

Obsah

Předmluva

Kapitola 1 Manažerské účetnictví: pojem, cíl, obsah a struktura

1.1 Uživatelská struktura účetních informací

1.2 Manažerské účetnictví

1.2.1 Nákladové účetnictví

1.2.2 Účetnictví pro rozhodování

1.3 Controlling

1.4 Vztah manažerského účetnictví a controllingu

1.5 Duální vztah finančního a manažerského účetnictví

Závěry a shrnutí

Kontrolní otázky

Příkladová část

Kapitola 2 Základní pojmy a kritéria manažerského účetnictví

2.1 Náklady – základní pojem manažerského účetnictví

2.2 Vymezení pojmu nákladů

2.3 Časová dimenze nákladů manažerského účetnictví

2.4 Náklady a základní kategorie ekonomického řízení podniku

2.4.1 Hospodárnost

2.4.2 Ekonomická účinnost

2.4.3 Ekonomická efektivnost

2.4.4 Náklad a výdaj – výnos a příjem

2.4.5 Peněžní toky

2.4.6 Solventnost

2.4.7 Likvidita

2.4.8 Struktura vlastního a cizího kapitálu

2.5 Způsob vyjádření a ocenění nákladů v manažerském účetnictví

2.5.1 Finanční (pagatorní) pojetí nákladů

2.5.2 Hodnotové pojetí nákladů

2.5.3 Ekonomické pojetí nákladů

Závěry a shrnutí

Kontrolní otázky

Příkladová část

Kapitola 3 Členění nákladů	57
3.1 Členění nákladů	58
3.2 Druhové členění nákladů	59
3.3 Účelové členění nákladů	61
3.3.1 Náklady technologické a náklady na obsluhu a řízení	61
3.3.2 Náklady jednicové a režijní	62
3.4 Členění nákladů podle odpovědnosti za jejich vznik	63
3.4.1 Odpovědnostní středisko	63
3.4.2 Druhotné (interní) náklady	64
3.5 Kalkulační členění nákladů	65
3.5.1 Přímé a nepřímé náklady	65
3.6 Členění nákladů z hlediska potřeb rozhodování	67
3.6.1 Členění nákladů podle závislosti na objemu výkonů	67
3.6.2 Variabilní náklady	68
3.6.3 Fixní náklady	69
3.6.4 Relevantní a irelevantní náklady; rozdílové náklady	75
3.6.5 Oportunitní náklady	77
3.6.6 Náklady vázané k rozhodnutí	79
Závěry a shrnutí	80
Kontrolní otázky	81
Příkladová část	82
 Kapitola 4 Zobrazení nákladů, výnosů a zisku v účetnictví	 89
Úvod	90
4.1 Obsah a struktura manažerského účetnictví	90
4.2 Výkonově a odpovědnostně orientované manažerské účetnictví	91
4.2.1 Požadavky na výkonově orientované manažerské účetnictví	92
4.2.2 Požadavky na odpovědnostně orientované manažerské účetnictví	92
4.3 Odlišnosti ve sledování nákladů podle místa vzniku a odpovědnosti	93
4.4 Volba primární orientace manažerského účetnictví	96
4.5 Vztah manažerského účetnictví k účetnictví finančnímu a daňovému	97
4.5.1 Vztah finančního a daňového účetnictví	98
4.5.2 Vzájemný vztah finančního a manažerského účetnictví	99
4.5.3 Dvouokruhová organizace účetnictví	99
4.5.4 Jednookruhová organizace účetnictví	104
4.5.5 Kombinace jednookruhové a dvouokruhové soustavy	108
Závěry a shrnutí	109
Kontrolní otázky	110
Příkladová část	110

Kapitola 5 Vliv charakteru podnikání na výkonově orientované účetnictví	117
Úvod	118
5.1 Podmínky ovlivňující zaměření výkonově orientovaného účetnictví	118
5.2 Metody evidence a kalkulace nákladů	121
5.3 Obecné požadavky na tvorbu výkonově orientovaného účetnictví	125
Závěry a shrnutí	131
Kontrolní otázky	132
Příkladová část	133
Kapitola 6 Metodické otázky využití kalkulace v řízení po linii výkonů	167
Úvod	168
6.1 Vymezení základních kalkulačních pojmů	168
6.1.1 Vymezení předmětu kalkulace	170
6.1.2 Kalkulační jednotice a kalkulované množství	171
6.2 Přiřazování nákladů předmětu kalkulace	171
6.2.1 Jak přiřazovat náklady předmětu kalkulace?	171
6.2.2 Proč se přiřazují náklady kalkulační jednotici?	173
6.2.3 Alokace nákladů	173
6.2.4 Cíle alokace	173
6.2.5 Principy alokace	175
6.2.6 Alokační fáze	176
6.2.7 Rozvrhová základna	176
6.2.8 Závěry pro praxi	178
6.3 Struktura nákladů v kalkulaci	180
6.3.1 Typový kalkulační vzorec a jeho omezení	180
6.4 Struktura kalkulačních vzorců orientovaných na řízení a rozhodování	182
6.4.1 Retrogradní kalkulační vzorec	182
6.4.2 Kalkulační vzorec oddělující fixní a variabilní náklady	183
6.4.3 Dynamická kalkulace	184
6.4.4 Kalkulace se stupňovitým rozvrstvením fixních nákladů	184
6.4.5 Kalkulace relevantních nákladů	185
Závěry a shrnutí	186
Kontrolní otázky	187
Příkladová část	187
Kapitola 7 Kalkulace plných a variabilních nákladů	195
Úvod	196
7.1 Omezení kalkulace plných nákladů	196
7.2 Obecná východiska kalkulace variabilních nákladů	199

