

OBSAH

ÚVOD	15
1 MANAŽERSKÉ ÚČETNICTVÍ: POJEM, CÍL, OBSAH A STRUKTURA	19
1.1 UŽIVATELSKÁ STRUKTURA ÚČETNÍCH INFORMACÍ	19
1.2 MANAŽERSKÉ ÚČETNICTVÍ	20
1.2.1 Nákladové účetnictví	21
1.2.2 Účetnictví pro rozhodování	23
1.3 CONTROLLING	25
1.3.1 Vývoj controllingu	28
1.3.2 Aplikace controllingového přístupu při inovaci systému řízení	31
1.4 VZTAH MANAŽERSKÉHO ÚČETNICTVÍ A CONTROLLINGU	36
1.5 DUÁLNÍ VZTAH FINANČNÍHO A MANAŽERSKÉHO ÚČETNICTVÍ	37
1.6 VÝVOJOVÉ TENDENCE MANAŽERSKÉHO ÚČETNICTVÍ	41
2 ZÁKLADNÍ POJMY A KRITÉRIA MANAŽERSKÉHO ÚČETNICTVÍ	46
2.1 NÁKLADY – ZÁKLADNÍ POJEM MANAŽERSKÉHO ÚČETNICTVÍ	46
2.2 VYMEZENÍ POJMU NÁKLADŮ	47
2.3 ČASOVÁ DIMENZE NÁKLADŮ MANAŽERSKÉHO ÚČETNICTVÍ	49
2.4 NÁKLADY A ZÁKLADNÍ KATEGORIE EKONOMICKÉHO ŘÍZENÍ PODNIKU	51
2.4.1 Hospodárnost	52
2.4.2 Ekonomická účinnost	54
2.4.3 Ekonomická efektivnost	56
2.4.4 Náklad a výdaj – výnos a příjem	57
2.4.5 Peněžní toky	58
2.4.6 Solventnost	58
2.4.7 Likvidita	59
2.4.8 Struktura vlastního a cizího kapitálu	60
2.5 ZPŮSOB VYJÁDRĚNÍ A OCENĚNÍ NÁKLADŮ V MANAŽERSKÉM ÚČETNICTVÍ	60

2.5.1	Finanční (pagatorní) pojetí nákladů	60
2.5.2	Hodnotové pojetí nákladů	61
2.5.3	Ekonomické pojetí nákladů	64
3	ČLENĚNÍ NÁKLADŮ	68
3.1	VÝZNAM A STRUKTURA ČLENĚNÍ NÁKLADŮ	68
3.2	DRUHOVÉ ČLENĚNÍ NÁKLADŮ	69
3.3	ÚČELOVÉ ČLENĚNÍ NÁKLADŮ	72
3.3.1	Náklady technologické a náklady na obsluhu a řízení	72
3.3.2	Náklady jednicové a režijní	73
3.4	ČLENĚNÍ NÁKLADŮ PODLE ODPOVĚDNOSTI ZA JEJICH VZNIK	74
3.4.1	Odpovědnostní středisko	74
3.4.2	Druhotné (interní) náklady	75
3.5	KALKULAČNÍ ČLENĚNÍ NÁKLADŮ	76
3.5.1	Přímé a nepřímé náklady	76
3.6	ČLENĚNÍ NÁKLADŮ Z HLEDISKA POTŘEB ROZHODOVÁNÍ	77
3.6.1	Členění nákladů podle závislosti na objemu výkonů	78
3.6.2	Variabilní náklady	79
3.6.3	Fixní náklady	80
3.6.4	Využití informací o fixních a variabilních nákladech v praxi	83
3.6.5	Relevantní a irelevantní náklady; rozdílové náklady	86
3.6.6	Oportunitní náklady	89
3.6.7	Náklady vázané k rozhodnutí	91
4	ZOBRAZENÍ NÁKLADŮ, VÝNOSŮ A ZISKU V ÚČETNICTVÍ	97
4.1	OBSAH A STRUKTURA MANAŽERSKÉHO ÚČETNICTVÍ	97
4.2	VÝKONOVĚ A ODPOVĚDNOSTNĚ ORIENTOVANÉ MANAŽERSKÉ ÚČETNICTVÍ	99
4.2.1	Požadavky na výkonově orientované manažerské účetnictví	99
4.2.2	Požadavky na odpovědnostně orientované manažerské účetnictví	100
4.3	ODLIŠNOSTI VE SLEDOVÁNÍ NÁKLADŮ PODLE MÍSTA VZNIKU A ODPOVĚDNOSTI	100
4.4	VOLBA PRIMÁRNÍ ORIENTACE MANAŽERSKÉHO ÚČETNICTVÍ	103
4.5	VZTAH MANAŽERSKÉHO ÚČETNICTVÍ K ÚČETNICTVÍ FINANČNÍMU A DAŇOVÉMU	105
4.5.1	Vztah finančního a daňového účetnictví	105
4.5.2	Vztah finančního a manažerského účetnictví	106
4.5.3	Dvouokruhová organizace účetnictví	106
4.5.4	Jednookruhová organizace účetnictví	111
4.6	KOMBINACE JEDNOOKRUHOVÉ A DVOUOKRUHOVÉ ORGANIZACE	115

