

# Obsah

Předmluva.....	6
<b>1 Základní pojmy, historie a členění manažerského účetnictví.....</b>	<b>7</b>
1.1 Uživatelská struktura účetních informací.....	7
1.2 Kdo je uživatelem účetních informací a jaké řeší úkoly?.....	8
1.3 Jaké jsou hlavní rozdíly mezi finančním a manažerským účetnictvím.....	9
1.4 Účetnictví manažerské, vnitropodnikové a nákladové.....	11
1.4.1 Struktura informací poskytovaných vnitropodnikovým účetnictvím.....	12
1.4.2 Vnitropodnikové účetnictví - významný nástroj vnitropodnikového ekonomického řízení.....	13
1.4.3 Časová a věcná shoda nákladů a výnosů ve vnitropodnikovém účetnictví.....	13
<b>2 Náklady, klasifikace nákladů, evidence nákladů, manažerské pojetí nákladů, nákladové funkce, metody odhadu fixních nákladů.....</b>	<b>16</b>
2.1 Náklady - základní pojem v manažerském účetnictví.....	16
2.2 Klasifikace nákladů.....	17
2.2.1 Druhové třídění nákladů.....	18
2.2.2 Účelové třídění nákladů.....	19
2.2.3 Členění podle způsobu přiřazení nákladů na kalkulační jednici.....	22
2.2.4 Členění nákladů v z hlediska potřeb v rozhodování.....	22
2.2.5 Členění nákladů podle závislosti na změnách v objemu výroby.....	23
2.3 Střediska zisková a nákladová.....	25
2.4 Nákladové funkce.....	26
2.4.1 Metody odhadu fixních a variabilních nákladů.....	26
<b>3 Kalkulace nákladů.....</b>	<b>32</b>
3.1 Význam kalkulací.....	32
3.2 Kalkulační systém.....	33
3.3 Členění nákladů pro sestavení kalkulace.....	35
3.4 Způsob stanovení nákladů přímo na kalkulační jednici.....	36
3.4.1 Alokace nákladů.....	36
3.5 Klasifikace metod kalkulace.....	37
3.6 Členění na kalkulace plných a variabilních nákladů.....	38
3.6.1 Kalkulace plných nákladů.....	38
3.6.2 Kalkulace variabilních nákladů.....	38
3.6.3 Retrográdní kalkulační vzorec.....	38
3.7 Členění kalkulací podle způsobu přičítání režijních nákladů.....	41
3.7.1 Kalkulace dělením.....	42
3.7.1.1 Prostá kalkulace dělením.....	42
3.7.1.2 Stupňovitá kalkulace dělením.....	42
3.7.1.3 Kalkulace dělením s poměrovými čísly.....	44
3.7.2 Kalkulace přírážková.....	48
3.7.2.1 Metoda strojových přírážek.....	48
3.7.3 Kalkulace ve sdružené výrobě.....	49
3.7.3.1 Zůstatková (odečítací) metoda kalkulace.....	49
3.7.3.2 Rozčítací metoda.....	50
3.7.3.3 Metoda kvantitativní výtěže.....	50
3.7.4 Rozdílové metody.....	50
3.7.4.1 Normová metoda.....	50
3.7.5 Kalkulace nákladů podle elementárních procesů.....	53

<b>4 Plánování a rozpočtování</b> .....	53
4.1 Úvod.....	53
4.2 Příprava rozpočtů.....	54
4.3 Časový harmonogram tvorby rozpočtu .....	56
4.4 Přístup k sestavení rozpočtu .....	56
4.5 Sestavování rozpočtu .....	58
4.6 Klasifikace rozpočtů .....	58
4.6.1 Jak by se měl rozpočet zachovat ke změnám v úrovni činností? .....	59
4.6.2 Jak by měl rozpočet odpovědět na změny, které nastanou v průběhu rozpočtovaného období? .....	59
4.6.3 Jak by se měly projevit rozpočty minulých období v přípravě nového rozpočtu?.....	59
4.6.4 Jak by měly být v rozpočtu zohledněny jednotlivé činnosti?.....	60
4.6.5 Jakým způsobem rozpočet řídí částky režijních nákladů (výdajů)? .....	61
4.7 Mechanika rozpočtování.....	62
4.7.1 Příprava dílčích rozpočtů a rozpočetní výsledovky .....	62
4.7.2 Příprava rozpočtu peněžních toků .....	64
4.7.3 Rozpočetní rozvaha .....	65
4.8 Metoda standardních nákladů a výnosů .....	68
4.8.1 Analýza odchylek .....	70
4.8.2 Odchytky struktury.....	75
4.8.3 Příčiny odchylek.....	76
<b>5 Pracovní kapitál a jeho řízení</b> .....	78
5.1 Určování vhodné výše pracovního kapitálu .....	79
5.2 Peněžní prostředky.....	80
5.3 Zásoby .....	80
5.4 Řízení pohledávek.....	81
5.5 Krátkodobé závazky .....	81
5.6 Analýza ziskovosti produktů a zákazníků .....	83
<b>6 Měření výkonnosti podle středisek, řízení režijních nákladů</b> .....	84
6.1 Organizační struktura podniku .....	84
6.2 Typy středisek .....	85
6.3 Sledování nákladů podle místa vzniku a podle odpovědnosti.....	86
6.4 Jednookruhová a dvouokruhová organizace účetnictví.....	88
6.5 Řízení režijních nákladů .....	90
<b>7 Rozhodování na stávající kapacitě - bod zvratu</b> .....	91
7.1 Rozhodovací úlohy nevyžadující vklady prostředků .....	97
7.1.1 Rozhodování o objemu výroby .....	97
7.2 Optimalizace sortimentu .....	99
7.3 Rozhodování vyrobit nebo koupit .....	101
<b>8 Rozhodování o budoucí kapacitě - o investicích, vyžadujících další vklady prostředků</b> .....	102
8.1 Klasifikace nákladů a výnosů z hlediska rozhodování.....	102
8.2 Metody hodnocení investic .....	103
8.2.1 Současná hodnota .....	103
8.2.2 Čistá současná hodnota (Net Present Value).....	105
8.2.3 Doba návratnosti .....	108
8.2.4 Průměrný výnos z investice.....	110
8.2.5 Index ziskovosti (Index Rentability) .....	111

