

## Doplnění ke sbírce příkladů Manažerské účetnictví I. vydání 2017 oproti vydání 2016

### Kapitola 2

- Str. 39 příklad 2-7 – oprava letopočtu  
Toto zařízení bylo uvedeno do provozu na začátku září ~~2008~~2013.
- Str. 40 příklad 2-8 – oprava letopočtu  
Toto zařízení bylo uvedeno do provozu na začátku září ~~2008~~2013.

### Kapitola 3

- Str. 46 změna čísla případové studie ~~4~~5 a změna odkazu v poznámce pod čarou *Zadání je stejné jak v případové studii č. 3 s podrobnějším členěním nákladů na variabilní a fixní.*

### Kapitola 4 Kritéria měření a řízení výkonnosti podniku. Vztah základních hodnotových kritérií – efektivnosti, účinnosti a hospodárnosti

- Str. 71 změna v klíčových pojmech manažerský ~~rozdílový ekonomický~~ zisk
- Str. 76 změny v příkladu 4-1

### **Příklad č. 4-1** (mírně upravené zadání)

Společnost LESK a.s. vyrábí emulzi pro nátěrové hmoty. Výroba a celý podnikatelský proces je stabilní, bez zásadních změn. Vlastníci společnosti požadují zhodnocení vloženého (vlastního) kapitálu 10 %, průměrná úroková sazba bankovních úvěrů společnosti je 8 %.

V následujících tabulkách jsou uvedeny informace o skutečné a rozpočtované výši základních hodnotových veličin za sledovaný rok.

Výkaz zisku a ztráty za sledovaný rok v tis. Kč

Položka	Skutečnost	Rozpočet
Výnosy z prodeje (V)	52 000	50 000
Výrobní náklady na prodané výkony	26 000	25 000
Hrubá zisková marže	26 000	25 000
Náklady na prodej a distribuci	10 000	10 000
Náklady na správu	5 000	5 000
Zisk z hlavní výdělečné činnosti	11 000	10 000
Úroky	4 000	3 200
Zisk před zdaněním	7 000	6 800
Daň	2 000	1 800
Zisk po zdanění	5 000	5 000

Rozvaha k 31.12. sledovaného roku v tis. Kč

Položka	Skutečnost	Rozpočet
Aktiva (A)	110 000	100 000
Dlouhodobá aktiva	59 000	60 000
Krátkodobá aktiva (pohledávky, zásoby, peněžní prostředky)	51 000	40 000
Pasiva	110 000	100 000
Vlastní kapitál (VK)	45 000	45 000
Bankovní úvěry	50 000	40 000
Neúročené závazky (dodavatelé, přijaté zálohy, zaměstnanci, daně apod.)	15 000	15 000

Společnost plánovala výrobu a prodej 1 000 t emulze pro nátěrové hmoty. Ve skutečnosti se (vlivem rostoucí poptávky na trhu) vyrobilo a prodalo 1 050 t.

### Úkol

Posuďte dosažení plánovaných výsledků z hlediska efektivnosti, účinnosti a hospodárnosti. Věnujte pozornost volbě konkrétních kritérií uvedených v tabulce, způsobu jejich vyjádření, vzájemným vztahům, měření změn. Doplňte chybějící výpočty, diskutujte případné jiné možnosti měření u některých kritérií.

### Řešení

#### Pomocné výsledky

*(Propočet jednoho z ukazatelů je chybný, pokuste se jej nalézt a výpočet opravit)*

	Skutečnost	Rozpočet
ROE (Z/VK)	11,11%	11,11%
ROA (Z/A)	10,00%	10,00%
ROCE (Z/CE <sup>1)</sup> )	11,58%	11,76%
Rozdílový ekonomický zisk (tis. Kč)	500	500
Objem prodeje (t)	1 050	1 000
Obrátka aktiv a) (N/A)	0,38	0,40
b) (V/A)	0,47	0,5
Doba obratu aktiv a)	136	146
b)	172	182
Cena na 1 t (Kč)	49,52	50,00
Výrobní náklady na 1 t (Kč)	24,76	25,00
Prodejní náklady na 1 t (Kč)	9,52	10,00
Správní náklady na 1 t (Kč)	4,76	5,00
Celkem náklady na 1t (Kč)	39,04	40,00
Rentabilita nákladů (Z/N)	26 %	25 %
Nákladovost výnosů (N/V)	79 %	80 %
Rentabilita výnosů (Z/V)	21 %	20 %

<sup>1)</sup> tzv. capital employed – „zaměstnaný kapitál“

## Kapitola 5 Metoda standardních nákladů a výnosů a analýza odchylek

- Str. 90 doplnění pojmu „standardy“ do zadání PS 6
- Str. 95,6 doladění pojmů v řešení příkladu 5-2

Vliv *změny* objemu prodeje výrobků, který je celkově negativní ve výši 20 tis. Kč lze dále rozložit na *vliv (odchylku) „čisté“ změny* objemu prodeje a *vliv (odchylku) struktury sortimentu (sortimentního mixu)*.

- Str. 97 doplněno řešení

ad 1.