5 METODICKÉ OTÁZKY VYUŽITÍ KALKULACE V ŘÍZENÍ PO LINII VÝKONŮ	123
5.1 VYMEZENÍ ZÁKLADNÍCH KALKULAČNÍCH POJMŮ	123
5.1.1 Kalkulace a její metoda	124
5.1.2 Předmět kalkulace	126
5.2 PŘÍRAZOVÁNÍ NÁKLADŮ PŘEDMĚTU KALKULACE	126
5.2.1 Jak přiřazovat náklady předmětu kalkulace?	127
5.2.2 Proč se přiřazují náklady kalkulační jednotici?	130
5.2.3 Alokace nákladů	130
5.2.4 Cíle alokace	131
5.2.5 Principy alokace	132
5.2.6 Alokační fáze	133
5.2.7 Rozvrhová základna	134
5.2.8 Závěry pro praxi	135
5.3 STRUKTURA NÁKLADŮ V KALKULACI	137
5.4 STRUKTURA KALKULAČNÍCH VZORCŮ ORIENTOVANÝCH NA POTŘEBY ŘÍZENÍ Z POZICE MANAGEMENTU	139
5.4.1 Retrogradní kalkulační vzorec	140
5.4.2 Kalkulační vzorce oddělující fixní a variabilní náklady	141
5.4.3 Dynamická kalkulace	141
5.4.4 Kalkulace se stupňovitým rozvrstvením fixních nákladů	142
5.4.5 Kalkulace relevantních nákladů	143
6 KALKULACE PLNÝCH A VARIABILNÍCH NÁKLADŮ	151
6.1 MOŽNOSTI VYUŽITÍ KALKULACE PLNÝCH NÁKLADŮ	151
6.2 OBECNÁ VÝCHODISKA KALKULACE VARIABILNÍCH NÁKLADŮ	156
6.3 VZTAH KALKULACE VARIABILNÍCH NÁKLADŮ K PODNIKOVÉMU ZISKU	157
6.4 VZTAH KALKULACE VARIABILNÍCH NÁKLADŮ K ŘÍZENÍ HOSPODÁRNOSTI	159
6.5 PODMÍNKY A PŘEDPOKLADY VYUŽITÍ KALKULACE VARIABILNÍCH NÁKLADŮ	161
6.5.1 Omezení kalkulace variabilních nákladů	161
6.5.2 Domnělá omezení kalkulace variabilních nákladů	164
6.5.3 Přednosti kalkulace variabilních nákladů	164
7 SPECIFIKA KALKULACE S PŘÍRAZOVÁNÍM NÁKLADŮ AKTIVITÁM	171
7.1 PŘÍČINY ROZVOJE NOVÉ METODY ŘÍZENÍ NÁKLADŮ	171
7.2 OBECNÁ VÝCHODISKA KALKULACE ZALOŽENÉ NA VZTAHU K AKTIVITÁM	174
7.3 PŘEDNOSTI A OMEZENÍ METODY ŘÍZENÍ NÁKLADŮ VE VZTAHU K AKTIVITÁM	177
7.3.1 Přednosti metody řízení nákladů ve vztahu k aktivitám	178