8.2.6	Vnitřní výnosové procento (Internal Rate of Return) IRR .....	112
8.2.7	Srovnání čisté současné hodnoty a vnitřního výnosového procenta.....	115
8.3	Komplikace rozhodovacích úloh - časová struktura projektu .....	115
8.4	Diskontní sazba.....	116
8.5	Hodnocení z pozice akcionářů .....	116
8.6	Vliv okolního prostředí.....	117
8.6.1	Daňový štít.....	117
8.6.2	Působení inflace.....	118
<b>9</b>	<b>Cenová rozhodování.....</b>	<b>119</b>
9.1	Cenová pružnost (elasticita) poptávky .....	120
9.2	Citlivost jednotlivých činitelů rozhodovacích úloh.....	122
9.3	Stanovení směrné ceny .....	123
<b>10</b>	<b>Strategicky orientované manažerské účetnictví, kalkulace cílových nákladů, životního cyklu, Activity Based Costing, JIT.....</b>	<b>125</b>
10.1	Kalkulace cílových nákladů a kalkulace životního cyklu .....	125
10.1.1	Kalkulace cílových nákladů (KCN) .....	125
10.1.2	Kalkulace životního cyklu (Life Cycle Costing) .....	129
10.2	Řízení procesů pomocí metody ABC (Activity Based Costing).....	131
10.2.1	Změny v podnikatelském prostředí .....	131
10.2.2	Strategicky orientované manažerské účetnictví .....	133
10.3	Metoda Just-in-Time (JIT) - moderní přístup k zásobování .....	141
10.3.1	Jaké jsou hlavní charakteristiky metody JIT? .....	141
10.3.2	Just-in-Time a řízení zásobovací činnosti .....	143
	<b>Seznam literatury .....</b>	<b>148</b>

se vztahuje jako účetnictví pro řízení (Management Accounting) a zejména v novější německé literatuře jako rozhodovací účetnictví nákladů a výkonů orientované (Entscheidungsorientierte Kosten- und Leistungsrechnung).

Podrobnější struktura manažerského účetnictví vychází hlavně z toho, jaký typ informací řídicím pracovníkům poskytuje. Určující je zejména členění informací z hlediska jejich vztahu k řízení rozhodovacího procesu. Tento vztah byl také typický pro historický vývoj manažerského účetnictví.

V **první fázi** se takto zaměřené účetnictví orientovalo hlavně na zjištění skutečně vynaložených nákladů a výnosů, a to nejprve podle jejich vztahu k prováděným finálním výkonům, a později také ve vztahu k řídicím procedurám, činnostem a útvaram, které za vynaložené náklady, resp. realizované výnosy odpovídají.

Ve **druhé fázi** dalo měřitelnost takto rozčleněné skutečné náklady porovnat se žádaným (plánovaným, rozpočítaným, kalkulovaným) stavem, a dělat tak podle lázy pro krátkodobé a střednědobé řízení pomocí odchylek.

Účetnictví, které poskytuje informace těchto dvou fází, se v anglicky mluvících zemích chápe jako základní část manažerského účetnictví, označované jako nákladové účetnictví (Cost Accounting). Podle svého základního obsahového zaměření je nákladové účetnictví koncipováno buď jako

\* tzv. výkonové účetnictví, jehož hlavním cílem je – v úzkém vztahu s kalkulací výkonů – odpovědět na otázku, jaké jsou náklady, marže a zisk a další hodnotové charakteristiky finálních nebo dílčích výrobků, prací a služeb, které podnik provádí, nebo jako