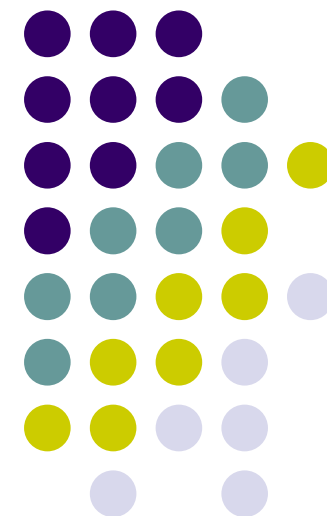
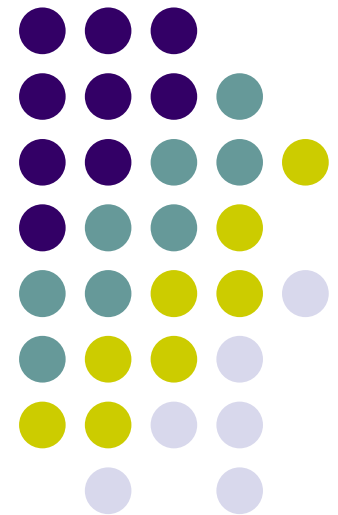


Controlling II.

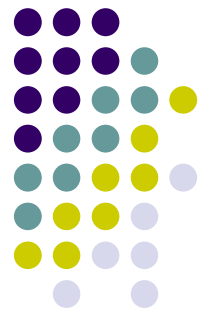
- Ekonomické řízení – shrnutí minulé přednášky
- Operativní ekonomické řízení (CVP úlohy)
- Strategické ekonomické řízení (dd kalkulace)
- Propojení věcného a ekon. strategického řízení
- Reporting
- Návod k řešení seminární práce
- Kompendium používání programu MS Excel



Princip ekonomického řízení



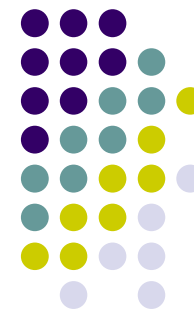
Podnik pohledem systémového přístupu



- Systém = uspořádaný celek prvků, mezi kterými existují vazby.
- Základní vlastnosti systému:
 - struktura;
 - chování.

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

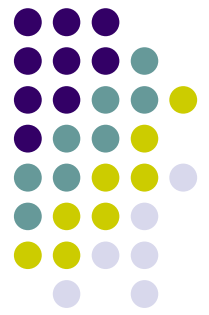
ULRICH, H. *Die Unternehmung als produktives soziales System – Grundlagen der allgemeinen Unternehmungslehre*. 2. Auflage. Bern, Stuttgart : 1970.



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 úspěš v hospodářské soutěži.

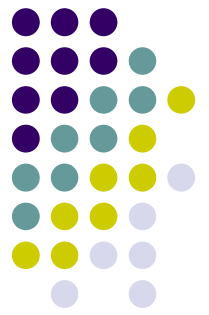
Věcná a ekonomická stránka činnosti podniku



Odraz duality podnikových cílů :

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

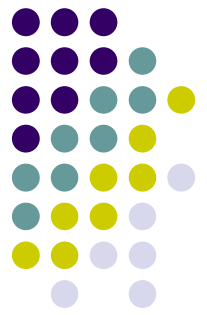
Řízení finanční (ekonomické) stránky činnosti podniku



Podnik = systém

PODNIK

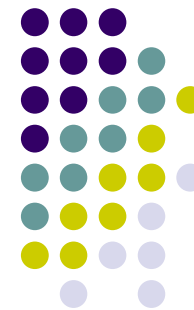
Řízení finanční (ekonomické) stránky činnosti podniku



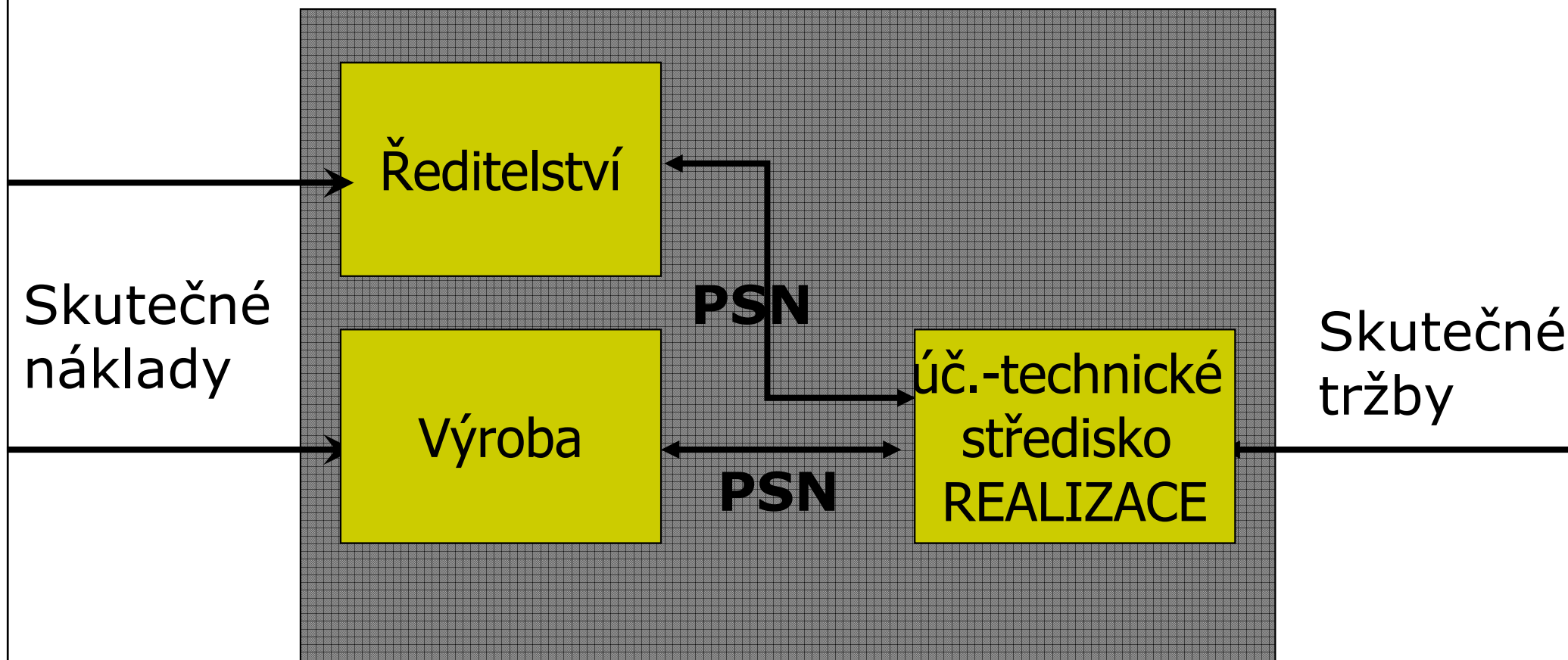
Hospodářský princip – odraz v **ekonomické účinnosti** hlavního podnikového procesu



Finanční (ekonomická) stránka činnosti podniku

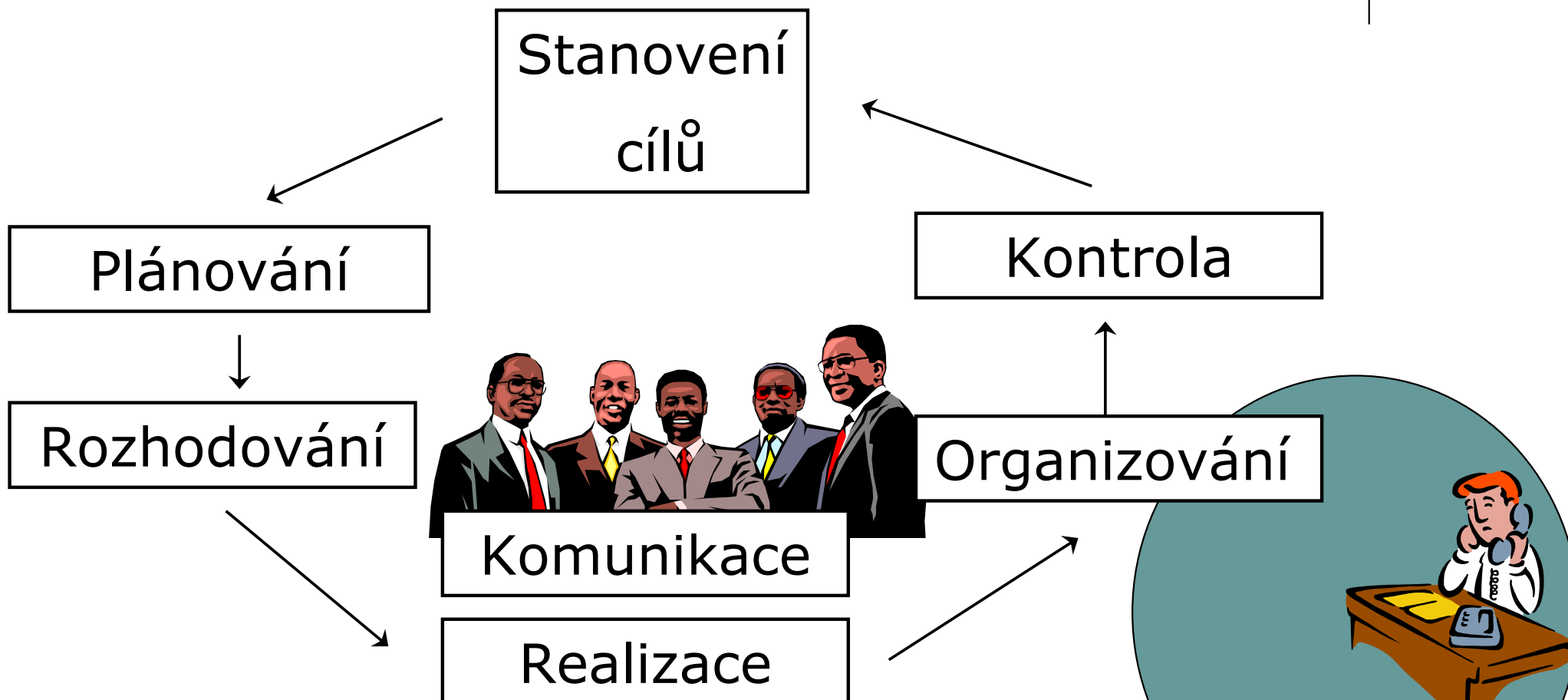


Ekonomická struktura, tj. jak budou jednotlivé útvary finančně řízeny.



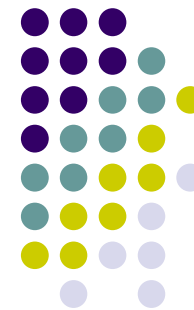


Pojetí controllingu

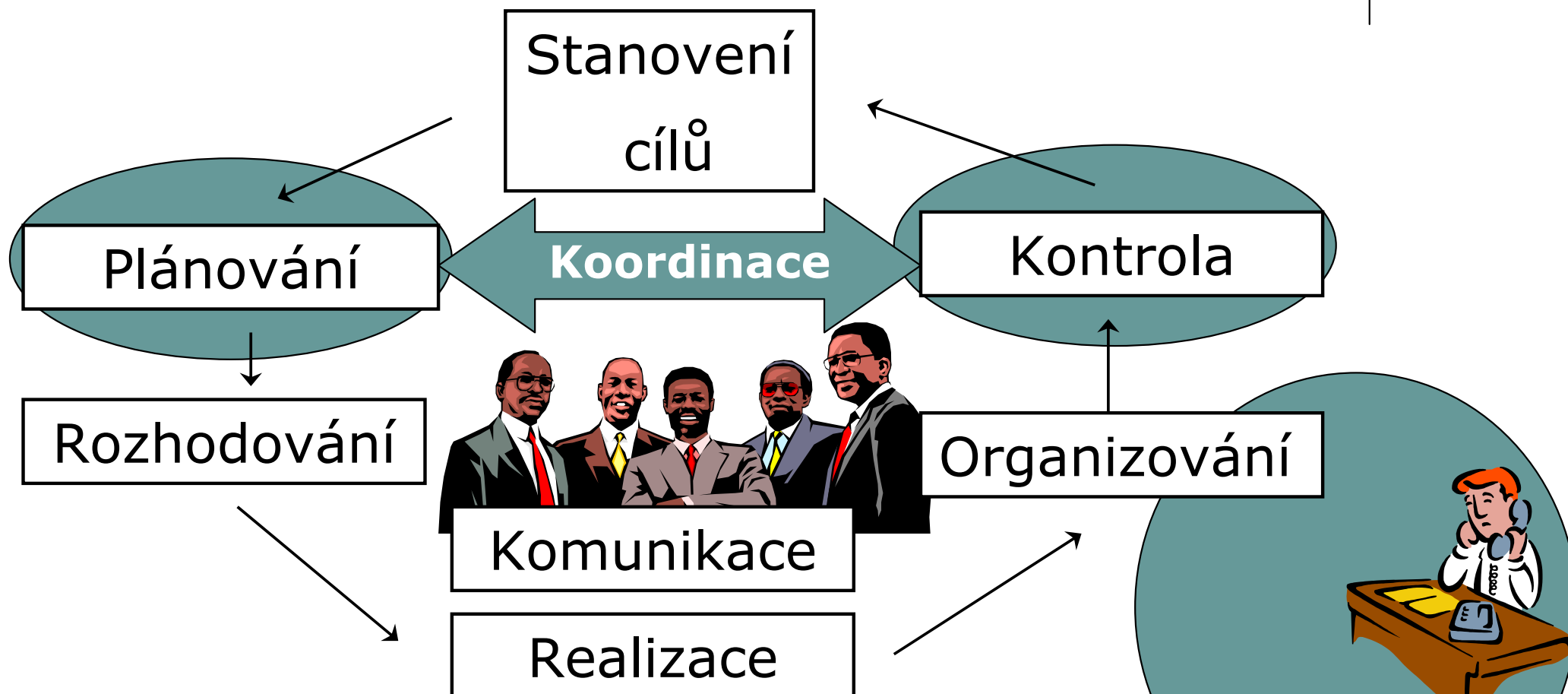


GŘ + funkčně specializovaní manažeři + controller

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

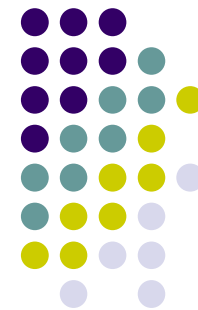


Controlling = informační podpora ekonomického řízení



GŘ + funkčně specializovaní manažeři + controller

Obchodní | Výrobní | Finanční | Personální | ...

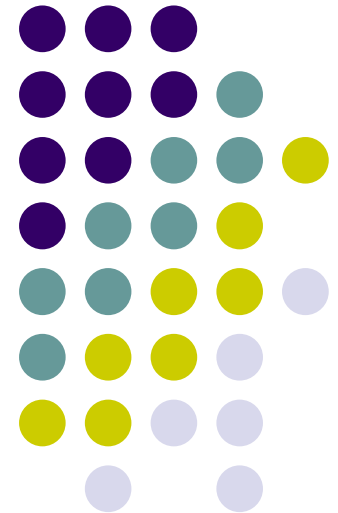


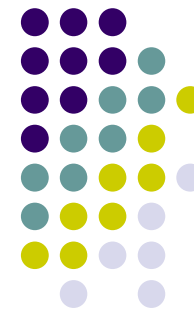
Controlling = informační podpora ekonomického řízení



Operativní ekonomické řízení

a jeho podpora informacemi
controllingu

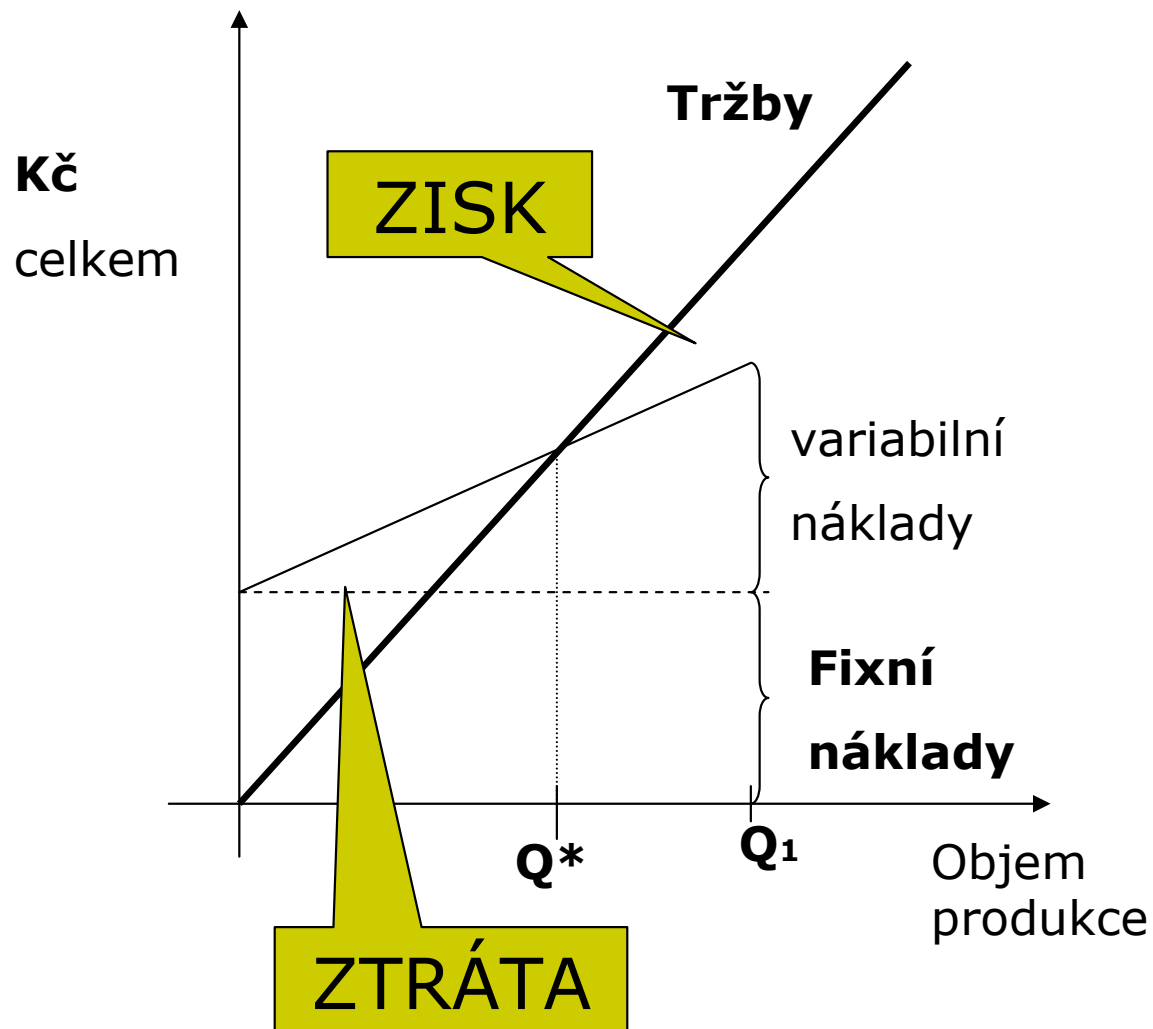
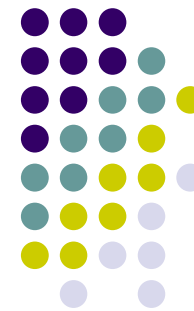




Operativní ekonomické řízení

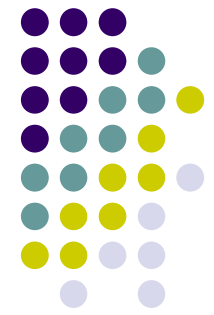
- základním kritériem úspěchu: dosažení **zisku z činnosti podniku** (přebytku přírůstků peněžně vyjádřené užitečnosti výstupů podniku nad úbytky peněžně vyjádřené užitečnosti spotřebovaných zdrojů)
- nástroje řízení ekonomické účinnosti:
 - detailní **rozbor samostatně sledovaných přínosů částí podniku** (střediska v nákladovém účetnictví) spojený s:
 - rozpočtováním,
 - průběžnou kontrolou a
 - informováním (reportingem)
 - detailní **rozbor samostatně sledovaných přínosů jednotlivých druhů výkonů** (druhů výrobků, zboží, služeb) obsažený v
 - předběžných a
 - výsledných kalkulacích

Charakter nákladů v krátkém období (viz bod zvratu v KHN OPI)