7.3.2	Omezení metody řízení nákladů ve vztahu k aktivitám	181
7.4	VYUŽITÍ METODY ŘÍZENÍ NÁKLADŮ VE VZTAHU K DÍLČÍM AKTIVITÁM V PRAXI	182
8	KALKULAČNÍ SYSTÉM	191
8.1	VYUŽITÍ KALKULACÍ V ŘÍZENÍ	191
8.2	PRVKY KALKULAČNÍHO SYSTÉMU	192
8.2.1	Propočtová kalkulace	193
8.2.2	Plánová kalkulace	197
8.2.3	Operativní kalkulace	200
8.2.4	Výsledná kalkulace	203
8.2.5	Kalkulace ceny	206
8.3	VAZBY KALKULAČNÍHO SYSTÉMU	207
8.3.1	Kalkulační systém v užším pojetí	208
8.3.2	Kalkulační systém v širším pojetí	211
9	VLIV CHARAKTERU PODNIKÁNÍ NA VÝKONOVĚ ORIENTOVANÉ ÚČETNICTVÍ	217
9.1	PODMÍNKY OVLIVŇUJÍCÍ ZAMĚŘENÍ VÝKONOVĚ ORIENTOVANÉHO ÚČETNICTVÍ	217
9.2	METODY EVIDENCE A KALKULACE NÁKLADŮ	220
9.3	OBECNÉ POŽADAVKY NA TVORBU VÝKONOVĚ ORIENTOVANÉHO ÚČETNICTVÍ	224
10	SYSTÉM PLÁNŮ A ROZPOČTŮ	268
10.1	POJMOVÉ VYMEZENÍ	268
10.2	ZÁKLADNÍ OTÁZKY TVORBY A VYUŽITÍ SYSTÉMU	271
10.3	CÍLE SYSTÉMU PLÁNŮ A ROZPOČTŮ	271
10.4	ČASOVÉ DIMENZE SYSTÉMU	274
10.4.1	Základní charakteristiky dlouhodobých rozpočtů	276
10.4.2	Strategicky orientované manažerské účetnictví	278
10.5	TVORBA SYSTÉMU PLÁNŮ A ROZPOČTŮ FIRMY JAKO CELKU	279
10.5.1	Rozpočtová výsledovka	280
10.5.2	Rozpočtová rozvaha	283
10.5.3	Rozpočet peněžních toků	285
10.5.4	Vzájemný vztah hodnotových a naturálních kritérií	300
10.5.5	Obsah hodnotových kritérií hlavního rozpočtu	303
10.6	TRANSFORMACE PODNIKOVÝCH PLÁNŮ A ROZPOČTŮ NA NIŽŠÍ ÚROVNĚ	304
10.7	SYSTÉM PLÁNŮ A ROZPOČTŮ JAKO NÁSTROJ KOMUNIKACE A KOORDINACE	307
10.8	VYUŽITÍ SYSTÉMU JAKO MOTIVAČNÍHO NÁSTROJE HMOTNÉ ZAJINTERESOVANOSTI	307

10.9	FORMY ROZPOČTŮ	308
10.9.1	Od pevných rozpočtů k variantním rozpočtům	309
10.9.2	Od indexních rozpočtů k rozpočtování s nulovým základem	309
10.9.3	Od rozpočtů stanovených na pevně určené období ke klouzavým rozpočtům	310
10.9.4	Od univerzálních vztahových veličin k metodám založeným na vztahu k dílčím aktivitám	310
10.9.5	Od limitních rozpočtů k indikativním rozpočtům	310
10.10	KONTROLA PLNĚNÍ ROZPOČTŮ	311
11	ŘÍZENÍ REŽIJNÍCH NÁKLADŮ	320
11.1	VYMEZENÍ PROBLEMATIKY	320
11.2	ROZPOČET REŽIJNÍCH NÁKLADŮ	321
11.3	STRUKTURA ROZPOČTU REŽIJNÍCH NÁKLADŮ	322
11.4	METODY SESTAVOVÁNÍ ROZPOČTŮ REŽIJNÍCH NÁKLADŮ	323
11.4.1	Prvotní údaje pro sestavení rozpočtů	323
11.4.2	Způsob zpracování prvotních údajů	324
11.4.3	Způsob stanovení nákladového úkolu	329
11.5	KONTROLA PLNĚNÍ ROZPOČTU	330
12	ROZDÍLOVÉ METODY ŘÍZENÍ HOSPODÁRNOSTI JEDNICOVÝCH NÁKLADŮ	338
12.1	ÚHRNNÉ A ROZDÍLOVÉ METODY ŘÍZENÍ HOSPODÁRNOSTI	338
12.2	VYUŽITÍ ROZDÍLOVÝCH METOD V OPERATIVNÍM ŘÍZENÍ HOSPODÁRNOSTI	339
12.3	NORMOVÁ METODA ŘÍZENÍ HOSPODÁRNOSTI	342
12.3.1	Operativní kalkulace a odchylky od norem	342
12.3.2	Základní kalkulace a změny norem	344
12.3.3	Využití normové metody v praxi	346
12.3.4	Zobrazení informací normové metody v účetnictví	347
13	METODA STANDARDNÍCH NÁKLADŮ A VÝNOSŮ	361
13.1	VYMEZENÍ PROBLEMATIKY	361
13.2	ZAVEDENÍ METODY STANDARDNÍCH NÁKLADŮ	362
13.3	STANOVENÍ STANDARDŮ	362
13.4	SLEDOVÁNÍ SKUTEČNÉHO PRŮBĚHU A ODCHYLEK HODNOCENÉ ČINNOSTI OD STANDARDU	365
13.5	ANALÝZA ODCHYLEK	366
13.6	ANALÝZA ODCHYLEK PŘI APLIKACI METODY VARIABLE COSTING	368
13.6.1	Odchylky variabilních nákladů	369
13.6.2	Odchylky fixních nákladů	373

