

Nákladové účetnictví a manažerské účetnictví orientované na informace o minulosti

1 POJETÍ NÁKLADOVÉHO A MANAŽERSKÉHO ÚČETNICTVÍ A JEJICH VÝVOJ	29
1.1 TERMINOLOGICKÉ UVEDENÍ	29
1.2 VZTAH ÚČETNICTVÍ K ŘÍZENÍ	30
1.2.1 Složky a funkce řízení	30
1.2.2 K pojetí účetnictví	30
1.2.3 Uživatelé informací	31
1.3 DOSAVADNÍ VÝVOJ NÁKLADOVÉHO A MANAŽERSKÉHO ÚČETNICTVÍ	31
1.3.1 Vývoj pojetí nákladů	31
1.3.2 Etapy světového vývoje	32
1.4 FAKTORY OVLIVŇUJÍCÍ ŘÍZENÍ PRŮMYSLOVÝCH PODNIKŮ	33
1.4.1 Trh a konkurence	33
1.4.2 Výrobky a jejich koncepce	33
1.4.3 Vlastní výrobní činnost	33
1.4.4 Pomocné a zajišťující činnosti	34
1.5 DŮSLEDKY ZMĚN PRO ŘÍZENÍ	34
1.5.1 Pojetí řízení	34
1.5.2 Náklady a rozhodování	34
1.5.3 Změna struktury nákladů	35
1.5.4 Ostatní charakteristiky	35
1.6 PŘETVÁŘENÍ NÁKLADOVÉHO ÚČETNICTVÍ NA MANAŽERSKÉ	37
1.7 ÚKOLY MANAŽERSKÉHO ÚČETNICTVÍ	38
1.8 VZTAH MANAŽERSKÉHO ÚČETNICTVÍ K JEDNOTLIVÝM SLOŽKÁM INFORMAČNÍHO SYSTÉMU PODNIKU	39
1.8.1 Vztah manažerského účetnictví (nákladového účetnictví) k finančnímu účetnictví	41
1.8.2 Vztah manažerského účetnictví k finanční analýze	42
1.8.3 Vztah manažerského účetnictví ke statistice	43
1.8.4 Manažerské účetnictví a controlling	43
1.8.5 Vztah k rozpočtovému účetnictví	44
2 NÁKLADY - ZÁKLADNÍ POJEM MANAŽERSKÉHO ÚČETNICTVÍ	47
2.1 PŘEDMĚT MANAŽERSKÉHO ÚČETNICTVÍ	47
2.1.1 Obecný pojem nákladů a ekonomického prospěchu	48
2.1.2 Kritéria racionality vynaložení nákladů	49
2.1.3 Interpretace obecného pojmu nákladů v manažerském účetnictví	50
2.2 FINANČNÍ POJETÍ NÁKLADŮ	51
2.2.1 Podstata finančního pojetí nákladů	51
2.2.2 Charakteristické znaky finančního pojetí nákladů	51
2.2.3 Náklady produktu a náklady období	51
2.3 HODNOTOVÉ POJETÍ NÁKLADŮ	53
2.3.1 Podstata hodnotového pojetí nákladů	53
2.3.2 Charakteristické znaky hodnotového pojetí nákladů	53
2.3.3 Rozdílně vykazované kalkulační náklady	54

