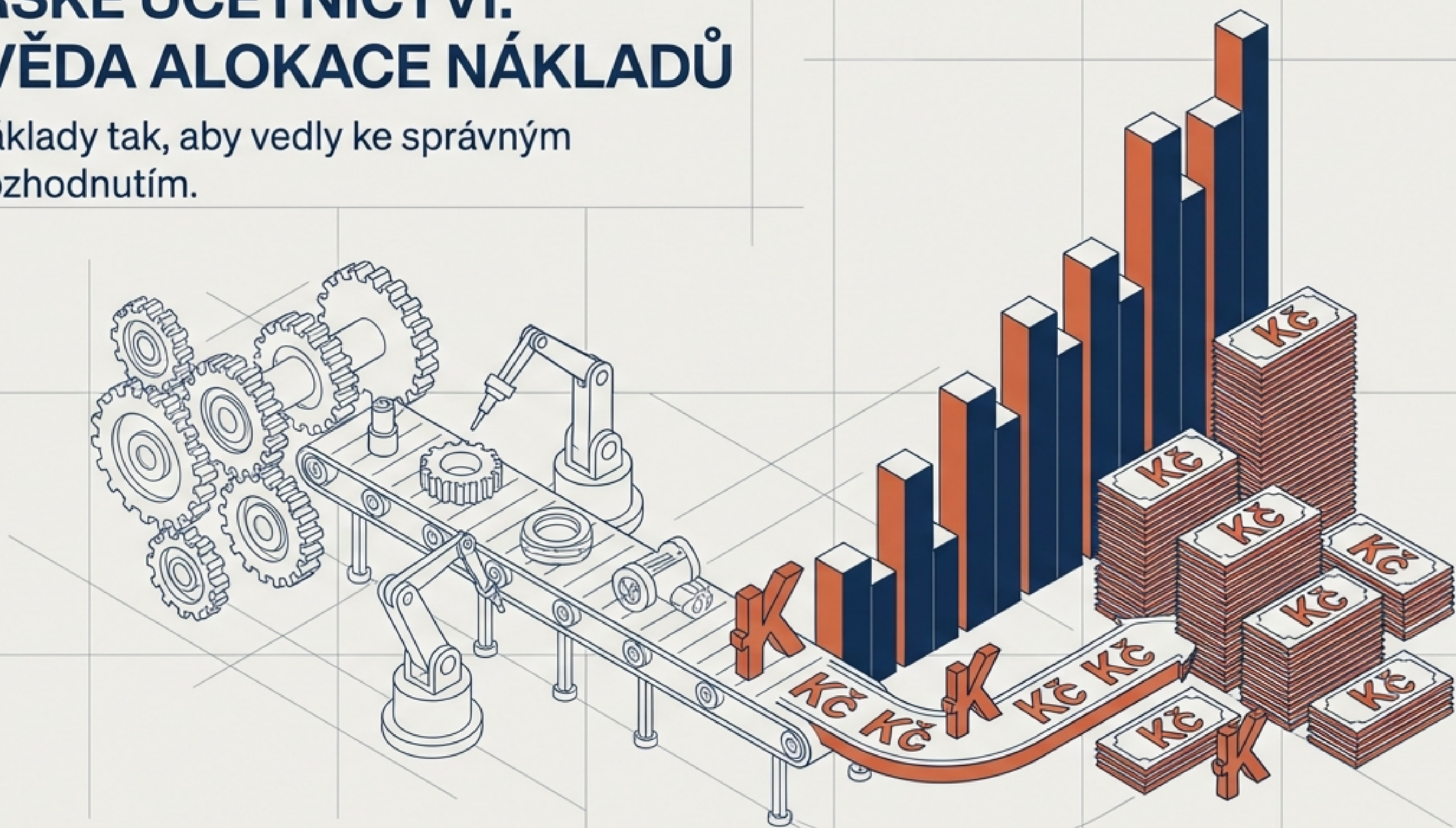


MANAŽERSKÉ ÚČETNICTVÍ: UMĚNÍ A VĚDA ALOKACE NÁKLADŮ

Jak přiřazovat náklady tak, aby vedly ke správným manažerským rozhodnutím.



Prezentace pro studenty podnikového hospodářství

ALOKACE NENÍ JEN MATEMATIKA. JE TO NÁSTROJ ROZHODOVÁNÍ.