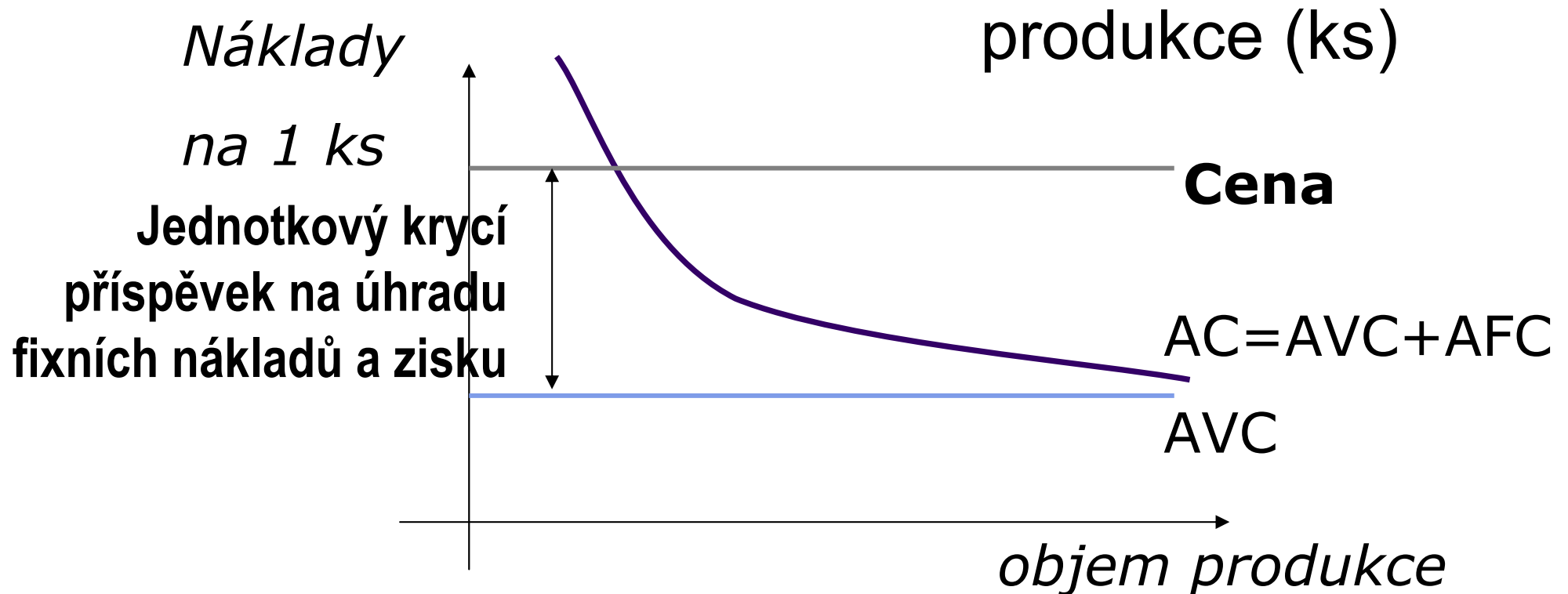
- Vytvořenou kapacitu nelze v krátkém období změnit,
- ale pouze lépe využít! (tj. roznést fixní náklady mezi co největší objem produkce a tím dosáhnout úspor z rozsahu)

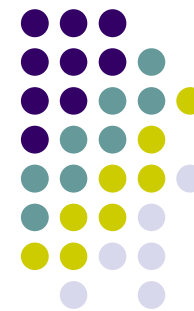
Jednotkové náklady v závislosti na objemu produkce



fixní nákl.


jednotkové nákl. = variabilní + $\frac{\text{fixní nákl.}}{\text{objem produkce}}$





Cost-Volume-Profit úlohy

Základem řešení vždy rozlišení variabilních a fixních nákladů

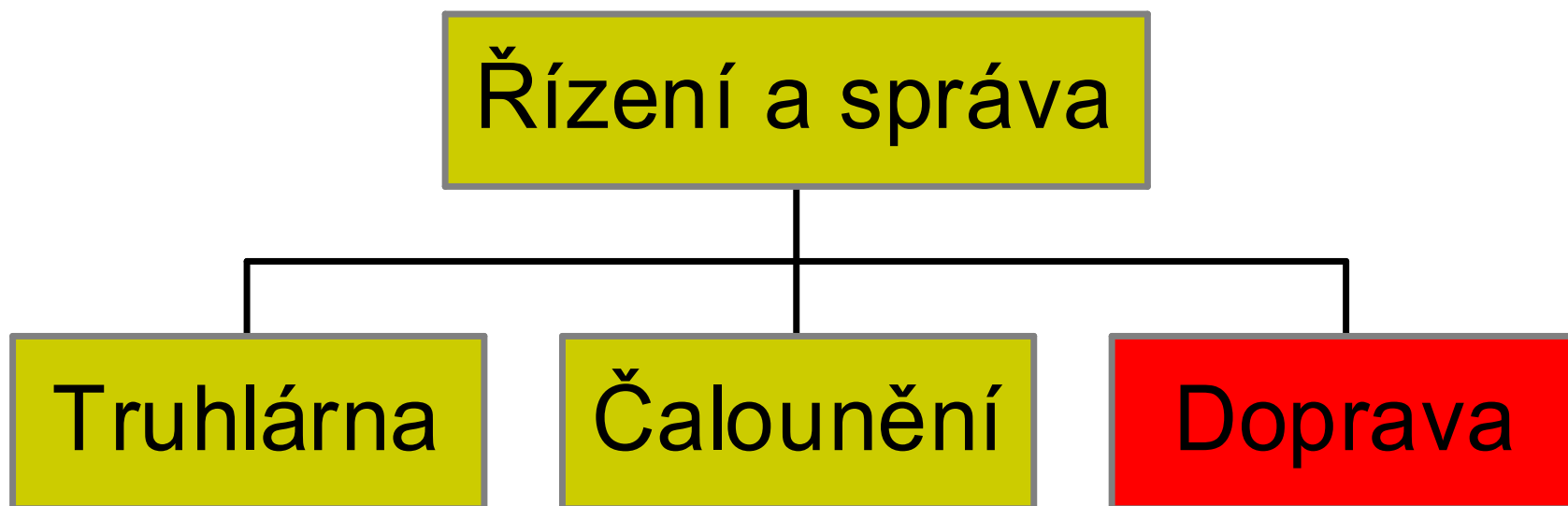
- „Bud’ a nebo“ (vyrobit, či koupit; nakoupit službu externě, či ji realizovat vlastním střediskem apod.)
- Stanovení dolního limitu ceny vlastního výkonu (nesmí klesnout pod variabilní náklady – viz „bod uzavření firmy“ z teorie v Mikroekonomii) 
- Sortimentní rozhodování (optimalizace sortimentu druhů výrobků tak, aby byly vyráběny ty, které přináší nejvyšší contribution margin, tj. příspěvek na úhradu FN a zisku)

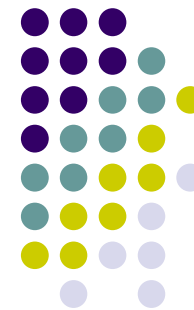


Příklad – cena za výkon střediska Doprava (zadání)

Organizační struktura

podniku Nábytek Moravia, a.s.:





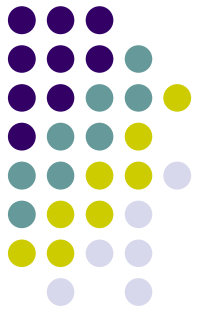
Příklad – cena za výkon střediska Doprava (zadání)

Rozpočet pro rok 2007 předpokládá, že středisko Doprava využije svou maximální kapacitu (cca 600 tis. km) z přibližně 65%.

Management proto hledá cesty, jak zvýšit využití kapacit střediska.

Nabízí se dopravní výkony v odhadu asi 150 tis.km pro stavební firmu za cenu 16 Kč/km.

Má být navržené řešení realizováno?



Příklad – cena za výkon střediska Doprava (Řešení)

Rozpočet střediska DOPRAVA na rok 2007

Počet ujetých km	400 000 km
<i>Náklady střediska:</i>	
50x PHM a oleje	1 930 240 Kč
51x Opravy	2 592 800 Kč
52x Mzdy a SZP	2 721 600 Kč
Celkem	7 244 640 Kč

Kalkulace ceny 1 km:

Počet ujetých km	1 km
<i>Náklady střediska:</i>	
50x PHM a oleje	4,83 Kč
51x Opravy	6,48 Kč
52x Mzdy a SZP	6,80 Kč
Celkem	18,11 Kč
Cena poptávaná zákazníkem	16,00 Kč
Dodatečný jednotkový zisk	- 2,11 Kč
pro 150 000 km poté	- 316 740 Kč



Příklad – cena za výkon střediska Doprava (řešení)

Rozpočet střediska DOPRAVA na rok 2007

Počet ujetých km 400 000 km

<i>Náklady střediska:</i>	<i>Variátor</i>	
50x PHM a oleje	1,0	1 930 240 Kč
51x Opravy	0,6	2 592 800 Kč
52x Mzdy a SZP	0,0	2 721 600 Kč
Celkem		7 244 640 Kč

Kalkulace ceny 1 km:

Počet ujetých km 1 km

<i>Náklady střediska:</i>	<i>Variátor</i>	
50x PHM a oleje	1,0	4,83 Kč
51x Opravy	0,6	6,48 Kč
52x Mzdy a SZP	0,0	6,80 Kč
Celkem		18,11 Kč

Cena poptávaná zákazníkem 16,00 Kč

Dodatečný jednotkový KP - 2,11 Kč

pro 150 000 km poté - 316 740 Kč

relevantní jen
variab.nákl.!!!

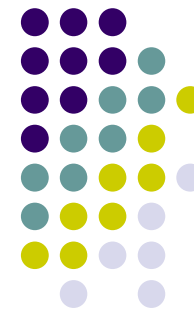
1 km

4,83 Kč
3,89 Kč
- Kč
8,71 Kč

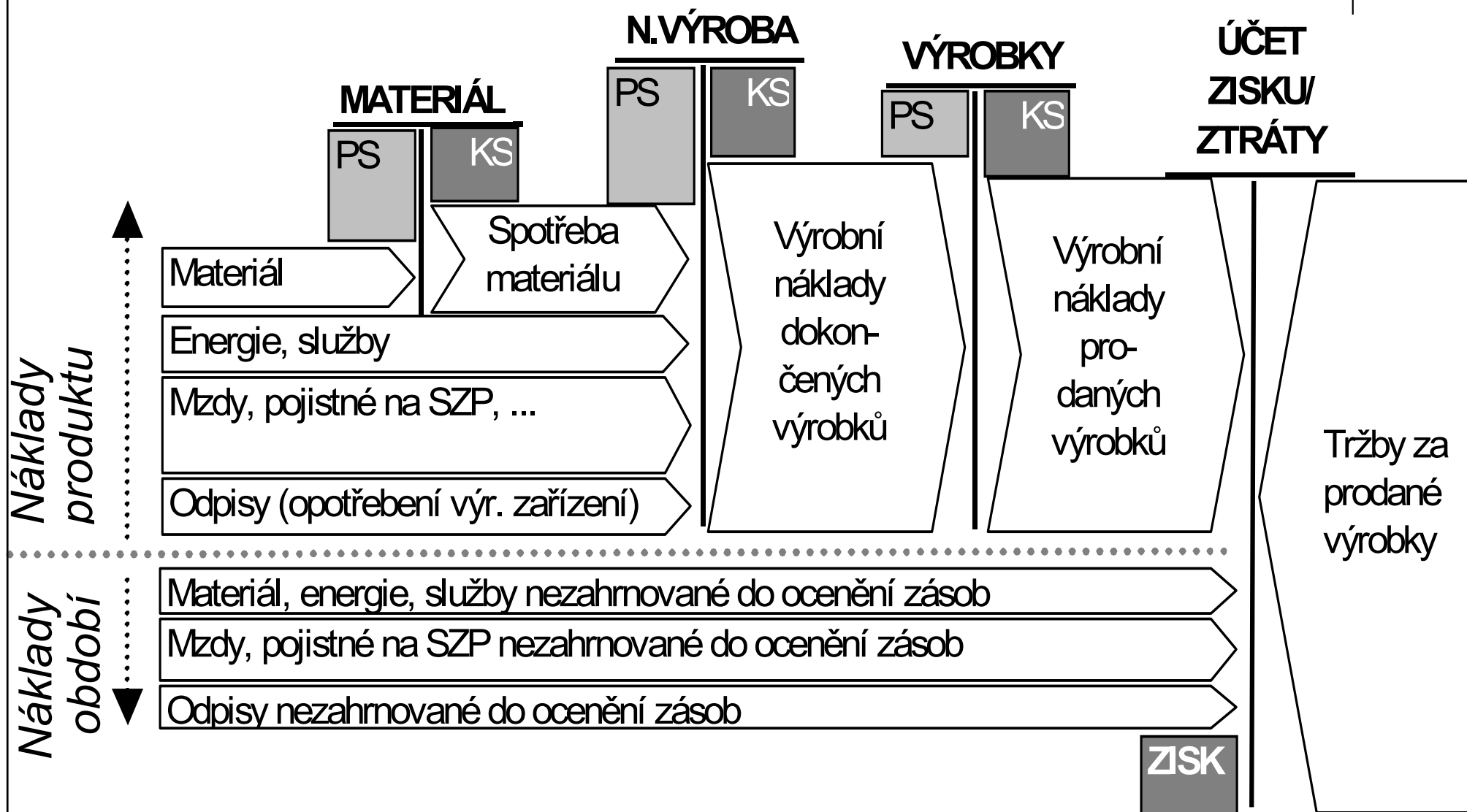
16,00 Kč

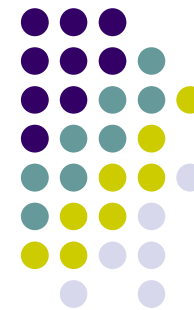
7,29 Kč

1 092 780 Kč

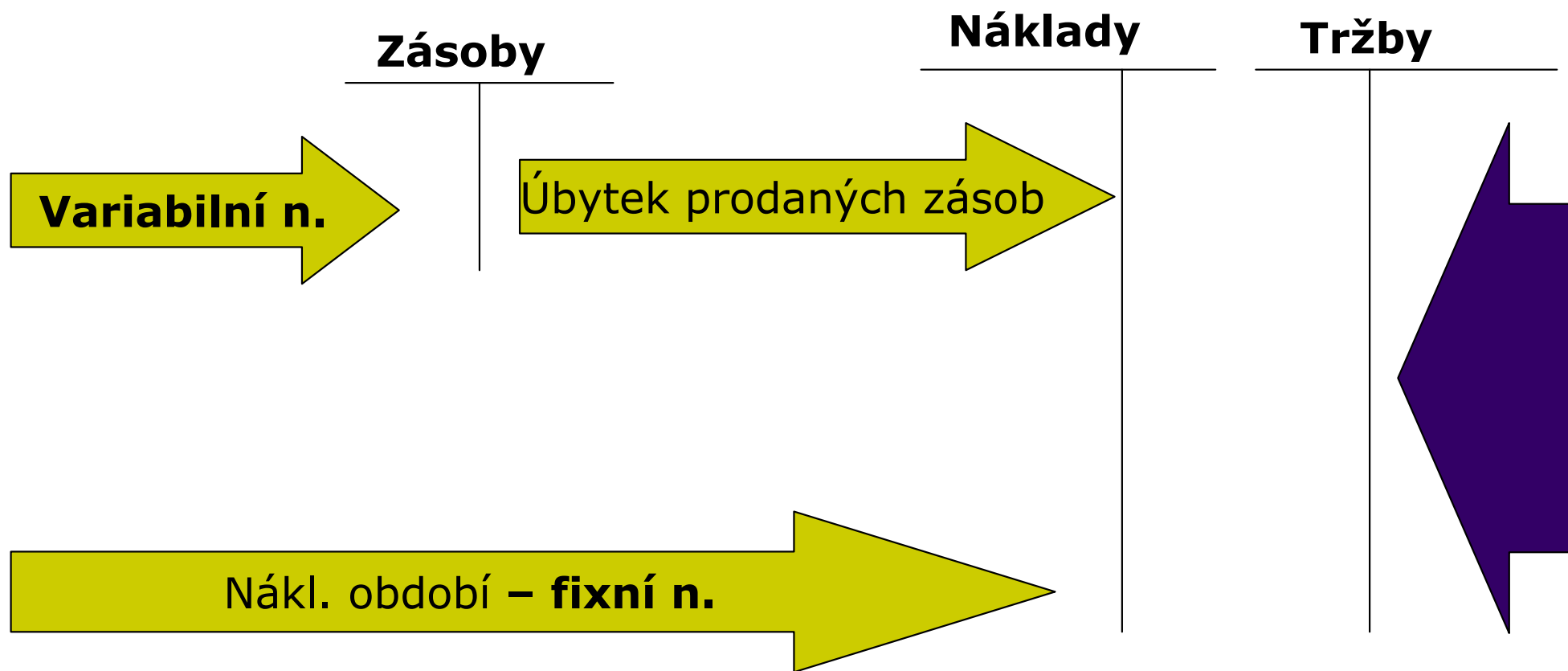


Účetní metoda Variable costing (náklady produktu jen variabilní náklady)



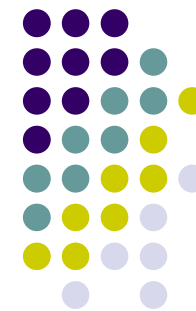


Účetní metoda Variable costing (náklady produktu jen variabilní náklady)



Zadání

(srovnání Variable a Full Costing)



	1. pololetí	2. pololetí	Rok celkem
<i>Zadáno a vyrobeno</i>	450 000 ks	350 000 ks	800 000 ks
<i>Prodej</i>	200 000 ks	600 000 ks	800 000 ks
Variabilní náklady	14 400 000 Kč	11 200 000 Kč	25 600 000 Kč
Fixní náklady	8 000 000 Kč	8 000 000 Kč	16 000 000 Kč
Náklady celkem	22 400 000 Kč	19 200 000 Kč	41 600 000 Kč
Tržby	11 000 000 Kč	33 000 000 Kč	44 000 000 Kč

Tabulka uvádí

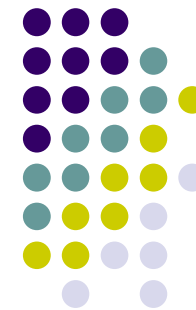
- skutečné objemy výrobků a
- skutečné fixní a variabilní náklady společnosti Produkce

Úkol:

Zaúčtujte výrobu a prodej výrobků v nákladovém účetnictví, jestliže

- a) výrobky se oceňují **na úrovni variabilních nákladů;**
- b) výrobky se oceňují **na úrovni plných nákladů.**

Nákladové účetnictví v plných nákladech



Rozvahové účty

Výsledkové účty

Nedokončená výroba

1a	14 400 000 Kč	2a	14 400 000 Kč
1b	8 000 000 Kč	2b	8 000 000 Kč
KZ	0 Kč		
4a	11 200 000 Kč	5a	11 200 000 Kč
4b	8 000 000 Kč	5b	8 000 000 Kč
KZ	0 Kč		

Výrobky (SK)

2a	14 400 000 Kč	3b	9 955 556 Kč
2b	8 000 000 Kč		
KZ	12 444 444 Kč		
5a	11 200 000 Kč	6b.	31 644 444 Kč
5b	8 000 000 Kč		
KZ	0 Kč		

Tržby (SK)

	3a	11 000 000 Kč
	Σ	11 000 000 Kč
	6a	33 000 000 Kč
	Σ	33 000 000 Kč

Různé účty

3a	11 000 000 Kč	1a	14 400 000 Kč
		1b	8 000 000 Kč
		KZ	11 400 000 Kč
6a.	33 000 000 Kč	4a	11 200 000 Kč
		4b	8 000 000 Kč
		KZ	-2 400 000 Kč

Náklady (SK)

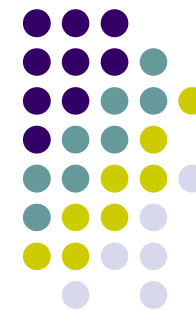
3b	9 955 556 Kč	
Σ	9 955 556 Kč	
6b.	31 644 444 Kč	
Σ	31 644 444 Kč	