7.3	Vztah kalkulace variabilních nákladů k podnikovému zisku	200
7.4	Vztah kalkulace variabilních nákladů k řízení hospodárnosti	202
7.5	Podmínky a předpoklady využití kalkulace variabilních nákladů	204
7.5.1	Omezení kalkulace variabilních nákladů	205
7.5.2	Domnělá omezení kalkulace variabilních nákladů	206
7.5.3	Přednosti kalkulace variabilních nákladů	207
	Závěry a shrnutí	209
	Kontrolní otázky	209
	Příkladová část	210
Kapitola 8 Specifika kalkulace s přiřazováním nákladů podle aktivit		213
	Úvod	214
8.1	Příčiny rozvoje nové metody řízení nákladů	214
8.2	Obecná východiska kalkulace založené na vztahu k aktivitám	216
8.3	Přednosti a omezení metody řízení nákladů ve vztahu k aktivitám	218
8.3.1	Přednosti metody řízení založené na vztahu nákladů k aktivitám	219
8.3.2	Omezení metody řízení nákladů ve vztahu k aktivitám	222
8.4	Využití metody řízení nákladů ve vztahu k dílčím aktivitám v praxi	223
	Závěry a shrnutí	224
	Kontrolní otázky	225
	Příkladová část	226
Kapitola 9 Kalkulační systém		233
	Úvod	234
9.1	Prvky kalkulačního systému	235
9.1.1	Propočtová kalkulace	235
9.1.2	Plánová kalkulace	240
9.1.3	Operativní kalkulace	243
9.1.4	Výsledná kalkulace	245
9.1.5	Kalkulace ceny	248
9.2	Vazby kalkulačního systému	249
9.2.1	Kalkulační systém v užším pojetí	250
9.2.2	Kalkulační systém v širším pojetí	253
	Závěry a shrnutí	256
	Kontrolní otázky	257
	Příkladová část	258
Kapitola 10 Systém plánů a rozpočtů		261
	Úvod	262
10.1	Pojmové vymezení	262
10.2	Základní otázky tvorby a využití systému	264

10.3	Cíle systému plánů a rozpočtů	265
10.3.1	Časová dimenze systému	265
10.3.2	Strategicky orientované manažerské účetnictví	269
10.4	Tvorba systému plánů a rozpočtů firmy jako celku	270
10.4.1	Rozpočtová výsledovka	271
10.4.2	Rozpočtová rozvaha	273
10.4.3	Rozpočet peněžních toků	273
10.5	Plán prodeje a výroby	276
10.6	Dílčí rozpočty hlavní výdělečné činnosti	277
10.6.1	Rozpočet výnosů z prodeje a inkasa tržeb	278
10.6.2	Rozpočet spotřeby a nákupu jednicového materiálu	278
10.6.3	Rozpočet jednicových osobních nákladů	280
10.6.4	Rozpočet variabilních a fixních nákladů a výdajů	280
10.7	Sestavení dalších částí rozpočtu peněžních toků	282
10.8	Sestavení celkového rozpočtu peněžních toků	284
10.9	Návrh opatření a konečné zůstatky upraveného rozpočtu peněžních toků	286
10.10	Vazba na další rozpočty	287
10.10.1	Vzájemný vztah hodnotových a naturálních kritérií	290
10.10.2	Obsah hodnotových kritérií hlavního rozpočtu	291
10.11	Transformace podnikových plánů a rozpočtů na nižší úroveň	292
10.12	Systém plánů a rozpočtů jako nástroj komunikace a koordinace	295
10.13	Využití systému jako motivačního nástroje hmotné zainteresovanosti	296
10.14	Formy rozpočtů	297
10.14.1	Od pevných rozpočtů k variantním	297
10.14.2	Od indexních rozpočtů k rozpočtování s nulovým základem	297
10.14.3	Od rozpočtů stanovených na pevně určené období ke klouzavým rozpočtům	298
10.14.4	Od univerzálních vztahových veličin k metodám založeným na vztahu k dílčím aktivitám	298
10.14.5	Od limitních k indikativním rozpočtům	299
10.15	Kontrola plnění rozpočtů	299
	Závěry a shrnutí	301
	Kontrolní otázky	302
	Příkladová část	303
Kapitola 11	Řízení režijních nákladů	307
	Úvod	308
11.1	Rozpočet režijních nákladů	308
11.2	Struktura rozpočtu režijních nákladů	309
11.3	Metody sestavování rozpočtů režijních nákladů	311
11.3.1	Prvotní údaje pro sestavení rozpočtů	311
11.3.2	Způsob zpracování prvotních údajů	312