2.3.4	Dodatkové kalkulační náklady	56
2.3.5	Shrnutí rozdílů mezi finančním a hodnotovým pojetím nákladů	57
2.4	EKONOMICKÉ POJETÍ NÁKLADŮ	58
2.4.1	Oportunitní náklady - kategorie obecných ekonomických teorií	58
2.4.2	Oportunitní náklady v účetnictví	58
3	KLASIFIKACE NÁKLADŮ V MANAŽERSKÉM ÚČETNICTVÍ	61
3.1	VÝZNAM KLASIFIKACE NÁKLADŮ V MANAŽERSKÉM ÚČETNICTVÍ	61
3.2	DRUHOVÉ ČLENĚNÍ NÁKLADŮ	62
3.2.1	Podstata druhového členění nákladů	62
3.2.2	Informační hodnota druhového členění nákladů	62
3.3	ÚČELOVÉ ČLENĚNÍ NÁKLADŮ	63
3.3.1	Podstata účelového členění nákladů	63
3.3.2	Členění nákladů ve vztahu k výkonům	63
3.3.3	Třídění nákladů ve vztahu k útvarům	66
3.4	KLASIFIKACE NÁKLADŮ Z HLEDISKA JEJICH ZÁVISLOSTI NA ZMĚNÁCH V OBJEMU VÝKONŮ	66
3.4.1	Základní formy závislosti nákladů na změnách v objemu	67
3.4.2	Náklady celkové, průměrné a přírůstkové	67
3.4.3	Variabilní náklady	68
3.4.4	Fixní náklady	69
3.4.5	Kombinace fixních a variabilních nákladů, náklady smíšené	73
3.5	NÁVRATNOST NÁKLADŮ, BOD ZVRATU	75
3.5.1	Obecně ekonomický model	75
3.5.2	Analýza bodu zvratu v manažerském účetnictví	76
3.6	KLASIFIKACE NÁKLADŮ A VÝNOSŮ Z HLEDISKA ROZHODOVÁNÍ	84
3.6.1	Náklady a výnosy relevantní pro rozhodování	84
3.6.2	Náklady a výnosy přiřazované danému rozhodnutí	86
3.6.3	Rozdílové hodnoty nákladů a výnosů	88
3.6.4	Přírůstkové náklady a výnosy	89
	<i>Zjišťování nákladů, výnosů a zisku v účetnictví</i>	
4	CÍLE NÁKLADOVÉHO ÚČETNICTVÍ A ČLENĚNÍ NÁKLADŮ	101
4.1	ÚKOLY NÁKLADOVÉHO ÚČETNICTVÍ	101
4.2	DRUHOVÉ ČLENĚNÍ NÁKLADŮ A JEHO VLASTNOSTI	103
4.3	VYUŽITÍ INFORMACÍ O NÁKLADOVÝCH DRUŽÍCH	103
4.4	DRUHOVÉ ČLENĚNÍ NÁKLADŮ A NAŠE LEGISLATIVNÍ ÚPRAVA ÚČETNICTVÍ	104
5	SLEDOVÁNÍ NÁKLADŮ ČLENĚNÝCH PODLE VZTAHU K VÝKONŮM	107
5.1	VÝKONOVÉ A ODPOVĚDNOSTNĚ ORIENTOVANÉ NÁKLADOVÉ ÚČETNICTVÍ	107
5.1.1	Požadavky na výkonově orientované účetnictví	107
5.1.2	Požadavky na odpovědnostně orientované účetnictví	118
5.2	KALKULACE NÁKLADŮ VÝKONŮ	109
5.2.1	Vymezení předmětu kalkulace	110
5.2.2	Přiřazování nákladů předmětu kalkulace	110
5.3	STRUKTURA NÁKLADŮ V KALKULACI	116
5.3.1	Typový kalkulační vzorec a jeho omezení	117
5.3.2	Struktura kalkulačních vzorců orientovaných na řízení a rozhodování	128