1, 4 = spotřeba nákladů na výrobu

2, 5 = dohotovení výrobků a převod na sklad

3, 6 = prodej výrobků

Nákladové účetnictví v plných nákladech



Výkaz zisků a ztrát v jednotlivých pololetích

	1. pololetí	2. pololetí	Rok celkem
Tržby	11 000 000 Kč	33 000 000 Kč	44 000 000 Kč
Náklady	-9 955 556 Kč	-31 644 444 Kč	-41 600 000 Kč
Zisk	1 044 444 Kč	1 355 556 Kč	2 400 000 Kč

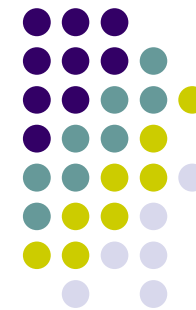


období, kdy
převažovala
výroba na sklad



období, kdy
převažoval
prodej
zákazníkům

Nákladové účetnictví ve variabilních nákladech



Rozvahové účty

Nedokončená výroba

1a	14 400 000 Kč	2a	14 400 000 Kč
<i>KZ</i>	<i>0 Kč</i>		
4a	11 200 000 Kč	5a	11 200 000 Kč
4b			
<i>KZ</i>	<i>0 Kč</i>		

Různé účty

3a	11 000 000 Kč	1a	14 400 000 Kč
		1b	8 000 000 Kč
		<i>KZ</i>	<i>11 400 000 Kč</i>
6a.	33 000 000 Kč	4a	11 200 000 Kč
		4b	8 000 000 Kč
		<i>KZ</i>	<i>-2 400 000 Kč</i>

Výrobky (SK)

2a	14 400 000 Kč	3b	6 400 000 Kč
<i>KZ</i>	<i>8 000 000 Kč</i>		
5a	11 200 000 Kč	6b.	19 200 000 Kč
<i>KZ</i>	<i>0 Kč</i>		

Výsledkové účty

Tržby (SK)

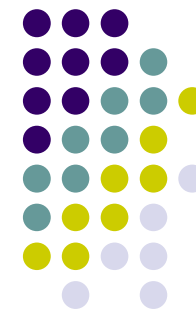
	3a	11 000 000 Kč
	Σ	11 000 000 Kč
	6a	33 000 000 Kč
	Σ	33 000 000 Kč

Náklady (SK)

1b	8 000 000 Kč	
3b	6 400 000 Kč	
Σ	14 400 000 Kč	
4b	8 000 000 Kč	
6b.	19 200 000 Kč	
Σ	27 200 000 Kč	

- 1, 4 = spotřeba nákladů na výrobu
- 2, 5 = dohotovení výrobků a převod na sklad
- 3, 6 = prodej výrobků

Nákladové účetnictví ve variabilních nákladech



Výkaz zisků a ztrát v jednotlivých pololetích

	1. pololetí	2. pololetí	Rok celkem
Tržby	11 000 000 Kč	33 000 000 Kč	44 000 000 Kč
Náklady	-14 400 000 Kč	-27 200 000 Kč	-41 600 000 Kč
Zisk	-3 400 000 Kč	5 800 000 Kč	2 400 000 Kč

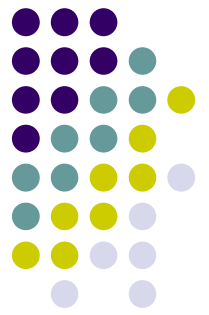


období, kdy
převažovala
výroba na sklad

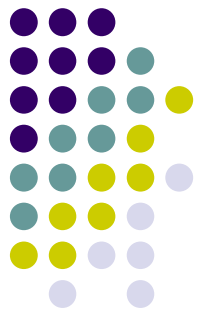


období, kdy
převažoval
prodej
zákazníkům

Omezení aplikace variabilních nákladů



- Faktor času a vztah k fixním nákladům – použití omezeno na krátké období
- Vymezení variability nákladů vzhledem k objemu finálních výkonů (jakou veličinou vyjádřit objem, rozdílnost náročnosti jednotlivých druhů výkonů na zdroje apod.)
- Syntetizuje fixní náklady bez ohledu na různý příčinný vztah k výkonům
- Fixní náklady v jediném nerozlišeném balíku



Kalkulace se stupňovitým rozvrstvením fixních nákladů

Tržby po úpravách

- Variabilní náklady (jednicové, variabilní část režijních)

Krycí příspěvek I (Marže I)

- Fixní režijní náklady daného druhu výkonu

Krycí příspěvek II (Marže II)

- Fixní režijní náklady společné skupině výkonů

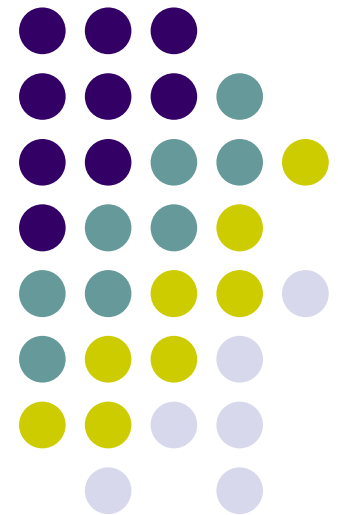
Krycí příspěvek III (Marže III)

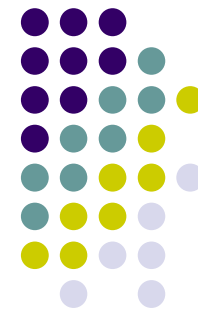
- Společné nepřiraditelné fixní režijní náklady podniku

Krycí příspěvek IV (Marže IV)

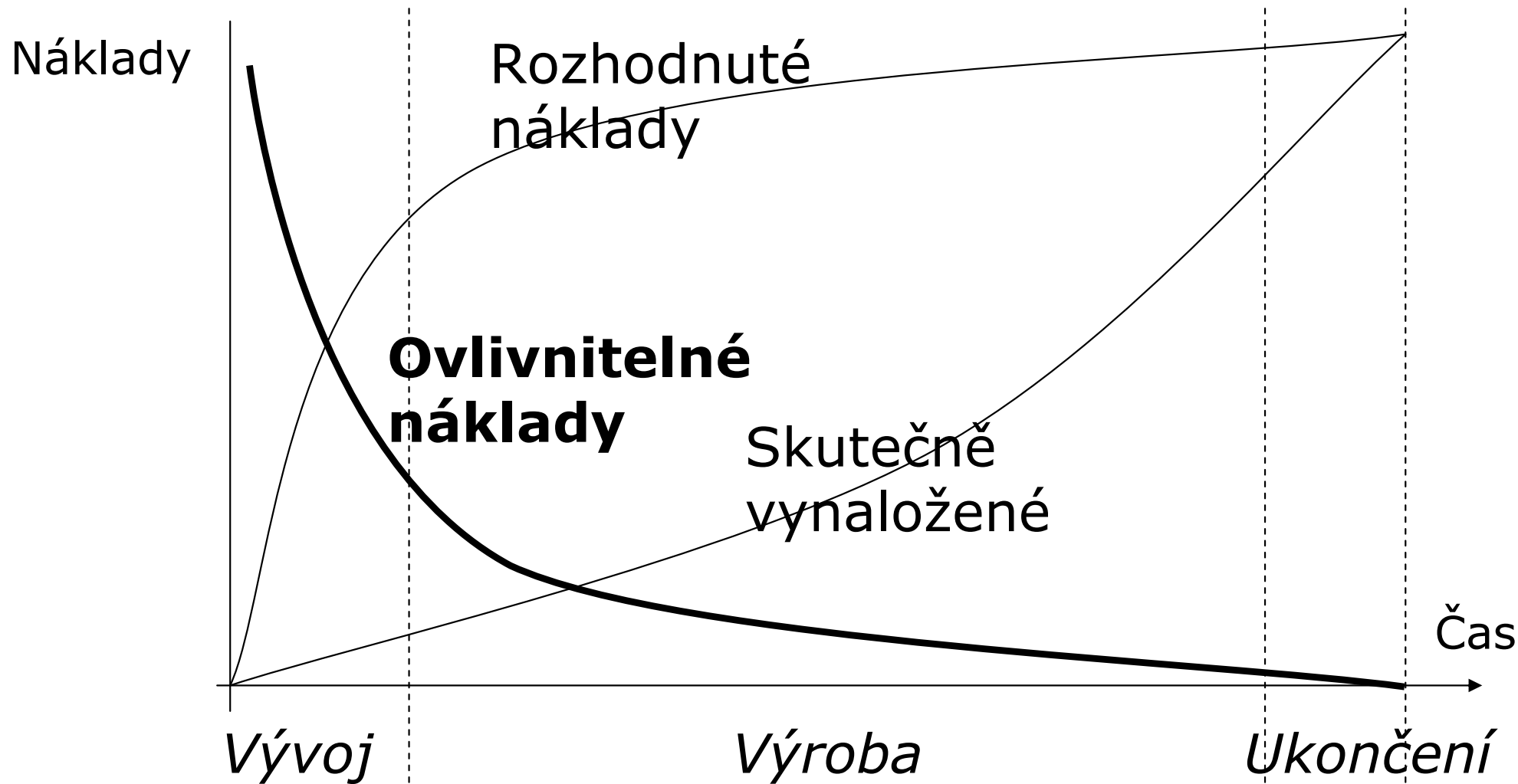
Strategické ekonomické řízení

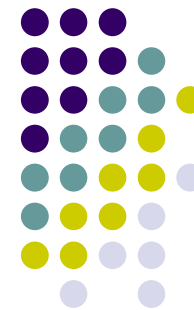
a jeho podpora informacemi
controllingu





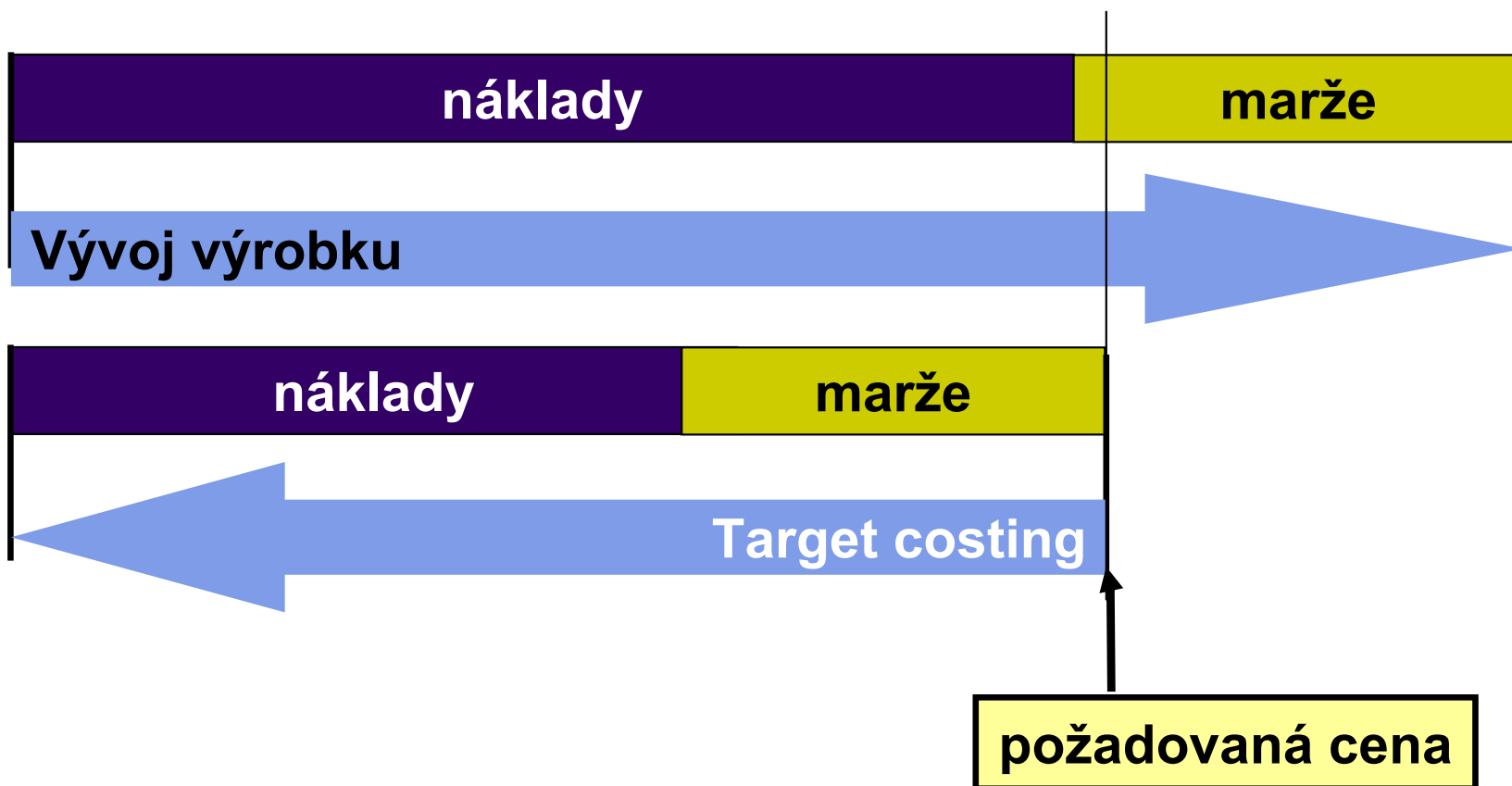
Target Costing - důvod

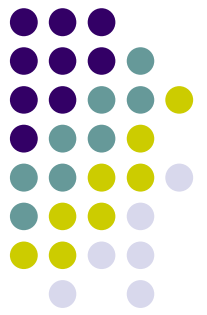




Target Costing - princip

Target costing je metoda, při které jsou cílové náklady produktu odvozovány z budoucích (předpokládaných) tržních cen.





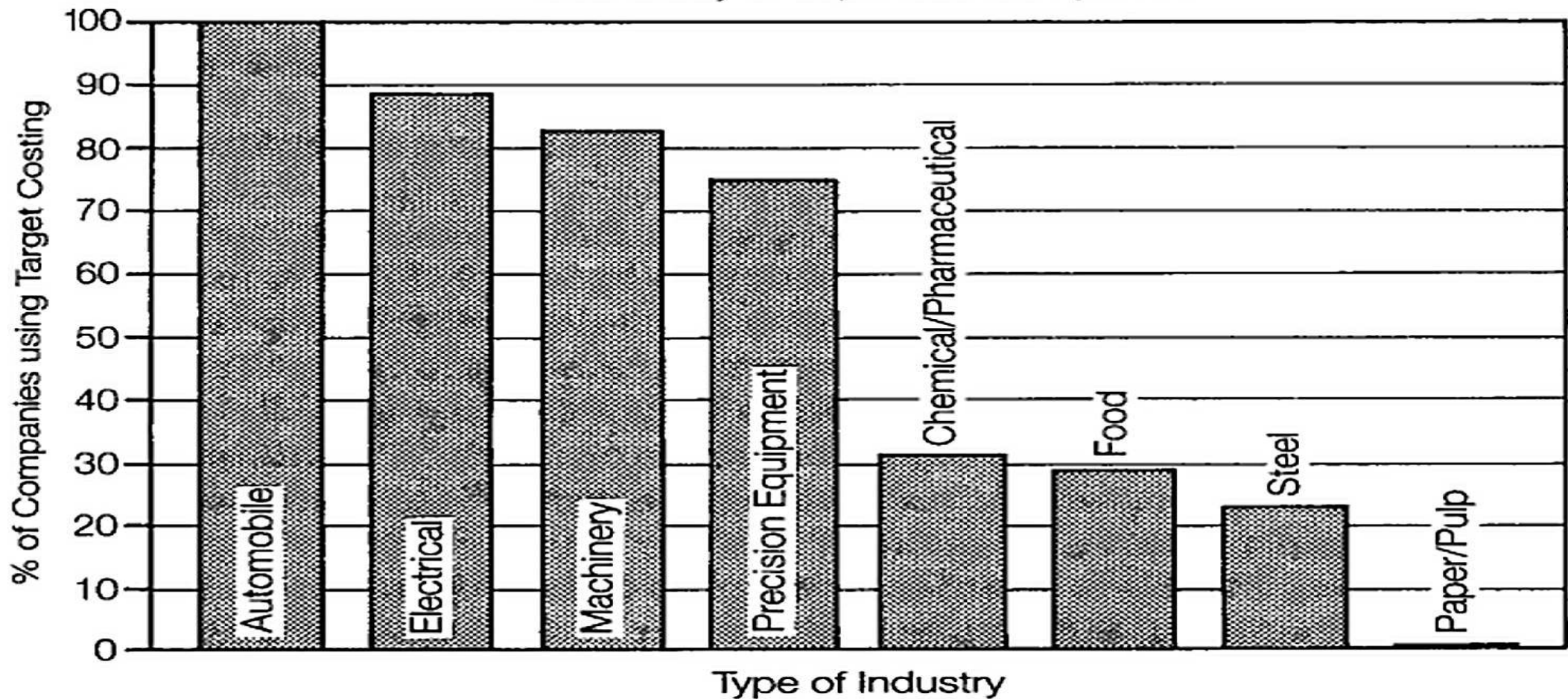
Target Costing - postup

- Stanovení cílové ceny
- Odvození cílových nákladů (odečtením požadované výnosnosti)
- Srovnání s předpokládanými náklady (dle propočtové kalkulace) a hledání možností stlačení jejich výše na cílové náklady (hodnotová analýza, restrukturalizace podnikových procesů apod.)



Target Costing v praxi

Industry Application of Target Costing
1992 Study of Japanese Companies



Target Costing v praxi

PROČ SI NAŠI DESIGNÉŘI MYSLÍ, ŽE TAKHLE SE DĚLÁ SPRÁVNÝ STŮL?

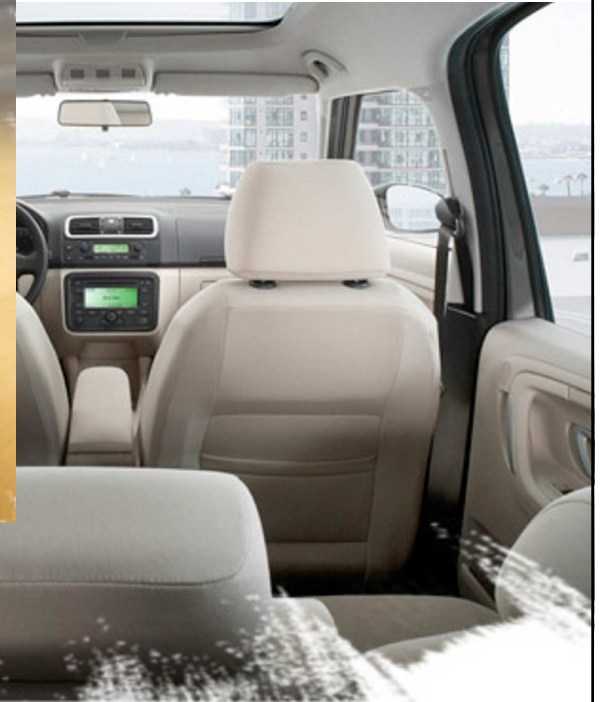
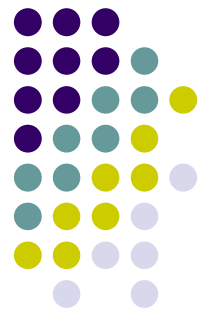
V IKEA máme jedno rčení: „Nejprve je nutné navrhnout cenovku.” Aby bylo možné vyrábět nábytek dobré kvality za nízké ceny, musí naši designéři přemýšlet jinak, než je obvyklé. Obrátili se například na firmu, která vyrábí nákupní vozíky do samoobsluh, aby pro jeden z našich stolů vytvořila podnoží a rám. Neustále využívají svou představivost a nové neobvyklé postupy a nacházejí nové způsoby, jak udržet nízké ceny.