Výrobek	Prodejní cena v Kč (1bm)		Variabilní nákl. v Kč (1bm)		Fixní náklady v Kč	
	standard	skutečnost	standard	skutečnost	standard	skutečnost
Lemtex	550	580	390	400		
Bertex	400	400	250	250		
Detex	255	250	75	80		
Celkem					1 100 000	1 050 000

ad 2.

Výrobek	Skutečný objem prodeje (bm)	Standardní prodejní cena (1 bm) (Kč)	Standardní variab. náklady (1 bm) (Kč)	Standardní výnosy z prodeje (Kč)	Standardní variabilní náklady (Kč)
Lemtex	1 200	550	390	660 000	468 000
Bertex	2 400	400	250	960 000	600 000
Detex	4 800	255	75	1 224 000	360 000
Celkem				2 844 000	1 428 000

Výrobek	Objem prodaných výrobků (bm)		Standardní výnosy (Kč)		Standardní výnosy (Kč)	
	skutečnost	% změna plánu	rozpočet	% podíl	skutečnost (stand.ceny)	% podíl
Lemtex	1 200	20	550 000	23,21	660 000	23,20
Bertex	2 400	20	800 000	33,75	960 000	33,76
Detex	4 800	20	1 020 000	43,04	1 224 000	43,04
Celkem			2 370 000	100	2 844 000	100

ad 4.

$$Q_{BZ} = 1\,100\,000 / (1 - 0,5021097) = 2\,209\,322 \text{ Kč}$$

$$Q_{BZ} = 1\,600\,000 / (1 - 0,5021097) = 3\,213\,559 \text{ Kč}$$

## Kapitola 6 Kalkulace nákladů výkonů

- Str. 103 chybí číslo v názvu kapitoly
- Str. 113 dílčí chyby v propočtech příkladu 6-6:

Položka	Čajový hrnek	Salátová miska
Přímý materiál	62,50	200,00
Nepřímé náklady	52,50	105,00
<b>Celkem</b>	<b>115,00</b>	<b>305,00</b>

Přirážka nepřímých nákladů v %:  $210\,000 / 325\,000 \cdot 100 = 64,615\%$

## Kapitola 8 Využití kalkulační v řízení (str. 145)

- Str. 153 příklad 8-1 oprava znaménka v tabulce „Zajištění plánu nákladů operativními kalkulacemi“

Únor	4 500	1 131	5 089 500	1 133	5 098 500	- 9 000
Březen	4 500	1 131	5 089 500	1 133	5 098 500	-9 000
Duben	4 500	1 124	5 058 000	1 129	5 080 500	-22 500

- Str. 167 řešení úlohy 1 bod 5)

Naznačení zúčtování externích nákladů v členění podle druhů 798 200 Kč

- Str. 183 Legenda k schématu zobrazení zúčtování bod 5)

Zúčtování nákladů střediska Servis zahradní techniky do nákladů prodaných výkonů 40 000 Kč

### Základní řešení případových studií

- pořadí a číslování případových studií se mírně liší od zadání studií v textu
- str. 248 v řešení případové studie 6 upraven text řešení

Propočet na základě naturálně vyjádřeného objemu výkonů (v tunách)

průměrná marže na t při plánované ředem stanovené struktuře prodeje: 7 636,35 Kč

průměrná marže na t při skutečné struktuře prodeje (za předpokladu dodržení předem stanovených prodejních cen a jednotkových variabilních nákladů): 7 333,33 Kč

odchylka ze změny struktury prodeje:  $(7\ 333,33 - 7\ 636,36) \times 22\ 500 = -6\ 818\ 182$  Kč

kvantitativní odchylka „čistého“ objemu prodeje:  $7\ 636,36 \times (22\ 500 - 22\ 000) = 3\ 818\ 182$  Kč

celkem objemová odchylka změny objemu prodeje (viz řešení 3): - 3 000 tis. Kč

Propočet v hodnotovém vyjádření na základě příspěvku zk tržebám

příspěvek zk tržebám při plánované rozpočtované struktuře prodeje: celková marže / výnosy z prodeje  $\frac{168\ 000\ \text{tis. Kč}}{762\ 000\ \text{tis. Kč}} = 0,220472$

příspěvek zk tržebám při skutečné struktuře prodeje (za předpokladu dodržení předem stanovených rozpočtovaných prodejních cen a jednotkových variabilních nákladů VN) =  $\frac{165\ 000\ \text{tis. Kč}}{772\ 500\ \text{tis. Kč}} = 0,213592$

odchylka ze změny struktury prodeje:  $(0,213592 - 0,220472) \times 772\ 500\ \text{tis. Kč} = -5\ 314\ 961$  Kč

kvantitativní odchylka „čistého“ objemu prodeje:  $0,220472 \times (772\ 500\ \text{tis. Kč} - 762\ 000\ \text{tis. Kč}) = 2\ 314\ 961$  Kč

celkem objemová odchylka změny objemu prodeje (viz řešení 3): - 3 000 tis. Kč

- Str. 253 opravy v legendě řešení PS 10

6/ Výnosy z prodeje externích výkonů projektu A1 realizovaným střediskem Servis zahradní techniky Zahradnické služby

8/ Výnosy z prodeje projektu A1 externích výkonů realizovaným střediskem Zahradnické služby Servis zahradní techniky