FINANČNÍ ÚČETNICTVÍ

Cíl: Daňová uznatelnost a externí výkaznictví.

- Řídí se rigidními pravidly a zákony.
- Ocenění zásob (minulost)

MANAŽERSKÉ ÚČETNICTVÍ

Cíl: Podpora interního rozhodování.

- Řídí se logikou a příčinnou souvislostí.
- Máme tento výrobek vyrábět? (budoucnost)



“Neexistuje univerzálně správný způsob. Existuje jen způsob vhodný pro dané rozhodnutí.”

DVĚ ZÁKLADNÍ OTÁZKY ALOKACE



1. JAK? Metodika výpočtu

Jak technicky přiřadit náklady kalkulační jednotici? Zaměřuje se na kalkulační vzorce, metody dělení a metody přirážkové.

2. PROČ? Uživatel a účel

Proč se přiřazují nepřímé režijní náklady?

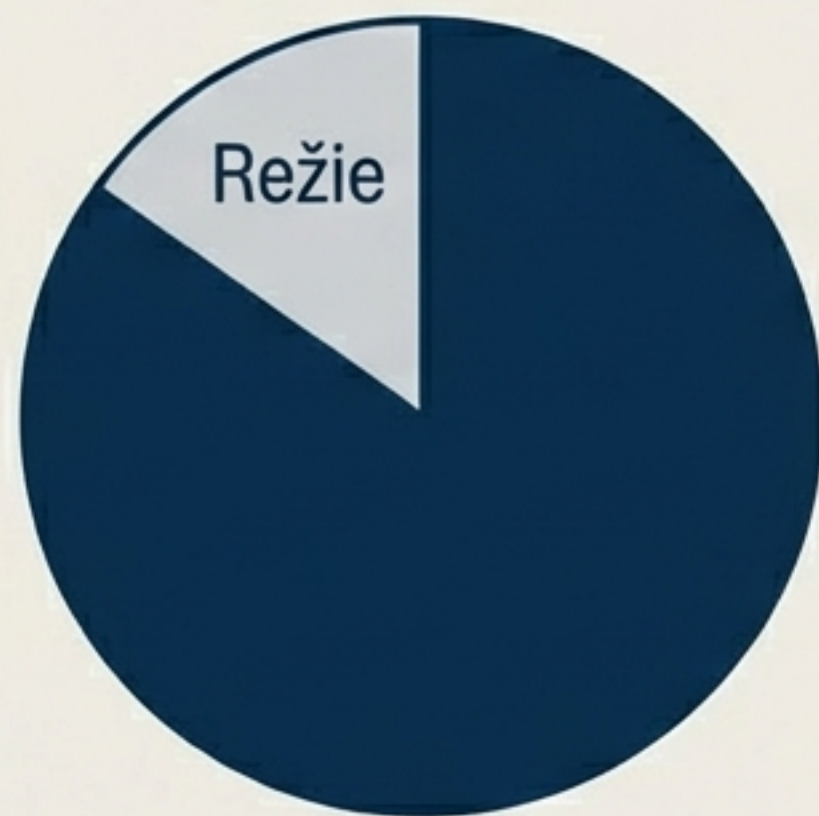
Slouží pro cenotvorbu, motivaci lidí nebo rozhodování o kapacitě?



V tržní ekonomice je otázka 'PROČ' rozhodující pro přežití podniku.

DOMINANCE REŽIJNÍCH NÁKLADŮ V MODERNÍ VÝROBĚ

Tradiční výroba
(Minulost)



Přímé náklady
(Materiál/Mzdy)

Moderní
automatizovaná výroba
(Současnost)



Režie / Nepřímé náklady

Konceptuální posun

Historicky dominovaly přímé náklady.

Dnes dominují režie (odpisy, R&D, marketing, IT).

Pro rozhodování na existující kapacitě je klíčové rozlišovat:

■ **Utopené náklady (Sunk Costs):** Nelze je změnit (např. minulé investice).

■ **Vyhnutelné náklady (Avoidable Costs):** Rozhodnutím je můžeme ovlivnit.

6 DŮVODŮ, PROČ ALOKUJEME NÁKLADY

1.

Využití kapacity



Rozhodování "Make or Buy".
Máme vyrábět sami nebo nakoupit?

2.