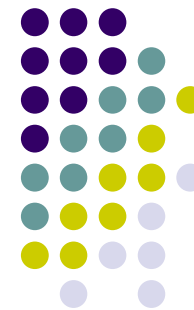


Zdroj:

Katalog
společnosti IKEA
pro rok 2005

Target Costing - příklad



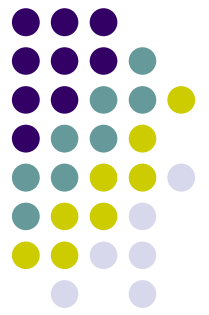


Ceny základních modelů

Superb	619 900 Kč
Octavia	369 900 Kč
Roomster	339 900 Kč
Fabia	224 900 Kč

prodej na českém trhu zahájen v červnu 2006

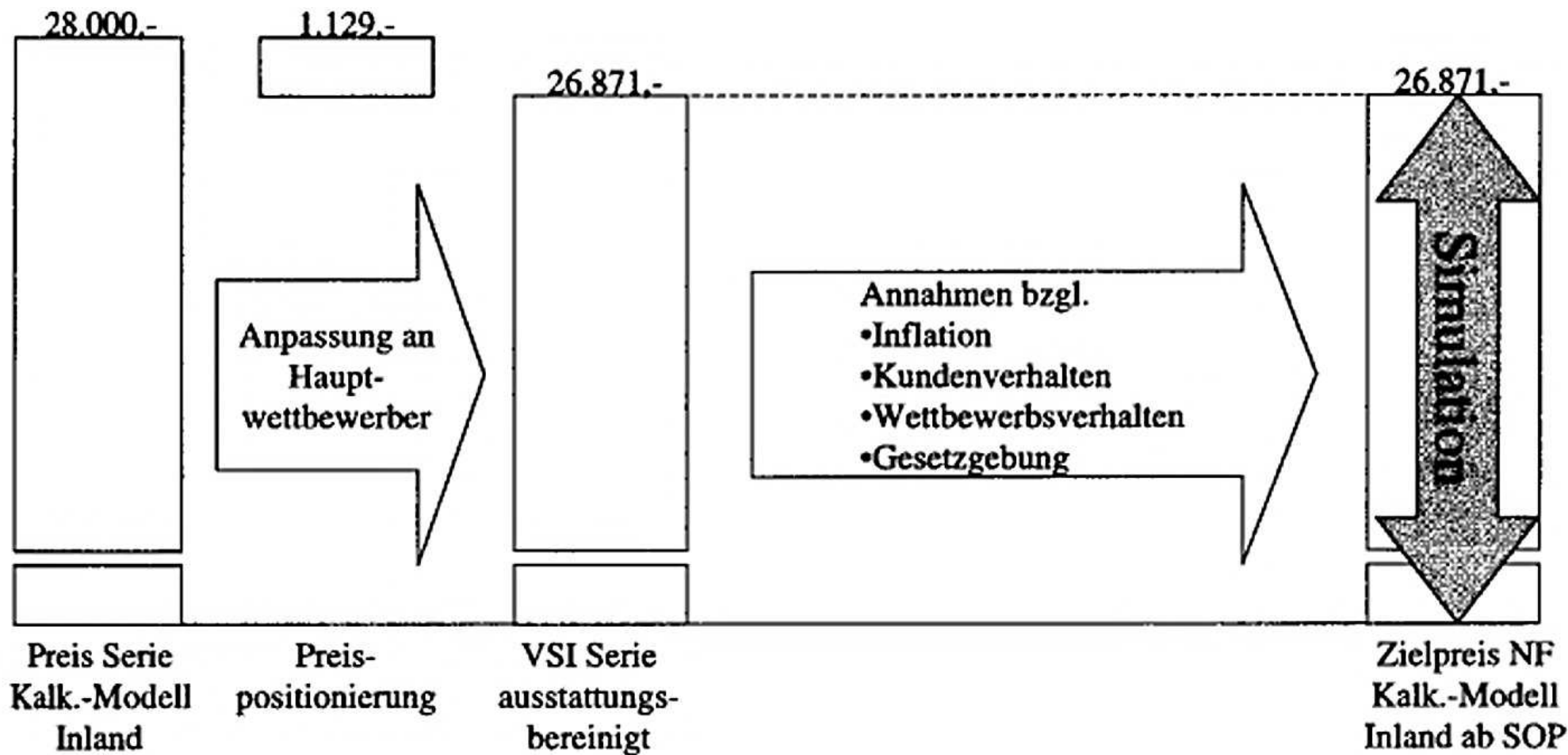
Target Costing ve Škoda Auto (resp. VW)

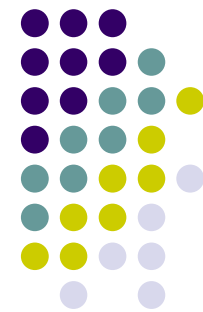


- Metoda TC má v **koncernu VW** dlouhou tradici
- „předjezdcem“ značka AUDI r. 1989
- VW se připojil počátkem 90. let
- vývoj modelů Golf, Passat, New Beetle
- u Škody Auto poprvé vývoj Octavie (1993/1994)

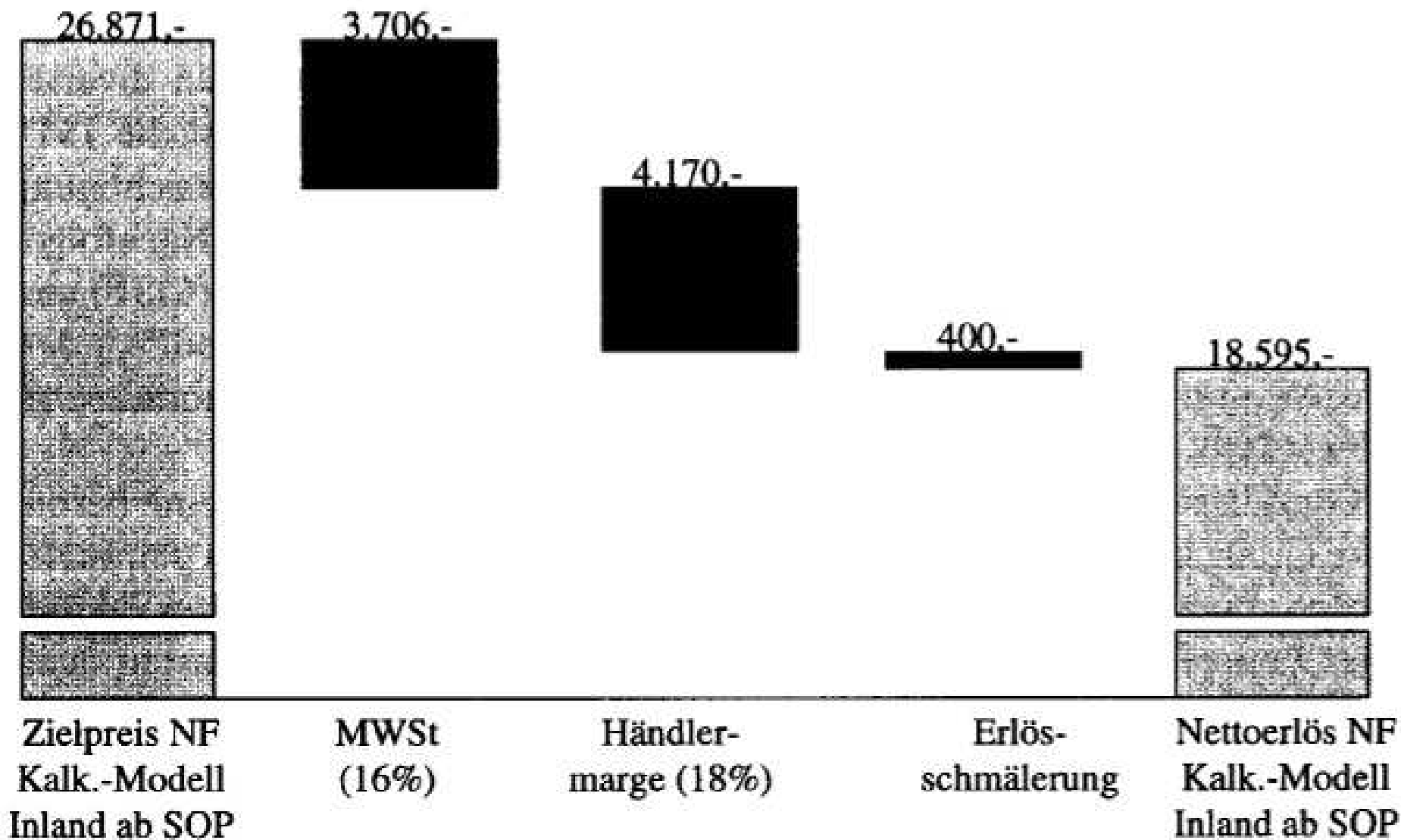


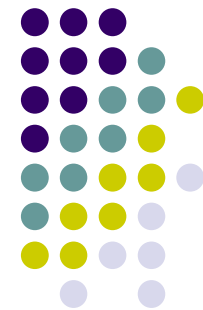
Target Costing ve Škoda Auto (resp. VW)



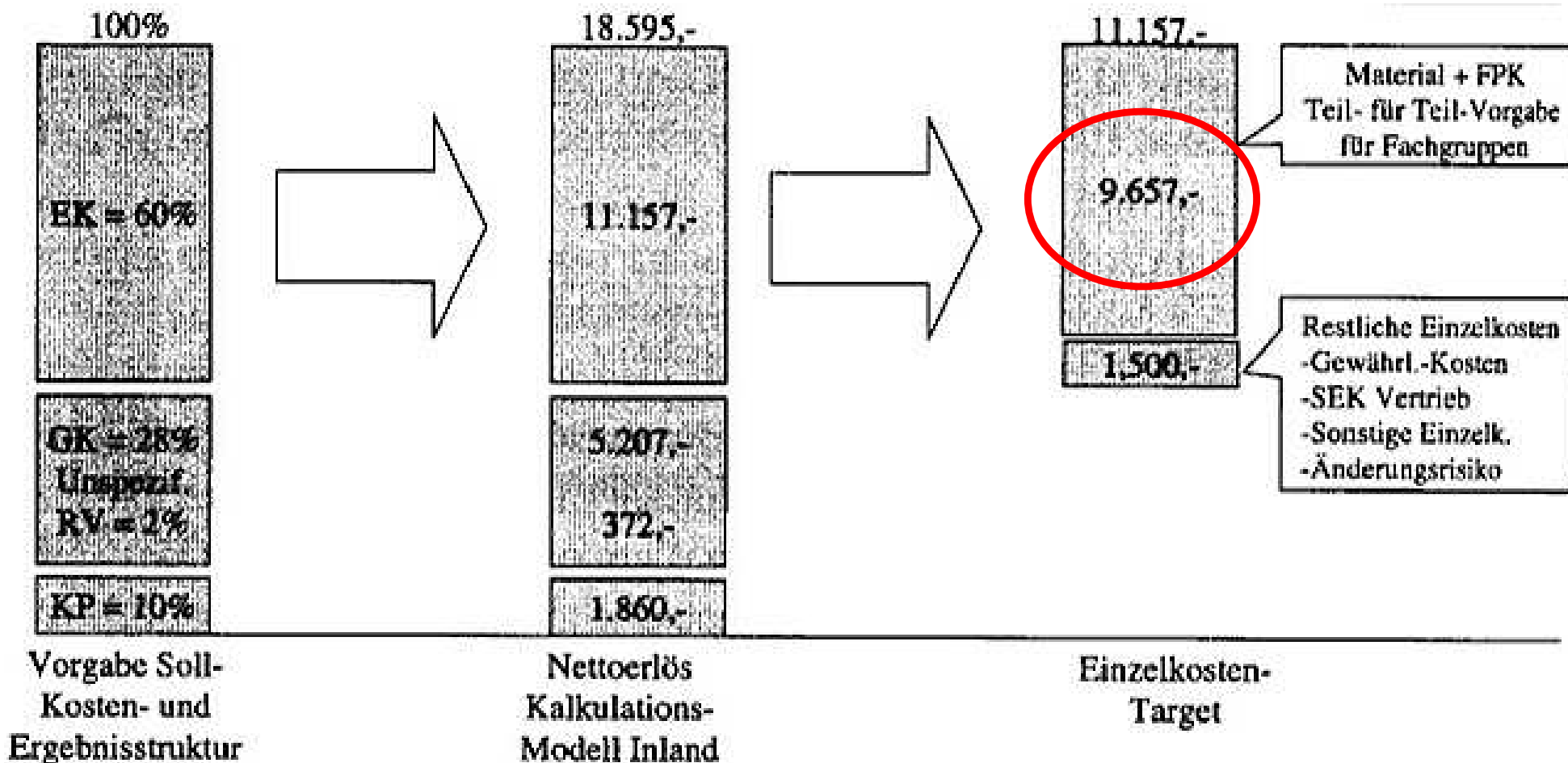


Target Costing ve Škoda Auto (resp. VW)



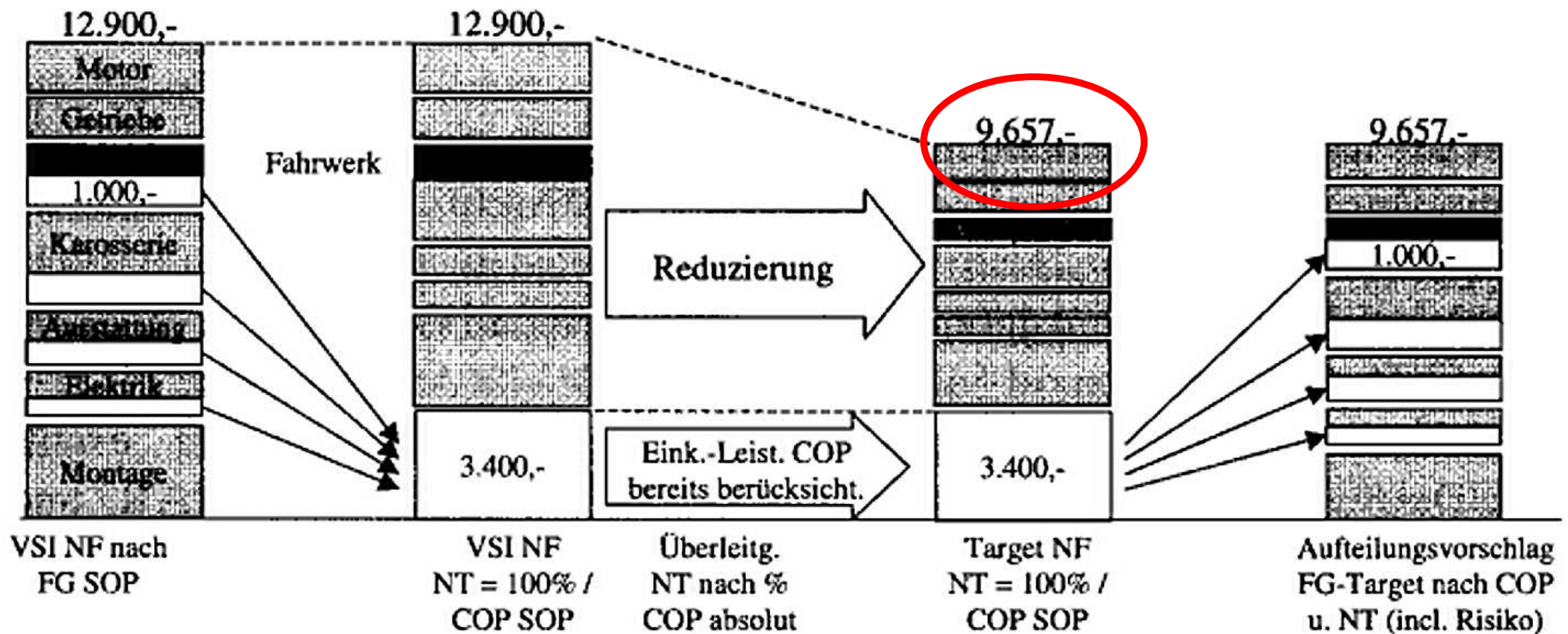


Target Costing ve Škoda Auto (resp. VW)

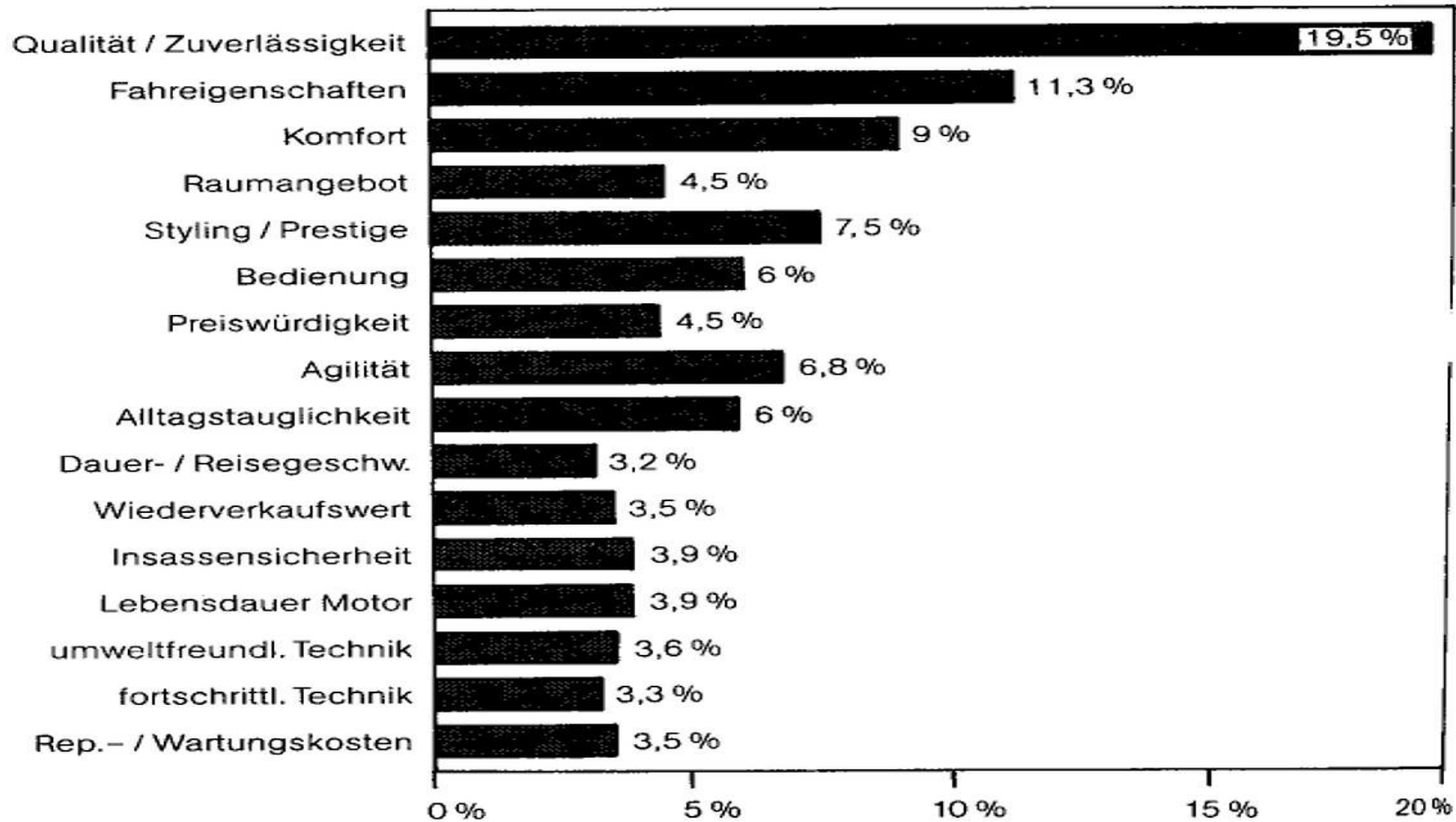
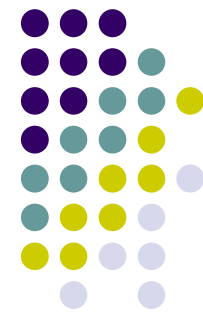




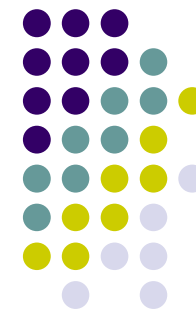
Target Costing ve Škoda Auto (resp. VW)



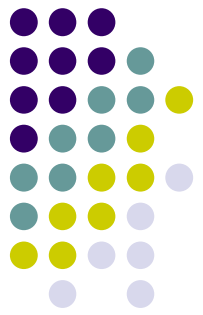
Target Costing ve Škoda Auto (resp. VW)



