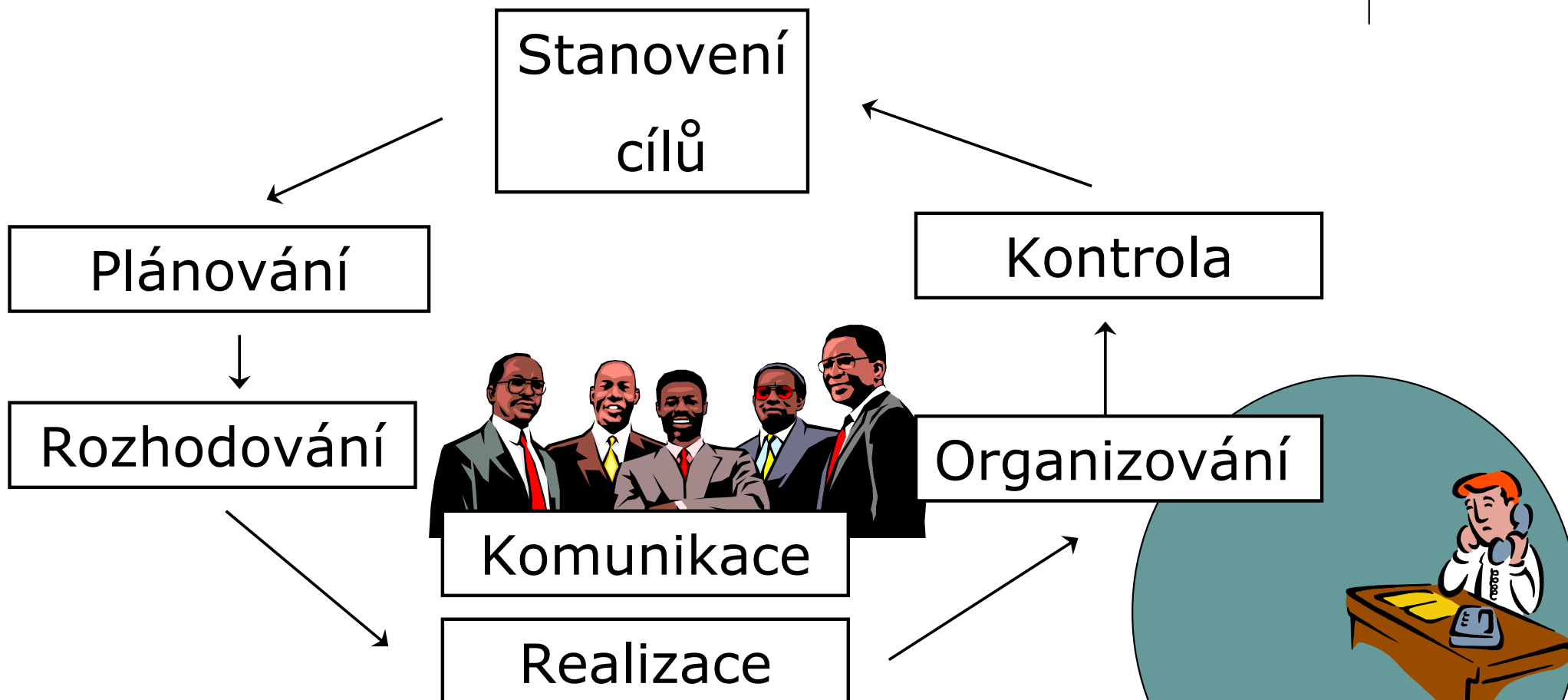


Ekonomická struktura, tj. jak budou jednotlivé útvary finančně řízeny.





Pojetí controllingu

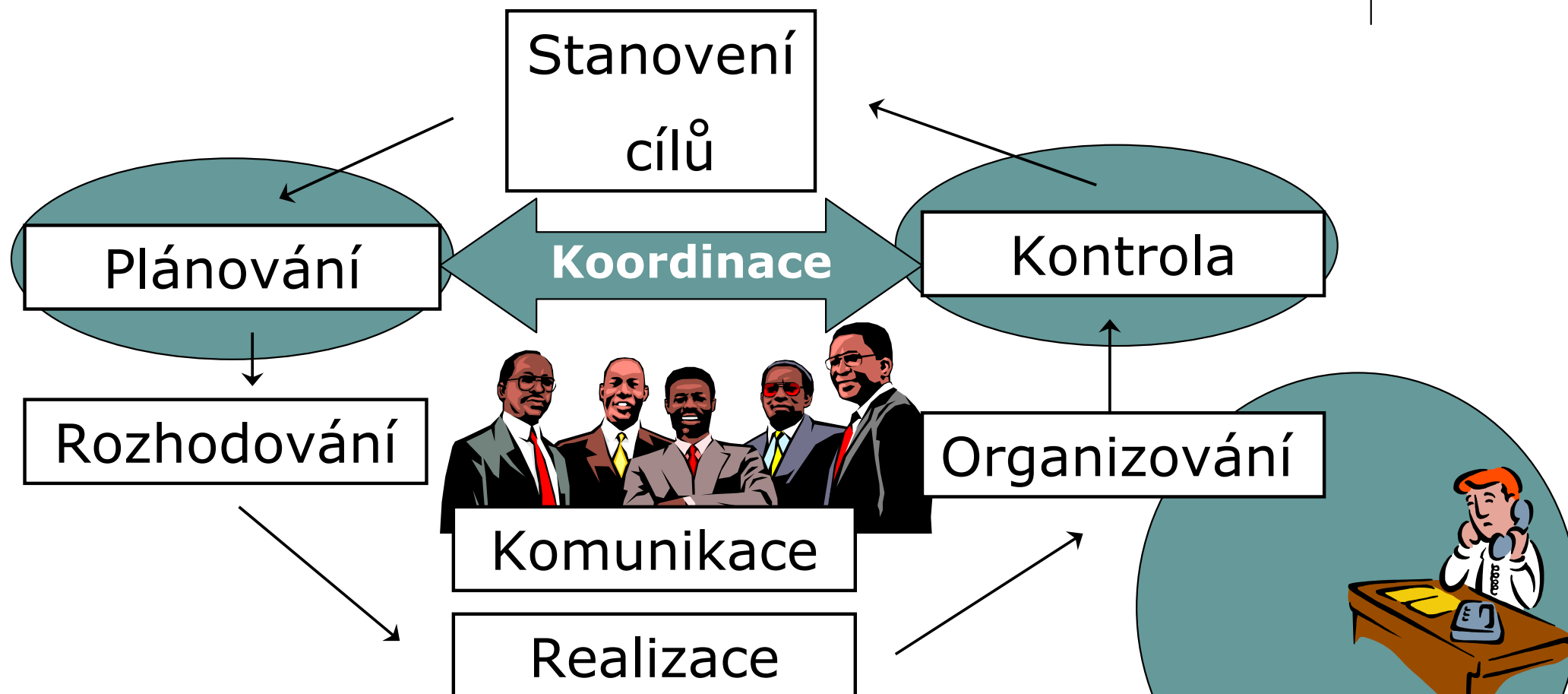


GŘ + funkčně specializovaní manažeři + controller

Obchodní | Výrobní | **Finanční** | Personální | ...



Pojetí controllingu



GŘ + funkčně specializovaní manažeři + controller

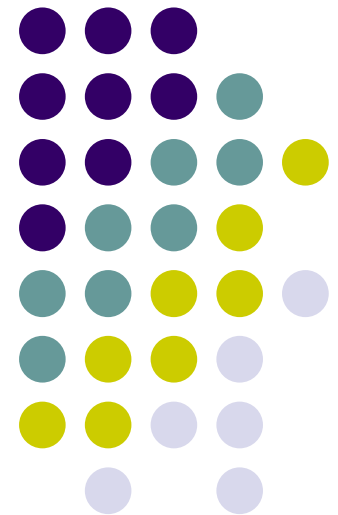
Obchodní | Výrobní | **Finanční** | Personální | ...



Pojetí controllingu



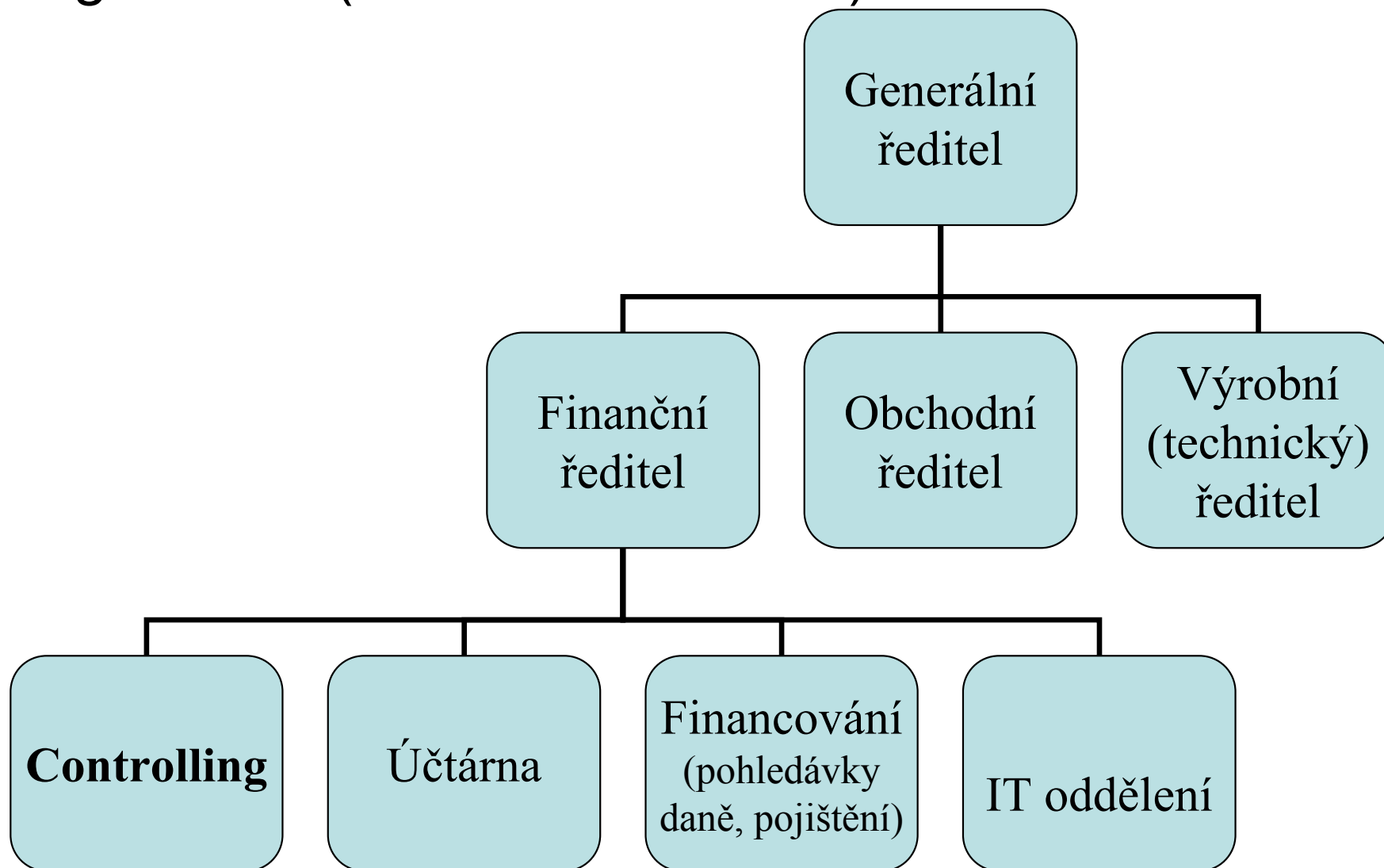
Praxe controllingu





Controlling v praxi

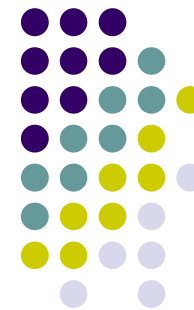
- Organizace (=institucionalizace)



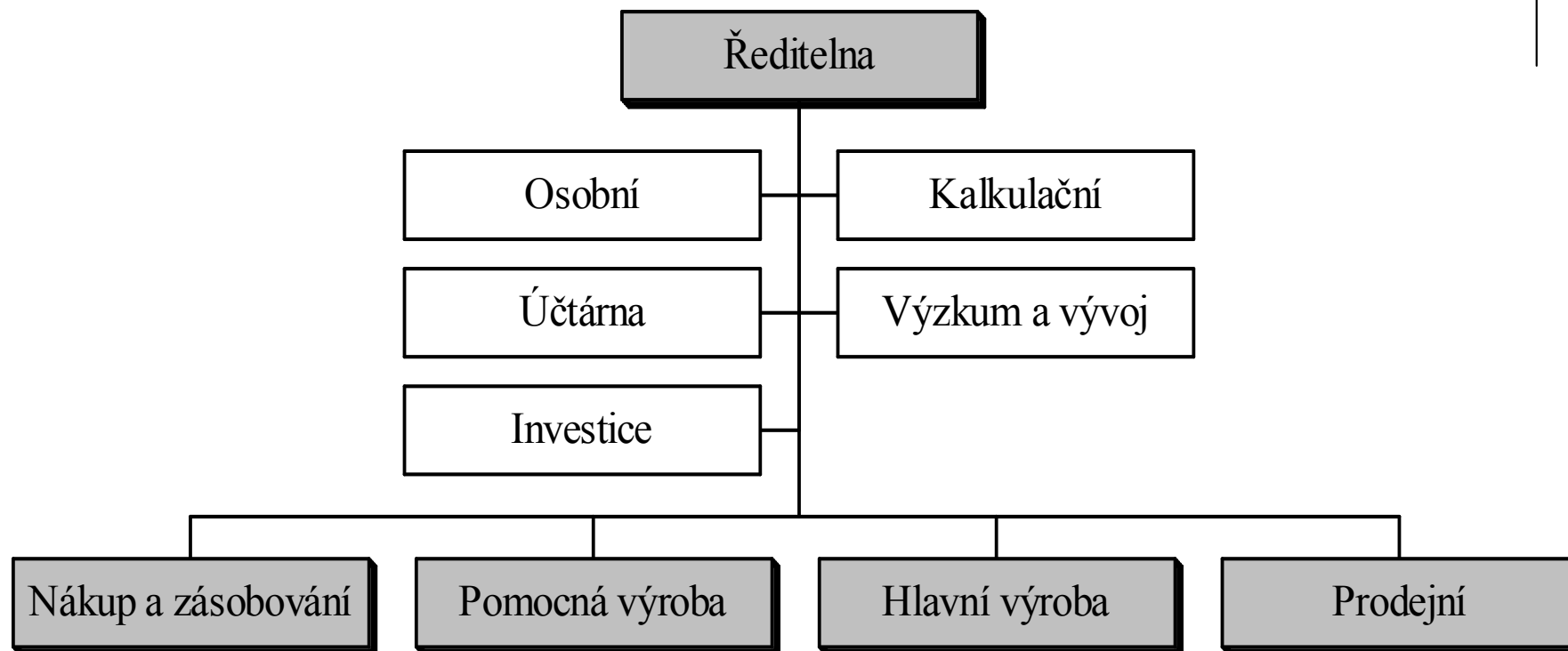


Controlling v praxi

- Plánování
 - Plánovací a integrační tým (PIT)
 - Pětiletý plán s těžištěm v prvních dvou letech
 - Prvý rok ve formě rozpočtu na měsíce a střediska
- Kontrola
 - Měsíční vyhodnocování odchylek v PIT
- Informační podpora
 - periodicky – fin. analýzy pro jednání PIT a představenstva (výsledky, peněžní toky, ROCE, vybrané naturální ukazatele)

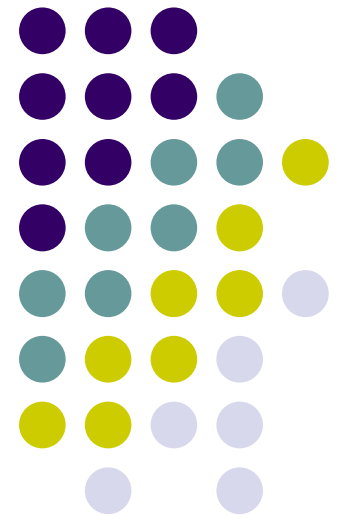


Bat'a, a.s. (30. léta 20. století)



- Plánování (tzv. předpoklady)
 - Plán dle pololetní kolekce obuvi
 - Na něj navazovaly týdenní plány a rozpočty
- Kontrola a informační podpora
 - Týdně sobotní konference všech vedoucích.

Předmět KHCON





Cíl předmětu KHCON

- Aplikovat poznatky z Nauky o podniku, Finančního účetnictví a Manažerského účetnictví.
- Modelový příklad keramického podniku (bližší popis viz soubor charakteristika), na němž znázorňuji:
 - plánování a rozpočtování
 - kontrola dosažených výsledků a
 - prezentaci odchylek.
- Modelový příklad obchodního podniku (seminární práce)
- Procvičení práce s tabulkovým procesorem (MS Excel).