Dlouhodobá efektivnost



Analýza ziskovosti výrobků
(plná nákladová náročnost).

3.

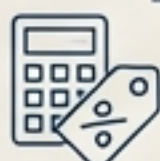
Motivace



Ovlivňování chování
zaměstnanců (např. kvalita
vs. kvantita).

4.

Cenotvorba



Podklad pro vyjednávání
a obhajobu ceny u zákazníka.

5.

Reprodukce



Zajištění úhrady všech
nákladů (historický přístup).

6.

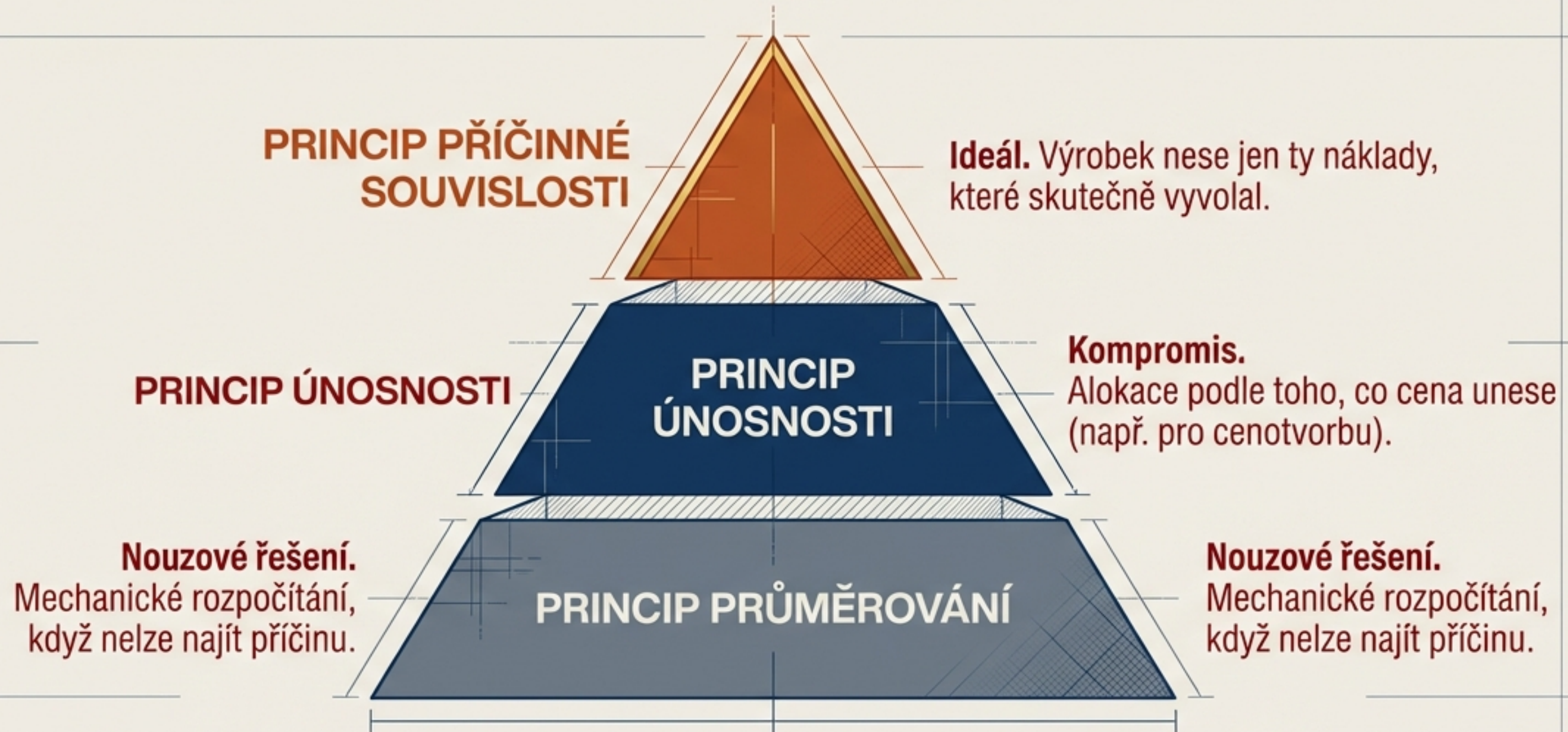
Ocenění aktiv



Ocenění zásob nedokončené
výroby pro účetní výkazy.