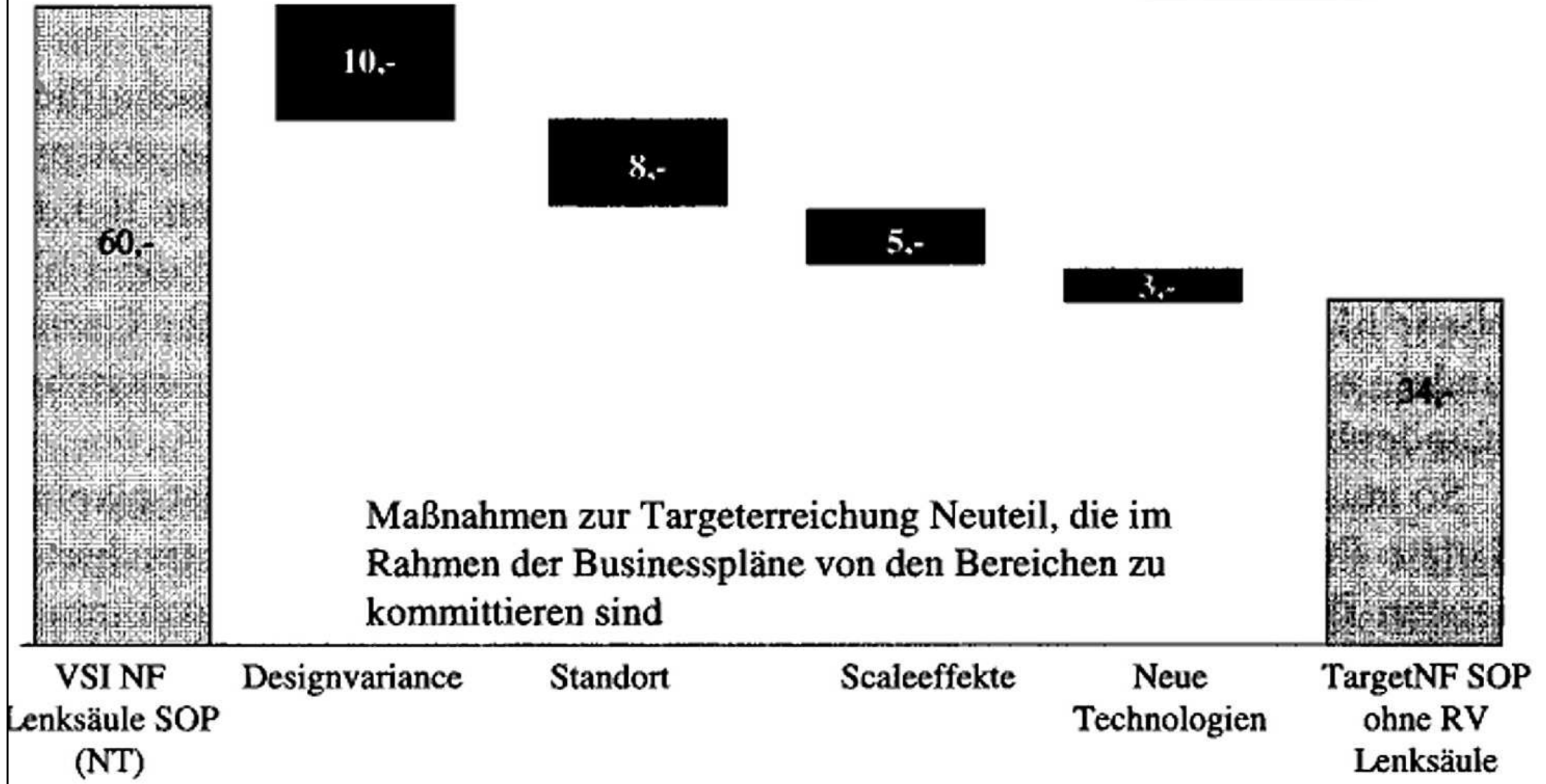
Target Costing ve Škoda Auto (resp. VW)



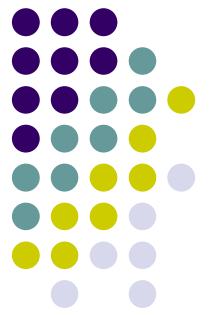
%	Fahrzeug-Eigenschaften	Hauptbaugruppen									
		Aggregate		Elektrik		Karosserie		Fahrwerk		Ausstattung	
19,5	Qualität/Zuverlässigkeit	20 %	3,9	18 %	3,5	30 %	5,9	15 %	3,0	17 %	3,3
11,3	Fahreigenschaften	21 %	2,4	9 %	1,0	12 %	1,4	51 %	5,7	7 %	0,8
9,0	Komfort	8 %	0,7	8 %	0,8	17 %	1,5	5 %	0,5	62 %	5,6
4,5	Raumangebot	5 %	0,2	5 %	0,2	58 %	2,6	20 %	0,9	13 %	0,6
7,5	Styling/Prestige	8 %	0,6	11 %	0,9	44 %	3,3	15 %	1,2	21 %	1,6
6,0	Bedienung	–	–	51 %	3,0	3 %	0,2	10 %	0,6	36 %	2,2
4,5	Preiswürdigkeit	15 %	0,7	25 %	1,1	23 %	1,0	13 %	0,6	25 %	1,1
6,8	Agilität	45 %	3,1	13 %	0,9	18 %	1,2	15 %	1,0	10 %	0,7
6,0	Alltagstauglichkeit	27 %	1,6	4 %	0,2	39 %	2,3	24 %	1,4	7 %	0,4
3,2	Dauer-/Reisegeschw.	20 %	0,6	20 %	0,6	20 %	0,6	20 %	0,6	20 %	0,6
3,5	Wiederverkaufswert	10 %	0,4	5 %	0,2	50 %	1,8	5 %	0,2	30 %	1,1
3,9	Insassensicherheit	5 %	0,2	5 %	0,2	50 %	2,0	10 %	0,4	30 %	1,2
3,9	Lebensdauer Motor	95 %	3,7	5 %	0,2	–	–	–	–	–	–
3,6	umweltfreundl. Technik	30 %	1,1	15 %	0,5	20 %	0,7	20 %	0,7	15 %	0,5
3,3	fortschrittl. Technik	20 %	0,7	20 %	0,7	20 %	0,7	20 %	0,7	20 %	0,7
3,5	Rep.-/Wartungskosten	15 %	0,5	15 %	0,5	45 %	1,6	20 %	0,7	5 %	0,2
100	Summe in %		20		15		27		18		20



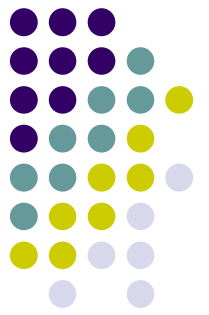
Target Costing ve Škoda Auto (resp. VW)



Přínosy a omezení Target Costs



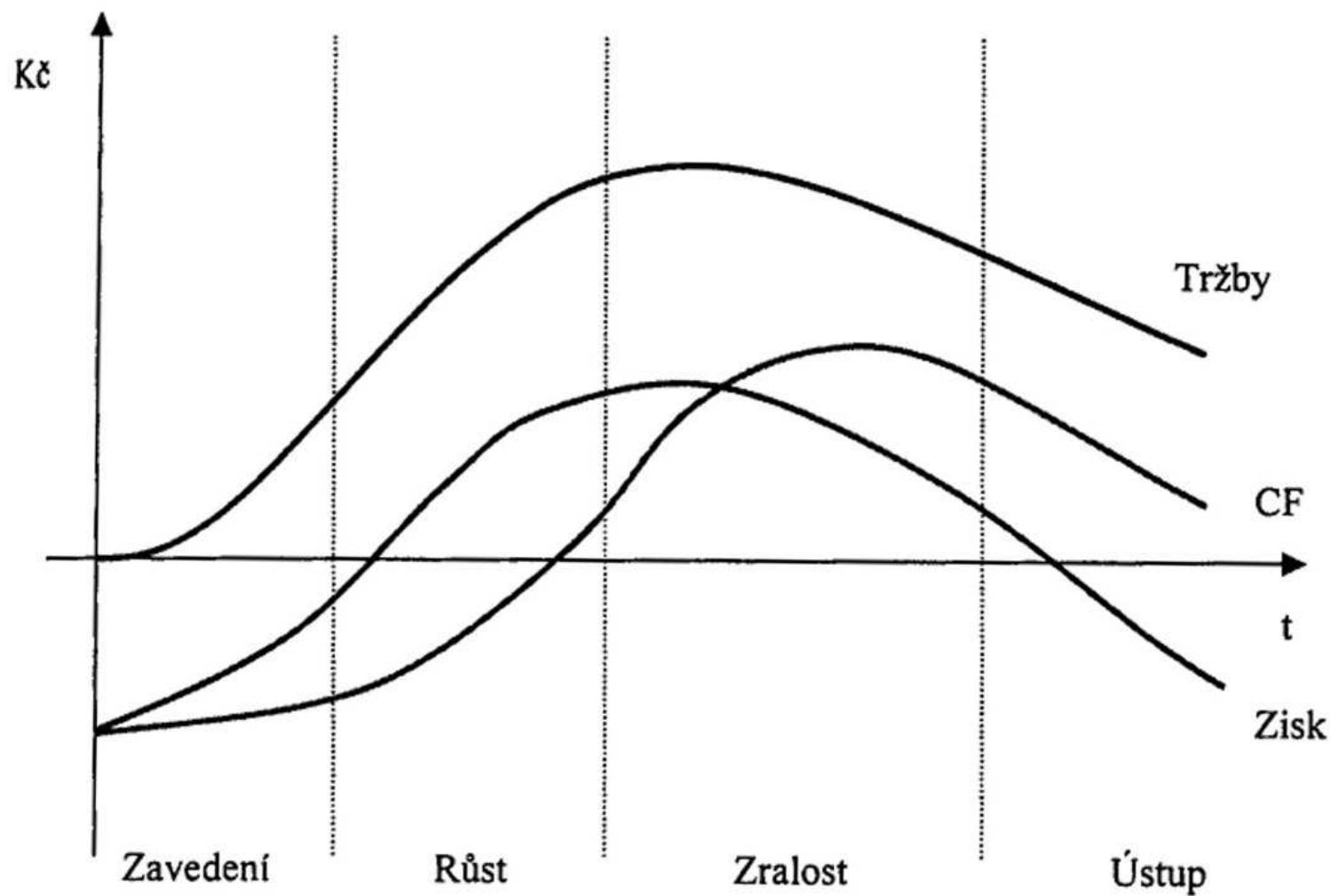
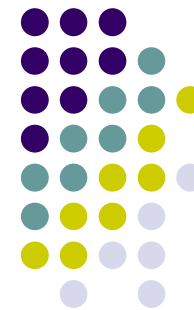
- Zajišťuje vazbu na trh a na zákazníka a zároveň na výsledkové cíle podniku od časných fází vývoje produktu.
- Těžko vyjádřitelná tržní hodnota na úrovni nákladových skupin jednotlivých dílů, problematické stanovení detailních nákladových cílů (intuice/zkušenost).
- Komplikované použití u revolučně nového produktu.



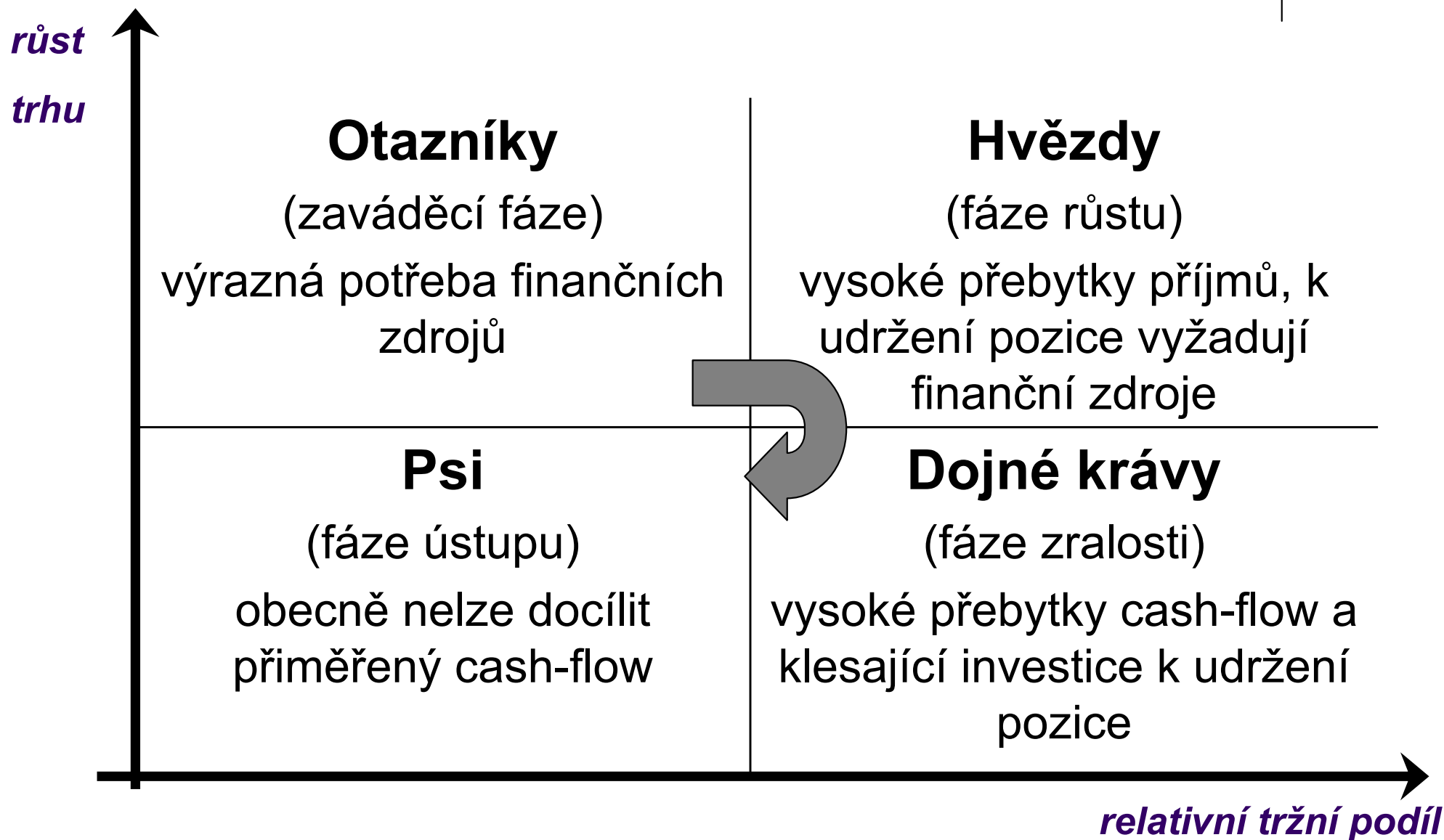
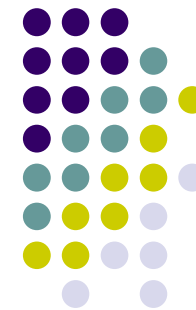
Life Cycle Costing

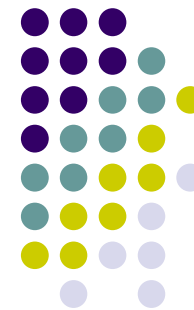
- Navazuje na cílové náklady (Target Costing)
- Všímá si nejen fáze zavedení produktu, ale celého životního cyklu výrobku (vč. likvidace)
- Preference peněžních toků (cash flow) a promítnutí principu časové hodnoty peněz

Životní cyklus výrobku - teorie



Souvislost s maticí BCG (Boston Consulting Group)



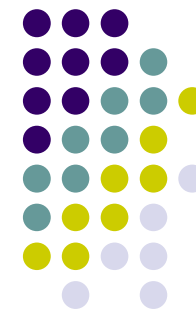


Life Cycle Costing - ziskovost

Výpočet zisku a rentability (v tis. Kč)

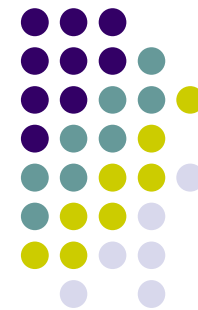
Položka	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	Celkem
Objem prodeje v jednotkách		1 800	2 700	3 300	3 000	2 800	1 600	15 200
Cena za jednotku		110	115	115	115	110	100	
Výnosy z prodeje	0	198 000	310 500	379 500	345 000	308 000	160 000	1 701 000
Náklady v předvýrobní fázi	17 000							17 000
Jednicový materiál		25 740	38 610	47 190	42 900	40 040	22 880	217 360
Jednicové mzdy		9 180	13 770	16 830	15 300	14 280	8 160	77 520
Výrobní režie variabilní		11 700	17 550	21 450	19 500	18 200	10 400	98 800
Ostatní režie variabilní		17 370	26 055	31 845	28 950	27 020	15 440	146 680
Variabilní náklady celkem		63 990	95 985	117 315	106 650	99 540	56 880	540 360
Fixní režijní náklady bez odpisů		43 000	43 000	43 000	43 000	43 000	43 000	258 000
Odpisy výrobních zařízení		100 000	100 000	100 000	100 000	100 000	100 000	600 000
Celkové náklady	17 000	206 990	238 985	260 315	249 650	242 540	199 880	1 415 360
Zisk	-17 000	-8 990	71 515	119 185	95 350	65 460	-39 880	285 640
Průměrné náklady na jednotku		115	89	79	83	87	125	
Rentabilita	x	-4,54%	23,03%	31,41%	27,64%	21,25%	-24,93%	16,79%

Life Cycle Costing – cash flow a promítnutí faktoru času

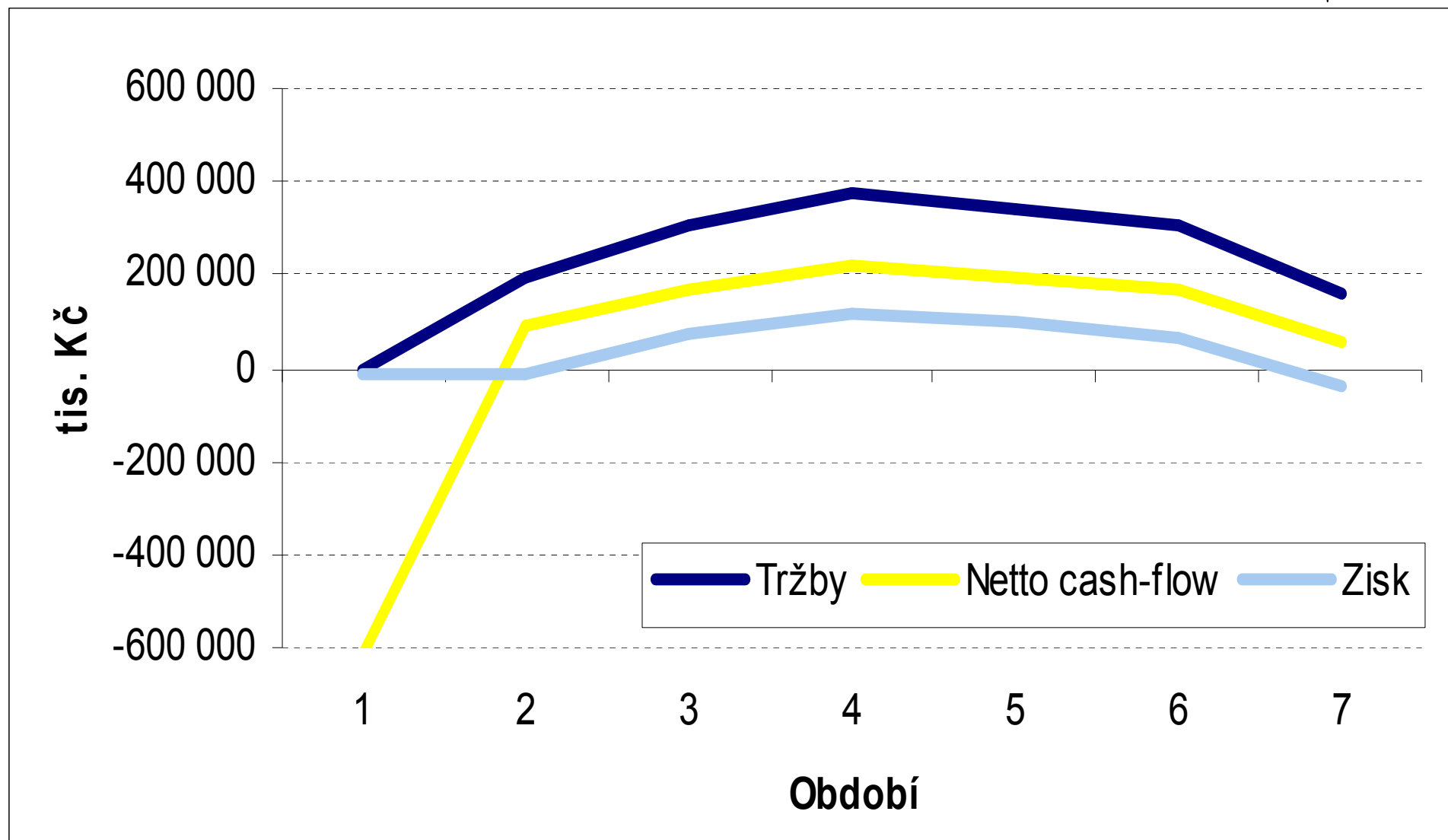


Výpočet cash-flow (v tis. Kč)