6 VYUŽITÍ KALKULACE V ŘÍZENÍ	127
6.1 KALKULACE PLNÝCH A VARIABILNÍCH NÁKLADŮ	127
6.1.1 Omezení kalkulační plných nákladů	127
6.1.2 Obecná východiska kalkulační variabilních nákladů	129
6.1.3 Vztah kalkulační plných a variabilních nákladů k podnikovému zisku	130
6.1.4 Vztah kalkulační variabilních nákladů k řízení hospodárnosti	134
6.1.5 Předpoklady využití kalkulační variabilních nákladů v řízení	138
6.2 SPECIFIKA KALKULACE S PŘÍŘAZOVÁNÍM NÁKLADŮ PODLE AKTIVIT	138
6.2.1 Příčiny rozvoje nové metody řízení nákladů	138
6.2.2 Obecná východiska kalkulační zpracované metodou ABC	139
6.2.3 Přednosti a omezení metody	141
6.2.4 Možnosti využití metody v praxi	143
6.3 KALKULAČNÍ SYSTÉM	144
6.3.1 Propočtová kalkulační	146
6.3.2 Plánová kalkulační	147
6.3.3 Operativní kalkulační	150
6.3.4 Výsledná kalkulační	153
6.3.5 Vazby kalkulačního systému	156
7 SLEDOVÁNÍ NÁKLADŮ VE VZTAHU K ÚTVARŮM	163
7.1 DVOJÍ ORIENTACE SLEDOVÁNÍ NÁKLADŮ PODLE ÚTVARŮ	163
7.1.1 Odlišnosti ve sledování nákladů podle místa vzniku a odpovědnosti	164
7.1.2 Řešení odlišností ve sledování nákladů podle místa vzniku a odpovědnosti	166
7.2 ZÁKLADNÍ RYSY SLEDOVÁNÍ NÁKLADŮ PODLE ÚTVARŮ	167
8 ZOBRAZENÍ NÁKLADŮ A VÝNOSŮ V NÁKLADOVÉM, FINANČNÍM A DAŇOVÉM ÚČETNICTVÍ	171
8.1 VZTAH MEZI FINANČNÍM A DAŇOVÝM ÚČETNICTVÍM	171
8.2 VZÁJEMNÝ VZTAH FINANČNÍHO A NÁKLADOVÉHO ÚČETNICTVÍ	172
8.2.1 Dvouokruhová organizace účetnictví	172
8.2.2 Jednookruhová organizace účetnictví	177
8.2.3 Kombinace jednookruhové a dvouokruhové soustavy	181
9 VLIV CHARAKTERU PODNIKATELSKÉ ČINNOSTI NA NÁKLADOVÉ ÚČETNICTVÍ	187
9.1 PODMÍNKY OVLIVŇUJÍCÍ ZAMĚŘENÍ NÁKLADOVÉHO ÚČETNICTVÍ	187
9.2 OBECNÉ POŽADAVKY NA TVORBU VÝKONOVÉHO ÚČETNICTVÍ	189
9.3 SPECIFICKÉ RYSY VÝKONOVÉHO ÚČETNICTVÍ V RŮZNÝCH PODMÍNKÁCH	192
9.3.1 Výkonové účetnictví v nesdružených výroбах	192
9.3.2 Výkonové účetnictví a sdružená výroba	199
<i>Informace pro plánování a řízení</i>	
10 ROZPOČTOVÁNÍ A PLÁNOVÁNÍ - ZÁKLADNÍ POJMY A VZTAHY	207
10.1 POJEM ROZPOČTU, PLÁNU A JINÝCH SMĚRNÝCH VELIČIN	207
10.2 ROZPOČTOVÁNÍ (PLÁNOVÁNÍ) A MANAŽERSKÉ ÚČETNICTVÍ	208
10.2.1 Vnitropodnikové a podnikové řízení	208
10.2.2 Vztah rozpočtů k základním ekonomickým veličinám	209
10.2.3 Vztah rozpočtování k časovému úseku	209
10.3 KLASIFIKACE ROZPOČTŮ A TECHNIKY SESTAVENÍ A VYUŽITÍ ROZPOČTŮ	210