Podmínky ukončení KHCON

Seminární práce

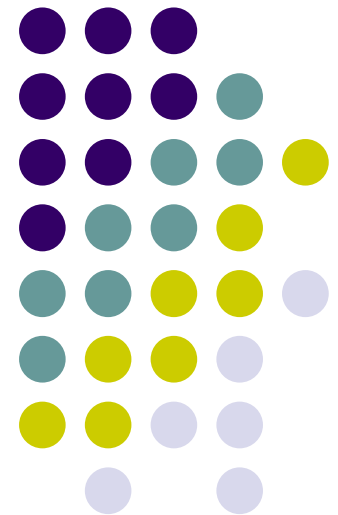
- až 17 bodů – **zpráva o hospodaření**
 - úroveň zpracování
 - povinně pětiminutová prezentace (14.ledna 2007).
- až 45b. – jakékoliv zbývající úkoly
 - do konce zkouškového období (23.února 2007).

Minimum pro úspěšné ukončení:

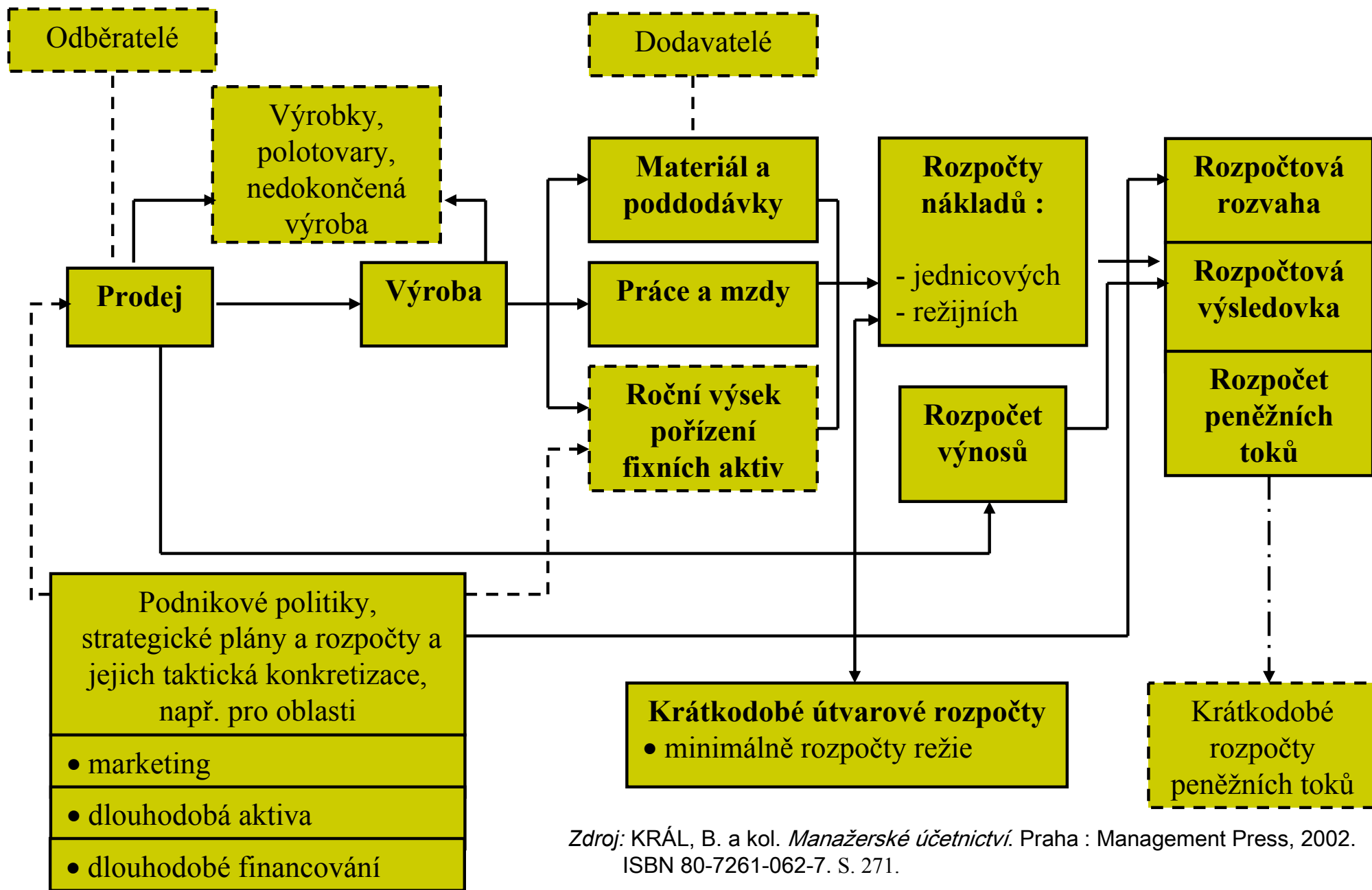
30 bodů (+ prezentace)

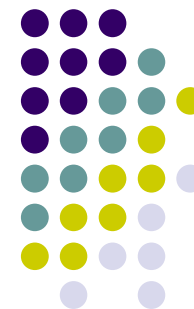
Plánování a rozpočetnictví

System operativních plánů a
rozpočtů



System operativních plánů a rozpočtů





Příklad – Nábytek Moravia, a.s.

Charakteristika:

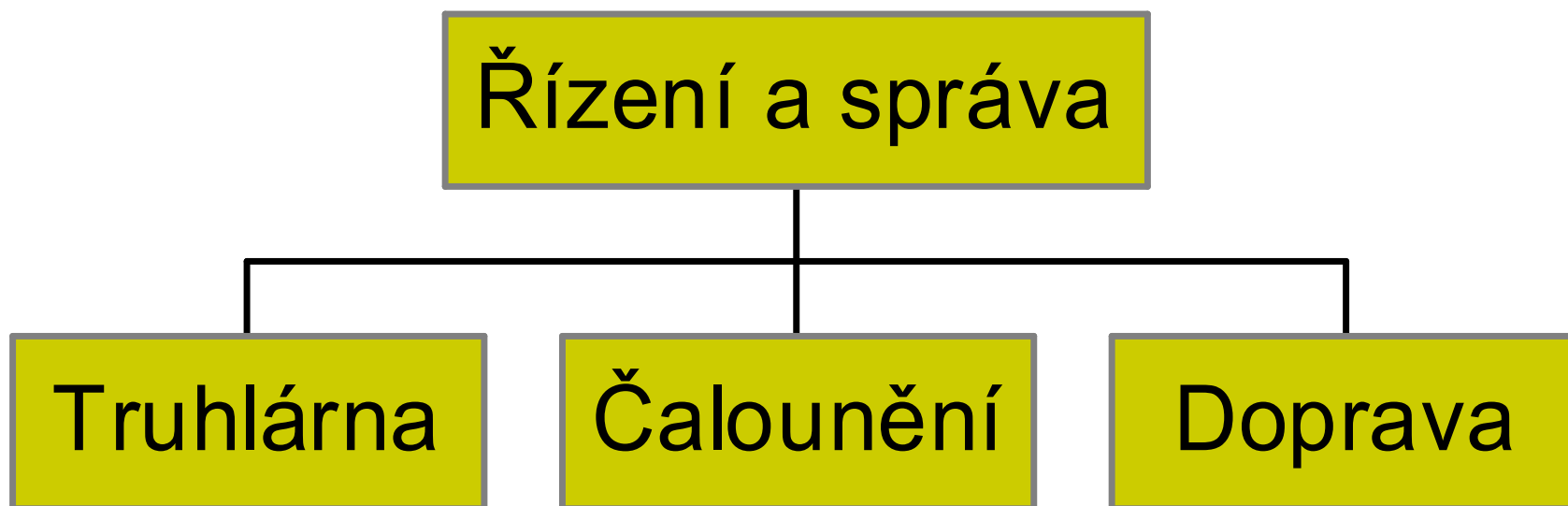
- Předmět činnosti - výroba 3 druhů křesel, a sice:
 - STANDARD – pro velkoobchodníka s nábytkem (sám si dopraví)
 - PROFESIONÁL – pro velkoobchodníka (sám si dopraví)
 - KLASIK – původní typ, dodáván na objednávku maloobděratelům
- Výroba probíhá ve dvou stupních:
 - truhlářská výroba polotovaru (konstrukce křesla)
 - čalounění polotovarů
- Dopravu hotových výrobků k odběratelům zajišťuje po Moravě interní středisko DOPRAVA zdarma.

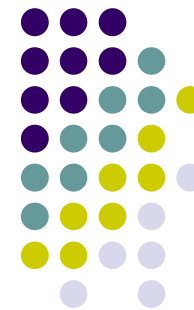


Příklad – Nábytek Moravia, a.s.

Organizační struktura

podniku Nábytek Moravia, a.s.:





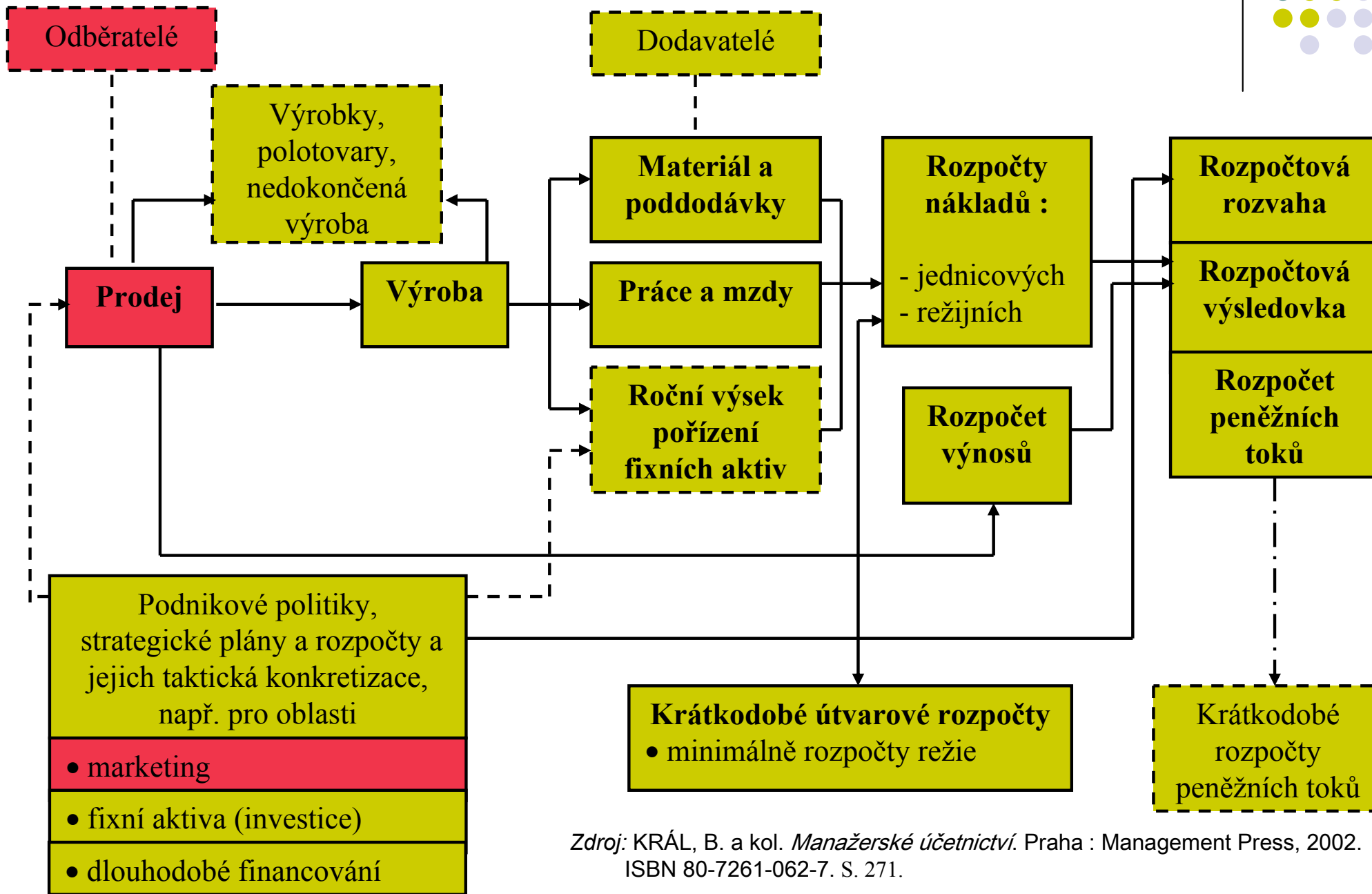
Příklad – Nábytek Moravia, a.s.

Ekonomická struktura - jakým způsobem budou střediska **hodnotově** řízena?

V obecné rovině se nabízí tyto možnosti:

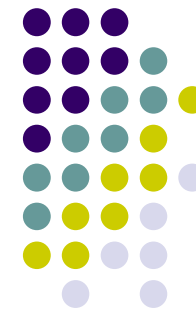
- nákladové středisko, popř. výdajové středisko
- ziskové středisko
- rentabilitní středisko
- investiční středisko
- výnosové středisko

Sestavení operativních rozpočtů



Zdroj: KRÁL, B. a kol. *Manažerské účetnictví*. Praha : Management Press, 2002. ISBN 80-7261-062-7. S. 271.

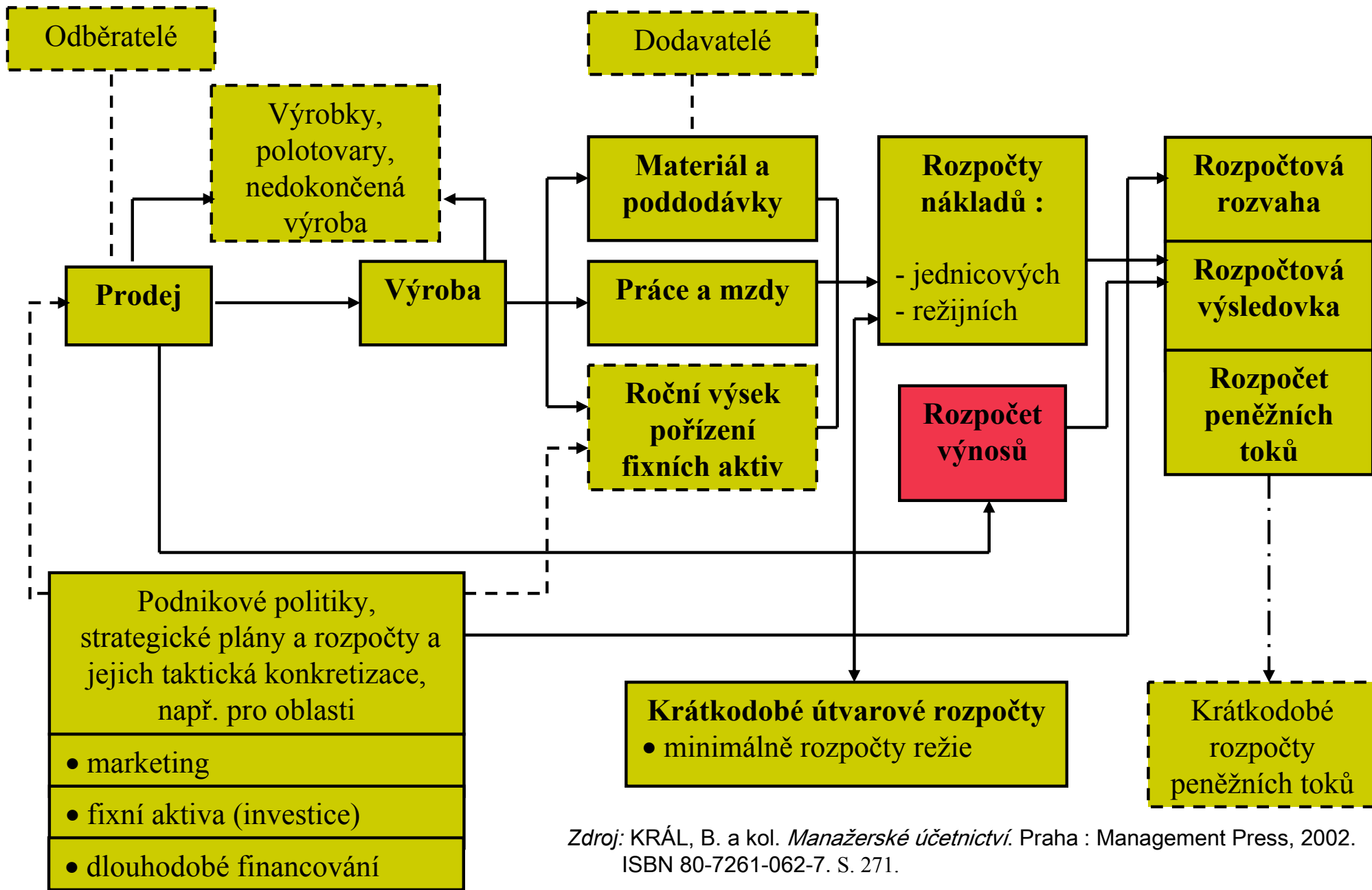
Plán prodeje – Nábytek Moravia, a.s.



Plán prodeje na rok 200x+1

<i>Druh výrobku:</i>	<i>Objem</i>
Křeslo STANDARD	6 000 ks
Křeslo KLASIK	3 000 ks
Křeslo PROFESIONÁL	1 500 ks
Celkem	10 500 ks

Sestavení operativních rozpočtů



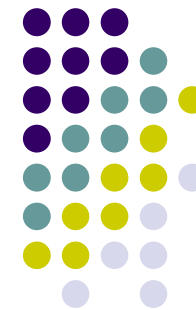
Zdroj: KRÁL, B. a kol. *Manažerské účetnictví*. Praha : Management Press, 2002. ISBN 80-7261-062-7. S. 271.

Rozpočet výnosů – Nábytek Moravia, a.s.