Položka	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	Celkem
Příjmy z prodeje	0	198 000	310 500	379 500	345 000	308 000	160 000	1 701 000
Výdaje v předvýrobní fázi	17 000	0	0	0	0	0	0	17 000
Investiční výdaje	600 000							600 000
Variabilní výdaje celkem	0	63 990	95 985	117 315	106 650	99 540	56 880	540 360
Fixní režijní náklady	0	43 000	43 000	43 000	43 000	43 000	43 000	258 000
Celkové výdaje	617 000	106 990	138 985	160 315	149 650	142 540	99 880	1 415 360
Čistý cash-flow	-617 000	91 010	171 515	219 185	195 350	165 460	60 120	285 640
Období pro diskontování	0	1	2	3	4	5	6	
Diskontní sazba	15,0%							
Diskontovaný peněžní tok	-617 000	79 139	129 690	144 118	111 692	82 263	25 992	-44 107
Kumulovaný diskontní peněžní tok	-617 000	-537 861	-408 171	-264 053	-152 361	-70 098	-44 107	

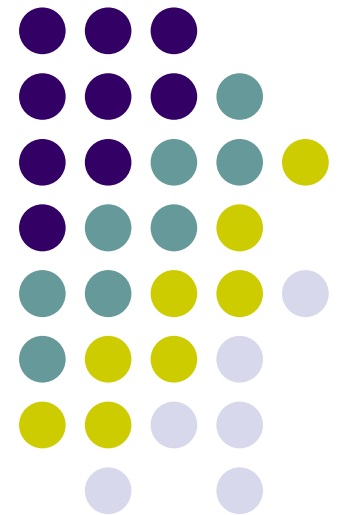


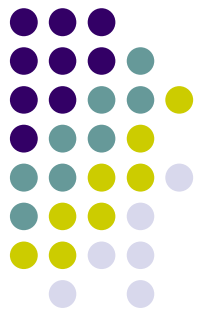
Life Cycle Costing – graf



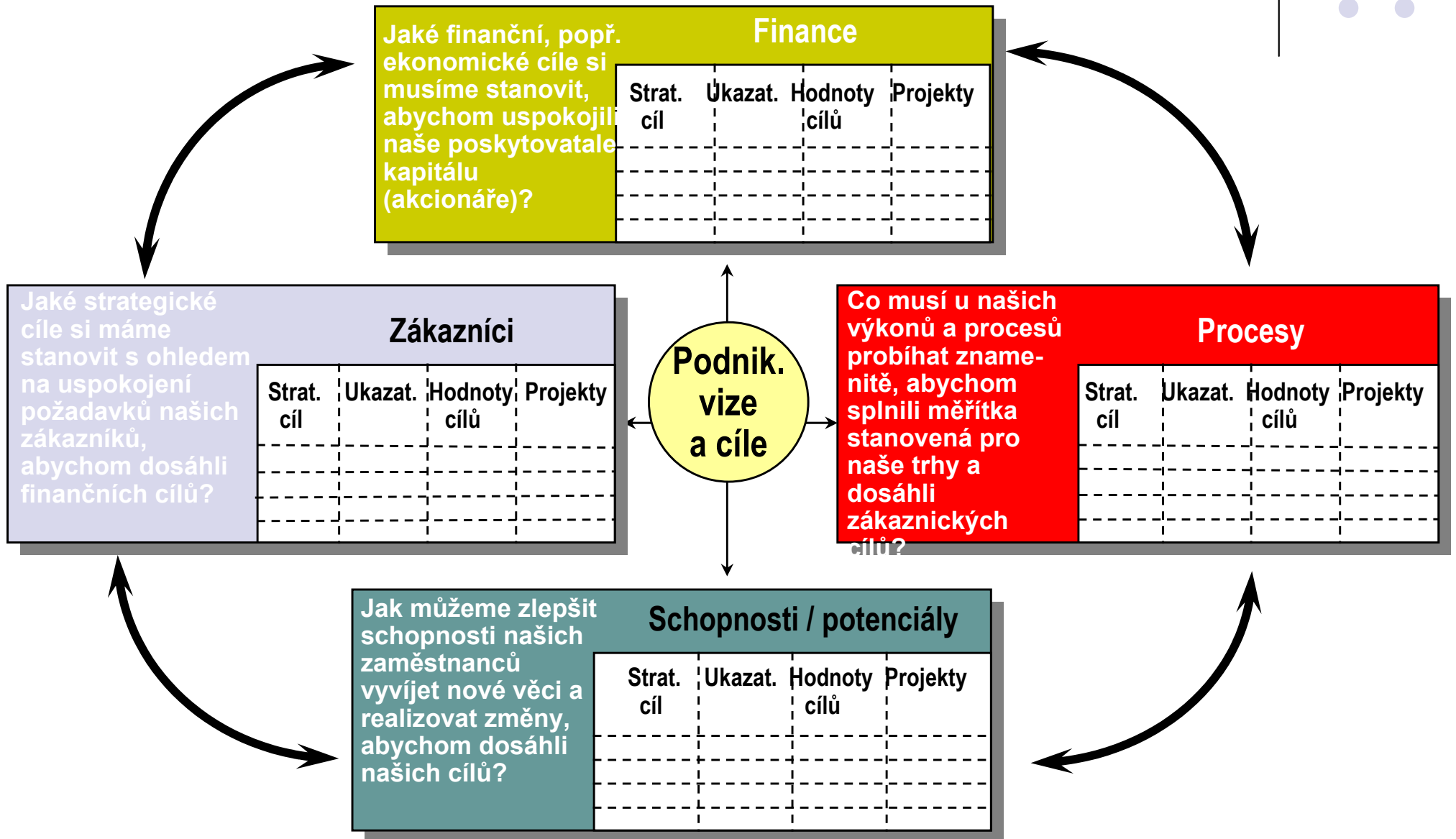
Propojení věcného a ekonomického

strategického řízení





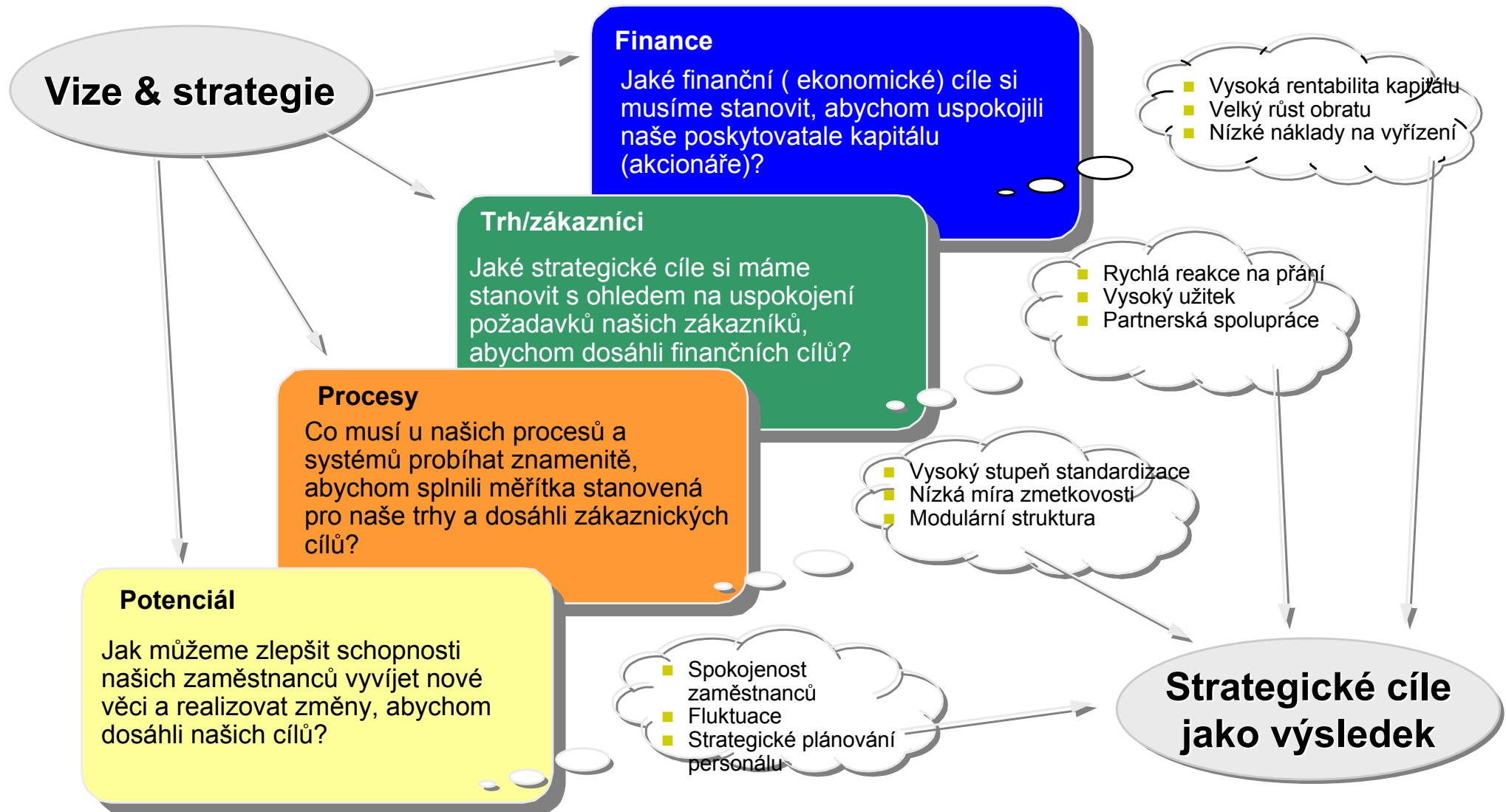
Metoda Balanced Scorecard (autorů Kaplan, Norton)



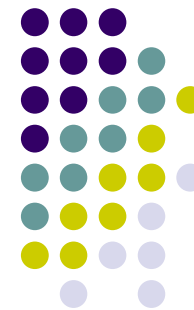
Oblasti strategie

Základní otázky

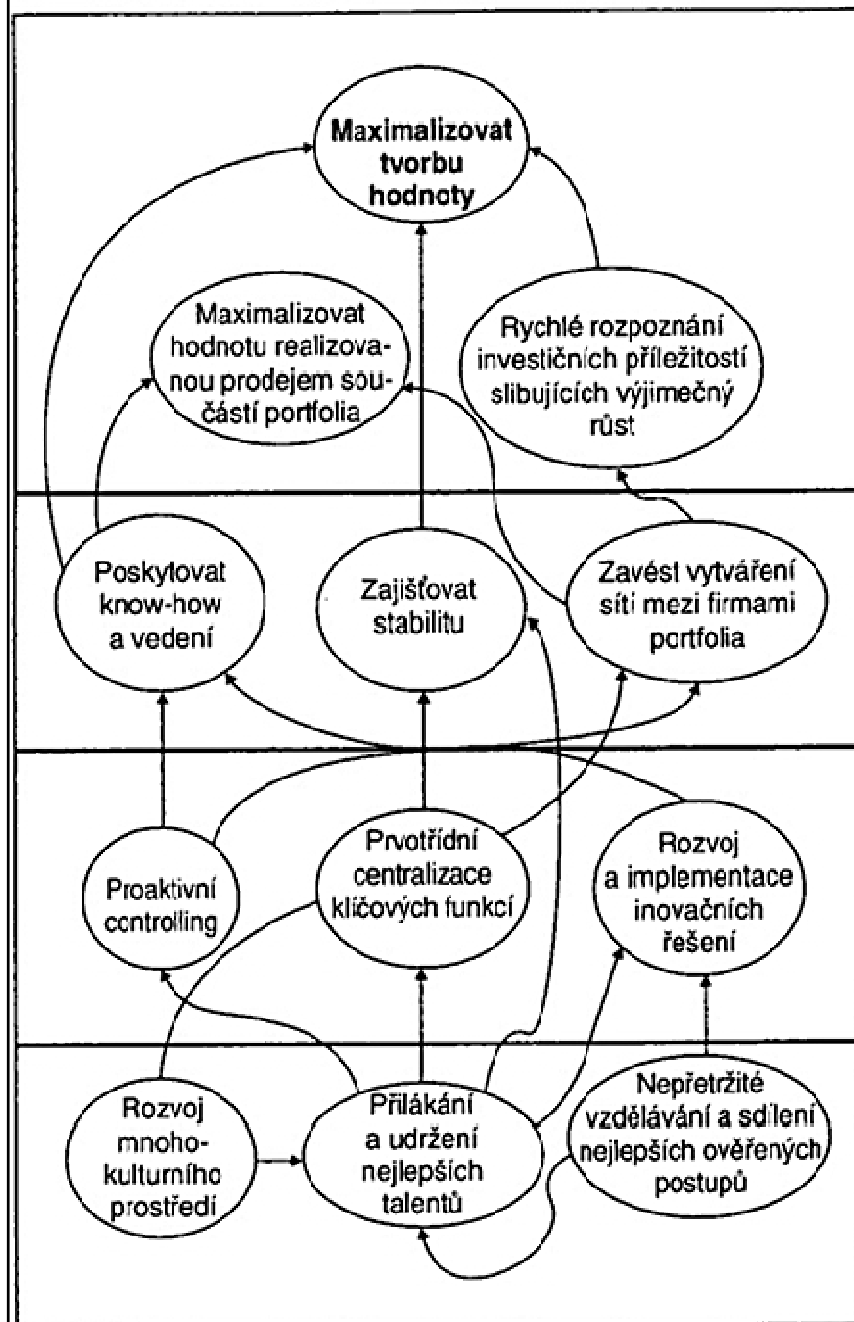
Strategické cíle



Převedení strategie do akce (vztahy příčina – následek mezi cíli)



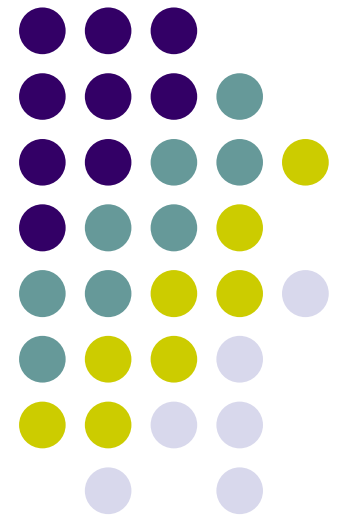
Mapa strategie

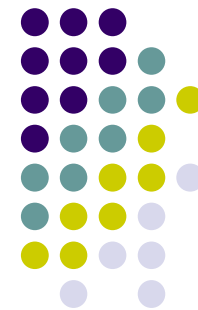


	Cíl	Měřítko
Finanční	Maximalizovat tvorbu hodnoty	Růst hodnoty čistých aktiv Vnitřní výnosová míra
	Maximalizovat hodnotu realizovanou prodejem součástí portfolia	Čistý přebytek hodnoty z prodeje portfolia
	Rychlé rozpoznání investičních příležitostí slibujících výjimečný růst	Počet a kvalita nových investic Počet a hodnota obchodních případů uzavřených s novými partnery
Zákazníků	Poskytovat know-how a vedení	Vnímání hodnoty, kterou přidává know-how firmy Aktiva, ve firmách, v nichž má větší nový vlastnický podíl Počet nových implementací nových koncepcí Průměrný čas potřebný na jednu implementaci
	Zajišťovat stabilitu	Krise hotovosti Hodnocení úvěrové důvěryhodnosti Počet, kvalita a doba trvání vztahů s finančními institucemi
	Zavést vytváření sítí mezi firmami portfolia	Počet a kvalita nových cílových kontaktů Počet kontaktů přeměněných v dlouhodobé vztahy na jednu firmu Počet kontaktů sdílených mezi firmami na jednu firmu
Vnitřních procesů	Proaktivní controlling	Počet nově formulovaných strategií a vytvořených BSC na všech úrovních Počet nových podnikatelských příležitostí rozpoznávaných skupinou „aktivní správy“ Počet preventivních zásahů, díky nimž skupina „aktivní správy“ předešla ztrátám
	Prvotřídní centralizace klíčových funkcí	Daně jako procento zisků (daňová optimalizace) Počet transakcí optimalizace hotovosti Snížení nákladů finančních produktů
	Rozvoj a implementace inovačních řešení	Počet vyhodnocených řešení Počet prvních implementací Úroveň spokojenosti s nově implementovanými řešeními
Učení se a růstu	Rozvoj mnohokulturního prostředí	Počet mnohonárodních týmů Počet zemí, v nichž skupina Aktiva podniká
	Přilákání a udržení nejlepších talentů	Nejvyšší kvalita vlastního zdroje talentů Spokojenost a udržení zaměstnanců Úspěšné rozpoznání „hvězd“ a jejich ocenění Úspěšné řízení pracovníků s nedostatečnou výkonností
	Nepřetržité vzdělávání a sdílení nejlepších ověřených postupů	Procento zaměstnanců, u nichž byly určeny výcvikové a rozvojové potřeby Počet nových nápadů podnětených externím vzděláváním Počet projektů interního výcviku na jednoho zaměstnance

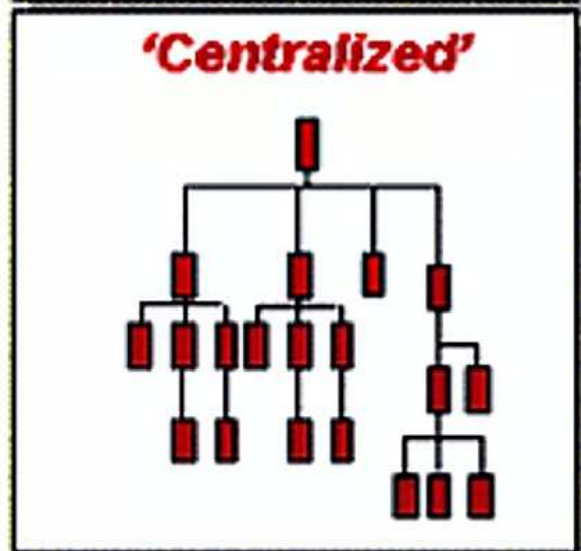
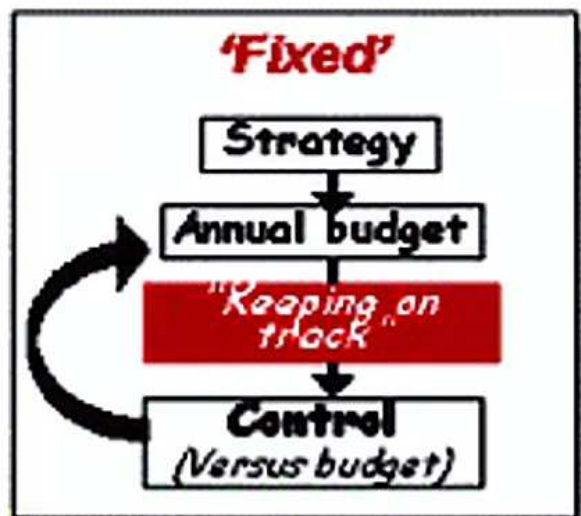
Beyond Budgeting

Budoucnost (nejen)
ekonomického řízení?