10.3.1	Řízení a kontrola bez použití rozpočtu a s pomocí rozpočtu	210
10.3.2	Pevný a variantní rozpočet	211
10.3.3	Přírůstkový (inkrementální) rozpočet a rozpočet vycházející od nuly (ZBB)	212
10.3.4	Rozpočty sestavované za pevně vymezené období a klouzavé rozpočty	213
10.3.5	Rozpočty vymezující úkoly globálně a rozpočty podle dílčích aktivit	214
10.3.6	Rozpočet limitní a rozpočet indikativní	214
11	KRÁTKODOBÉ ROZPOČTY	217
11.1	VĚCNÉ ČLENĚNÍ KRÁTKODOBÝCH ROZPOČTŮ	217
11.2	KLASIFIKACE KRÁTKODOBÝCH VNITROPODNIKOVÝCH ROZPOČTŮ	217
11.3	STŘEDISKOVÉ ROZPOČTY	218
11.3.1	Rozpočet celkových střediskových nákladů	219
11.3.2	Funkce střediskových rozpočtů a jejich vztah k chování řídicích pracovníků	219
11.3.3	Zvláštní typy střediskových rozpočtů	220
11.4	PODNIKOVÉ ROZPOČTY	220
11.4.1	Rozpočetní výsledovka	221
11.4.2	Rozpočetní rozvaha	222
11.4.3	Rozpočet peněžních toků	222
11.5	ZÁKLADNÍ OTÁZKY TECHNIKY ROZPOČTOVÁNÍ A KONTROLY ROZPOČTŮ	223
11.5.1	Horizontální vazby	223
11.5.2	Vertikální vazby	224
11.5.3	Časové vazby	224
11.5.4	Kontrola rozpočtů	224
12	ROZPOČET REŽIJNÍCH NÁKLADŮ	232
12.1	ZÁKLADNÍ CHARAKTERISTIKY REŽIE OVLIVŇUJÍCÍ ROZPOČTOVÁNÍ	232
12.2	STRUKTURA POLOŽEK ROZPOČTU REŽIJNÍCH NÁKLADŮ	233
12.3	METODY ROZPOČTOVÁNÍ REŽIJNÍCH NÁKLADŮ	235
12.3.1	Stanovení norem (normativů) individuálním propočtem	235
12.3.2	Rozpočtování režijních nákladů na základě jejich skutečného průběhu v minulosti	236
12.3.3	Limitování režijních nákladů	238
12.3.4	Rozpočet podle zdůvodněného odhadu budoucího vývoje	239
12.4	FORMY ROZPOČTOVÁNÍ REŽIJNÍCH NÁKLADŮ	239
12.5	KONTROLA SKUTEČNÉ VÝŠE REŽIJNÍCH NÁKLADŮ	241
13	SPECIFIKA DLOUHODOBÝCH A STŘEDNĚDOBÝCH ROZPOČTŮ	245
13.1	VZTAH DLOUHODOBÝCH ROZPOČTŮ K PODNIKOVÝM PLÁNŮM A K TZV. PODNIKOVÝM POLITIKÁM	245
13.2	SPECIFIKA SESTAVOVÁNÍ DLOUHODOBÝCH ROZPOČTŮ	247
13.3	SLOŽKY DLOUHODOBÉHO ROZPOČTU	249
13.3.1	Nejužší vymezení	249
13.3.2	Nejširší vymezení	250
13.3.3	Investiční a kapitálový rozpočet	250
13.3.4	Tzv. velitelský (hlavní) rozpočet	250
13.3.5	Rozpočetní výsledovka	251
13.3.6	Rozpočet rozdělení zisku	251
13.3.7	Rozpočetní rozvaha	251
13.3.8	Rozpočet peněžních toků	252
13.4	ROZPOČET A STRATEGICKÉ ŘÍZENÍ VÝVOJE NÁKLADŮ	252