13.6.3	Objemová odchylka fixních nákladů při analýze odchylek na bázi Variable Costing	380
13.7	ANALÝZA ODCHYLEK PŘI APLIKACI METODY PLNÝCH NÁKLADŮ	382
13.8	ODCHYLKA ZE ZMĚNY STRUKTURY VSTUPŮ	385
13.9	ODCHYLKY VZNIKAJÍCÍ PŘI NEHOMOGENNÍ PRODUKCI	387
13.9.1	Odchylky ze změny sortimentu	387
13.9.2	Odchylky nákladů při aplikaci metody Variable Costing	391
14	ODPOVĚDNOSTNÍ ÚČETNICTVÍ A PŘEDPOKLADY JEHO FUNGOVÁNÍ	395
14.1	VYMEZENÍ PROBLEMATIKY	395
14.2	ODPOVĚDNOSTNÍ ÚČETNICTVÍ	396
14.3	PŘEDPOKLADY ÚČINNÉHO FUNGOVÁNÍ ODPOVĚDNOSTNÍHO ÚČETNICTVÍ	397
14.3.1	Vymezení míry a oblastí pravomoci a odpovědnosti	397
14.3.2	Dílčí kritéria vyjádření pravomoci a odpovědnosti	397
14.3.3	Motivační účinnost	398
14.4	STRUKTURÁLNÍ OTÁZKY ODPOVĚDNOSTNÍHO ŘÍZENÍ	399
14.5	ORGANIZAČNÍ STRUKTURA PODNIKU	400
14.5.1	Centralizace a decentralizace	400
14.5.2	Faktory ovlivňující míru centralizace a decentralizace v odpovědnostním řízení	400
14.6	EKONOMICKÁ STRUKTURA PODNIKU	402
14.6.1	Nákladově řízené středisko	402
14.6.2	Ziskové středisko	403
14.6.3	Rentabilitní středisko	404
14.6.4	Investiční středisko	404
14.6.5	Výnosové středisko	405
14.6.6	Výdajové středisko	405
15	ŘÍZENÍ ODPOVĚDNOSTNÍCH STŘEDISEK	411
15.1	VYMEZENÍ PROBLEMATIKY	411
15.2	CENTRALIZOVANÝ PŘÍSTUP K ODPOVĚDNOSTNÍMU ŘÍZENÍ	412
15.2.1	Pravomoc a odpovědnost podnikového vedení	413
15.2.2	Způsob zadávání úkolů střediskům a kontrola jejich plnění	414
15.2.3	Hierarchie odpovědnostních středisek	414
15.2.4	Orientace hodnotových nástrojů a kritérií	414
15.2.5	Vztah středisek k podmínkám vnějšího okolí	415
15.2.6	Využívaná hodnotová kritéria a zainteresovanost středisek	415
15.2.7	Další důležité charakteristiky centralizovaného přístupu	416
15.3	DECENTRALIZOVANÝ PŘÍSTUP K ODPOVĚDNOSTNÍMU ŘÍZENÍ	417