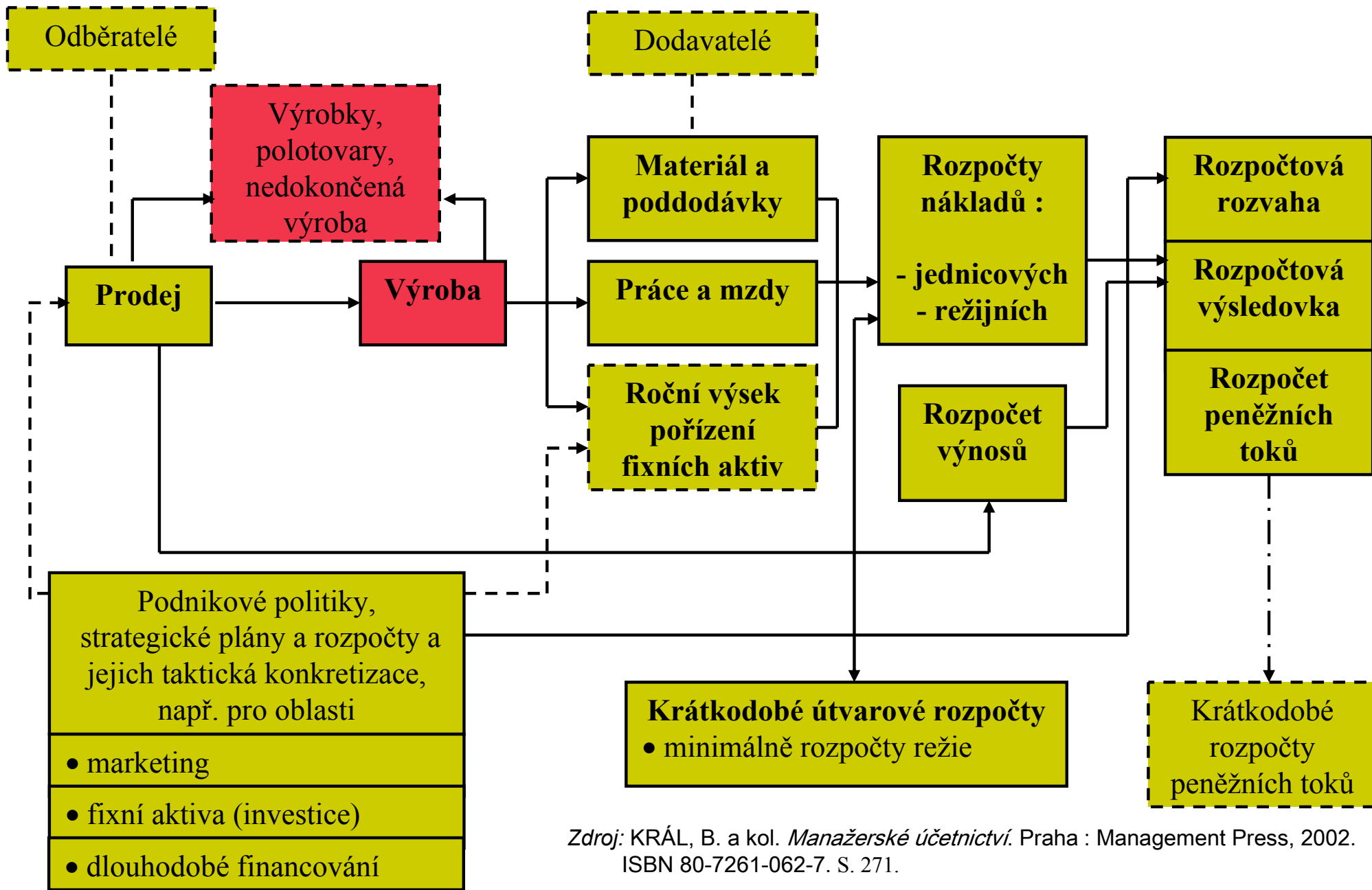
	<i>Objem prodeje</i>	<i>Průměrná cena</i>	<i>Očekávané tržby</i>
Křeslo STANDARD	6 000 ks	5 999 Kč	
Křeslo KLASIK	3 000 ks	6 830 Kč	
Křeslo PROFESIONÁL	1 500 ks	8 750 Kč	
Celkem	10 500 ks		

Rozpočet výnosů – Nábytek Moravia, a.s.



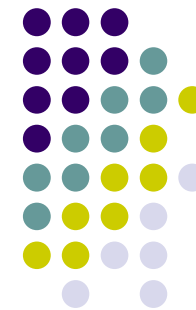
	<i>Objem prodeje</i>	<i>Průměrná cena</i>	<i>Očekávané tržby</i>
Křeslo STANDARD	6 000 ks	5 999 Kč	35 994 000 Kč
Křeslo KLASIK	3 000 ks	6 830 Kč	20 490 000 Kč
Křeslo PROFESIONÁL	1 500 ks	8 750 Kč	13 125 000 Kč
Celkem	10 500 ks		69 609 000 Kč

Sestavení operativních rozpočtů



Zdroj: KRÁL, B. a kol. *Manažerské účetnictví*. Praha : Management Press, 2002. ISBN 80-7261-062-7. S. 271.

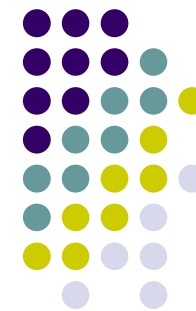
Plán výroby – Nábytek Moravia, a.s.



TRUHLÁRNA	<i>Počáteční stav polotovarů</i>	<i>Konečný stav</i>	<i>Objem výroby polotovarů</i>
Křeslo STANDARD	321 ks		
Křeslo KLASIK	580 ks		
Křeslo PROFESIONÁL	87 ks		
Celkem	988 ks		

ČALOUNĚNÍ	<i>Počáteční stav výrobků</i>	<i>Konečný stav</i>	<i>Objem výroby v Čalounění</i>
Křeslo STANDARD	911 ks		
Křeslo KLASIK	966 ks		
Křeslo PROFESIONÁL	249 ks		
Celkem	2 127 ks		

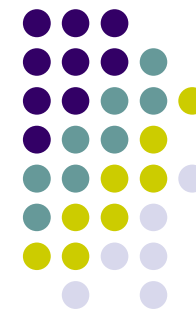
Plán výroby – Nábytek Moravia, a.s.



TRUHLÁRNA	<i>Počáteční stav polotovarů</i>	<i>Konečný stav</i>	<i>Objem výroby polotovarů</i>
Křeslo STANDARD	321 ks		
Křeslo KLASIK	580 ks		
Křeslo PROFESIONÁL	87 ks		
Celkem	988 ks		

ČALOUNĚNÍ	<i>Počáteční stav výrobků</i>	<i>Konečný stav (20% prodeje)</i>	<i>Objem výroby v Čalounění</i>
Křeslo STANDARD	911 ks	1 200 ks	6 289 ks
Křeslo KLASIK	966 ks	600 ks	2 634 ks
Křeslo PROFESIONÁL	249 ks	300 ks	1 551 ks
Celkem	2 127 ks	2 100 ks	10 473 ks

Plán výroby – Nábytek Moravia, a.s.

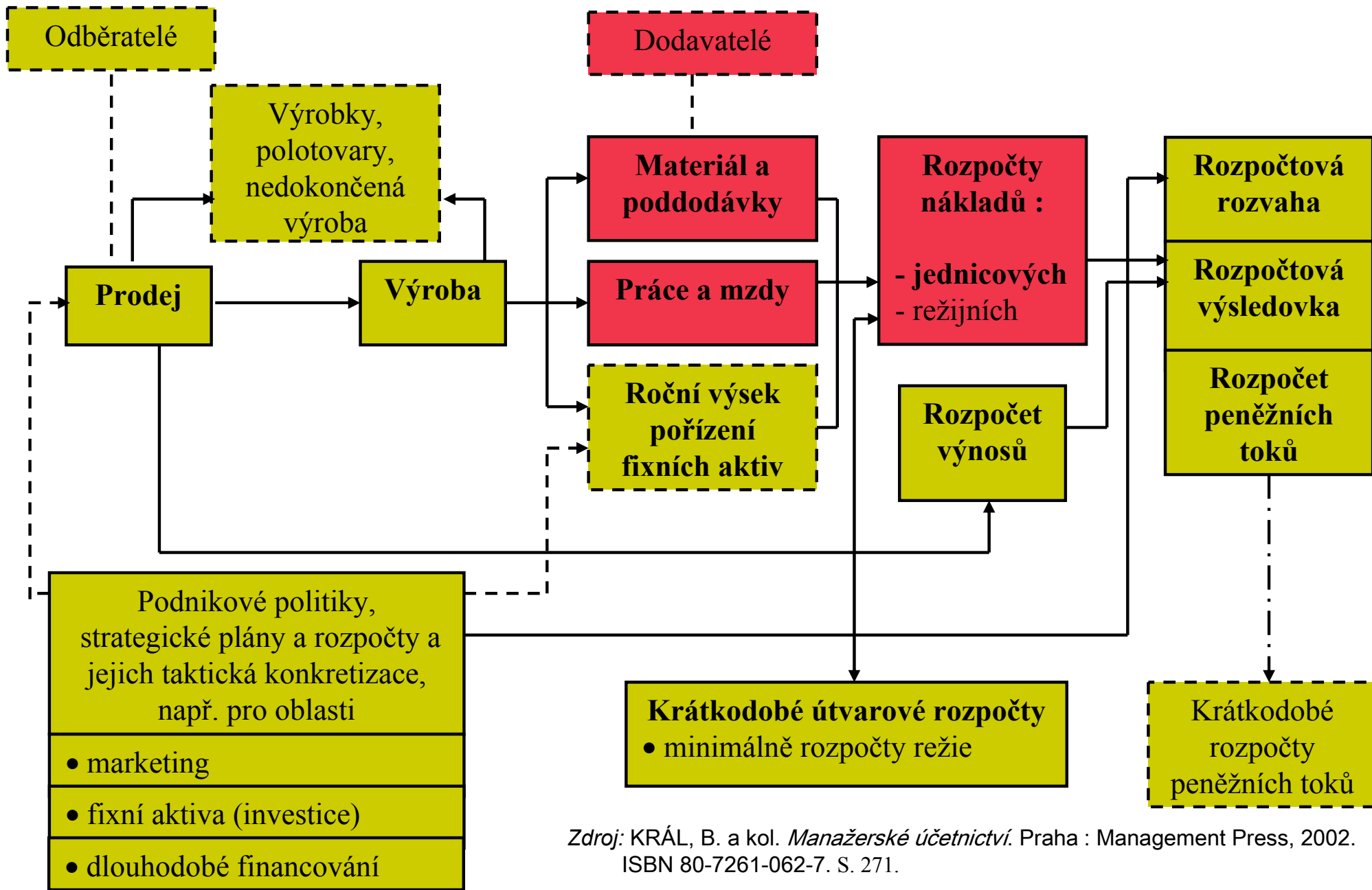


TRUHLÁRNA	<i>Počáteční stav polotovarů</i>	<i>Kon.stav (10% výroby Čalounění)</i>	<i>Objem výroby polotovarů</i>
Křeslo STANDARD	321 ks	629 ks	6 885 ks
Křeslo KLASIK	580 ks	264 ks	1 952 ks
Křeslo PROFESIONÁL	87 ks	156 ks	1 671 ks
Celkem	988 ks	1 049 ks	10 508 ks

ČALOUNĚNÍ	<i>Počáteční stav výrobků</i>	<i>Konečný stav (20% prodeje)</i>	<i>Objem výroby v Čalounění</i>
Křeslo STANDARD	911 ks	1 200 ks	6 289 ks
Křeslo KLASIK	966 ks	600 ks	2 634 ks
Křeslo PROFESIONÁL	249 ks	300 ks	1 551 ks
Celkem	2 127 ks	2 100 ks	10 473 ks

Pozn.: Zaokrouhleno na celé ks výrobků.

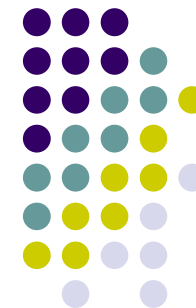
Sestavení operativních rozpočtů



Zdroj: KRÁL, B. a kol. *Manažerské účetnictví*. Praha : Management Press, 2002. ISBN 80-7261-062-7. S. 271.

Rozpočet jednicového materiálu

Nábytek Moravia, a.s.



TRUHLÁRNA	<i>Objem výroby</i>	<i>Norma spotřeby</i>	<i>Jednicové náklady</i>
Křeslo STANDARD		1 449 Kč/ks	
Křeslo KLASIK		1 650 Kč/ks	
Křeslo PROFESIONÁL		2 114 Kč/ks	
Celkem			

ČALOUNĚNÍ	<i>Objem výroby</i>	<i>Norma spotřeby</i>	<i>Jednicové náklady</i>
Křeslo STANDARD		1 159 Kč/ks	
Křeslo KLASIK		1 320 Kč/ks	
Křeslo PROFESIONÁL		1 691 Kč/ks	
Celkem			

Rozpočet jednicového materiálu

Nábytek Moravia, a.s.



TRUHLÁRNA	Objem výroby	Norma spotřeby	Jednicové náklady
Křeslo STANDARD			
Křeslo KLASIK			
Křeslo PROFESIONÁL			
Celkem			
ČALOUNĚNÍ	Objem výroby		
Křeslo STANDARD			
Křeslo KLASIK			
Křeslo PROFESIONÁL			
Celkem			

TRUHLÁRNA	Počáteční stav polotovarů	Konečný stav (10% výroby)	Objem výroby polotovarů
Křeslo STANDARD	321 ks	629 ks	6 885 ks
Křeslo KLASIK	580 ks	264 ks	1 952 ks
Křeslo PROFESIONÁL	87 ks	156 ks	1 671 ks
Celkem	988 ks	1 049 ks	10 508 ks

ČALOUNĚNÍ	Počáteční stav výrobků	Konečný stav (20% prodeje)	Objem výroby v Čalounění
Křeslo STANDARD	911 ks	1 200 ks	6 289 ks
Křeslo KLASIK	966 ks	600 ks	2 634 ks
Křeslo PROFESIONÁL	249 ks	300 ks	1 551 ks
Celkem	2 127 ks	2 100 ks	10 473 ks

1 691 Kč/ks

Rozpočet jednicového materiálu

Nábytek Moravia, a.s.

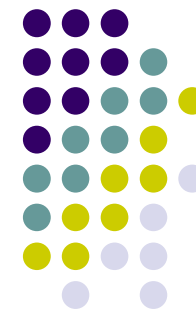


TRUHLÁRNA	<i>Objem výroby</i>	<i>Norma spotřeby</i>	<i>Jednicové náklady</i>
Křeslo STANDARD	6 885 ks	1 449 Kč/ks	9 976 986 Kč
Křeslo KLASIK	1 952 ks	1 650 Kč/ks	3 220 000 Kč
Křeslo PROFESIONÁL	1 671 ks	2 114 Kč/ks	3 531 586 Kč
Celkem	10 508 ks		16 728 572 Kč

ČALOUNĚNÍ	<i>Objem výroby</i>	<i>Norma spotřeby</i>	<i>Jednicové náklady</i>
Křeslo STANDARD	6 289 ks	1 159 Kč/ks	7 288 620 Kč
Křeslo KLASIK	2 634 ks	1 320 Kč/ks	3 476 560 Kč
Křeslo PROFESIONÁL	1 551 ks	1 691 Kč/ks	2 622 378 Kč
Celkem	10 473 ks		13 387 558 Kč

Rozpočet jednicových mezd a SZP

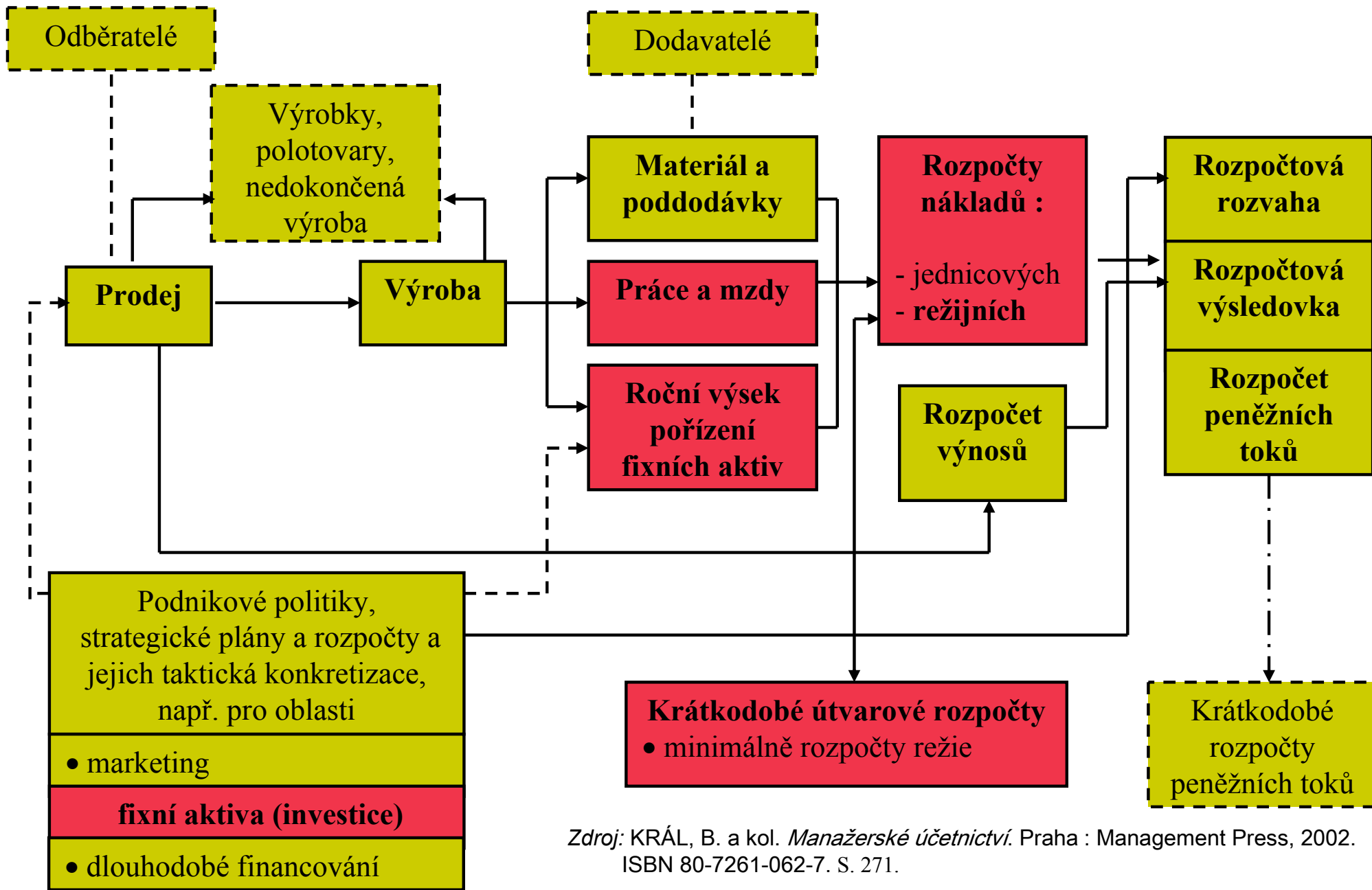
Nábytek Moravia, a.s.