14 ZÁKLADNÍ PRINCIPY METODY STANDARDNÍCH NÁKLADŮ	261
14.1 STANDARDY A NORMY	261
14.2 CO JE METODA STANDARDNÍCH NÁKLADŮ	262
14.2.1 Cíle metody standardních nákladů	263
14.2.2 Způsob fungování metody standardních nákladů	263
14.2.3 Zvláštnosti aplikace u určitých kalkulačních položek	263
14.3 TYPY STANDARDŮ	264
14.3.1 Nástroje vyjádření standardů	264
14.3.2 Úroveň standardů ve vztahu k času	264
14.4 ODCHYLKY OD STANDARDŮ (OD NOREM)	266
14.4.1 Odchylky jako nástroj řízení	266
14.4.2 Zjišťování odchylek	266
14.4.3 Členění odchylek	267
14.4.4 Pozitivní a negativní odchylky	267
14.5 METODA STANDARDNÍCH NÁKLADŮ A FINANČNÍ ÚČETNICTVÍ	268
14.5.1 Oceňování	268
14.5.2 Údaje přejímané do finančního účetnictví	269
14.5.3 Inventarizace	270
14.6 METODA STANDARDNÍCH NÁKLADŮ A DIRECT COSTING	270
15 METODA STANDARDNÍCH NÁKLADŮ VE SPECIFICKÝCH PODMÍNKÁCH TECHNOLOGIE A ORGANIZACE VÝROBY	274
15.1 MECHANICKO MONTÁŽNÍ TECHNOLOGIE SE SÉRIOVOU (KUSOVOU) ORGANIZACÍ VÝROBY	274
15.2 HOMOGENNÍ VÝROBA S PROCESNÍ TECHNOLOGIÍ	275
15.2.1 Zjištění odchylek	275
15.2.2 Příčiny odchylek	275
15.2.3 Odpovědnost za odchylky	277
15.3 SDRUŽENÁ VÝROBA	278
15.3.1 Metoda kalkulace	278
15.3.2 Standardy (normy, normativy) a odchylky	278
15.3.3 Specifika jednotlivých kalkulačních položek	279
16 ZVLÁŠTNOSTI APLIKACE METODY STANDARDNÍCH NÁKLADŮ U REŽIJNÍCH NÁKLADŮ	282
16.1 ROZDÍLY MEZI JEDNICOVÝMI A REŽIJNÍMI NÁKLADY A JEJICH DŮSLEDKY PRO APLIKACI METODY STANDARDNÍCH NÁKLADŮ	282
16.2 ROZPOČET REŽIJNÍCH NÁKLADŮ JAKO NÁSTROJ UPLATNĚNÍ METODY STANDARDNÍCH NÁKLADŮ	283
16.3 KONTROLA REŽIJNÍCH NÁKLADŮ A ZJIŠŤOVÁNÍ ODCHYLEK PODLE PŘÍČIN	284
16.4 URČENÍ ODPOVĚDNOSTI ZA ODCHYLKY	285
16.5 VYUŽITELNOST ODCHYLEK U REŽIE PRO PŘEMIOVÁNÍ	286
<i>Manažerské účetnictví a rozhodovací úlohy nevyžadující vklady prostředků</i>	
17 VYMEZENÍ A KLASIFIKACE ROZHODOVACÍCH ÚLOH A JEJICH VZTAH K ÚLOHÁM NEVYŽADUJÍCÍCH VKLADY	291
17.1 ZÁKLADNÍ KLASIFIKAČNÍ HLEDISKA	291
17.1.1 Úlohy, které vyžadují vklady prostředků	292
17.1.2 Úlohy s jednorázovým vznikem přínosu z vkladů	292
17.1.3 Úlohy nevyžadující vklady prostředků	292

17.1.4	Cenová rozhodování	293
17.1.5	Rozhodovací kritéria	293
17.2	ROZHODOVACÍ ÚLOHY, KTERÉ NEVYŽADUJÍ VKLADY PROSTŘEDKŮ	295
17.2.1	Vztah mezi náklady, objemem a ziskem (tržbami) při krátkodobém rozhodování - výchozí předpoklady	295
17.2.2	Bod zvratu	295
17.2.3	Grafické znázornění	297
17.2.4	Vztah ke kalkulaci	299
17.3	VZTAH NÁKLADŮ, OBJEMU A ZISKU (TRŽEB) - N/O/Z A ROZHODOVACÍ ÚLOHY	299
17.4	CITLIVOST JEDNOTLIVÝCH ČINITELŮ ROZHODOVACÍCH ÚLOH N/O/Z	299
17.5	OMEZENÍ	301
18	ROZHODOVACÍ ÚLOHY TÝKAJÍCÍ SE OBJEMU A SORTIMENTU VÝROBY	305
18.1	VÝCHOZÍ PŘEDPOKLADY	305
18.2	ROZHODOVÁNÍ O OBJEMU VÝROBY	306
18.2.1	Optimalizace objemu výroby při rozdílných dílčích kapacitách	306
18.2.2	Zvýšení objemu výroby zavedením druhé směny nebo prací přesčas	307
18.2.3	Rozhodovací úlohy týkající se objemu a kvantifikovatelné a nekvantifikovatelné efekty	310
18.3	OPTIMALIZACE SORTIMENTU	311
18.3.1	Volba sortimentu při jednom omezení	311
18.3.2	Optimalizace sortimentu při dvou nebo více omezeních	313
18.3.3	Sortiment výrobků a dlouhodobé rozhodovací úlohy	314
19	ÚLOHY „BUĎ ANEBO“	316
19.1	ÚLOHY „BUĎ ANEBO“	316
19.1.1	Rozhodování vyrobit nebo koupit	316
19.1.2	Pokračovat ve výrobě nebo výrobu zrušit	320
19.2	SPECIFIKA ROZHODOVACÍCH ÚLOH VE SDRUŽENÉ VÝROBĚ	322
19.2.1	Vhodnost dalšího zpracování polotovarů	322
19.2.2	Vhodnost uskutečnění sdruženého výrobního procesu při omezením odbytu určitých sdružených výrobků	322
<i>Manažerské účetnictví a rozhodovací úlohy vyžadující vklady</i>		
20	KRITÉRIA HODNOCENÍ INVESTIČNÍCH PROJEKTŮ	329
20.1	ZÁKLADNÍ CHARAKTERISTIKY INVESTIC A INVESTIČNÍHO ROZHODOVÁNÍ	329
20.1.1	Klasifikace investic a investičních studií	329
20.1.2	Základní charakteristiky investičních úloh	330
20.1.3	Dvě krajní rozhodovací situace	331
20.1.4	Dlouhodobá ekonomická efektivnost - základ hodnocení investičních projektů	331
20.2	VLIV FAKTORU ČASU	332
20.2.1	Úročení	332
20.2.2	Odúročení (diskont)	333
20.2.3	Akruální a peněžní tokové veličiny	333
20.3	METODY A KRITÉRIA HODNOCENÍ	334
20.3.1	Čistá současná hodnota (ČSH)	335
20.3.2	Vnitřní výnosové procento (VVP)	337
20.3.3	Srovnání ČSH a VVP	338