15.3.1	Pravomoc a odpovědnost podnikového vedení	418
15.3.2	Hierarchie odpovědnostních středisek	419
15.3.3	Orientace hodnotových nástrojů a kritérií	419
15.3.4	Vztah středisek k podmínkám vnějšího okolí	419
15.3.5	Využívaná hodnotová kritéria a zainteresovanost středisek	419
15.3.6	Další důležité charakteristiky decentralizovaného přístupu	420
16	VYUŽITÍ HODNOTOVÝCH KRITÉRIÍ V ŘÍZENÍ	
	ODPOVĚDNOSTNÍCH STŘEDISEK	427
16.1	VYMEZENÍ PROBLEMATIKY	428
16.2	NÁKLADY ODPOVĚDNOSTNÍCH STŘEDISEK	428
16.2.1	Odpovědnostní pohled na náklady	428
16.2.2	Odpovědnost za náklady na vstupu a výstupu	430
16.3	VÝNOSY ODPOVĚDNOSTNÍCH STŘEDISEK	431
16.3.1	Obsah vnitropodnikových cen	431
16.3.2	Funkce vnitropodnikových cen	432
16.3.3	Teoretická východiska stanovení vnitropodnikových cen	433
16.3.4	Typy vnitropodnikových cen	434
16.4	VNITROPODNIKOVÝ VÝSLEDEK HOSPODAŘENÍ	438
16.5	VYUŽITÍ HODNOTOVÝCH KRITÉRIÍ PRO ŘÍZENÍ	
	INVESTIČNÍCH STŘEDISEK	439
16.5.1	Kritéria efektivnosti (výnosnosti) vázaného kapitálu	440
16.5.2	Kritéria založená na ekonomickém pojetí zisku	441
16.5.3	Vliv kritérií na investiční rozhodování středisek	443
16.6	VYUŽITÍ PENĚŽNÍCH TOKŮ V ODPOVĚDNOSTNÍM ŘÍZENÍ	445
16.6.1	Předpoklady využití peněžních toků	445
16.6.2	Vnitropodniková banka	446
17	ROZHODOVÁNÍ NA EXISTUJÍCÍ KAPACITĚ	455
17.1	VYMEZENÍ PROBLEMATIKY	455
17.2	TYPY ROZHODOVACÍCH ÚLOH	456
17.3	OBEČNÁ VÝCHODISKA A ČLENĚNÍ ÚLOH NA KAPACITĚ	458
17.4	ŘEŠENÍ ÚLOH NA KAPACITĚ	459
17.5	VYJÁDRĚNÍ CITLIVOSTI V ÚLOHÁCH CVP	471
17.5.1	Statická analýza citlivosti	471
17.5.2	Dynamická analýza citlivosti	474
17.6	ROZHODOVÁNÍ V PODMÍNKÁCH VÍCENÁSOBNÉHO	
	OMEZENÍ	476
17.6.1	Formulování úloh lineárního programování	476
17.6.2	Grafické řešení úloh lineárního programování	477
17.7	PŘEDPOKLADY EFEKTIVNÍHO ŘEŠENÍ ÚLOH	
	NA EXISTUJÍCÍ KAPACITĚ	483

18 ROZHODOVÁNÍ O BUDOUCÍ KAPACITĚ	489
18.1 OBECNÁ VÝCHODISKA A ČLENĚNÍ	
ROZHODOVACÍCH ÚLOH O BUDOUCÍ KAPACITĚ	489
18.2 METODY ŘEŠENÍ ÚLOH O BUDOUCÍ KAPACITĚ	493
18.2.1 Vliv faktoru času	494
18.2.2 Čistá současná hodnota	496
18.2.3 Index rentability	498
18.2.4 Vztah čisté současné hodnoty a indexu rentability	498
18.2.5 Vnitřní výnosové procento	499
18.2.6 Vztah čisté současné hodnoty a vnitřního výnosového procenta	500
18.2.7 Doba návratnosti	502
18.2.8 Nákladová kritéria	504
18.2.9 Metoda průměrných ročních nákladů (<i>PN</i>)	505
18.2.10 Metoda diskontovaných (odúročených) nákladů (<i>ON</i>)	506
18.3 METODY ZALOŽENÉ NA PROPOČTU PERPETUITY	507
18.4 FAKTORY OVLIVŇUJÍCÍ VÝŠI DISKONTNÍ SAZBY	509
18.4.1 Výchozí úroveň diskontní sazby	509
18.4.2 Vliv rizika	510
18.4.3 Vyjádření inflace	511
18.4.4 Vliv zdanění	513
18.5 VYJÁDRĚNÍ PŘÍNOSŮ INVESTIČNÍCH PROJEKTŮ	516
18.5.1 Struktura investičních přínosů z hlediska rizika a inflace	518
18.6 VZÁJEMNĚ SE VYLUČUJÍCÍ PROJEKTY S RŮZNOU DOBOU EKONOMICKÉ ŽIVOTNOSTI	522
19 INFORMACE MANAŽERSKÉHO ÚČETNICTVÍ	
PRO CENOVÁ ROZHODOVÁNÍ	530
19.1 VYMEZENÍ ZÁKLADNÍCH POJMŮ	530
19.1.1 Vymezení „správné“ ceny	531
19.1.2 Cenová diferenciacie a diskriminace	532
19.2 VLIV KONKURENČNÍ SITUACE A CHOVÁNÍ NA TRHU NA CENY	537
19.2.1 Monopolní trh	538
19.2.2 Oligopolní trh	539
19.2.3 Monopolní konkurence	541
19.3 URČENÍ CENY V ZÁVISLOSTI NA REAKCI SPOTŘEBITELE	542
19.3.1 Poptávkově orientované metody tvorby cen	545
19.3.2 Empiricky určená cena	547
19.4 NÁKLADOVĚ ORIENTOVANÉ METODY TVORBY CEN	549
19.5 KONKRÉTNÍ PŘÍKLADY PRAKTICKÉ TVORBY CEN	553
19.5.1 Relace cen ve skupině výkonů	554
19.5.2 Cena doplňkových výkonů	554