TRUHLÁRNA	<i>Objem výroby</i>	<i>Norma spotřeby</i>	<i>Jednicové náklady</i>
Křeslo STANDARD	6 885 ks	382 Kč/ks	2 630 234 Kč
Křeslo KLASIK	1 952 ks	394 Kč/ks	768 897 Kč
Křeslo PROFESIONÁL	1 671 ks	405 Kč/ks	676 581 Kč
Celkem	10 508 ks		4 075 712 Kč

ČALOUNĚNÍ	<i>Objem výroby</i>	<i>Norma spotřeby</i>	<i>Jednicové náklady</i>
Křeslo STANDARD	6 289 ks	320 Kč/ks	2 012 389 Kč
Křeslo KLASIK	2 634 ks	320 Kč/ks	842 802 Kč
Křeslo PROFESIONÁL	1 551 ks	360 Kč/ks	558 283 Kč
Celkem	10 473 ks		3 413 474 Kč

Sestavení operativních rozpočtů



Zdroj: KRÁL, B. a kol. *Manažerské účetnictví*. Praha : Management Press, 2002. ISBN 80-7261-062-7. S. 271.

Rozpočty režijních nákladů středisek

Nábytek Moravia, a.s.

Náklady střediska:

50x Materiál, energie

51x Služby

52x Mzdy a SZP

55x Odpisy

Celkem

TRUHLÁRNA

1 505 571 Kč

1 756 298 Kč

1 620 000 Kč

4 881 869 Kč

ČALOUNĚNÍ

1 071 005 Kč

1 527 979 Kč

1 506 600 Kč

4 105 584 Kč

Náklady střediska:

50x Materiál, energie

51x Služby

52x Mzdy a SZP

55x Odpisy

Celkem

ŘÍZ. A SPRÁVA

287 600 Kč

1 247 000 Kč

5 378 400 Kč

4 460 580 Kč

11 373 580 Kč

DOPRAVA

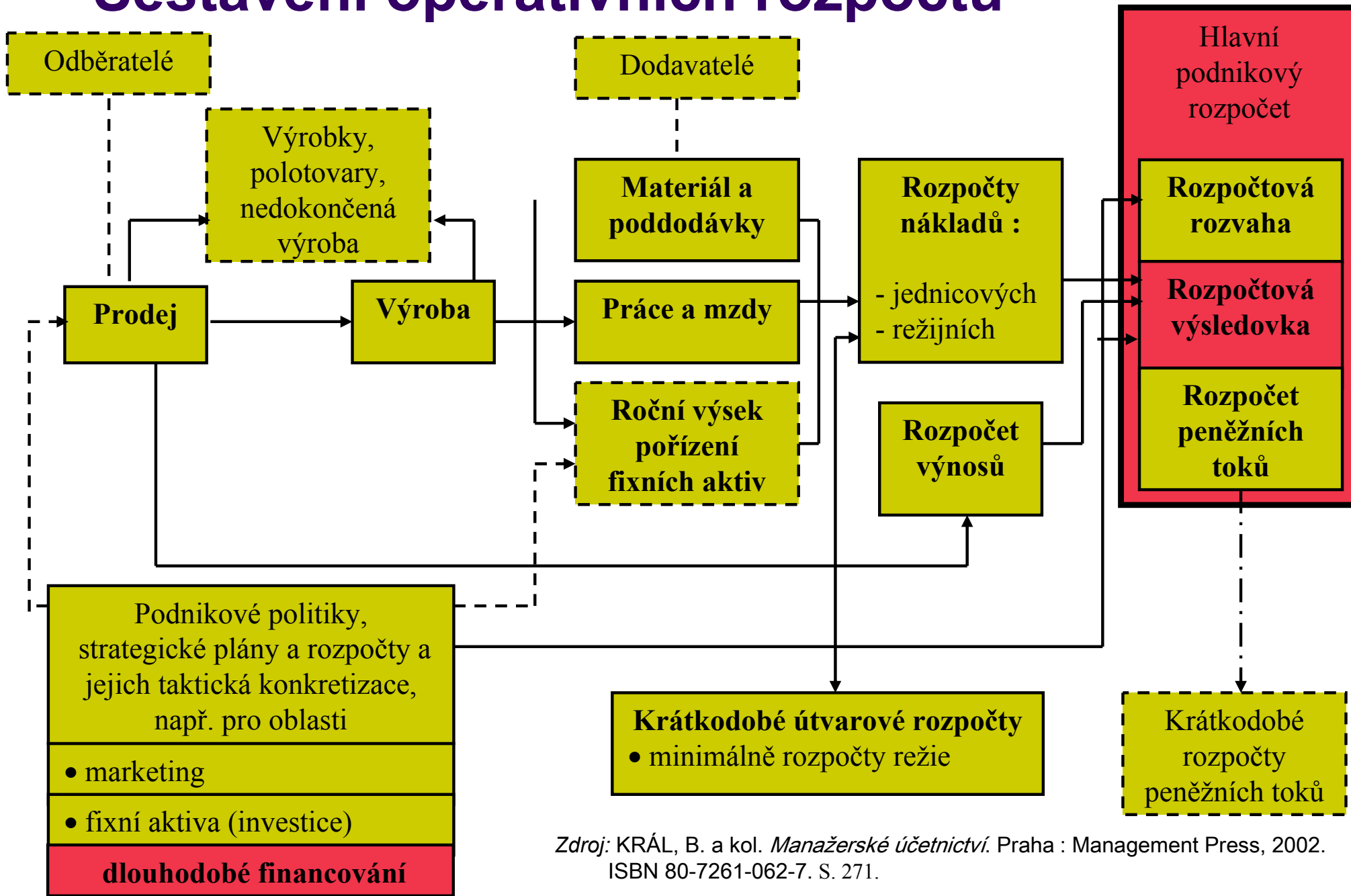
1 930 240 Kč

2 592 800 Kč

2 721 600 Kč

7 244 640 Kč

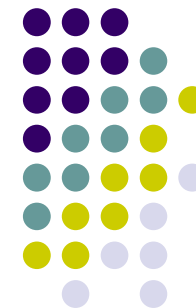
Sestavení operativních rozpočtů



Zdroj: KRÁL, B. a kol. *Manažerské účetnictví*. Praha : Management Press, 2002. ISBN 80-7261-062-7. S. 271.

Rozpočtová výsledovka (účelové člen.nákl.)

Nábytek Moravia, a.s.



Tržby za prodej vlastních výrobků	69 609 000 Kč
Změna stavu polotovarů	
Změna stavu výrobků	
Výkony celkem	69 609 000 Kč
Jednicový materiál	- 30 116 130 Kč
Jednicové mzdy a SZP	- 7 489 185 Kč
Režie TRUHLÁRNA	- 4 881 869 Kč
Režie ČALOUNĚNÍ	- 4 105 584 Kč
Režie DOPRAVA	- 7 244 640 Kč
Režie ŘÍZENÍ A SPRÁVA	- 11 373 580 Kč
Provozní náklady celkem	- 65 210 988 Kč
Provozní výsledek hospodaření	4 398 012 Kč
Úroky	
Daň z příjmů (24%)	
Zdaněný výsledek hospodaření	4 398 012 Kč

Rozpočtová výsledovka (účelové člen.nákl.)

Nábytek Moravia, a.s.



Rozpočet změn stavu zásob vlastní výroby

Ocenění polotovarů: Jednicové náklady (materiál+mzdy vč. SZP)

TRUHLÁRNA	Počáteční	Konečný	Změna stavu
	zůstatek	zůstatek	
	polotovarů	polotovarů	polotovarů
Křeslo STANDARD	587 751 Kč	1 151 699 Kč	563 948 Kč
Křeslo KLASIK	1 185 520 Kč	539 616 Kč	- 645 904 Kč
Křeslo PROFESIONÁL	219 153 Kč	392 964 Kč	173 811 Kč
Celkem	1 992 424 Kč	2 084 279 Kč	91 855 Kč

Ocenění výrobků: Jednicové náklady (materiál+polotovary+mzdy vč. SZP)

ČALOUNĚNÍ	Počáteční	Konečný	Změna stavu
	zůstatek výrobků	zůstatek výrobků	
	výrobků	výrobků	výrobků
Křeslo STANDARD	3 016 355 Kč	3 972 000 Kč	955 645 Kč
Křeslo KLASIK	3 559 637 Kč	2 210 400 Kč	- 1 349 237 Kč
Křeslo PROFESIONÁL	1 138 912 Kč	1 371 000 Kč	232 088 Kč
Celkem	7 714 904 Kč	7 553 400 Kč	- 161 504 Kč

69 609 000 Kč

69 609 000 Kč

- 30 116 130 Kč

- 7 489 185 Kč

- 4 881 869 Kč

- 4 105 584 Kč

- 7 244 640 Kč

- 11 373 580 Kč

- 65 210 988 Kč

Provozní náklady celkem

Provozní výsledek hospodaření

4 398 012 Kč

Úroky

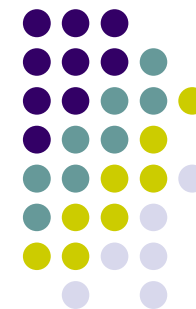
Daň z příjmů (24%)

Zdaněný výsledek hospodaření

4 398 012 Kč

Rozpočtová výsledovka (účelové člen.nákl.)

Nábytek Moravia, a.s.



Tržby za prodej vlastních výrobků	69 609 000 Kč
Změna stavu polotovarů	91 855 Kč
Změna stavu výrobků	- 161 504 Kč
Výkony celkem	69 539 351 Kč
Jednicový materiál	- 30 116 130 Kč
Jednicové mzdy a SZP	- 7 489 185 Kč
Režie TRUHLÁRNA	- 4 881 869 Kč
Režie ČALOUNĚNÍ	- 4 105 584 Kč
Režie DOPRAVA	- 7 244 640 Kč
Režie ŘÍZENÍ A SPRÁVA	- 11 373 580 Kč
Provozní náklady celkem	- 65 210 988 Kč
Provozní výsledek hospodaření	4 328 363 Kč
Úroky	
Daň z příjmů (24%)	
Zdaněný výsledek hospodaření	4 328 363 Kč

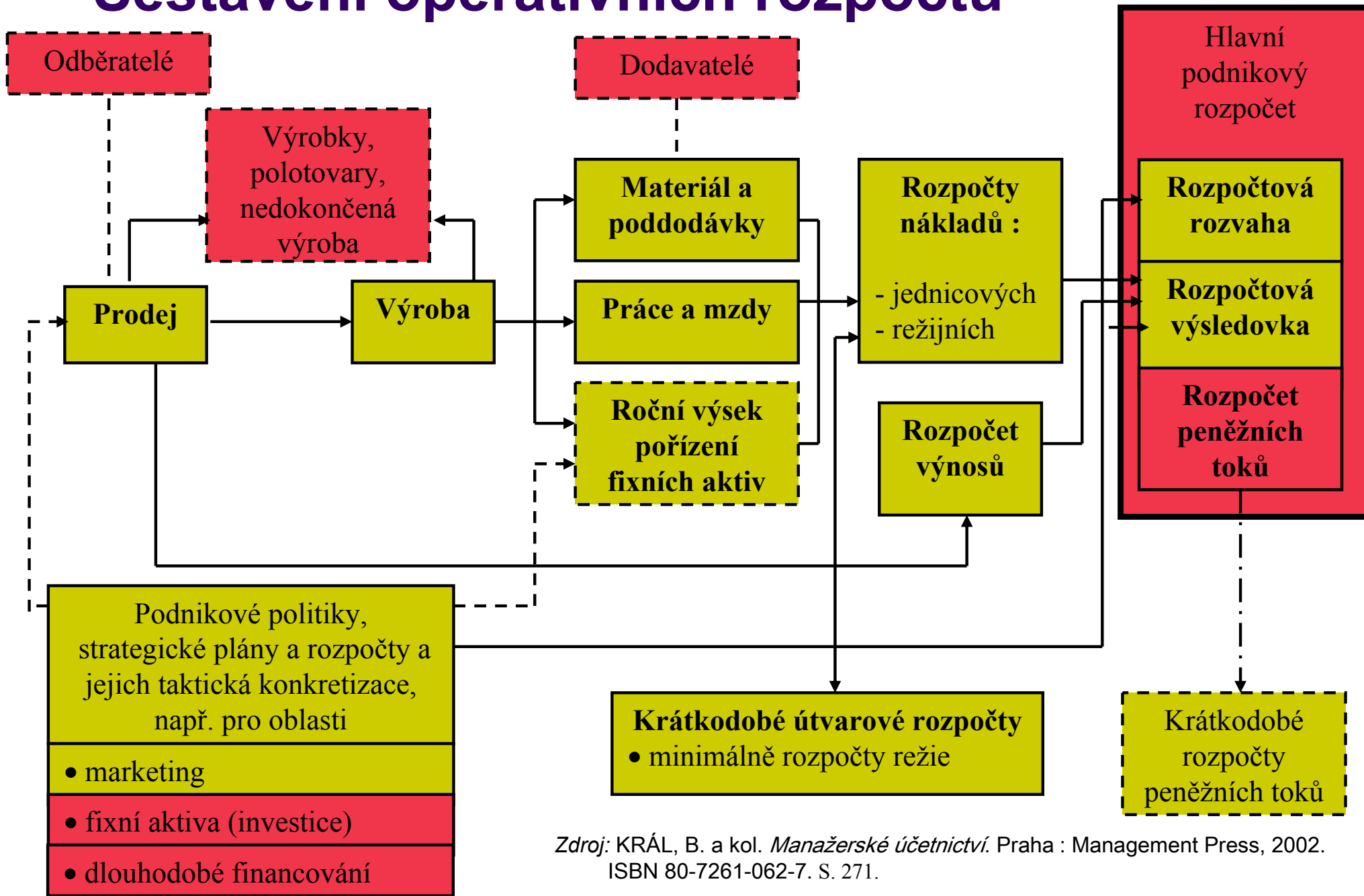
Rozpočtová výsledovka (účelové člen.nákl.)

Nábytek Moravia, a.s.



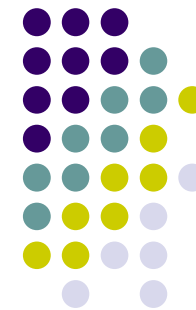
Tržby za prodej vlastních výrobků	69 609 000 Kč
Změna stavu polotovarů	91 855 Kč
Změna stavu výrobků	- 161 504 Kč
Výkony celkem	69 539 351 Kč
Jednicový materiál	- 30 116 130 Kč
Jednicové mzdy a SZP	- 7 489 185 Kč
Režie TRUHLÁRNA	- 4 881 869 Kč
Režie ČALOUNĚNÍ	- 4 105 584 Kč
Režie DOPRAVA	- 7 244 640 Kč
Režie ŘÍZENÍ A SPRÁVA	- 11 373 580 Kč
Provozní náklady celkem	- 65 210 988 Kč
Provozní výsledek hospodaření	4 328 363 Kč
Úroky	- 630 000 Kč
Daň z příjmů (24%)	- 887 520 Kč
Zdaněný výsledek hospodaření	2 810 843 Kč

Sestavení operativních rozpočtů



Zdroj: KRÁL, B. a kol. *Manažerské účetnictví*. Praha : Management Press, 2002. ISBN 80-7261-062-7. S. 271.

Rozpočet inkasa - Nábytek Moravia, a.s.



Rozpočet výnosů

	<i>Objem prodeje</i>	<i>Průměrná cena</i>	<i>Očekávané tržby</i>
Křeslo STANDARD	6 000 ks	5 999 Kč	35 994 000 Kč
Křeslo KLASIK	3 000 ks	6 830 Kč	20 490 000 Kč
Křeslo PROFESIONÁL	1 500 ks	8 750 Kč	13 125 000 Kč
Celkem	10 500 ks		69 609 000 Kč

Rozpočet inkasa - Nábytek Moravia, a.s.



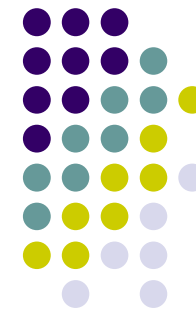
Rozpočet výnosů

	<i>Objem prodeje</i>	<i>Průměrná cena</i>	<i>Očekávané tržby</i>
Průměrná doba splatnosti:	30	5 999 Kč	35 994 000 Kč
Celkem dnů v roce:	360	6 830 Kč	20 490 000 Kč
Zůstane nesplaceno:	8,3%	8 750 Kč	13 125 000 Kč
			69 609 000 Kč

Předpokládané inkaso

	<i>Inkaso 200x+1</i>	<i>Inkaso 200x+2</i>	<i>Celkem oba roky</i>
Pohledávky z roku 200x	4 324 700 Kč		4 324 700 Kč
Fakturace tržeb 200x+1		5 800 750 Kč	
Inkaso celkem	4 324 700 Kč	5 800 750 Kč	

Rozpočet inkasa - Nábytek Moravia, a.s.



Rozpočet výnosů

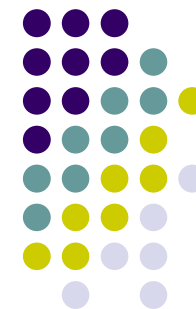
	<i>Objem prodeje</i>	<i>Průměrná cena</i>	<i>Očekávané tržby</i>
Křeslo STANDARD	6 000 ks	5 999 Kč	35 994 000 Kč
Křeslo KLASIK	3 000 ks	6 830 Kč	20 490 000 Kč
Křeslo PROFESIONÁL	1 500 ks	8 750 Kč	13 125 000 Kč
Celkem	10 500 ks		69 609 000 Kč

Předpokládané inkaso

	<i>Inkaso 200x+1</i>	<i>Inkaso 200x+2</i>	<i>Celkem oba roky</i>
Pohledávky z roku 200x	4 324 700 Kč		4 324 700 Kč
Fakturace tržeb 200x+1	63 808 250 Kč	5 800 750 Kč	69 609 000 Kč
Inkaso celkem	68 132 950 Kč	5 800 750 Kč	

Rozpočet plateb provozních nákladů -

Nábytek Moravia, a.s.



Nárůst závazků v roce 200x+1

	<i>Očekávaný závazek</i>	<i>Splatnost</i>
Jednicový materiál	30 116 130 Kč	20 dnů
Jednicové mzdy a SZP	7 489 185 Kč	0 dnů
Režijní mat. a energie	4 794 416 Kč	0 dnů
Režijní služby	7 124 077 Kč	0 dnů
Režijní mzdy a SZP	11 226 600 Kč	0 dnů
Celkem	60 750 408 Kč	

Předpokládané platby

	<i>Platby 200x+1</i>	<i>Platby 200x+2</i>	<i>Celkem oba roky</i>
Závazky z roku 200x	1 806 968 Kč		1 806 968 Kč
Úhrady za jednic. mat.	28 443 011 Kč	1 673 118 Kč	30 116 130 Kč
Úhrada ostatních nákl.	30 634 278 Kč	- Kč	30 634 278 Kč
Platby celkem	60 884 257 Kč	1 673 118 Kč	62 557 376 Kč

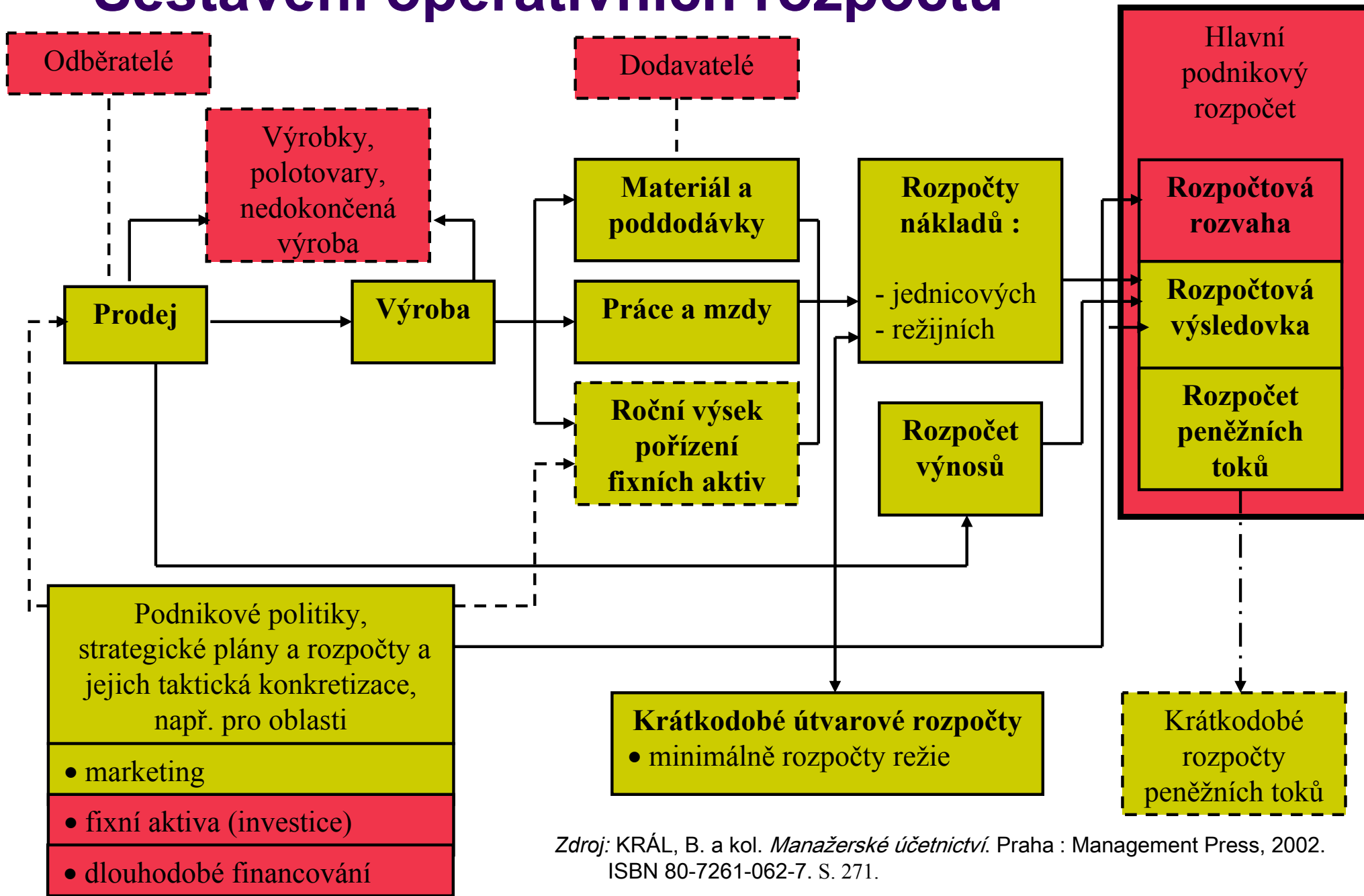
Rozpočet peněžních toků (přímá metoda)

Nábytek Moravia, a.s.



Inkaso tržeb	68 132 950 Kč
Úhrada závazků	- 60 884 257 Kč
Úhrada úroků	- 630 000 Kč
Úhrada daně	- 887 520 Kč
Peněžní tok z provozní činnosti	5 731 173 Kč
Peněžní tok z investiční činnosti	- Kč
Splátka úvěru	- 4 500 000 Kč
Peněžní tok z finanční činnosti	- 4 500 000 Kč
Čisté zvýšení peněžních prostředků	1 231 173 Kč
Stav pen.prostředků na počátku	851 240 Kč
Stav pen.prostředků na konci	2 082 413 Kč

Sestavení operativních rozpočtů

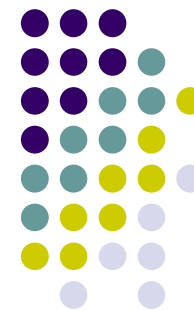


Zdroj: KRÁL, B. a kol. *Manažerské účetnictví*. Praha : Management Press, 2002. ISBN 80-7261-062-7. S. 271.

Rozpočtová rozvaha

Nábytek Moravia, a.s.

	<i>Rok 200x</i>	<i>Rok 200x+1</i>
Pořizovací cena	24 781 000 Kč	24 781 000 Kč
Oprávky	- 8 725 800 Kč	- 13 186 380 Kč
Dlouhodobý majetek (netto)	16 055 200 Kč	11 594 620 Kč
Polotovary	1 992 424 Kč	2 084 279 Kč
Výrobky	7 714 904 Kč	7 553 400 Kč
Pohledávky	4 324 700 Kč	5 800 750 Kč
Krátkodobý finanční majetek	851 240 Kč	2 082 413 Kč
Oběžná aktiva	14 883 268 Kč	17 520 842 Kč
AKTIVA CELKEM	30 938 468 Kč	29 115 462 Kč
Základní kapitál	15 000 000 Kč	15 000 000 Kč
Výsledky hospodaření min. let	2 367 165 Kč	5 131 501 Kč
Výsledek hospodaření běž. období	2 764 335 Kč	2 810 843 Kč
Vlastní kapitál	20 131 501 Kč	22 942 343 Kč
Závazky	1 806 968 Kč	1 673 118 Kč
Úvěr	9 000 000 Kč	4 500 000 Kč
Cizí zdroje	10 806 968 Kč	6 173 118 Kč
PASIVA CELKEM	30 938 468 Kč	29 115 462 Kč

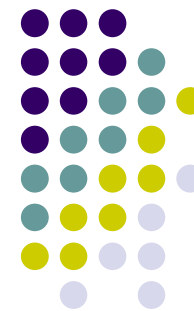


Jiné možnosti finančního řízení

Ekonomická struktura - jakým způsobem budou střediska **hodnotově** řízena?

V obecné rovině se nabízí tyto možnosti:

- nákladové středisko, popř. výdajové středisko
- ziskové středisko
- rentabilitní středisko
- investiční středisko
- výnosové středisko



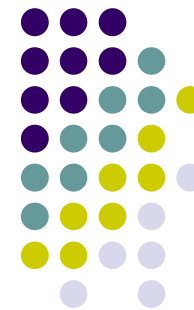
Nákladové středisko

Neměřitelná aktivita

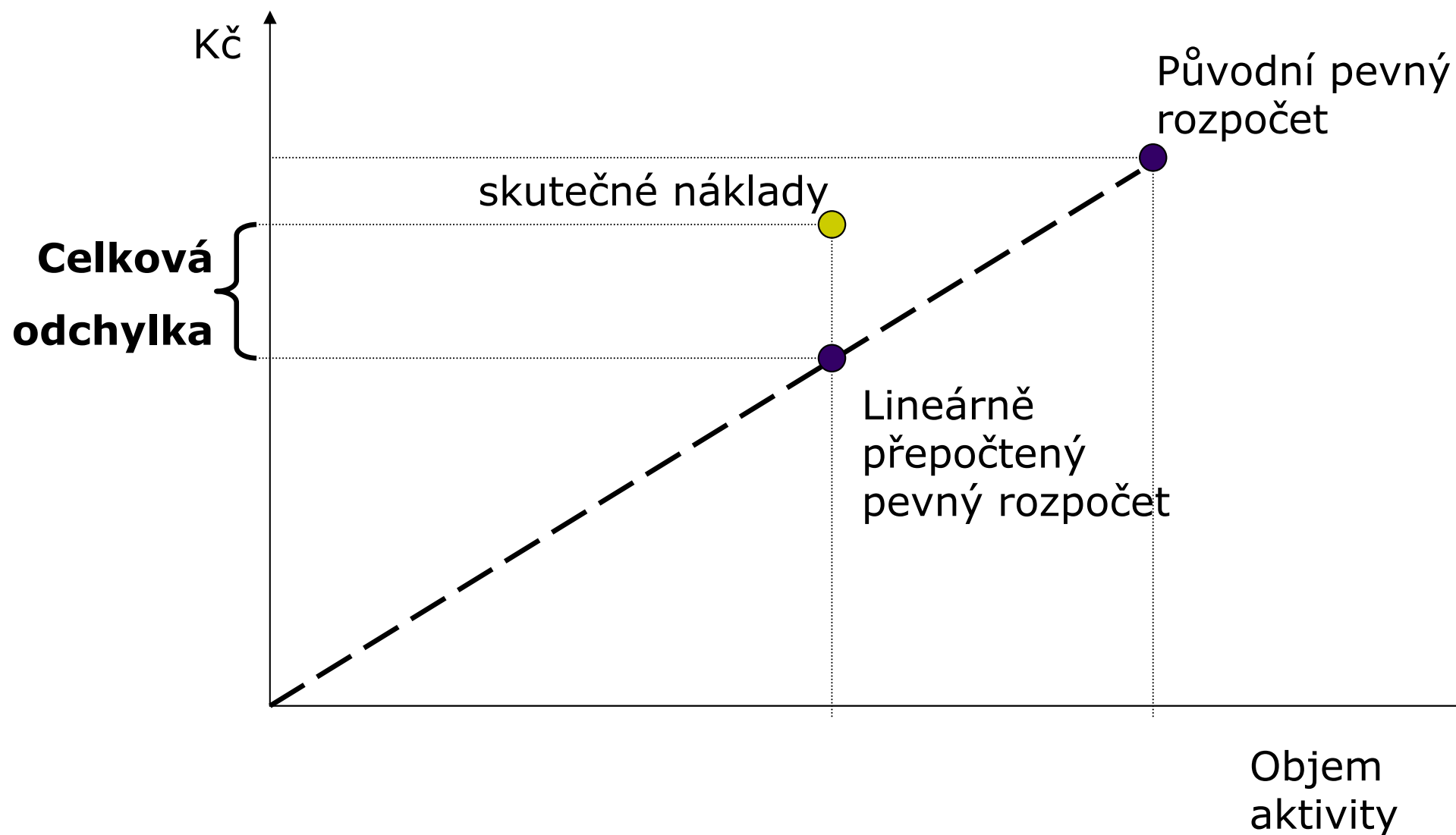
- **pevný rozpočet** - nepřekročitelný limit nákladů

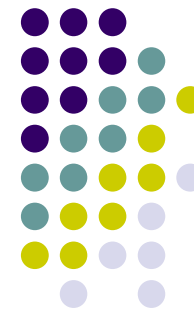
Měřitelná aktivita střediska

- **pružný rozpočet** – vedoucí nemá pravomoc ovlivnit výši využití kapacity, hodnocen jen za spotřební odchylku
- **lin. přepočtený pevný rozpočet** – vedoucí má možnost ovlivnit výši využití kapacity a tím i roznesení fixních nákladů mezi co největší objem výkonů střediska

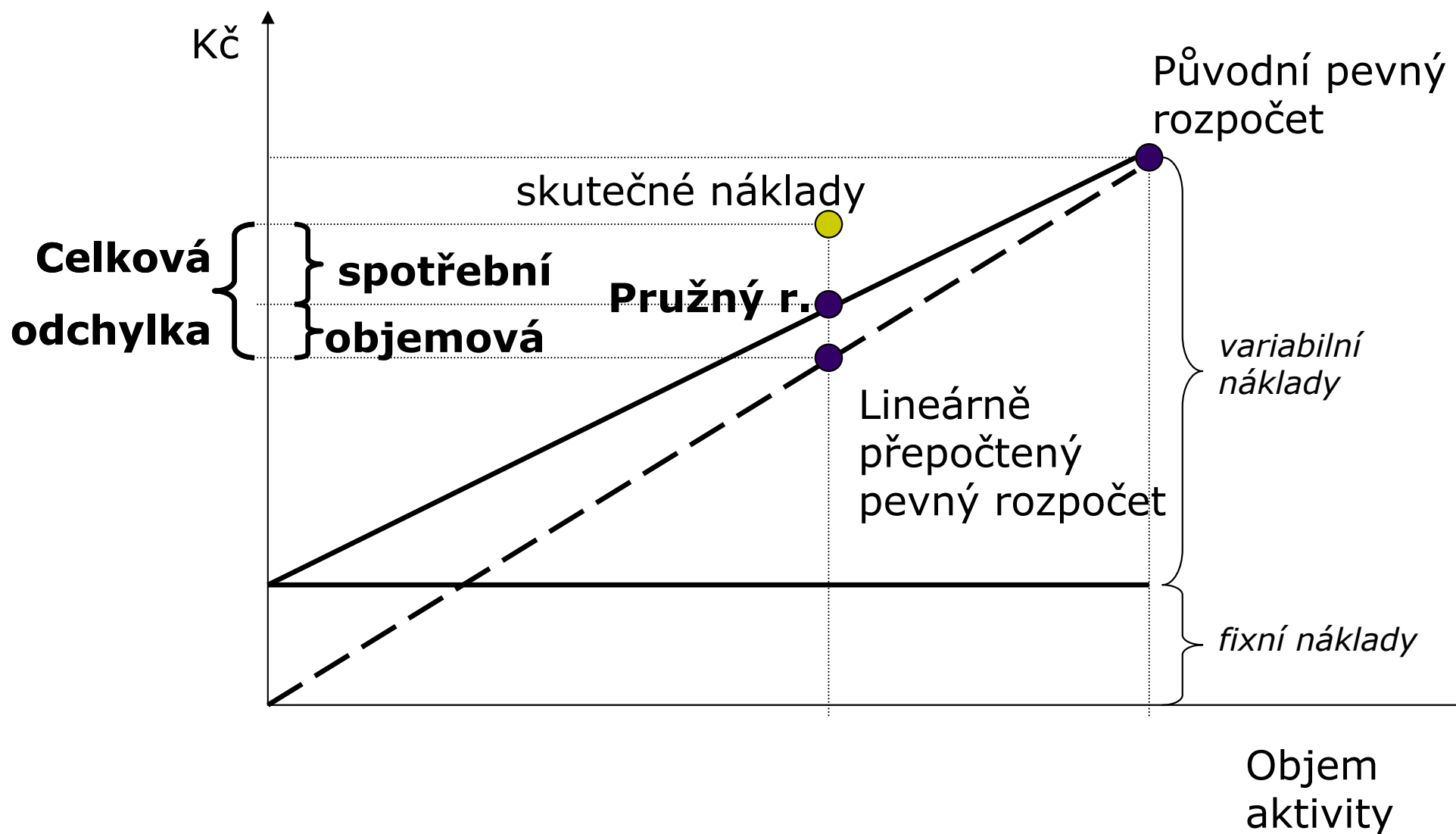


Rozbor režijních nákladů





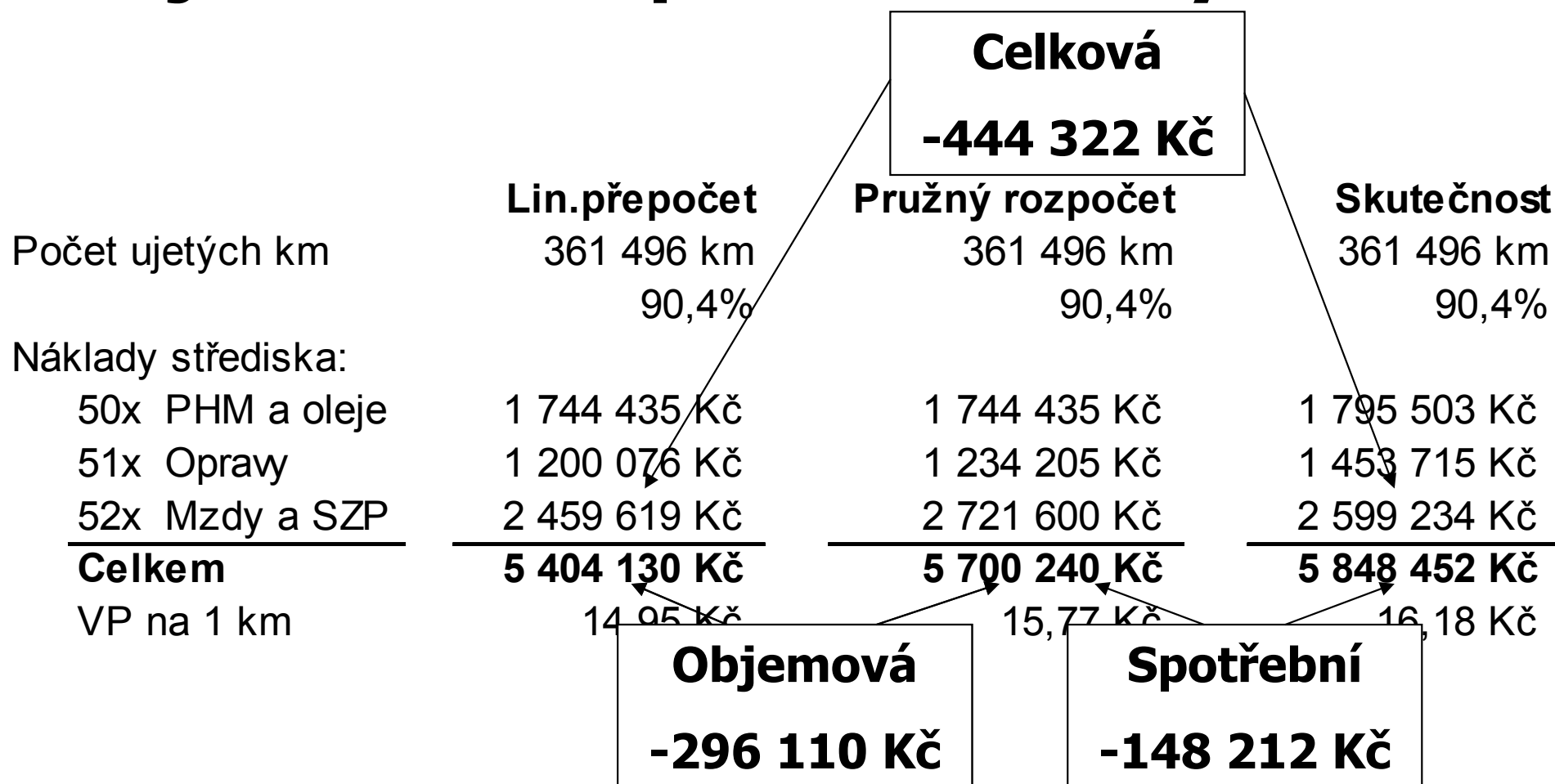
Rozbor režijních nákladů



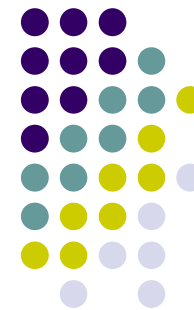


Středisko Doprava – měřitelná aktivita

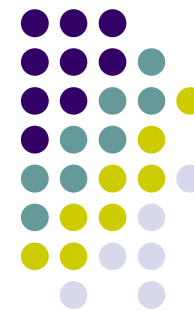
Objemová vs. spotřební odchylka



Výnosové středisko



- tlak na dosažení maximálních výnosů
- např. středisko Odbyt způsobem jednání se zákazníky může ovlivnit objem prodeje apod.
- vždy kombinováno s nákladovým.



Ziskové středisko

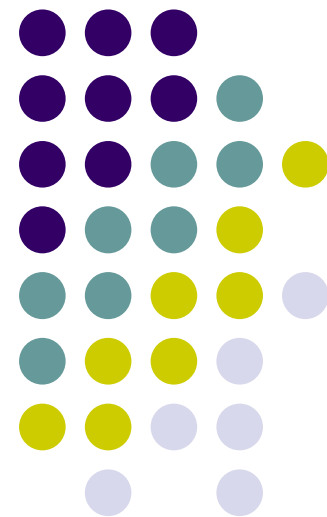
- tlak (vč. hmotného zainteresovanosti) na dosažení maximálního zisku
- v seminární práci použito **pro prodejny** místo výnosového střediska, přičemž:
 - + Výnosy (=skutečné tržby z prodeje zboží)
 - Náklady na prodané zboží (ve VPC)

 - = **Obchodní marže z prodeje zboží**
 - Příspěvky na úhradu režii ústředí podniku
 - Příspěvek za atraktivitu prodejny
 - Provozní náklady prodejny

 - = **Výsledek hospodaření**

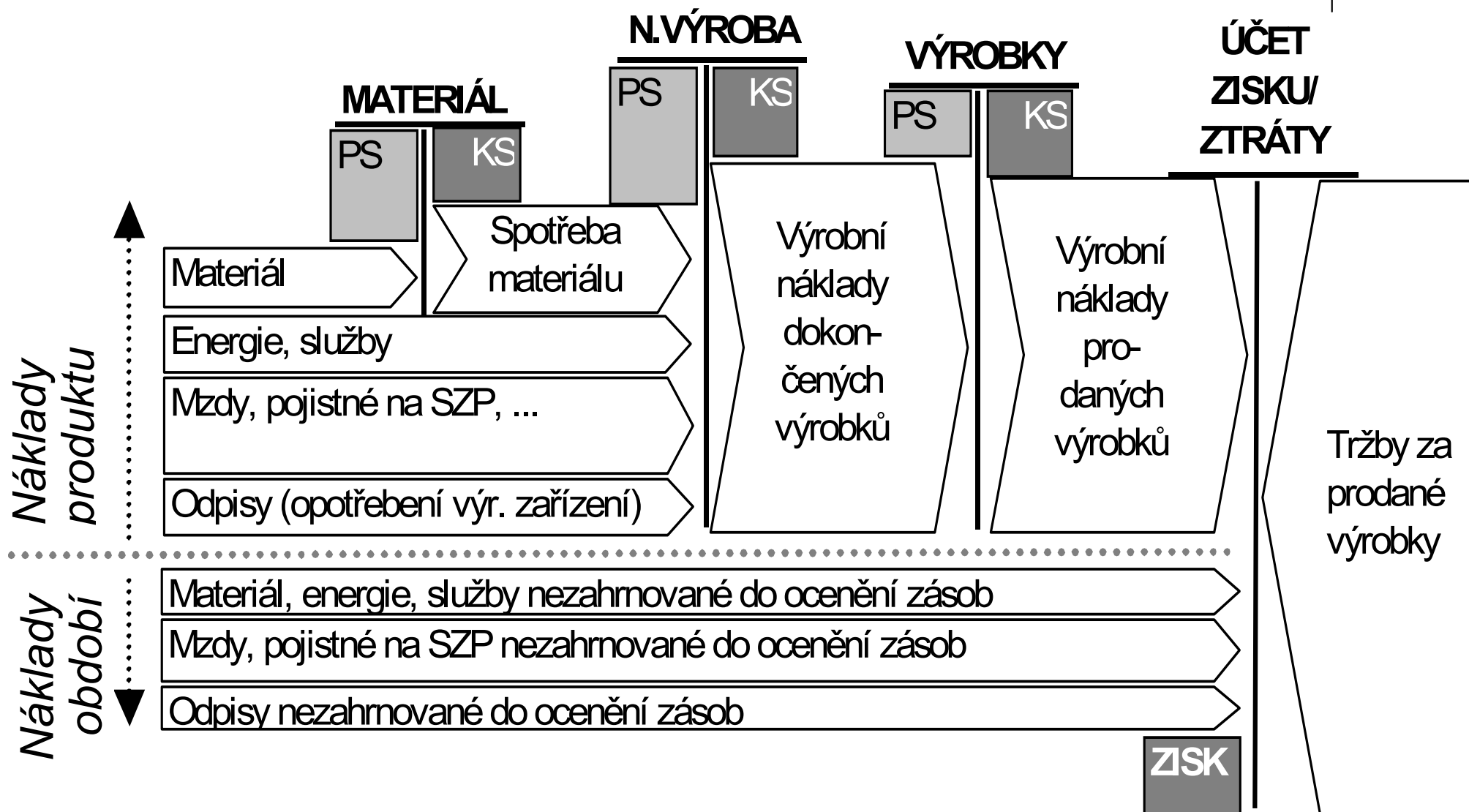
Nákladové účetnictví

jako nástroj kontroly





Účtování o výrobním procesu v podniku – nákl. produktu a období

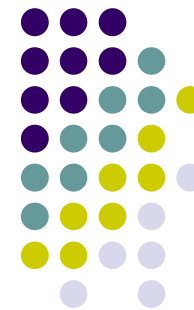




Příklad – podnik **Produkce**,s.r.o.

- jeden homogenní produkt
- výrobní útvar **VÝROBA**
- správní útvar **SPRÁVA**
- nulové počáteční stavy NV, Výrobky
- NV, výrobky se oceňují ve výši skutečných výrobních nákladů (JN+VR)





Příklad – podnik **Produkce**,s.r.o.

Předběžná kalkulace

Jednicové náklady	6,50 Kč
Výrobní režie	3,50 Kč
<i>Výrobní náklady celkem</i>	<i>10,00 Kč</i>
Správní režie	2,00 Kč
<i>Úplné náklady podniku</i>	<i>12,00 Kč</i>
Rozpočtovaný zisk	3,00 Kč
<i>Tržba, resp. cena</i>	<i>15,00 Kč</i>

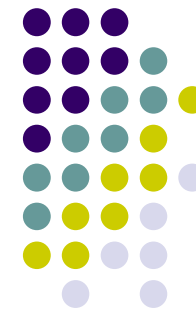


Příklad – podnik **Produkce**,s.r.o.

Zaúčtujte:

1. Do výroby zadáno 105 ks výrobků.
2. VÝROBA spotřebovala skutečné jednicové náklady ve výši 630 Kč a režijní náklady ve výši 315 Kč.
3. VÝROBA dokončila a převedla na sklad 100 ks hotových.
4. Prodej 90 ks výrobků za jednotkovou prodejní cenu 15 Kč. Současně úbytek prodaných výrobků.
5. SPRÁVA skutečné režijní náklady ve výši 200 Kč.
6. Rozpočtovaný limit režijních nákladů střediska SPRÁVA ve výši 180 Kč.

Řešení: rozpočtetní výsledovka



	Zadáno (1)	Rozpracované (2)	Dokončeno (3)	Prodej (4)	Na skladě (5)	Kalkulace (6)
Objem:	105 ks	5 ks	100 ks	90 ks	10 ks	1 ks
Jednicové náklady	682,50	32,50	650,00	585,00	65,00	6,50
Výrobní režie	367,50	17,50	350,00	315,00	35,00	3,50
<i>Výrobní náklady celkem</i>	<i>1 050,00</i>	<i>50,00</i>	<i>1 000,00</i>	<i>900,00</i>	<i>100,00</i>	<i>10,00</i>
Správní režie				180,00		2,00
<i>Úplné náklady podniku</i>				<i>1 080,00</i>		<i>12,00</i>
Rozpočtovaný zisk				270,00		3,00
<i>Tržba, resp. cena</i>				<i>1 350,00</i>		<i>15,00</i>



Řešení: skutečná výsledovka

	Zadáno (1)	Rozpracováno (2)	Dokončeno (3)	Prodej (4)	Na skladě (5)	Kalkulace (6)
Objem:	105 ks	5 ks	100 ks	90 ks	10 ks	1 ks
Jednicové náklady	630,00	30,00	600,00	540,00	60,00	6,00
Výrobní režie	315,00	15,00	300,00	270,00	30,00	3,00
<i>Výrobní náklady celkem</i>	<i>945,00</i>	<i>45,00</i>	<i>900,00</i>	<i>810,00</i>	<i>90,00</i>	<i>9,00</i>
Správní režie				200,00		2,22
<i>Úplné náklady podniku</i>				<i>1 010,00</i>		<i>11,22</i>
Skutečný zisk				340,00		3,78
<i>Tržba, resp. cena</i>				<i>1 350,00</i>		<i>15,00</i>

Realizační pojetí výsledku hospodaření



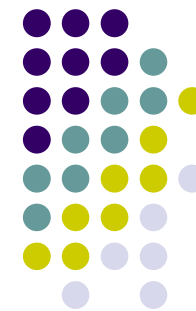
Rozvahové účty

Zásoby, Závazky		<i>Transformace</i>		Výroba	
	2a.	630	2a.	630	
	2b.	315	2b.	315	3.
	5.	200			900
Pohledávky		<i>Realizace na trhu</i>		Výrobky	
4a.	1350			3.	900
				4b.	810

Výsledkové účty

Nákl. na prod.		Tržby	
4b.	810	4a.	1350
Náklady období			
5.	200		

Realizační pojetí výsledku hospodaření



Výsledovka

Náklady		Výnosy	
Náklady prod. výrobků	810	Tržby	1350
N.období	200		
Celkem	1010	Celkem	1350
ZISK	340		