Různé cíle vyžadují **různé metody** alokace.

HIERARCHIE PRINCIPŮ ALOKACE



Zlaté pravidlo manažerského účetnictví: Kde to jde, hledejte příčinu.

KALKULACE DĚLENÍM: JEDNODUCHOST VS. PŘESNOST

PROSTÉ DĚLENÍ (SIMPLE DIVISION)

Terracotta Orange, Helvetica Now Display



DĚLENÍ S POMĚROVÝMI ČÍSLY

Terracotta Orange, Helvetica Now Display



Celkové náklady ÷ Počet kusů = Náklad na kus



Použití: Podobné výrobky s rozdílnou pracností/velikostí.

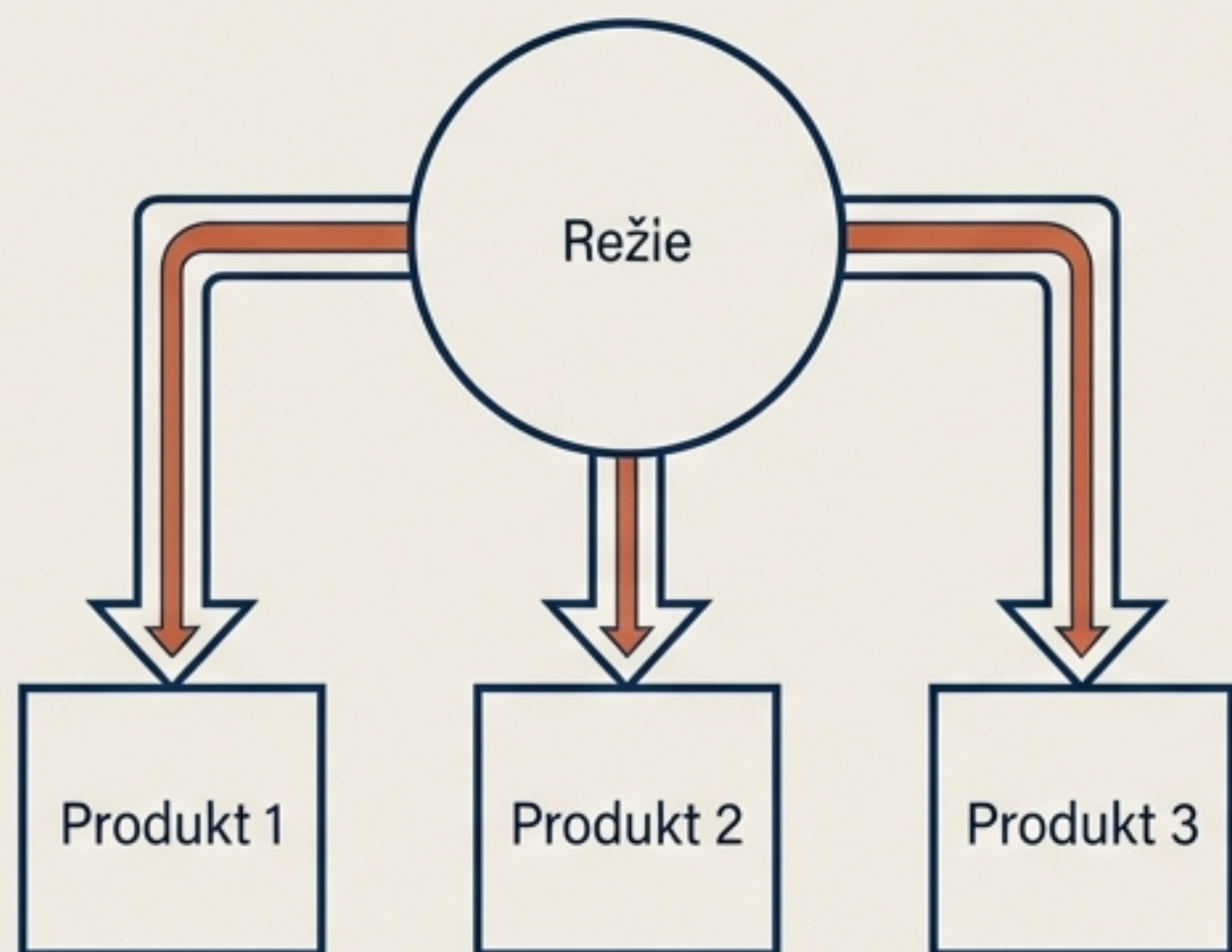


Použití: Masová výroba jednoho druhu produktu (např. elektrárna, cementárna).

Využívá se "přepočtená jednice" pro zohlednění náročnosti.

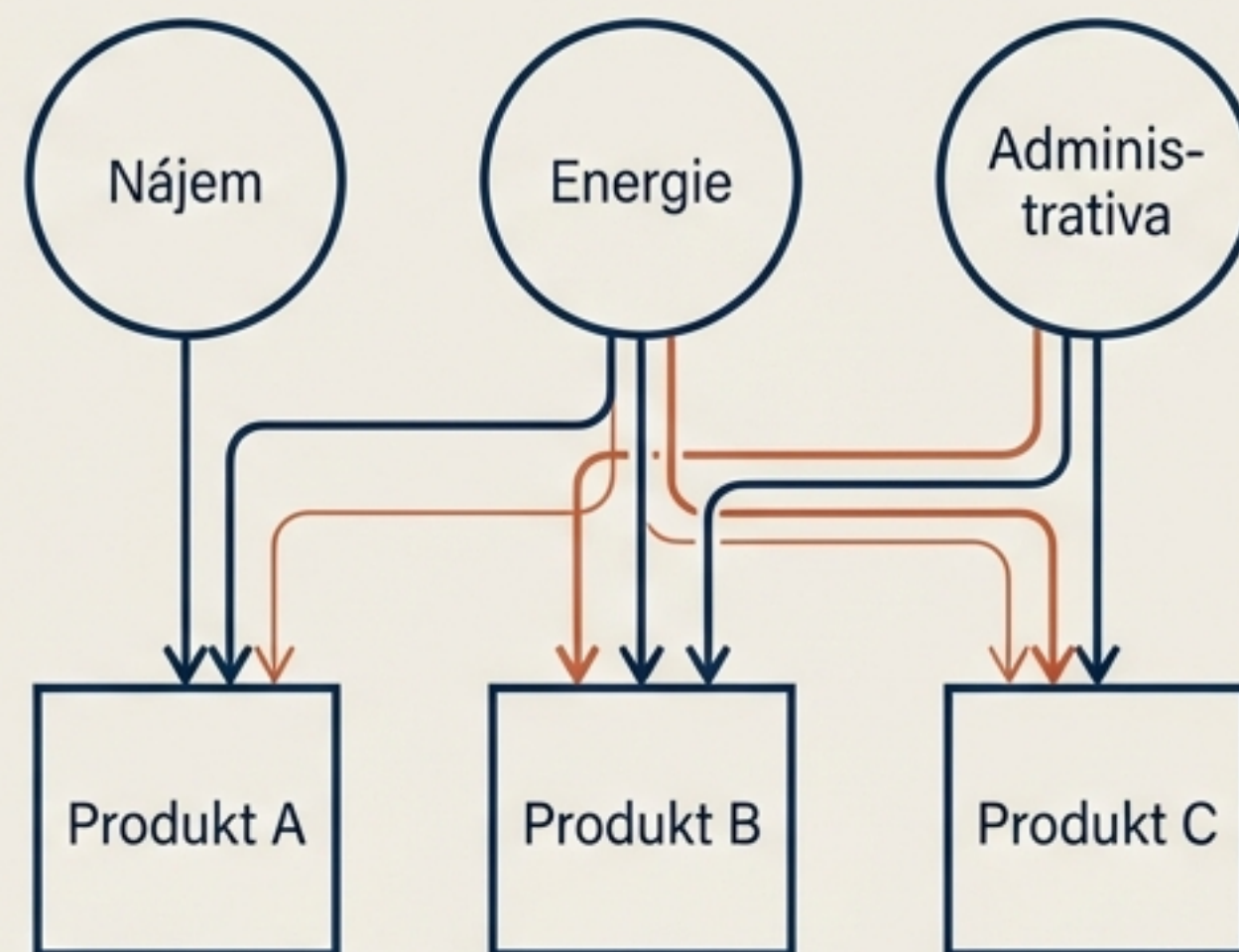
⚠ Tato metoda je nevhodná pro podniky s různorodým sortimentem.