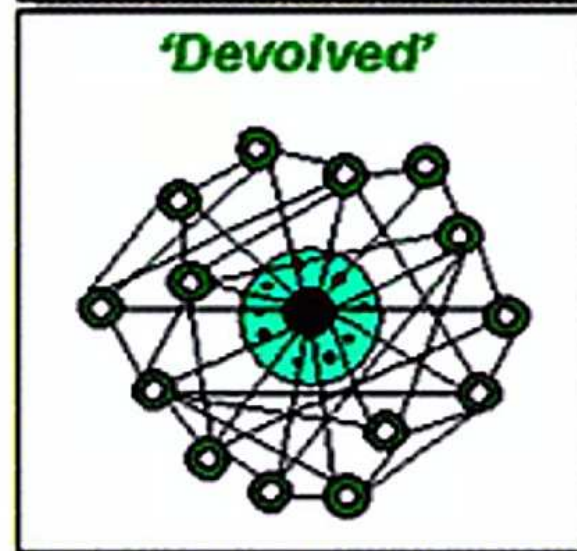




Beyond Budgeting - podstata



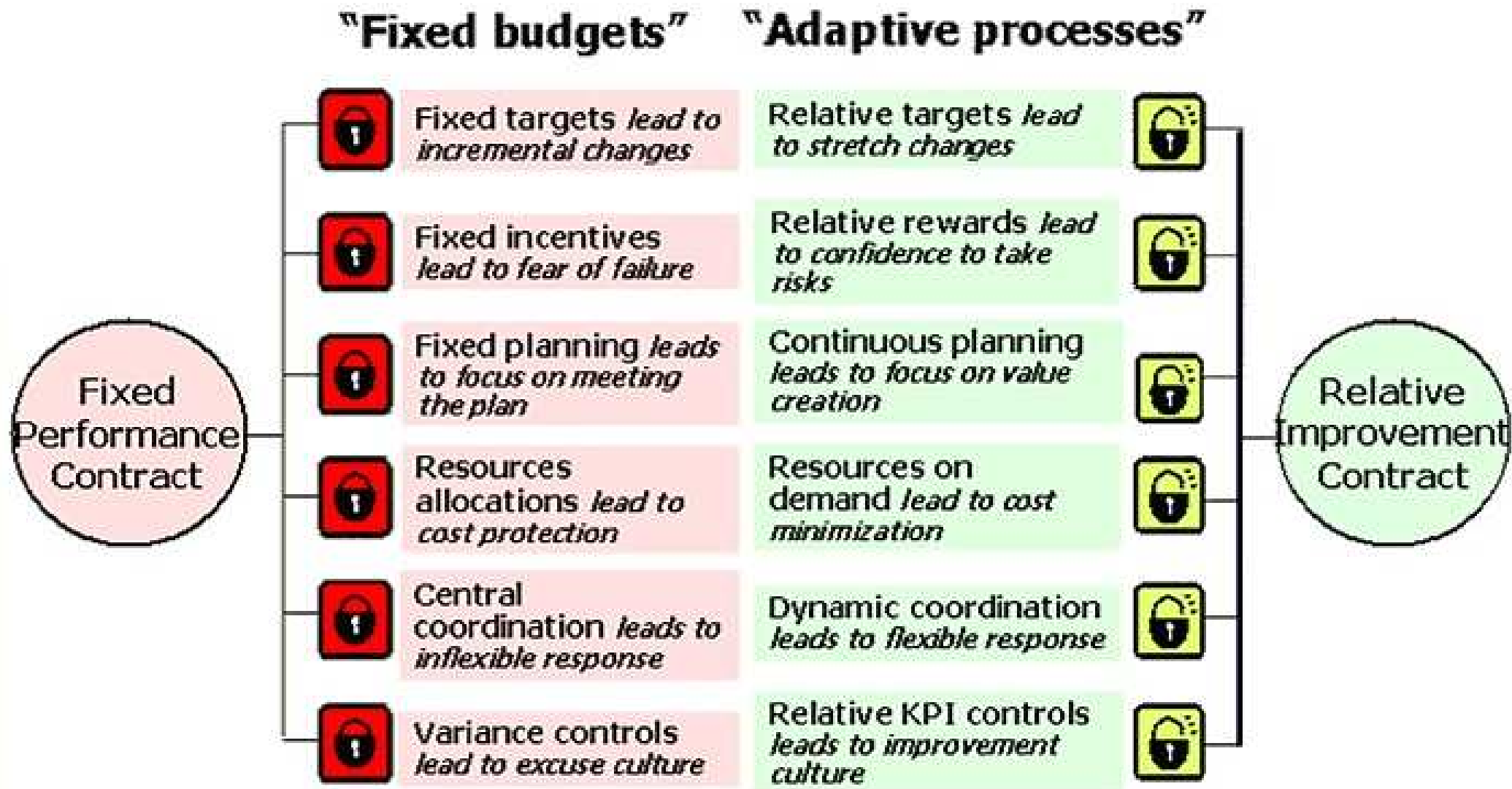
Dependency model



Responsibility model



Beyond Budgeting - principy

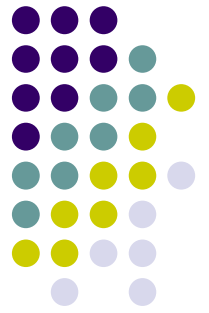


Svenska Handelsbanken



- 455 poboček v domovském Švédsku a 128 v Norsku, Finsku, Dánsku a Anglii
- více než 9 tis. zaměstnanců
- 34 let vykazuje vyšší ziskovost než konkurenti
- $ROE_{2005} = 18\%$, $ROE_{1.pol.2006} = 23.3\%$

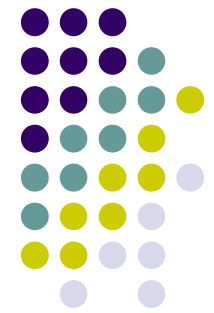
Svenska Handelsbanken



První náznaky Beyond Budgetingu ze
70. let min.století

- Reorganizace
 - 50 poboček
 - regionální divize
 - štíhlé Head Office
- Kolektivní účast na zisku

Svenska Handelsbanken

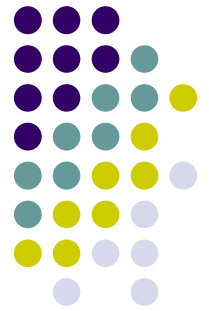


Maximální decentralizace řízení:

Organisationsstruktur	Aufgabe/Verantwortung	Leistungsmessung/-vergleich
<p>Kunden</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Kundenfokus, kein Produktfokus • Jeder Kunde gehört einer bestimmten Filiale 	<ul style="list-style-type: none"> • kontinuierliche Messung der Kundenrentabilität
<p>520 Filialen (Profit Center)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Alle Entscheidungen bezüglich Kunden, Lösungen und Preisen • Filialmanager: Verantwortlich für Filialmitarbeiter und P&L 	<ul style="list-style-type: none"> • Hauptindikator: Kosten/Ertrags-Ratio; andere: Gewinn pro Mitarbeiter, Kundenakquisitions-/abwanderungsrate, Rabatte, ...
<p>10 Regionalbanken (Invest-Center)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Entscheidungen bez. Regional-Strategie (z.B. Filialen öffnen/schließen); Coaching • Filial-Support (Zentralfunktionen) 	<ul style="list-style-type: none"> • Kapitalrendite (ROE) • Ziel: ROE von Bank/anderen Regionen schlagen
<p>HQ: CEO/Zentralfunktionen (Produktfirmen, Treasury, IT etc.)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Definiert und verstärkt Prinzipien und Werte der Gruppe • Etabliert Klima von "Top-down-Herausforderung" und "lokaler Ambition" • Unterstützung für Regionen/Filialen • Kontrolle: Nachfrage ja/Eingreifen nein 	<ul style="list-style-type: none"> • ROE (gegen andere skandinavische Banken) • schlanke Zentrale (300 MA in 2000 vs. 1.500 MA in 1970; 0,5 MA/Filiale, Konkurrenz-Ø 5 MA/Filiale)



BOREALIS



SHAPING *the* FUTURE with PLASTICS

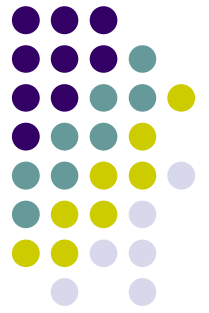
- cca 4,5 tisíce zaměstnanců
- roční obrat kolem 4,8 miliónů EUR
- ROCE (jako EAT/CE)

2001	2002	2003	2004	2005
2%	3%	3%	11%	12%



BOREALIS

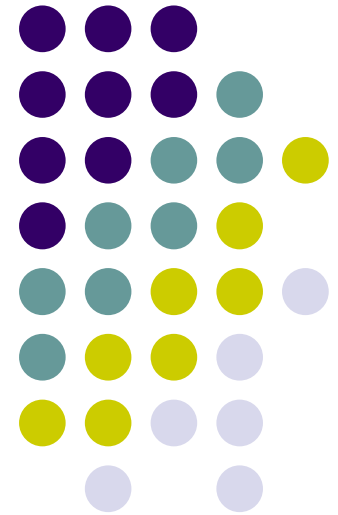
SHAPING *the* FUTURE *with* PLASTICS

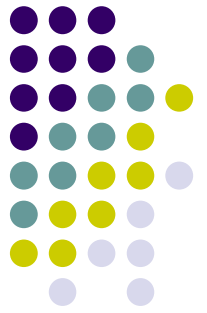


Nástroje řízení – odděleny:

- Finanční prognózování
- Performance management (BSC, ABC)

Reporting (výkaznictví)





Reporting

Pravidla pro dobrou zprávu:

- Zaměřena na **nejpodstatnější** (na skutečný problém + odpovídá potřebě příjemce)
- **Relativní a absolutní** vyjádření odchylek.
- **Peněžních i nepeněžních** údaje (zejména množství)
- Srovnání s **minulými obdobími**.
- Stručná, **přehledná** (grafy, stručné komentáře).
- Nejen analýza, ale i návrhy **opatření**.
- **Neutrální formulace**, které nevedou ke kritice (cílem upozornit a napravit, ne kritizovat a stíhat).



Porcelán, a.s.

Tři základní výrobní skupiny, a sice:

- jídelní soupravy
- hrnky
- dekorované šálky



Základní kapitál: 350 mil. Kč

Datum založení: 1. května 1998



Ekonomická struktura



Příklad zprávy

Prvotní informace o hospodaření podniku

Adresát zprávy: Finanční ředitel

Rozbor hospodaření středisek

Středisko	Skutečné náklady	Přepočtený lineární rozpočet**)	
1 - Zásobování	14 030 723 Kč	13 234 340 Kč	-6,0%
2 - Bílá výroba	235 724 407 Kč	227 772 315 Kč	-3,5%
3 - Dekorace	101 570 411 Kč	104 858 812 Kč	3,1%
4 - Odbyt	45 994 460 Kč	44 418 534 Kč	-3,5%
5 - Ředitelství	60 341 195 Kč	59 160 080 Kč	-2,0%
6 - Energetika	33 911 837 Kč	31 673 186 Kč	-7,1%
7 - Strojní údržba	18 542 019 Kč	18 983 962 Kč	2,3%
8 - Doprava	20 066 895 Kč	20 994 479 Kč	4,4%

Vysvětlivky:

*) Lineární přepočtení se určí jako součin skutečného objemu výkonů a standardních sazeb nákladů na 1 jednotku výkonu dle pravidel ekonomiky (standardní sazby byly stanoveny na plánované využití kapacit, jaké bylo předpokládáno při sestavení rozpočtu).

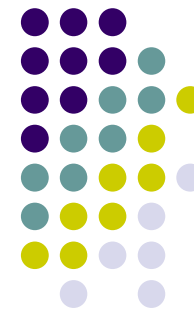
***) Relativní odchylka představuje podíl, v jehož čitateli je rozdíl přepočteného rozpočtu (nákladového úkolu) a skutečnosti a ve jmenovateli přepočtený rozpočet (nákladový úkol).

Pravidla pro dobrou zprávu:

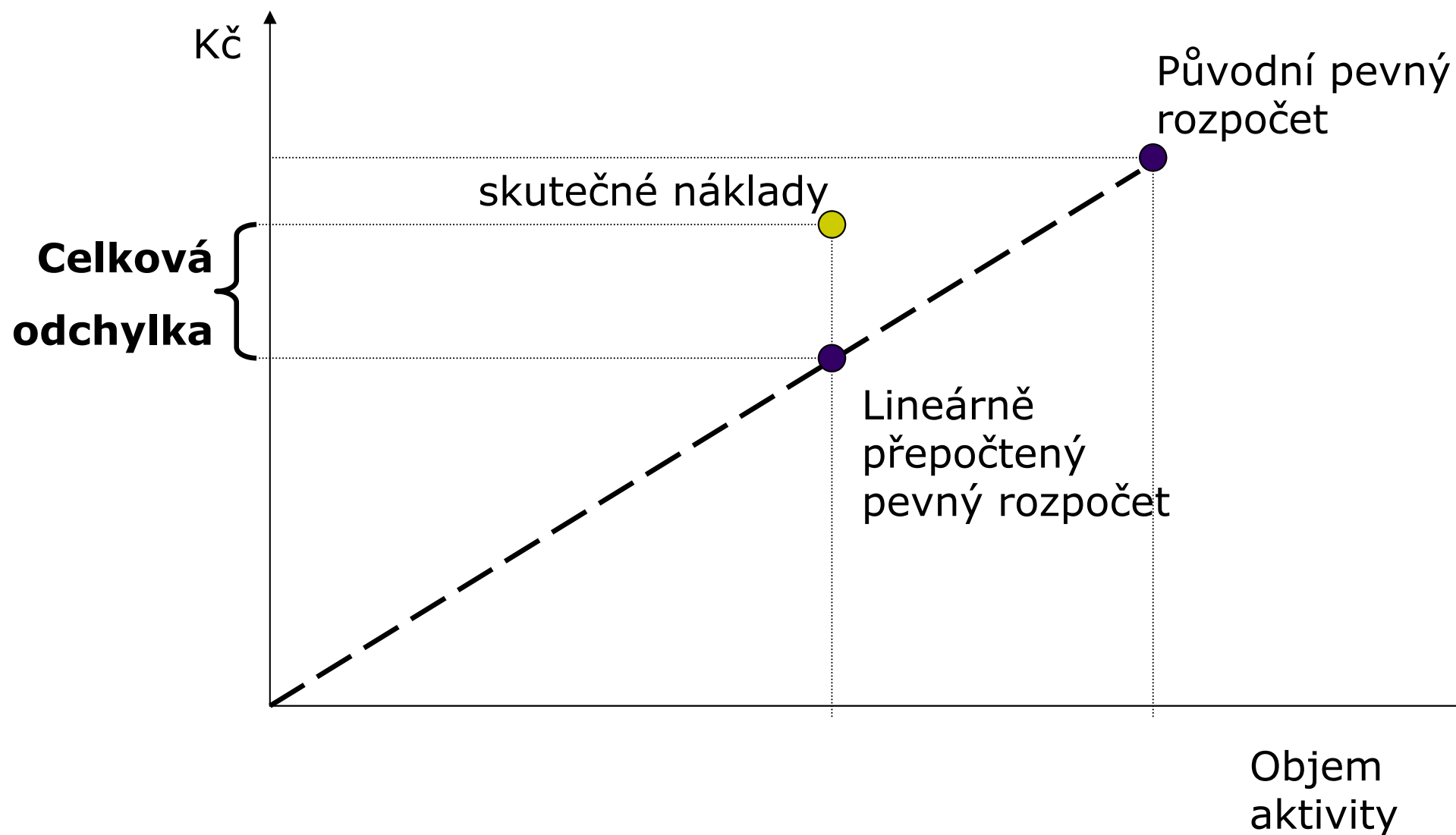
- Zaměřena na nejpodstatnější
- Relativní a absolutní odchylky
- Peněžních i nepeněžních údaje
- Srovnání s minulými obdobími.
- **Stručně, přehledně** (grafy, komentáře)
- Návrhy opatření.
- **Neutrální formulace.**

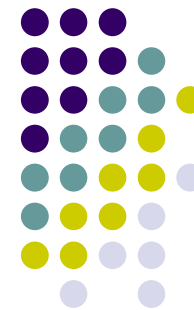
Nejhorsích výsledků dosahuje Zásobování a Energetika, a to v důsledku poklesu výroby talířů. Naproti tomu Dekorace díky nárůstu výroby šálků dosáhla kladného výsledku hospodaření.

Středisko 9 - Realizace, které vypovídá o splnění plánovaného výsledku hospodaření (srovnáním skutečných výnosů se standardními plánovanými náklady) vykazuje výsledek 97.166.032 Kč. Plánovaného zisku 104.194.399 Kč tedy nebylo dosaženo díky propadu prodeji.

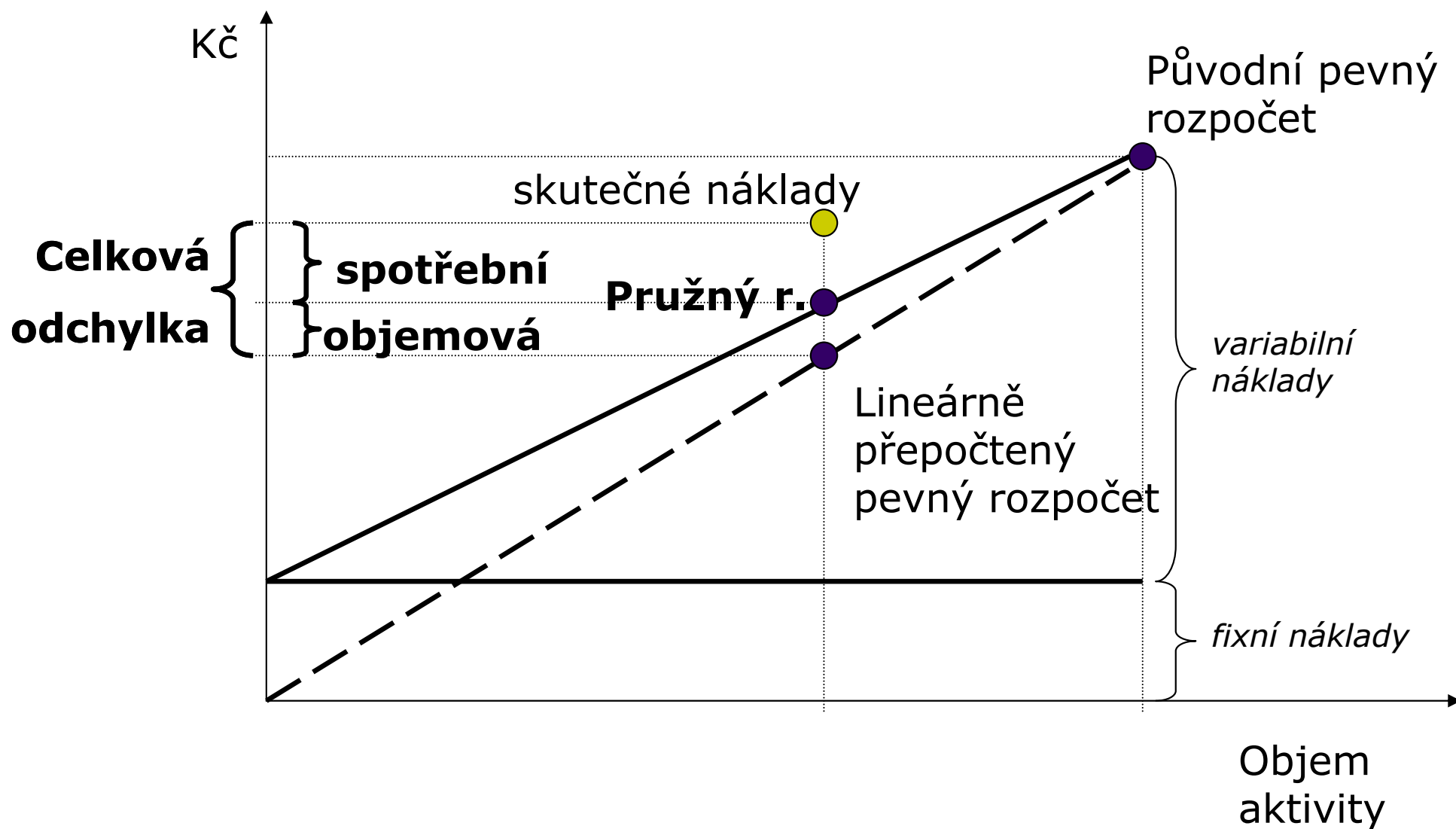


Rozbor režijních nákladů

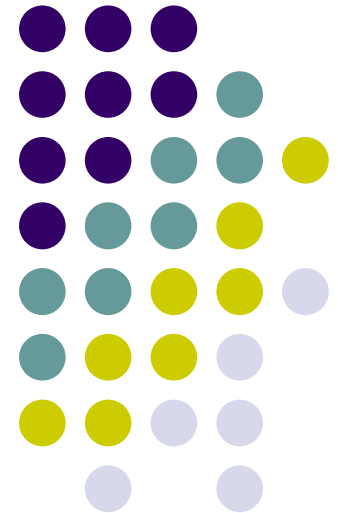




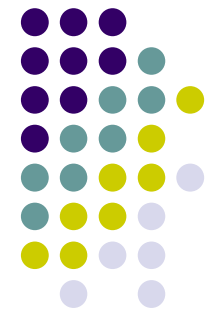
Rozbor režijních nákladů



Návod k řešení seminární práce



Úkol 1 - Analýza hospodaření prodejny



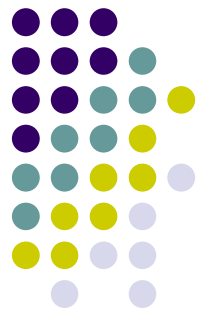
- tlak na co nejvyšší objem prodeje (měřen v kg)
- v seminární práci použito **ziskové středisko**:
 - + Výnosy (=skutečné tržby z prodeje zboží)
 - Náklady na prodané zboží (ve VPC)

= **Obchodní marže z prodeje zboží**

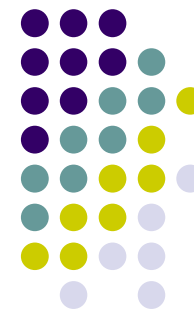
 - Příspěvky na úhradu režii ústředí podniku
 - Příspěvek za atraktivitu prodejny
 - Provozní náklady prodejny

= **Výsledek hospodaření**
- pro vedoucího prodejny => které zbožové skupiny nejvýhodnější?

Úkol 2 Analýza hospodaření prodejen

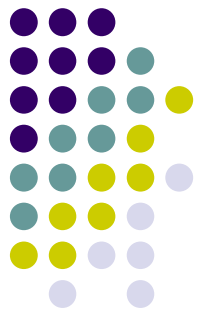


- analogické prvnímu úkolu
- pro oblastního manažera =>
 - liší se mezi sebou prodejny?
 - na kterou prodejnu se zaměřit?
 - co doporučit?



Úkol 3 Kalkulace

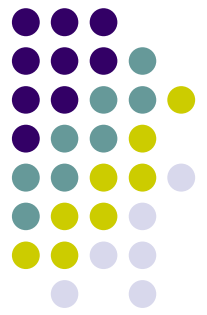
- **stačí výsledné kalkulace!!!** (zadání požaduje i předběžné)
- předmětem kalkulace jsou druhy zbožových skupin, kalkulační jednicí 1 kg
- kg lze určit díky znalosti vnitropodnikových cen, ve kterých jsou účtovány přírůstky a úbytky analytických účtů xxx.8xx.xxx
- kalkulují se pouze prvotní náklady (viz rozpočet.xls) a náklady na zboží



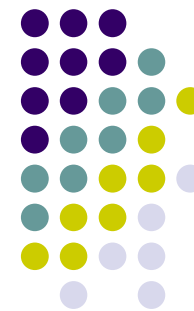
Úkol 4 BCG matice

- využití skutečných tržeb za rok 2006 z prvních úkolů
- bublinový graf v MS Excelu, kde na osách je **relativní tržní podíl** a růst trhu.
- neopomenout doporučení strategie, jak vyžaduje zadání
- adresát generální ředitel

Úkol 5 - Analýza krycích příspěvků prodejen



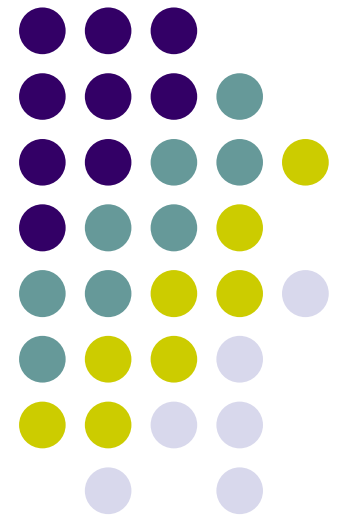
- úzká vazba na úkol 2
- absolutní výše krycího příspěvku:
 - + Výnosy (=skutečné tržby z prodeje zboží)
 - Náklady na prodané zboží a dopravu(skutečné)
 - = KP I (obchodní marže)**
 - Provozní náklady evidované za prodejny (skutečné)
 - = KP II (tj. příspěvek na pokrytí nákladů ostatních středisek kromě prodejen)**
- pro finančního ředitele => jaké ekonomické ukazatele by měla vykazovat nová prodejna?



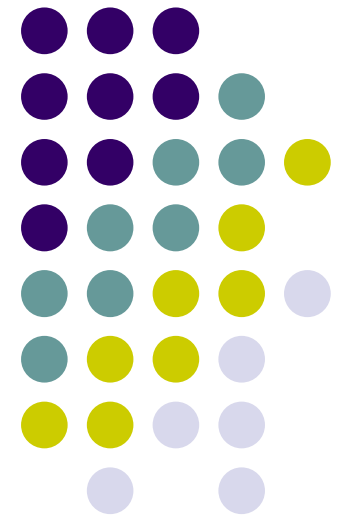
Úkol 6, 7 – Finanční plány

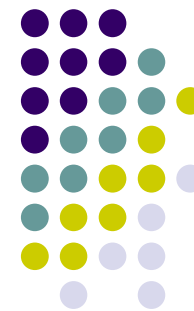
- doplnění Rozpočtu.xls o rozpočet na rok 2007
- finanční plán rámcově pro léta 2008 a 2009
- **Indexní metoda**, hlavní požité indexy zdůvodnit – FŘ a GŘ použijí sestavený plán pro zprávu o očekávaném vývoji.

Děkuji za pozornost!



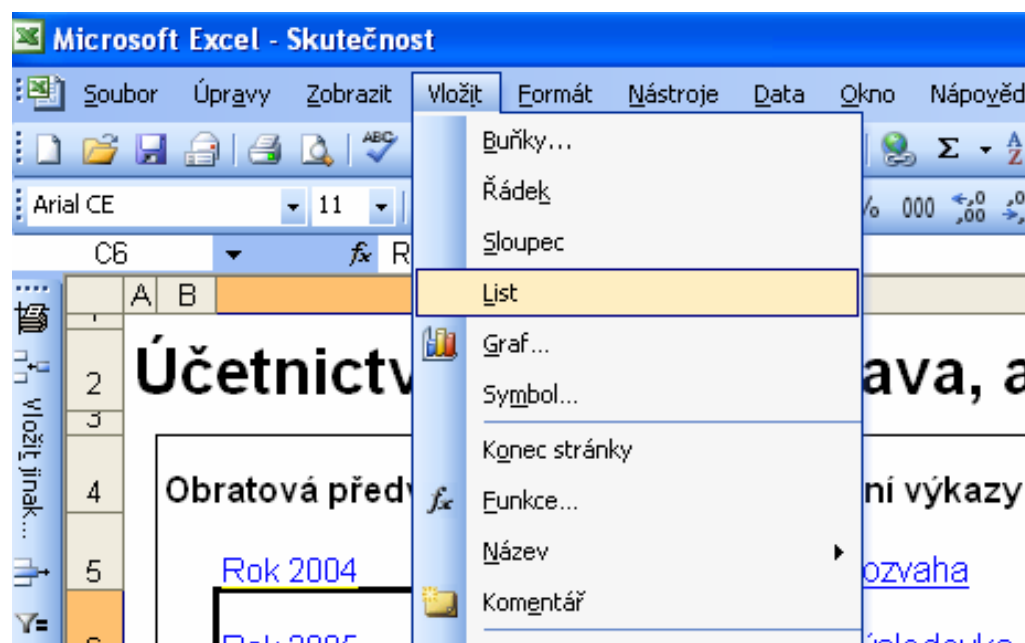
Kompendium ovládnání MS Excel

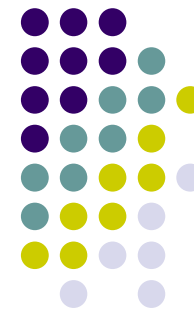




Vložení listu

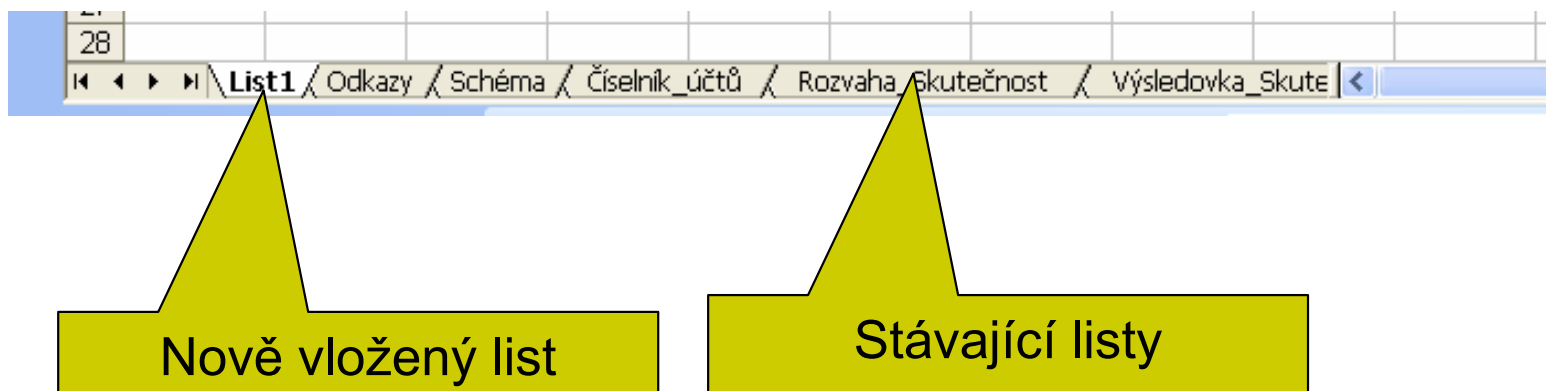
- Každý soubor je zároveň tzv. „sešit“, který sestává z „listů“
- Vložení nového listu - nabídka *Vložit / List*



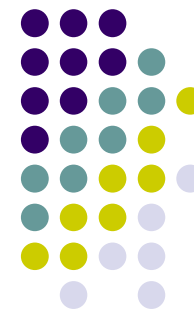


Přepínání mezi listy

- klepnutím na ouška dole



- pro přepínání lze využít i [hypertextové odkazy](#) stejně jako v prohlížečích Internetu

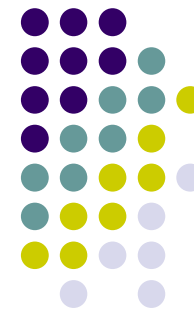


Buňky a jejich adresování

- List tvoří matice „*buněk*“, které obsahují:
 - konkrétní text či číslo („*hodnotu*“), nebo

	A	B	C
1			
2			
3	1		
4	2		
5	3		
6	=SUMA(A3:A5)		

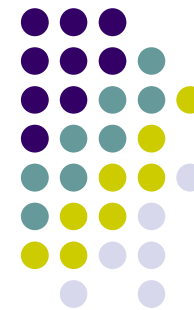
- vzorec výpočtu hodnoty z hodnot jiných buněk, konkrétně součtu buněk 3 až 5 ve sloupci A



Zadání vzorce do buňky

- jednoduché vzorce lze do buňky vložit následujícími kroky:
 1. kliknutí na cílovou buňku výsledku B5
 2. zadání znaménka „=“ z klávesnice
 3. kliknutím na buňku, z níž se počítá
 4. zadáním běžného operátoru „+“, „-“, „/“, „*“
 5. kliknutím na buňku s dalším operandem

	A	B
1		
2		
3	1	
4	2	
5	3	=A3+A5
6	6	



Kopírování buněk

- označení levého horního rohu kopírované matice buněk kliknutím a pravého dolního kliknutím při stlačeném tlačítku Shift
- Zadání povelu „Kopírovat“ (Ctrl+C)
- Označení cílové buňky levého horního rohu
- Vložení (Ctrl+V)

	A	B
1		
2		
3	1	
4	2	
5	3	4
6	6	

	A	B	C	D	E
1					
2					
3	1			1	
4	2			2	
5	3	4		3	4
6	6				
7					

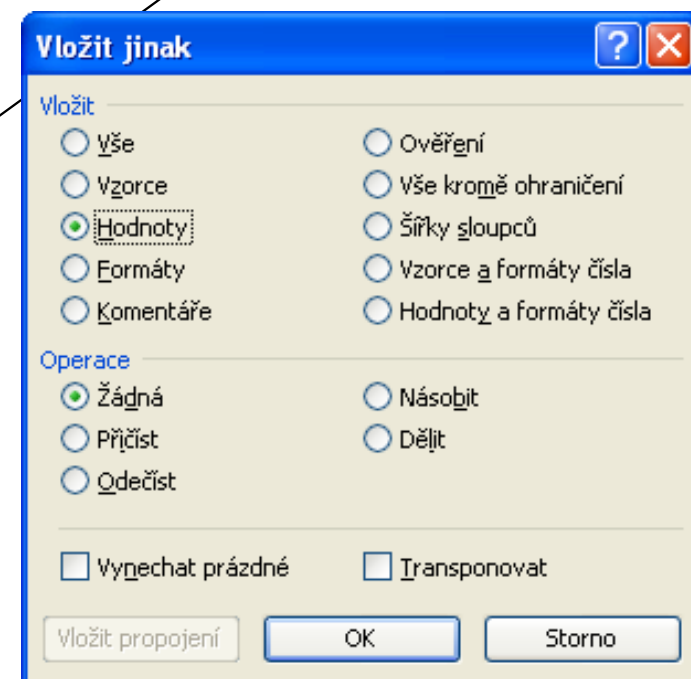


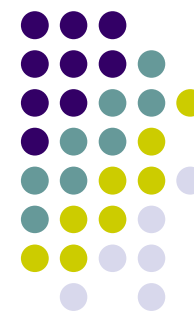


Funkce *Vložit jinak...*

- Běžné kopírování zkopíruje vzorce v buňkách
- Pro kopírování např. z kontingenční tabulky je vhodnější nepřebírat vzorce, ale hodnoty (konkrétní čísla výsledků) z buněk
- Místo Vložení (Ctrl+V) je poté vhodné užít funkci z **lokálního** menu (klik pravým tlačítkem) „*Vložit jinak ...*“ a v dialogovém okně vybrat volbu „*Hodnoty*“

	A	B	C	D	E	F	G
1							
2							
3	1			1			
4	2			2			
5	3	4		3	4		
6	6						
7							
8							
9							
10							
11							
12							
13							

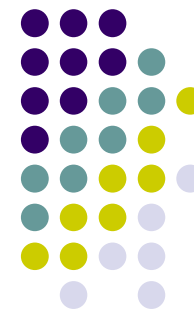




Transpozice

- Funkci „*Vložit jinak*“ lze úspěšně užít i k transformaci řádků na sloupce zatržením boxu „Transponovat“

9	Zbožová skupina	<i>Rok 2004</i>	<i>Rok 2005</i>	<i>Rok 2006</i>		Zbožová s	DAK	PAK	TEK	HOL
10	DAK Dámská kosmetika	795,52 Kč	837,14 Kč	845,24 Kč			Dámská k	Pánská ko	Tělová kos	Prostředk
11	PAK Pánská kosmetika	936,00 Kč	919,60 Kč	920,87 Kč		Rok 2004	795,52	936	340,1	1101,8
12	TEK Tělová kosmetika	340,10 Kč	335,86 Kč	332,46 Kč		Rok 2005	837,14	919,6	335,86	1158,9
13	HOL Prostředky na holení	1 101,89 Kč	1 158,94 Kč	1 172,28 Kč		Rok 2006	845,24	920,87	332,46	1172,2
14	VLA Vlasová péče	320,30 Kč	333,05 Kč	335,10 Kč						
15	UST Ústní péče	379,84 Kč	397,69 Kč	399,42 Kč						
16	TOA Toaletní potřeby a produkty	69,89 Kč	68,05 Kč	66,88 Kč						
17	DET Dětské pleny a další produkty	109,32 Kč	113,97 Kč	114,29 Kč						
18	DOM Čistící prostředky pro domácnost	124,03 Kč	129,69 Kč	130,49 Kč						
19	PRA Prací prostředky	58,29 Kč	59,14 Kč	58,61 Kč						
20	OST Ostatní	360,96 Kč	372,21 Kč	371,81 Kč						

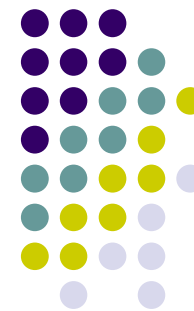


Funkce pro práci se seznamem – Automatický filtr

- celý seznam (i se záhlavím) označit do bloku
- v hlavním menu zvolit *Data/Filtr/Automatický filtr*

The screenshot shows the Microsoft Excel interface. The 'Data' menu is open, and 'Automatický filtr' is selected. The spreadsheet contains a list of cosmetic products with columns for product name, price, and year.

	A	B			
1					
2					
3	1				
4	2				
5	3		4		
6	6				
7					
8					
9	Zbožová skupina				
10	DAK	Dámská kosmetika			
11	PAK	Pánská kosmetika			
12	TEK	Tělová kosmetika			
13	HOL	Prostředky na holení	1		
14	VLA	Vlasová péče	320,30 Kč	333,05 Kč	335,10 Kč
15	UST	Ústní péče	379,84 Kč	397,69 Kč	399,42 Kč
16	TOA	Toaletní potřeby a produkty	69,89 Kč	68,05 Kč	66,88 Kč
17	DET	Dětské pleny a další produkty	109,32 Kč	113,97 Kč	114,29 Kč
18	DOM	Čistící prostředky pro domácnost	124,03 Kč	129,69 Kč	130,49 Kč



Funkce pro práci se seznamem – Automatický filtr

- Do prvního řádku seznamu se doplní „šipečky“, u kterých se po kliknutí zobrazí seznam všech hodnot v daném sloupci seznamu

9	Zbožová skupina	Rok 200	Rok 200	Rok 200
10	Seřadit vzestupně	795,52 Kč	837,14 Kč	845,24 Kč
11	Seřadit sestupně	936,00 Kč	919,60 Kč	920,87 Kč
12	(Vše)	340,10 Kč	335,86 Kč	332,46 Kč
13	(Prvních 10...)	1 101,89 Kč	1 158,94 Kč	1 172,28 Kč
14	(Vlastní...)	320,30 Kč	333,05 Kč	335,10 Kč
15	DAK	379,84 Kč	397,69 Kč	399,42 Kč
16	DET	69,89 Kč	68,05 Kč	66,88 Kč
17	DOM	109,32 Kč	113,97 Kč	114,29 Kč
18	HOL	124,03 Kč	129,69 Kč	130,49 Kč
19	OST	58,29 Kč	59,14 Kč	58,61 Kč
20	PAK	360,96 Kč	372,21 Kč	371,81 Kč
	PRA			
	TEK			
	TOA			
	UST			
	VLA			



Kontingenční tabulka

- označit celý seznam
- z hlavního menu *Data/Kontingenční tabulka...*
- v následném dialogovém okně zvolit *Dokončit*

The screenshot shows the Microsoft Excel interface. The 'Data' menu is open, and the option 'Kontingenční tabulka a graf...' is highlighted. The spreadsheet below shows a table with the following data:

	MD	Dal	Konečný zůstatek
1962	690.940.TOA	Nákup zboží na centr. sklad - nákupní cena	- 22 046,89 Kč - 22 046,89 Kč
1963	690.940.UST	Nákup zboží na centr. sklad - nákupní cena	- 202 755,60 Kč - 202 755,60 Kč
1964	690.940.VLA	Nákup zboží na centr. sklad - nákupní cena	- 85 478,25 Kč - 85 478,25 Kč
1965	691.840	Nákup zboží na centr. sklad - externí dopra	- 2 462 831,37 Kč - 2 462 831,37 Kč
1966	691.940	Nákup zboží na centr. sklad - externí dopra	- 160 814,03 Kč - 160 814,03 Kč
1967	692.850	Skladování na centr.skladě VPC	- 4 084 119,96 Kč - 4 084 119,96 Kč
1968	693.840	Prodejní režie VPC	- 7 989 529,70 Kč - 7 989 529,70 Kč
1969	694.831	Režie oblastních manažerů VPC	- 2 651 725,01 Kč - 2 651 725,01 Kč
1970	695.830	Režie provozního manažera VPC	- 10 281 870,62 Kč - 10 281 870,62 Kč
1971	696.860	Příspěvek na společné režie VPC	- 57 179 379,35 Kč - 57 179 379,35 Kč



Kontingenční tabulka

- vložen nový list se zárodkem tabulky
- vlastní podoba agregační kont. tabulky se navolí přetahováním položek do záhlaví sloupců a řádků a hlavního pole

The screenshot shows a spreadsheet with columns A through K and rows 1 through 20. A blue-bordered area covers cells A3 to G16. Inside this area, there are three text prompts: "Sem přetáhněte stránková pole." (rows 1-2), "Sem přetáhněte sloupcová pole." (rows 3-4), and "Sem přetáhněte datové položky." (rows 5-16). A yellow border highlights cell A3. A dialog box titled "Seznam polí kontingenční tabulky" is open on the right, listing various fields with checkboxes: Číslo účtu, Účet, Název účtu, Druh ocenění, Střed., Skupina zboží, Počáteční zůstatek, MD, Dal, and Konečný zůstatek. Arrows point from the dialog box to the corresponding areas in the spreadsheet: "Číslo účtu" to the top header area, "Účet" to the column header area, and "Konečný zůstatek" to the main data area. At the bottom of the dialog box, there are buttons "Přidat do" and "Oblast řádků".