Produkční pojetí výsledku hospodaření



Rozvahové účty

Zásoby, Závazky

2a.	630
2b.	315
5.	200

Pohledávky

4a.	1350
-----	------

Nedokončená výroba

1.	945	3a.	900
----	-----	-----	-----

Výrobky

3b.	900	4b.	810
-----	-----	-----	-----

Výsledkové účty

Transformace

Náklady výroby

2a.	630
2b.	315

ZS Ned.výroby

1.	945
3a.	900

ZS Výrobků

3b.	900
-----	-----

Realizace na trhu

Náklady období

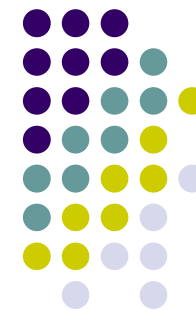
5.	200
----	-----

4b.	810
-----	-----

Tržby

4a.	1350
-----	------

Produkční pojetí výsledku hospodaření

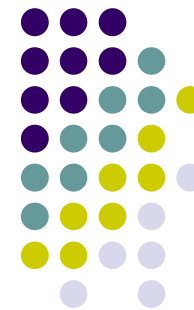


Výsledovka

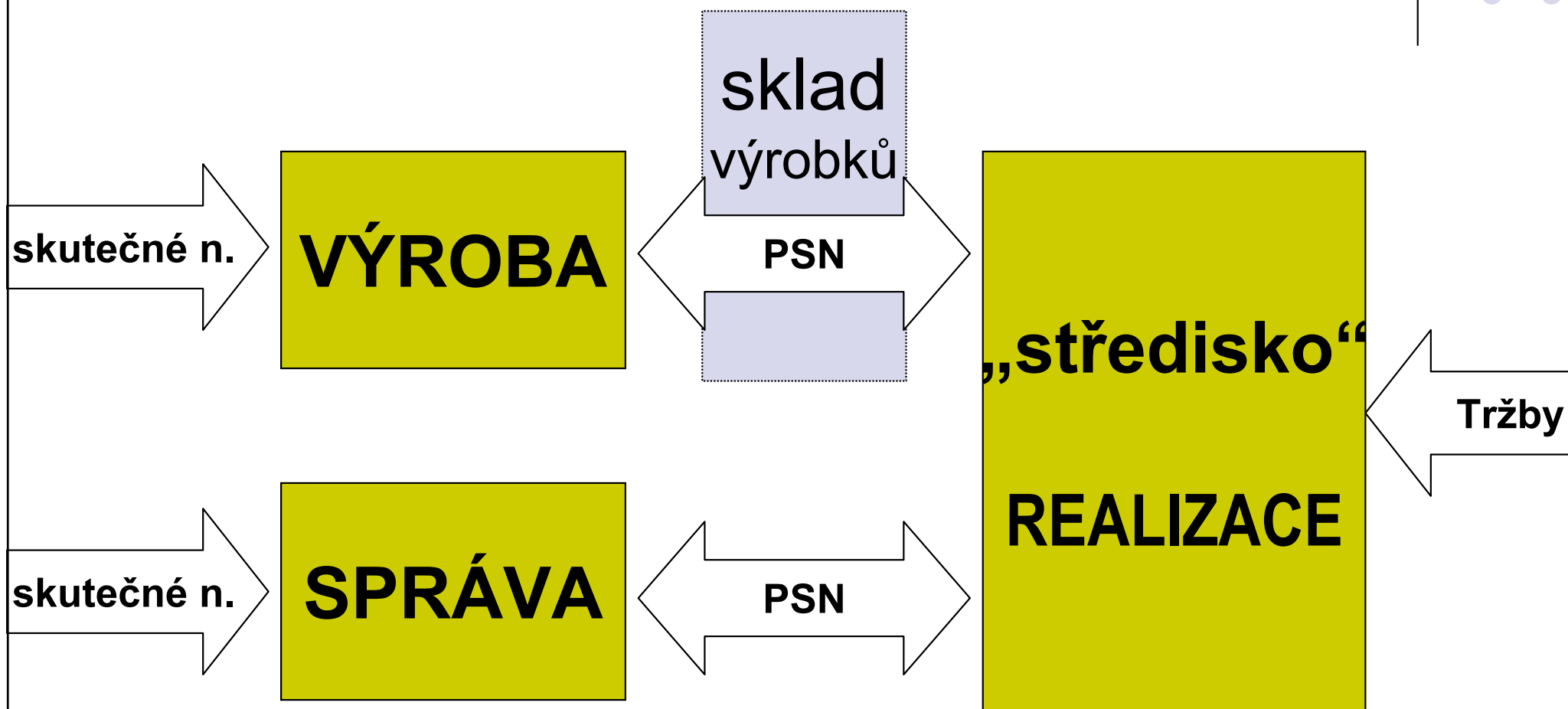
Náklady

Výnosy

N.výroby	945	ZS NV	45
		ZS Výrobků	90
N.období	200	Tržby	1350
Celkem	1145	Celkem	1485
ZISK	340		



PSN přímo v účetnictví



PSN přímo v účetnictví

Rozvahové účty

Výsledkové účty

121.B-Ned. výroba

1a.	682,5	3b.	1000
1b.	367,5		

121.C-Ned. výroba

2c.	-52,5	3c.	-100
2d.	-52,5		

123.B-Výrobky (PSN)

3a.	1000	4b.	900

123.C-Výrobky (OR)

3d.	-100	4c.	-90

311.A - Odběratelé

4a.	1350		

0x, 2x, 3x.A-Různé

2a.	630
2b.	315
5.	200

Transformace - středisko VÝROBA

5x.A-Náklady výroby

2a.	630
2b.	315

611.B - ZS NV (PSN)

1a.	682,5
3b.	1000
1b.	367,5

613.B-ZS Výrobků

3a.	1000
-----	------

611.C - ZS NV (OR)

2c.	-52,5
3c.	-100
2d.	-52,5

613.C - ZS Výrobků

3d.	-100
-----	------

Řízení - středisko SPRÁVA

5x.A-Nákl. období

5.	200
----	-----

699.B - VP výnosy

6.	180
----	-----

(středisko) REALIZACE na trhu

599.B- VP náklady

6.	180
----	-----

60x.A - Tržby (SK)

4a.	1350
-----	------

613.B-ZS Výrobků

4b.	900
-----	-----

613.C - ZS Výrobků

4c.	-90
-----	-----

PSN přímo v účetnictví

Rozvahové účty

Výsledkové účty

121.B-Ned. výroba

1a.	682,5	3b.	1000
1b.	367,5		

121.C-Ned. výroba

2c.	-52,5	3c.	-100
2d.	-52,5		

123.B-Výrobky (PSN)

3a.

1

3d

4a

Transformace - středisko VÝROBA

5x.A-Náklady výroby

2a.	630
2b.	315

611.B - ZS NV (PSN)

1a.	682,5
3b.	1000
1b.	367,5

613.B-ZS Výrobků

3a.	1000
-----	------

611.C - ZS NV (OR)

2c.	-52,5
3c.	-100
2d.	-52,5

613.C - ZS Výrobků

3d.	-100
-----	------

VP výsledky hospodaření:

	Náklady	Výnosy	VH	Výnosy
VÝROBA	945,0	1050,0	105,0	180
SPRÁVA	200,0	180,0	-20,0	
REALIZACE	1080,0	1350,0	270,0	(SK) 1350
Celkový VP výsledek hospodaření			355,0	

2a.	630
2b.	315
5.	200

613.B-ZS Výrobků

4b.	900
-----	-----

613.C - ZS Výrobků

4c.	-90
-----	-----

PSN přímo v účetnictví

Rozvahové účty

Výsledkové účty

121.B-Ned. výroba	
1a. 682,5	3b. 1000
1b. 367,5	

121.C-Ned. výroba	
2c. -52,5	3c. -100
2d. -52,5	

123.B-Výrobky (PSN)	
3a. 1000	4b. 900

123.C-Výrobky (OR)	
3d. -100	4c. -90

311.A - Odběratelé	
4a. 1350	

0x, 2x, 3x.A-Různé	
	2a. 630
	2b. 315
	5. 200

VP výsledky hospodaření:

	Náklady	Výnosy	VH	R)
VÝROBA	945,0	1050,0	105,0	2,5
SPRÁVA	200,0	180,0	-20,0	2,5
REALIZACE	1080,0	1350,0	270,0	100
Celkový VP výsledek hospodaření			355,0	

Řízení - středisko SPRÁVA

5x.A-Nákl. období		699.B - VP výnosy	
5. 200		6. 180	

(středisko) REALIZACE na trhu

599.B- VP náklady		60x.A - Tržby (SK)	
6. 180		4a. 1350	

613.B-ZS Výrobků	
4b. 900	

613.C - ZS Výrobků	
4c. -90	

PSN přímo v účetnictví

Rozvahové účty

Výsledkové účty

121.B-Ned. výroba	
1a. 682,5	3b. 1000
1b. 367,5	

121.C-Ned. výroba	
2c. -52,5	3c. -100
2d. -52,5	

123.B-Výrobky (PSN)	
3a. 1000	4b. 900

123.C-Výrobky (OR)	
3d. -100	4c. -900

311.A - Odběratelé	
4a. 1350	

0x, 2x, 3x.A-Různé	
2a. 630	
2b. 315	
5. 200	

Transformace - středisko VÝROBA			
5x.A-Náklady výroby		611.B - ZS NV (PSN)	
2a. 630		1a. 682,5	
2b. 315		3b. 1000	1b. 367,5

611.C - ZS NV (OR)	
2c. -52,5	
3c. -100	2d. -52,5

VP výsledky hospodaření:

	Náklady	Výnosy	VH
VÝROBA	945,0	1050,0	105,0
SPRÁVA	200,0	180,0	-20,0
REALIZACE	1080,0	1350,0	270,0
<i>Celkový VP výsledek hospodaření</i>			355,0

(středisko) REALIZACE na trhu			
599.B- VP náklady		60x.A - Tržby (SK)	
6. 180		4a. 1350	

613.B-ZS Výrobků	
4b. 900	

613.C - ZS Výrobků	
4c. -90	

robků
-100

PSN přímo v účetnictví

Výsledovka FÚ

Výsledovka

Náklady		Výnosy	
5x.A-Náklady výroby (SK)	945	611.B - ZS NV (PSN)	50
		611.C - ZS NV (OR)	-5
		613.B-ZS Výrobků (PSN)	1000
		613.C - ZS Výrobků (OR)	-100
5x.A-Nákl. období (SK)	200	699.B - VP výnosy (PSN)	180
599.B- VP náklady (PSN)	180	60x.A - Tržby (SK)	1350
		613.B-ZS Výrobků (PSN)	-900
		613.C - ZS Výrobků (OR)	90
<i>Náklady</i>	<i>1325</i>	<i>Výnosy</i>	<i>1665</i>
ZISK	340		

PSN přímo v účetnictví

Rozvahové účty

Výsledkové účty

Transformace - středisko VÝROBA

121.B-Ned. výroba

1a.	682,5	3b.	1000
1b.	367,5		

121.C-Ned. výroba

2c.	-52,5	3c.	-100
2d.	-52,5		

123.B-Výrobky (PSN)

3a.	1000	4b.	900
-----	------	-----	-----

123.C-Výrobky (OR)

3d.	-100	4c.	-90
-----	------	-----	-----

311.A - Odběratelé

4a.	1350
-----	------

0x, 2x, 3x.A-Různé

2a.	630
2b.	315
5.	200

VP výsledky hospodaření:

	Náklady	Výnosy	VH
VÝROBA	945,0	1050,0	105,0
SPRÁVA	200,0	180,0	-20,0
REALIZACE	1080,0	1350,0	270,0
Celkový VP výsledek hospodaření			355,0
z toho zadrženo v rozvaze		121.C	-5
		123.C	-10
skutečný zisk			340

613.B-ZS Výrobků

4b.	900
-----	-----

613.C - ZS Výrobků

4c.	-90
-----	-----

Jednookruhová forma NÚ

Rozvahové účty

Výsledkové účty

121.B-Ned. výroba

1a.	682,5	3b.	1000
1b.	367,5		

121.C-Ned. výroba

2c.	-52,5	3c.	-100
2d.	-52,5		

123.B-Výrobky (PSN)

3a.	1000	4b.	900

123.C-Výrobky (OR)

3d.	-100	4c.	-90

311.A - Odběratelé

4a.	1350		

0x, 2x, 3x.A-Různé

2a.	630
2b.	315
5.	200

Transformace - středisko VÝROBA

5x.A-Náklady výroby

2a.	630
2b.	315

611.B - ZS NV (PSN)

1a.	682,5
3b.	1000
1b.	367,5

613.B-ZS Výrobků

3a.	1000
-----	------

611.C - ZS NV (OR)

2c.	-52,5
3c.	-100
2d.	-52,5

613.C - ZS Výrobků

3d.	-100
-----	------

Řízení - středisko SPRÁVA

5x.A-Nákl. období

5.	200
----	-----

699.B - VP výnosy

6.	180
----	-----

(středisko) REALIZACE na trhu

599.B- VP náklady

6.	180
----	-----

60x.A - Tržby (SK)

4a.	1350
-----	------

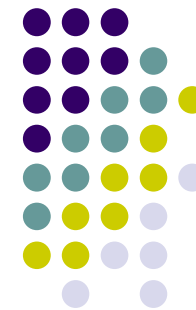
613.B-ZS Výrobků

4b.	900
-----	-----

613.C - ZS Výrobků

4c.	-90
-----	-----

Samostatné zobrazení jednicových a režijních nákladů



Rozvahové
účty

Výsledkové účty

121.B-Ned. výroba	
1a. 682,5	3b. 650
1b. 367,5	3b'. 350

121.C-Ned. výroba	
2c. -52,5	3c. -50
2d. -52,5	3c'. -50

123.B-Výrobky (PSN)	
3a. 650	4b. 900
3a' 350	

123.C-Výrobky (OR)	
3d. -50	4c. -90
3d'	-50

středisko VÝROBA - Jednicové náklady	
5x.A-Náklady výroby	
2a. 630	

611.B - ZS NV (PSN)	
1a. 682,5	
3b. 650	

613.B-ZS Výrobků	
3a. 650	

611.C - ZS NV (OR)	
2c. -52,5	
3c. -50	

613.C - ZS Výrobků	
3d. -50	

středisko VÝROBA - režijní náklady	
5x.A-Náklady výroby	
2b. 315	

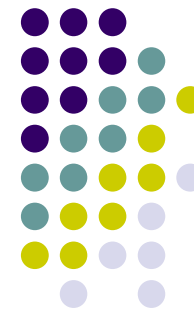
611.B - ZS NV (PSN)	
1b. 367,5	
3b' 350	

613.B-ZS Výrobků	
3a'. 350	

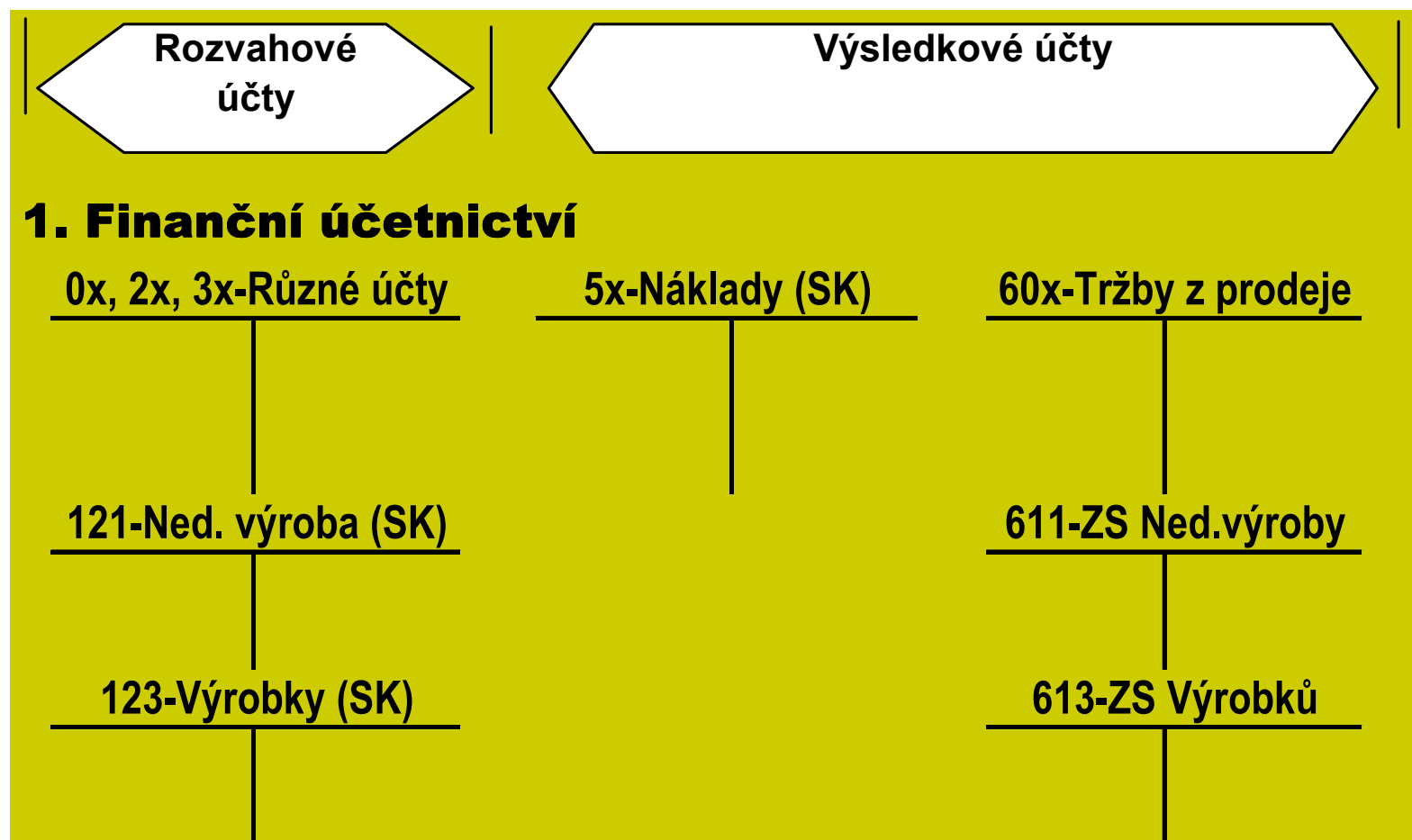
611.C - ZS NV (OR)	
2d. -52,5	
3c'. -50	

613.C - ZS Výrobků	
3d'. -50	





Dvouokruhová forma NÚ





Dvouokruhová forma NÚ

Rozvahové
účty

Výsledkové účty

Spojovací a
rozlišovací účty

2. Nákladové účetnictví

Nedokončená výroba
(PSN=10Kč)

la.	682,5	
lb.	367,5	

středisko VÝROBA - Jednicové náklady
Náklady (SK) Výnosy (PSN)

		la.	683
--	--	-----	-----

Nedokončená výroba
(OR=SK-PSN)

středisko VÝROBA - režijní náklady
Náklady (SK) Výnosy (PSN)

		lb.	368
--	--	-----	-----

Výrobky
(PSN=10Kč)

Řízení - středisko SPRÁVA
Náklady (SK) Výnosy (PSN)

Výrobky
(OR=SK-PSN)

středisko REALIZACE na trhu
Náklady (PSN) Výnosy (SK)

Spojovací účet
k zásobám

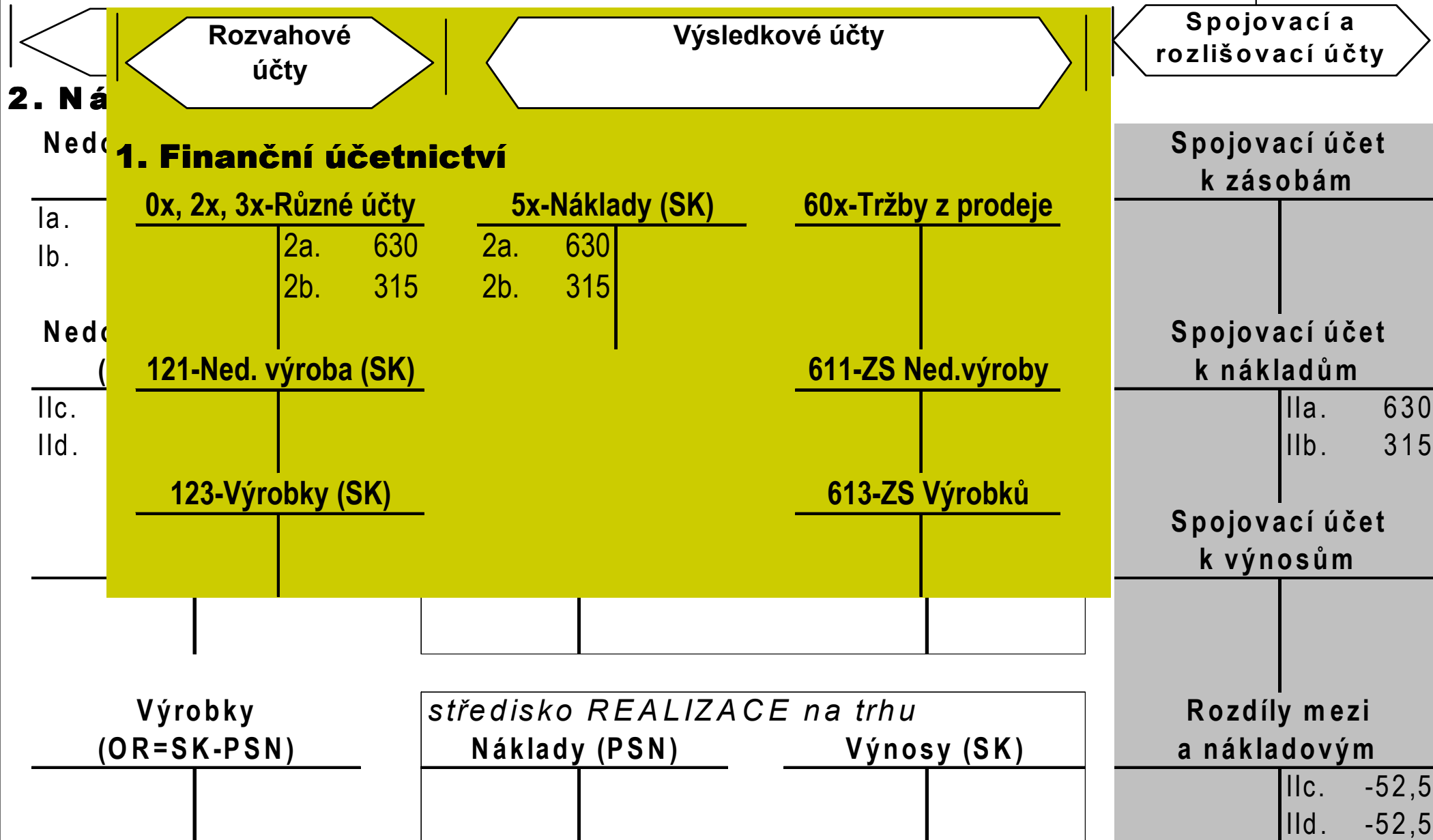
Spojovací účet
k nákladům

Spojovací účet
k výnosům

Rozdíly mezi
a nákladovým



Dvouokruhová forma NÚ





Dvouokruhová forma NÚ

2. Ná

Nedc

Ia.

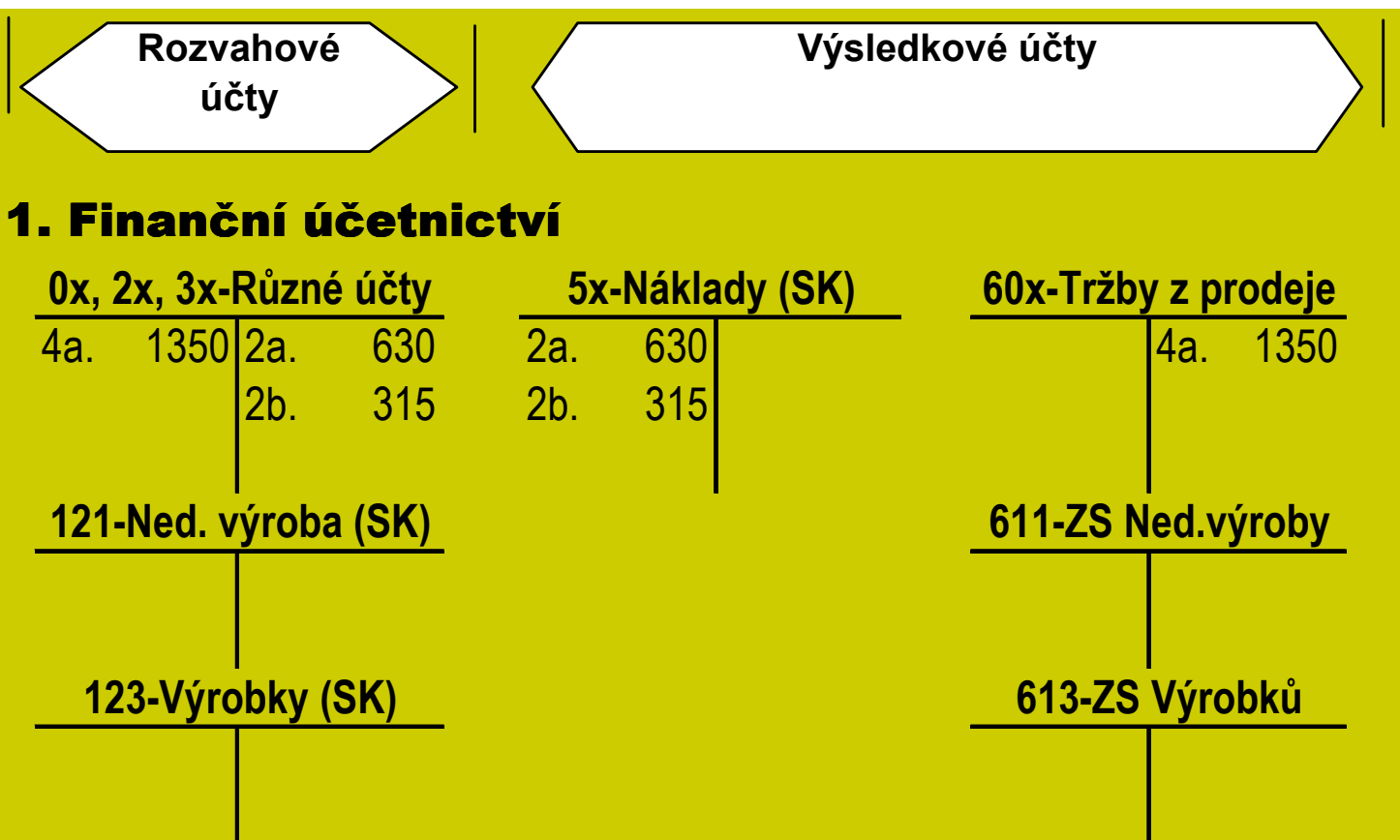
Ib.

Nedc

IIc.

IId.

IIIa



Spojovací účet
k zásobám

Spojovací účet
k nákladům

Spojovací účet
k výnosům

IVa. 1350

Rozdíly mezi
a nákladovým

IVc. -90	IIc. -52,5
	IId. -52,5

Výrobky
(OR=SK-PSN)

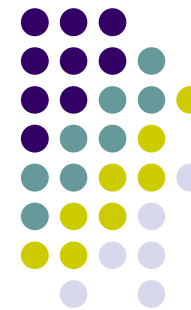
IIIb -100	IVc -90
-----------	---------

středisko REALIZACE na trhu

Náklady (PSN)

Výnosy (SK)

IVb. 900	IVa. 1350
----------	-----------



Rozvahové účty

Výsledkové účty

Spojovací a rozlišovací účty

1. Finanční účetnictví

0x, 2x, 3x-Různé účty		5x-Náklady (SK)		60x-Tržby z prodeje		
4a.	1350	2a.	630		4a.	1350
		2b.	315			
		5.	200			
121-Ned. výroba (SK)				611-ZS Ned.výroby		
123-Výrobky (SK)				613-ZS Výrobků		

Spojovací účet k zásobám

Spojovací účet k nákladům

IIa.	630
IIb.	315
V.	200

Spojovací účet k výnosům

IVa. 1350

Rozdíly mezi a nákladovým

IVc.	-90	IIc.	-52,5
		IIId.	-52,5

Výrobky

(PSN=10Kč)

IIIa	1000	IVb	900
------	------	-----	-----

Řízení - středisko *SPRÁVA*

Náklady (SK)

Výnosy (PSN)

V.	200	VI.	180
----	-----	-----	-----

Výrobky

(OR=SK-PSN)

IIIb	-100	IVc	-90
------	------	-----	-----

středisko *REALIZACE na trhu*

Náklady (PSN)

Výnosy (SK)

IVb.	900	IVa.	1350
VI.	180		



Dvouokruhová forma NÚ

Rozvahové účty

Výsledkové účty

Spojovací a rozlišovací účty

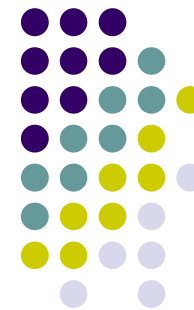
2. Náklady 1. Finanční účetnictví

0x, 2x, 3x-Různé účty		5x-Náklady (SK)		60x-Tržby z prodeje	
4a.	1350	2a.	630	2a.	630
4b.		2b.	315	2b.	315
		5.	200	5.	200
121-Ned. výroba (SK)		611-ZS Ned.výroby			
123-Výrobky (SK)		613-ZS Výrobků			
(PSN=10Kč)		Náklady (SK)		Výnosy (PSN)	
IIIa	1000	IVb	900	V.	200
				VI.	180

Výrobky (OR=SK-PSN)	
IIIb	-100
IVc	-90

středisko REALIZACE na trhu	
Náklady (PSN)	Výnosy (SK)
IVb.	900
VI.	180
	IVa.
	1350

Spojovací účet k zásobám	
VIIa	45
VIIb	90
Spojovací účet k nákladům	
IIa.	630
IIb.	315
V.	200
Spojovací účet k výnosům	
IVa.	1350
VIIa.	45
VIIb.	90
Rozdíly mezi a nákladovým	
IVc.	-90
IIc.	-52,5
IIId.	-52,5



Která forma je lepší?

Jednookruh

- v praxi převažuje
- odpadá duplicitní účtování

Dvouokruh

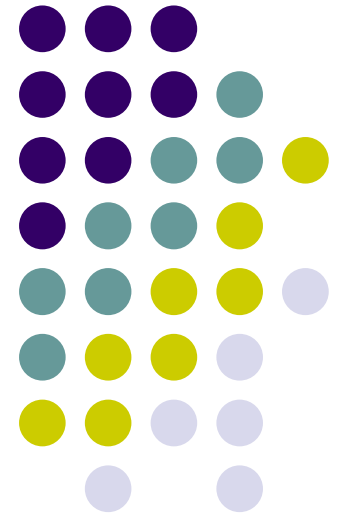
- didaktiky doporučován
- volná vazba okruhů

Kombinace

- kompromisní řešení

Modelový podnik Porcelán a.s.

(příklad analogický
seminární práci)





Porcelán, a.s.

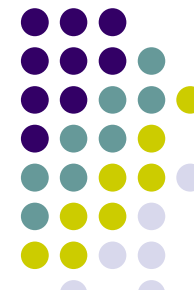
Tři základní výrobní skupiny, a sice:

- jídelní soupravy
- hrnky
- dekorované šálky

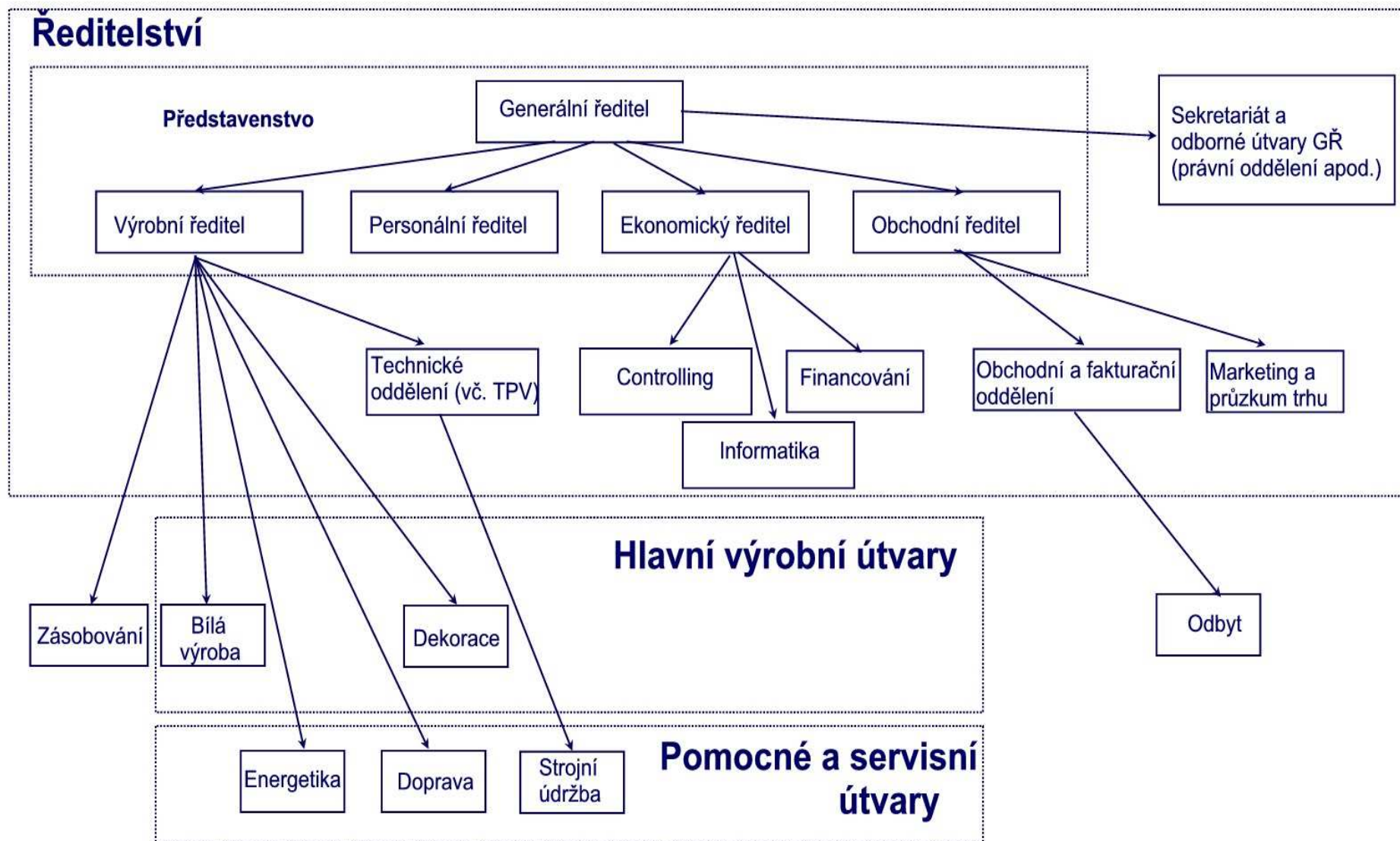


Základní kapitál: 350 mil. Kč

Datum založení: 1. května 1998

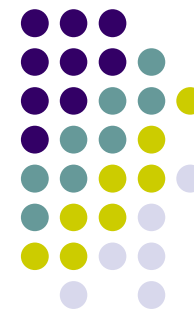


Organizační struktura



Hodnototvorný řetězec zobrazený na pozadí ekonomické struktury

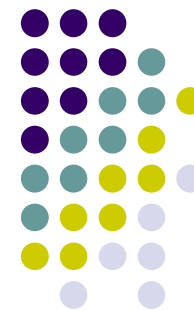




Rozpočtování = určení úkolů na rok 2007 (Standard.xls)

Metoda standardních nákladů

- postup známý z 20. let 20. století
- **Standardy:**
 - standardní objem prodeje,
 - výroby a vytížení kapacit,
 - pro ceny,
 - a tudíž i pro výnosy a náklady.



Sledování skutečného hospodaření a jeho rozbor

Pravidla řízení ekonomiky Porcelán, a.s.

- Sestavený rozpočet se po schválení vlastníky stává **standardem** (viz Standard.xls).
- Vlastní pravidla obsažena v Pravidla_ekonomického_řízení_na_rok_2007.doc

Simulovaný výstup z účetnictví za rok 2007

- Analytická výsledovka (viz Skutečnost_Výsledovka.xls).

ÚKOL:

- analýza odchylek