

OBSAH

Úvod	5
1 MANAŽERSKÉ ÚČETNICTVÍ OBJASNĚNÍ CÍLE, OBSAHU I STRUKTURY...5	
1.1 MANAŽERSKÉ ÚČETNICTVÍ	5
2 ZÁKLADNÍ POJMY A KRITERIA MANAŽERSKÉHO ÚČETNICTVÍ.....13	
2.1 NÁKLADY – ZÁKLADNÍ POJEM MANAŽERSKÉHO ÚČETNICTVÍ.....	13
2.1.1 Při druhovém členění nákladových druhů zdůrazníme tyto základní vlastnosti :	14
2.1.2 Účelové členění nákladů	15
2.1.3 Náklady technologické a náklady na obsluhu a řízení (účelové členění nákladů)	16
2.1.4 Náklady jednicové a režijní	16
2.2 ČLENĚNÍ NÁKLADŮ PODLE ODPOVĚDNOSTI.....	17
2.2.1 Odpovědnostní středisko	17
2.2.2 Druhotné (interní) náklady.....	17
2.3 KALKULAČNÍ ČLENĚNÍ NÁKLADŮ	18
2.4 ČLENĚNÍ NÁKLADŮ Z HLEDISKA POTŘEB ROZHODOVÁNÍ	19
2.4.1 Členění nákladů v závislosti na objemu výkonů	19
2.4.2 Variabilní náklady.....	20
2.4.3 Fixní náklady.....	21
2.4.4 Využití informací o fixních a variabilních nákladech.....	21
2.5 BOD ZVRATU.....	24
2.6 ODHADOVANÉ NÁKLADY (RELEVANTNÍ, IRELEVANTNÍ, ROZDÍLOVÉ)	26
2.6.1 Oportunitní náklady	27
2.6.2 Náklady vázané k rozhodnutí	27
3 ZOBRAZENÍ NÁKLADŮ, VