

OBSAH

Úvod	9
1 Vztah finančního, manažerského a nákladového účetnictví	11
1.1 Externí a interní uživatelé účetních informací	14
1.1.1 Vztah vlastníka a managementu	15
1.2 Vztah finančního a manažerského účetnictví	18
1.2.1 Členění činnosti podniku z hlediska způsobu zhodnocení zdrojů	21
1.3 Postavení controllera v podniku	26
1.4 Obsah a struktura manažerského účetnictví	31
1.4.1 Vztah nákladového a manažerského účetnictví	32
1.4.2 Informační zajištění řídicího cyklu	35
Závěry a shrnutí	39
Kontrolní otázky a úkoly	39
Klíčové pojmy	40
Situace ke shrnutí	40
2 Zobrazení procesu tvorby výkonů v účetnictví	43
2.1 Měření zisku na bázi vynaložených nákladů	45
2.1.1 Náklady výkonu a náklady období	49
2.1.2 Účelové členění vynaložených nákladů	52
2.2 Měření zisku na bázi nákladů prodaných výkonů	58
2.3 Vliv ocenění vytvořených výkonů na měření zisku	62
2.3.1 Měření zisku opakovaných produktů	63
2.3.2 Měření zisku zakázkové činnosti	70
2.4 Manažerské výsledovky	73
2.4.1 Manažerská výsledovka v produktovém členění	74
2.4.2 Manažerská výsledovka ve střediskovém členění	80
Závěry a shrnutí	83
Kontrolní otázky a úkoly	84
Klíčové pojmy	84
Situace ke shrnutí	85
3 Měření a řízení výkonnosti podniku	87
3.1 Kritéria řízení výkonnosti podnikatelského procesu	87
3.1.1 Kritéria řízení výkonnosti z pozice vlastníků	88
3.1.2 Kritéria řízení výkonnosti z pozice managementu	94

3.1.3	Kritéria pro řízení nákladů a zisku	105
3.2	Pojetí nákladů v nákladovém účetnictví	117
3.2.1	Jednookruhová a dvouokruhová soustava účetních informací	119
3.2.2	Využití rozdílů při měření zisku pro rozhodování vlastníků	127
	Závěry a shrnutí	131
	Kontrolní otázky a úkoly	131
	Klíčové pojmy	132
	Situace ke shrnutí	132
4	Základní souvislosti řízení nákladů, výnosů a zisku	135
4.1	Základní model vývoje zisku	136
4.2	Základní parametry vývoje zisku	138
4.2.1	Vymezení jednotky výkonu a objem výkonů	138
4.2.2	Prodejní cena	141
4.2.3	Variabilní náklady	143
4.2.4	Marže	145
4.2.5	Fixní náklady	147
4.2.6	Fixní náklady využité a nevyužité	150
4.3	Využití členění nákladů na fixní a variabilní při řízení zisku	152
4.3.1	Úlohy spojené se stanovením objemu výkonů pro dosažení bodu zvratu a požadovaného zisku	153
4.3.2	Stanovení maximální výše fixních nákladů	154
4.3.3	Stanovení prodejní ceny, která zajistí požadovaný zisk	154
4.3.4	Stanovení maximální výše variabilních nákladů na jednotku výkonu	155
4.4	Vývoj nákladů, výnosů a zisku při změnách sortimentu	158
	Závěry a shrnutí	161
	Kontrolní otázky a úkoly	162
	Klíčové pojmy	162
	Situace ke shrnutí	163
5	Metoda standardních nákladů a výnosů a analýza odchylek	165
5.1	Pojetí a cíle analýzy odchylek	165
5.1.1	Stanovení standardů	166
5.1.2	Sledování skutečného průběhu a způsoby zjišťování odchylek	169
5.1.3	Analýza odchylek	175
5.2	Analýza odchylek zisku při homogenní produkci	175
5.2.1	Odchylka prodejní ceny	176
5.2.2	Odchylka variabilních nákladů	176
5.2.3	Odchylka fixních nákladů	177