20.3.4 Index rentability (IR)	340
20.4 KRITÉRIA, KTERÁ NEBEROU ZŘETEL NA FAKTOR ČASU	340
20.4.1 Doba návratnosti investice (DN)	340
20.4.2 Účetní rentabilita investic (URI)	342
20.5 NÁKLADOVÁ KRITÉRIA	343
21 SPECIFICKÉ OTÁZKY HODNOCENÍ INVESTIC	351
21.1 VZNIK INVESTIČNÍCH VÝDAJŮ PO DELŠÍ DOBU	351
21.2 SPECIFIKA VZNIKU PŘÍNOSU	352
21.2.1 Předpoklad nekonečně dlouhých přínosů	352
21.2.2 Nestejná doba poskytovaných přínosů u vzájemně se vylučujících projektů	353
21.2.3 Hodnocení projektů s obtížným peněžním vyjádřením efektů	355
21.3 DŮSLEDEK OMEZENÝCH ZDROJŮ PŘI VÝBĚRU PROJEKTŮ	355
21.4 VYJÁDRĚNÍ ÚROKŮ Z ÚVĚRŮ	356
21.5 DISKONTNÍ SAZBA	357
21.6 HODNOCENÍ Z POZICE AKCIONÁŘŮ	358
22 VLIV EKONOMICKÉHO OKOLÍ NA HODNOCENÍ INVESTIČNÍCH PROJEKTŮ	363
22.1 VLIV DANĚ Z PŘÍJMŮ	363
22.1.1 Úprava výchozích údajů podle daňových potřeb	363
22.1.2 Daňový štít (kryt)	363
22.1.3 Peněžní toky, zisk a daň z příjmů	364
22.1.4 Samostatné vyjádření vlivu daně z příjmů	366
22.2 HODNOCENÍ EKONOMICKÉ EFEKTIVNOSTI INVESTIC A INFLACE	366
22.2.1 Působení inflace	366
22.2.2 Nominální a reálná diskontní sazba	367
22.2.3 Investiční náročnost a inflace	367
22.3 VLIV RIZIKA NA HODNOCENÍ INVESTIČNÍCH PROJEKTŮ	368
22.4 MAKROEKONOMICKÉ HODNOCENÍ PROJEKTU	369
<i>Cenová rozhodování</i>	
23 KRÁTKODOBÁ CENOVÁ ROZHODOVÁNÍ	375
23.1 VYMEZENÍ SPRÁVNÉ CENY	375
23.2 DIFERENCIACE A DISKRIMINACE CEN	377
23.2.1 Diferenciace cen	377
23.2.2 Diskriminace cen	377
23.3 VLIV KONKURENČNÍ SITUACE NA TRHU NA CENY	378
23.3.1 Monopolní trh	379
23.3.2 Oligopolní trh	380
23.3.3 Monopolní konkurence	382
24 URČENÍ CENY V ZÁVISLOSTI NA REAKCI SPOTŘEBITELE	387
24.1 VYUŽITÍ CENOVÉ PRUŽNOSTI POPTÁVKY V PRAXI	387
24.1.1 Cenová pružnost poptávky	387
24.1.2 Implicitní pružnost poptávky	389
24.2 POPTÁVKOVĚ ORIENTOVANÉ METODY TVORBY CEN	390
24.2.1 Cena proniknutí	390
24.2.2 Cena sbírání smetany	391
24.2.3 Empiricky určená cena	392
25 URČENÍ CENY NA ZÁKLADĚ ANALÝZY NÁKLADU	395
25.1 STANOVENÍ SMĚRNÉ CENY	395