11.3.3	Způsob stanovení nákladového úkolu	316
11.4	Kontrola plnění rozpočtu	318
	Závěry a shrnutí	318
	Kontrolní otázky	319
	Příkladová část	320
Kapitola 12	Rozdílové metody řízení hospodárnosti jednicových nákladů	323
	Úvod	324
12.1	Rozdílové metody v operativním řízení hospodárnosti	324
12.2	Normová metoda řízení hospodárnosti	327
12.2.1	Operativní kalkulace a odchylky od norem	328
12.2.2	Základní kalkulace a změny norem	330
12.2.3	Využití normové metody v praxi	331
12.2.4	Zobrazení informací normové metody v účetnictví	332
	Závěry a shrnutí	342
	Kontrolní otázky	343
	Příkladová část	344
Kapitola 13	Odpovědnostní účetnictví a předpoklady jeho fungování	347
	Úvod	348
13.1	Odpovědnostní účetnictví	348
13.2	Předpoklady účinného působení odpovědnostního účetnictví	349
13.2.1	Vymezení míry a oblastí pravomoci a odpovědnosti	349
13.2.2	Dílčí kritéria vyjádření pravomoci a odpovědnosti	350
13.2.3	Motivace	351
13.3	Strukturální otázky odpovědnostního řízení	352
13.4	Organizační struktura podniku	352
13.4.1	Centralizace a decentralizace	353
13.5	Ekonomická struktura podniku	354
13.5.1	Nákladově řízené středisko	355
13.5.2	Ziskové středisko	356
13.5.3	Rentabilní středisko	356
13.5.4	Investiční středisko	357
13.5.5	Výnosové středisko	358
13.5.6	Výdajové středisko	358
	Závěry a shrnutí	359
	Kontrolní otázky	360
	Příkladová část	360
Kapitola 14	Řízení odpovědnostních středisek	367
	Úvod	368

14.1	Centralizovaný přístup k odpovědnostnímu řízení	369
14.1.1	Pravomoc a odpovědnost podnikového vedení	369
14.1.2	Způsob zadávání úkolů střediskům a kontrola jejich plnění	370
14.1.3	Hierarchie odpovědnostních středisek	370
14.1.4	Orientace hodnotových nástrojů a kritérií	371
14.1.5	Vztah středisek k podmínkám vnějšího okolí	371
14.1.6	Využívaná hodnotová kritéria a motivace středisek	372
14.1.7	Další důležité charakteristiky centralizovaného přístupu	373
14.2	Decentralizovaný přístup k odpovědnostnímu řízení	374
14.2.1	Pravomoc a odpovědnost podnikového vedení	374
14.2.2	Hierarchie odpovědnostních středisek	375
14.2.3	Orientace hodnotových nástrojů a kritérií	376
14.2.4	Vztah středisek k podmínkám vnějšího okolí	376
14.2.5	Využívaná hodnotová kritéria a motivace středisek	376
14.2.6	Další důležité charakteristiky decentralizovaného přístupu	377
	Závěry a shrnutí	379
	Kontrolní otázky	380
	Příkladová část	380
Kapitola 15	Využití hodnotových kritérií v řízení odpovědnostních středisek	383
	Úvod	384
15.1	Náklady odpovědnostních středisek	384
15.1.1	Odpovědnostní pohled na náklady	384
15.1.2	Odpovědnost za náklady na vstupu a výstupu	386
15.2	Výnosy odpovědnostních středisek	387
15.2.1	Obsah vnitropodnikových cen	387
15.2.2	Funkce vnitropodnikových cen	388
15.2.3	Teoretická východiska stanovení vnitropodnikových cen	389
15.2.4	Typy vnitropodnikových cen	390
15.2.5	Vnitropodniková cena s připočtením ziskové přírážky	391
15.2.6	Tržní cena ve funkci vnitropodnikové ceny	391
15.2.7	Vnitropodniková cena na úrovni plných střediskových nákladů	393
15.2.8	Vnitropodnikové ceny na úrovni variabilních nákladů	393
15.2.9	Vnitropodniková cena na bázi oportunitních nákladů	394
15.2.10	Vnitropodnikové ceny stanovené dohodou	395
15.3	Vnitropodnikový výsledek hospodaření	395
15.4	Využití peněžních toků v odpovědnostním řízení	397
15.4.1	Předpoklady využití peněžních toků	397
15.4.2	Vnitropodniková banka	398