KALKULACE PŘIRÁŽKOVÁ: ZVLÁDNUTÍ SLOŽITOSTI



Sumační metoda (Jedna základna)

Všechny režie se rozčítají jedním klíčem. **Riziko zkreslení.**



Diferencovaná metoda (Více základen)

Různé náklady mají různé příčiny. **Moderní standard.**



Rozdíl v pojmech:

Režijní přirážka = % (např. k přímým mzdám)

Režijní sazba = Kč na jednotku (např. za hodinu stroje)

ROZVRHOVÁ ZÁKLADNA: MOST MEZI NÁKLADY A VÝKONEM

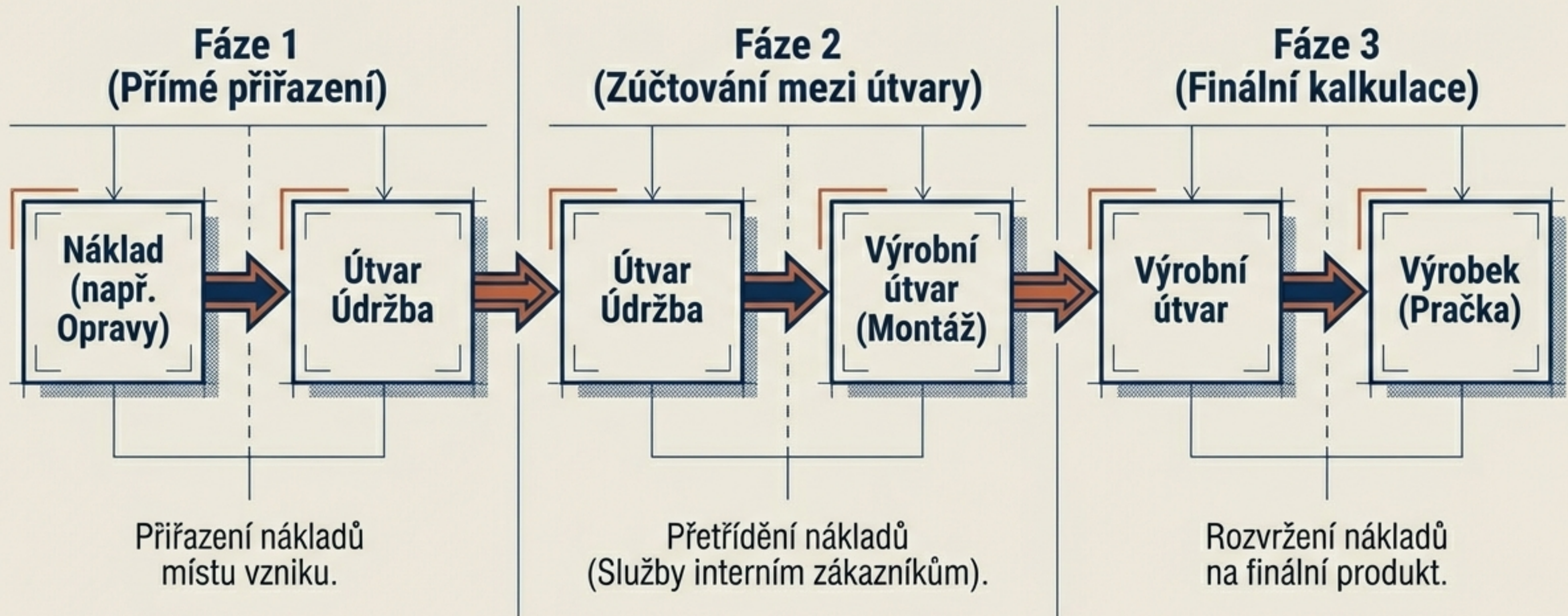


Hodnotové základny (Value-based)	Naturální základny (Natural) - PREFEROVANÉ
% z přímých mezd % z ceny materiálu	• Strojové hodiny • Kilogramy materiálu • Hodiny práce
Snadné zjištění, ale nestabilní. Inflace nebo růst mezd mění alokaci, i když se efektivita nezměnila.	Stabilní. Umožňují lepší kontrolu hospodárnosti (efficiency).