20 STRATEGICKY ORIENTOVANÉ MANAŽERSKÉ ÚČETNICTVÍ	560
20.1 PŘÍČINY ROZVOJE MANAŽERSKÉHO ÚČETNICTVÍ PRO STRATEGICKÉ ŘÍZENÍ	560
20.1.1 Nové požadavky na manažerské účetnictví	562
20.1.2 Strategicky orientované manažerské účetnictví – obsah a pojetí	563
20.2 KALKULACE CÍLOVÝCH NÁKLADŮ A KALKULACE ŽIVOTNÍHO CYKLU	564
20.2.1 Kalkulace cílových nákladů	566
20.2.2 Metody snižování nákladů v předvýrobních etapách	569
20.2.3 Kalkulace životního cyklu	572
20.3 ŘÍZENÍ AKTIVIT, ČINNOSTÍ A PROCESŮ	578
20.3.1 Význam vymezení aktivit, činností a procesů pro řízení nákladů	580
20.3.2 Metoda Just in time (JIT)	583
20.3.3 Hodnotové řízení kvality	584
20.4 STRATEGICKÉ ŘÍZENÍ VNITROPODNIKOVÝCH ÚTVARŮ	588
20.4.1 Hodnotová oblast	590
20.4.2 Oblast vnitřních procesů	590
20.4.3 Zákaznická oblast	590
20.4.4 Zaměstnanecká oblast	594
21 VÝVOJOVÉ TENDENCE MANAŽERSKÉHO ÚČETNICTVÍ	599
21.1 INTERDISCIPLINARITA A ŠIRŠÍ OBSAHOVÝ ZÁBĚR	599
21.2 MANAŽERSKÝ ŘÍDICÍ SYSTÉM – POJMOVÉ VYMEZENÍ	600
21.3 ZÁKLADNÍ PRVKY MANAŽERSKÉHO ŘÍDICÍHO SYSTÉMU	601
21.4 ZPŮSOBY ŘÍZENÍ Z POHLEDU MANAŽERSKÝCH ŘÍDICÍCH SYSTÉMŮ	603
21.4.1 Přímé řízení činnosti	604
21.4.2 Personální řízení a formování podnikové kultury	605
21.4.3 Řízení podle výsledků	607
21.5 MANAŽERSKÝ ŘÍDICÍ SYSTÉM A JEHO VZTAH K NÁSTROJŮM MANAŽERSKÉHO ÚČETNICTVÍ	611
21.6 ENVIRONMENTÁLNÍ ÚČETNICTVÍ – VYMEZENÍ POJMU	613
21.7 NÁSTROJE ENVIRONMENTÁLNÍHO ÚČETNICTVÍ	614
21.7.1 Kritéria výkonnosti	615
21.7.2 Členění nákladů	616
21.7.3 Environmentální aspekty v řízení po linii výkonů	617
21.7.4 Nástroje strategického manažerského účetnictví	618

GLOSÁŘ	623
PŘÍLOHY	649
SEZNAM LITERATURY	653
VĚCNÝ REJSTŘÍK	657