25.2 VÝVOJ NÁKLADOVÉ TVORBY CEN	398
25.3 KONKRÉTNÍ PŘÍKLADY PRAKTICKÉ TVORBY CEN	399
25.3.1 Relace cen ve skupině výkonů	399
25.3.2 Změny cen ve vztahu k životnímu cyklu výkonů	400
25.3.3 Cena doplňkových výkonů	401

Manažerské účetnictví a vnitropodnikové odpovědnostní řízení

26 ODPOVĚDNOSTNÍ ÚČETNICTVÍ A PŘEDPOKLADY JEHO ÚČINNÉHO VYUŽITÍ 407

26.1 VZTAH VNITROPODNIKOVÉHO ODPOVĚDNOSTNÍHO ŘÍZENÍ A ODPOVĚDNOSTNÍHO ÚČETNICTVÍ	407
26.1.1 Vznik odpovědnostního účetnictví	407
26.1.2 Cíle vnitropodnikového odpovědnostního řízení	408
26.2 STRUKTURNÍ, PLÁNOVACÍ A KONTROLNÍ PŘEDPOKLADY ÚČINNOSTI ODPOVĚDNOSTNÍHO ÚČETNICTVÍ	409
26.2.1 Oblasti pravomoci a odpovědnosti	409
26.2.2 Dílčí kritéria vyjádření pravomoci a odpovědnosti	409
26.2.3 Motivace	409
26.2.4 Úroveň kritérií a odchylky od žádaného stavu	410
26.2.5 Hmotná zainteresovanost	411
26.3 ORGANIZAČNÍ A EKONOMICKÁ STRUKTURA PODNIKU	411
26.3.1 Organizační struktura podniku	411
26.3.2 Ekonomická struktura podniku	413
26.4 CENTRALIZOVANÝ A DECENTRALIZOVANÝ ZPŮSOB ŘÍZENÍ ODPOVĚDNOSTNÍCH STŘEDISEK	417
26.4.1 Centralizovaný přístup k odpovědnostnímu řízení	417
26.4.2 Decentralizovaný přístup k odpovědnostnímu řízení	420

27 VYUŽITÍ FINANČNÍCH A HODNOTOVÝCH KRITÉRIÍ V ŘÍZENÍ ODPOVĚDNOSTNÍCH STŘEDISEK 428

27.1 NÁKLADY ODPOVĚDNOSTNÍCH STŘEDISEK	428
27.1.1 Odpovědnostní pohled na náklady	428
27.1.2 Odpovědnost za náklady na vstupu a výstupu	430
27.2 VÝNOSY ODPOVĚDNOSTNÍCH STŘEDISEK A VNITROPODNIKOVÉ CENY	430
27.2.1 Obsah vnitropodnikových cen	430
27.2.2 Funkce vnitropodnikových cen	431
27.2.3 Teoretická východiska stanovení vnitropodnikových cen	432
27.2.4 Typy vnitropodnikových cen	433
27.3 VNITROPODNIKOVÝ VÝSLEDEK HOSPODAŘENÍ	436
27.4 APLIKACE PENĚŽNÍCH TOKŮ V ODPOVĚDNOSTNÍM ŘÍZENÍ	437
27.4.1 Předpoklady využití peněžních toků v odpovědnostním řízení	427
27.4.2 Centralizace finančních prostředků a odpovědnost za peněžní toky	437
27.4.3 Vnitropodniková banka	438
27.4.4 Možnosti využití vnitropodnikové banky v řízení	438

GLOSÁŘ 445

REJSTRÍK 458