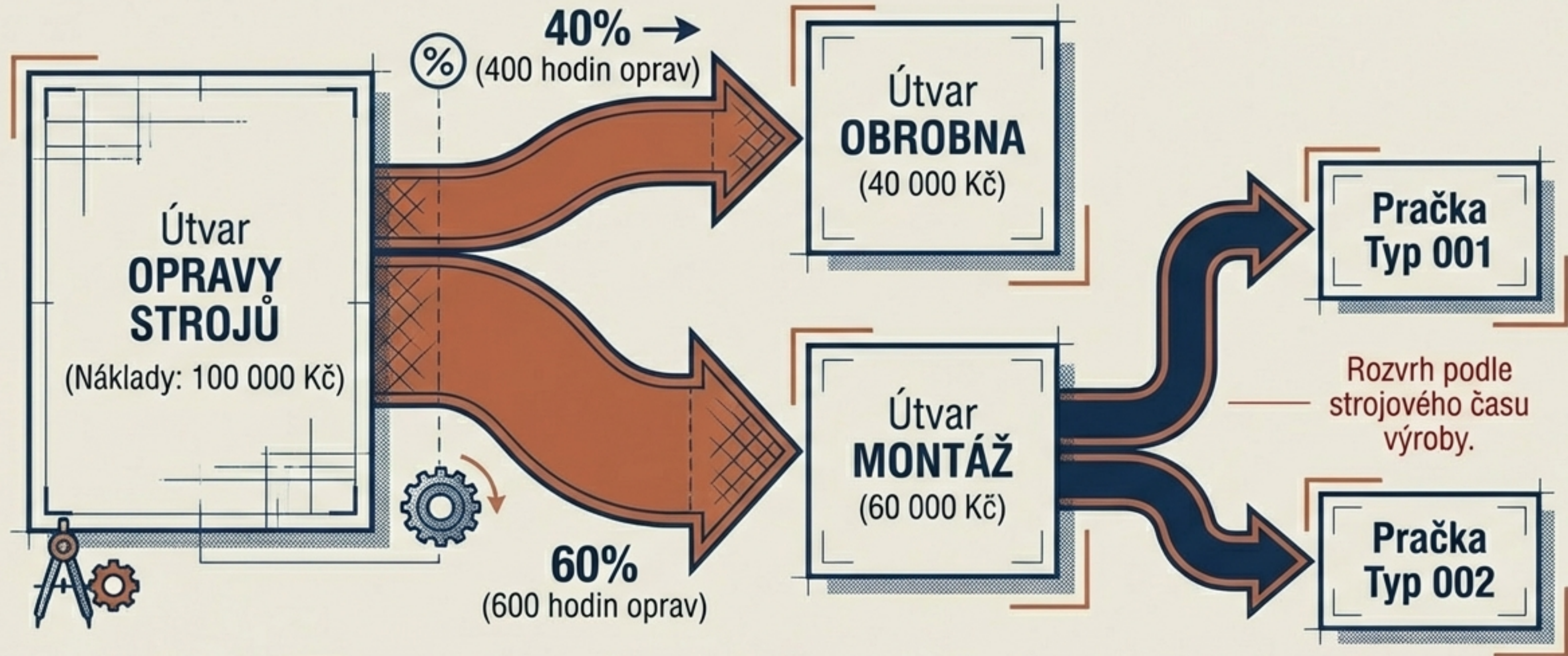


Progresivní podniky preferují naturální základny.