Závěry a shrnutí	400
Kontrolní otázky	401
Příkladová část	402
Kapitola 16 Rozhodování na existující kapacitě	407
Úvod	408
16.1 Typy rozhodovacích úloh	408
16.2 Obecná východiska a členění úloh na kapacitě	409
16.3 Řešení úloh na kapacitě	411
16.4 Vyjádření citlivosti v úlohách CVP	419
16.5 Předpoklady efektivního řešení úloh na existující kapacitě	424
Závěry a shrnutí	425
Kontrolní otázky	427
Příkladová část	427
Kapitola 17 Rozhodování o budoucí kapacitě	431
Úvod	432
17.1 Obecná východiska a členění rozhodovacích úloh o budoucí kapacitě	432
17.2 Metody řešení úloh o budoucí kapacitě	435
17.2.1 Vliv faktoru času	436
17.2.2 Čistá současná hodnota	438
17.2.3 Index rentability	439
17.2.4 Vztah čisté současné hodnoty a indexu rentability	440
17.2.5 Vnitřní výnosové procento	441
17.2.6 Vztah čisté současné hodnoty a vnitřního výnosového procenta	442
17.2.7 Doba návratnosti	444
17.2.8 Nákladová kritéria	445
17.2.9 Metoda průměrných ročních nákladů (PN)	445
17.2.10 Metoda diskontovaných (odúročených) nákladů (ON)	447
17.3 Metody založené na propočtu perpetuity	448
17.4 Faktory ovlivňující výši diskontní sazby	450
17.4.1 Výchozí úroveň diskontní sazby	450
17.4.2 Vliv rizika	450
17.4.3 Vyjádření inflace	451
17.4.4 Vliv zdanění	453
17.4.5 Praktická východiska stanovení diskontní sazby	455
17.5 Vyjádření přínosů investičních projektů	457
17.5.1 Struktura investičních přínosů z hlediska rizika a inflace	460
17.6 Vzájemně se vylučující projekty s různou dobou ekonomické životnosti	461
Závěry a shrnutí	464
Příkladová část	466

Kapitola 18 Informace manažerského účetnictví pro cenová rozhodování	469
Úvod	470
18.1 Vymezení „správné“ ceny	470
18.2 Cenová diferenciacie a diskriminace	472
18.2.1 Informace o diferenciaci cen poskytované obchodním partnerům	473
18.2.2 Informace o diferenciaci cen poskytované řídicím pracovníkům	474
18.3 Vliv konkurenční situace a chování na trhu na ceny	477
18.3.1 Monopolní trh	478
18.3.2 Oligopolní trh	478
18.3.3 Monopolní konkurence	481
18.4 Určení ceny v závislosti na reakci spotřebitele	482
18.4.1 Poptávkově orientované metody tvorby cen	485
18.4.2 Empiricky určená cena	487
18.5 Nákladově orientované metody tvorby cen	489
18.5.1 Stanovení směrné ceny	490
18.6 Konkrétní příklady praktické tvorby cen	494
18.6.1 Relace cen ve skupině výkonů	494
18.6.2 Cena doplňkových výkonů	495
Závěry a shrnutí	496
Kontrolní otázky	497
Příkladová část	497
Kapitola 19 Strategicky orientované manažerské účetnictví	501
Úvod	502
19.1 Kalkulace cílových nákladů a kalkulace životního cyklu	503
19.1.1 Postup při stanovení kalkulace cílových nákladů	503
19.1.2 Metody snižování nákladů v předvýrobních etapách	505
19.1.3 Omezení kalkulace cílových nákladů	508
19.1.4 Kalkulace životního cyklu	509
19.2 Řízení procesů, činností a aktivit	515
19.2.1 Význam vymezení aktivit, činností a procesů pro řízení nákladů	517
19.3 Metoda just-in-time (JIT)	520
19.3.1 Obecná východiska metody	520
19.3.2 Kvalita	522
19.3.3 Naturální ukazatele kvality	523
19.3.4 Náklady kvality	523
19.3.5 Význam měření nákladů kvality	524
19.4 Strategické řízení vnitropodnikových útvarů	526
19.4.1 Hodnotová oblast	528
19.4.2 Oblast vnitřních procesů	528

19.4.3 Zákaznická oblast	529
19.4.4 Zaměstnanecká oblast	532
Závěry a shrnutí	534
Kontrolní otázky	535
Příkladová část	535
Přílohy	537
Seznam literatury	541
Rejstřík	545