5.2.4	Odchylna objemu výkonů	178
5.3	Analýza odchylek zisku při nehomogenní produkci	182
5.4	Odchylny ze změny struktury vstupů	190
	Závěry a shrnutí	192
	Kontrolní otázky	192
	Klíčové pojmy	193
	Situace ke shrnutí	193
6	Informační nástroje pro řízení po linii výkonů	195
6.1	Kalkulace – základní nástroj řízení po linii výkonů	197
6.1.1	Rozhodovací úlohy managementu jako určující faktor obsahu a struktury kalkulace	199
6.1.2	Kalkulace plných nákladů	202
6.1.3	Kalkulace variabilních nákladů	205
6.1.4	Využití kalkulace plných a variabilních nákladů v hodnotovém řízení	208
6.2	Metodické otázky sestavení kalkulace	213
6.2.1	Vymezení předmětu kalkulace	213
6.2.2	Obsah a struktura položek kalkulace	215
6.2.3	Metody a principy přiřazování nákladů	216
6.3	Alokační fáze	225
6.4	Funkce kalkulace v taktickém a operativním řízení	240
	Závěry a shrnutí	263
	Kontrolní otázky a úkoly	265
	Klíčové pojmy	265
	Situace ke shrnutí	266
7	Rozpoznání a zobrazení vztahů mezi středisky a pojetí výnosů v nákladovém účetnictví	271
7.1	Ocenění vztahů mezi středisky na základě skutečných nákladů	272
7.2	Ocenění vztahů mezi středisky na základě předem stanovených nákladů	276
7.3	Hospodářský výsledek podniku a středisek	281
	Závěry a shrnutí	298
	Kontrolní otázky a úkoly	299
	Klíčové pojmy	299
	Situace ke shrnutí	299
8	Postavení rozpočtu nákladů v systému plánů a rozpočtů	301
8.1	Předpoklady účinného fungování plánů a rozpočtů v nestabilním tržním prostředí	302
8.2	Cíle a funkce rozpočtů	306

8.3	Proces a etapy sestavení rozpočtu	310
8.3.1	Proces sestavení rozpočtu	310
8.3.2	Základní etapy sestavení rozpočtové výsledovky	311
8.3.3	Vzájemný vztah předběžné kalkulace výkonů, rozpočtu nákladů středisek a rozpočtové výsledovky	319
8.4	Rozpočty nákladů středisek	328
8.4.1	Stanovení struktury nákladů v rozpočtu nákladů střediska ..	328
8.4.2	Metody stanovení rozpočtu nákladů střediska	328
8.4.3	Kontrola dodržení rozpočtu nákladů středisek	334
8.4.4	Vztah vývoje zisku podniku a kontrola rozpočtu nákladů střediska	340
	Závěry a shrnutí	345
	Kontrolní otázky a úkoly	346
	Klíčové pojmy	346
	Situace ke shrnutí	347
9	Účetní informace pro řízení po linii odpovědnosti	349
9.1	Odpovědnostní účetnictví jako součást odpovědnostního řízení a příčiny jeho rozvoje	349
9.2	Strukturální předpoklady odpovědnostního řízení	352
9.2.1	Organizační struktura podniku	352
9.2.2	Centralizace a decentralizace v odpovědnostním řízení	353
9.2.3	Ekonomická struktura podniku	355
9.2.4	Typy odpovědnostních středisek a věcné předpoklady jejich využití	356
9.3	Využití hodnotových kritérií při řízení odpovědnostních středisek ..	362
9.3.1	Náklady odpovědnostních středisek	362
9.3.2	Výnosy odpovědnostních středisek	364
9.3.3	Typy vnitropodnikových cen	366
9.3.4	Výsledek hospodaření střediska	371
	Závěry a shrnutí	378
	Kontrolní otázky a úkoly	380
	Klíčové pojmy	380
	Situace ke shrnutí	380
	Příloha: Vzorce a schémata lineárního modelu nákladů a výnosů	383
	Summary	391
	Použitá literatura	393
	Rejstřík	397