TŘI FÁZE ALOKAČNÍHO PROCESU

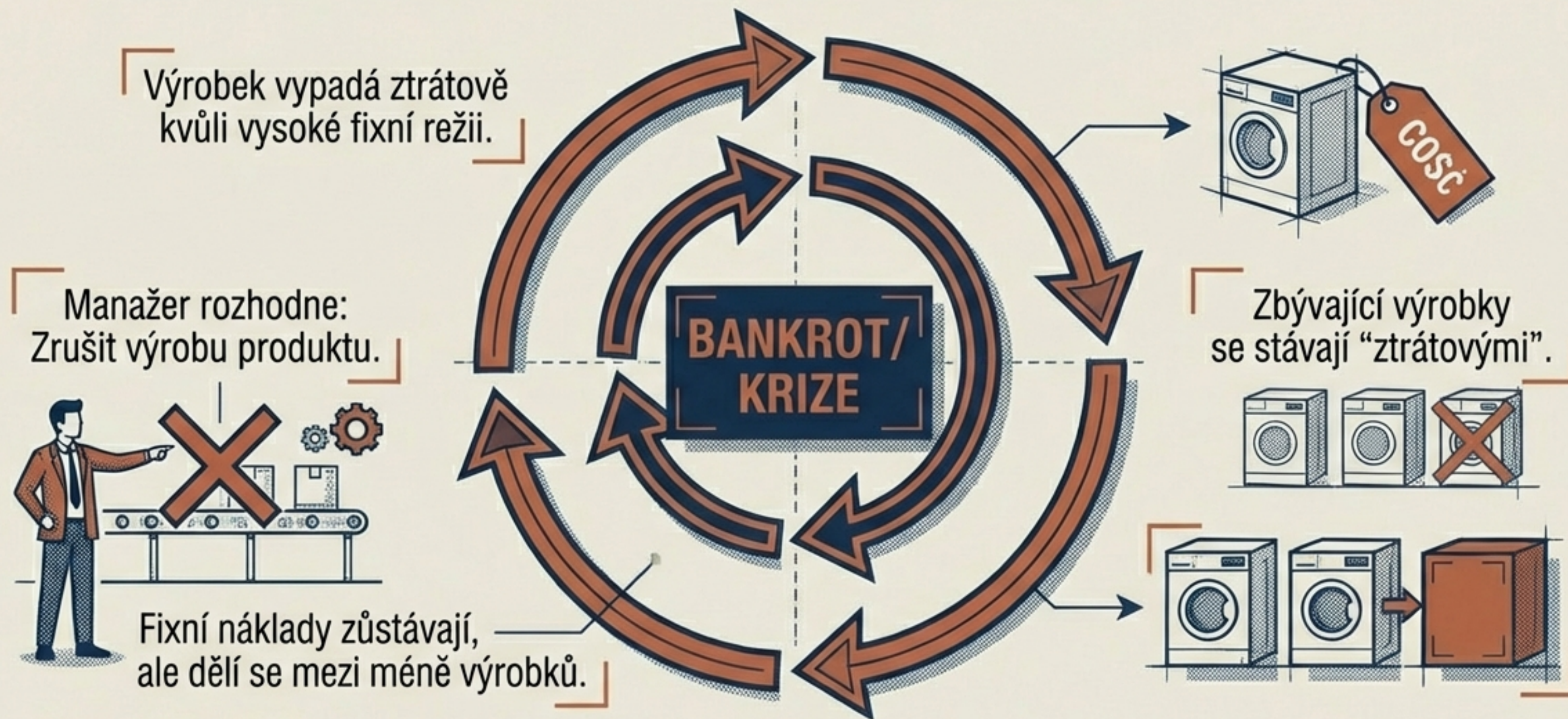


PŘÍKLAD Z PRAXE: VÝROBA PRAČEK



Ukázka toku nákladů z podpůrného útvaru až na finální výrobek.

PAST MECHANICKÉ ALOKACE (DEATH SPIRAL)



Princip reprodukce (snaha pokrýt všechny náklady) může vést k chybným rozhodnutím o sortimentu.

NEJČASTĚJŠÍ OMYLY V PRAXI



Past přímých mezd

Chyba: Rozvrhování režie podle mezd v automatizované firmě.

Režie je obrovská, mzdy malé. Malá změna v práci lidí způsobí nesmyslný skok v nákladech výrobku.



Energetický mix

Chyba: Míchání energie strojů a osvětlení haly do jednoho balíku.

Energie stroje je přímý náklad (příčina). Osvětlení je fixní režie.



Zombie data

Chyba: Používání starých kalkulačních sazeb pro nová rozhodnutí.

Sazby vypočtené pro jiný objem výroby jsou pro nové rozhodnutí irelevantní.



SHRNUTÍ: 4 PRAVIDLA PRO BUDOUCÍ MANAŽERY

1. Účel světí prostředky.

Vždy se ptejte "Jaké rozhodnutí řeším?" předtím, než začnete počítat.

2. Příčina je král.

Princip příčinné souvislosti je jediná cesta k reálným nákladům.

3. Naturální > Hodnotové.

Preferujte naturální rozvrhové základny (hodiny, kg) pro lepší kontrolu hospodárnosti.

4. Pozor na automatizaci.

V moderní výrobě nepoužívejte přímé mzdy jako klíč pro rozvrh režie.

Správná alokace není o přesnosti na haléře, ale o přesnosti v logice.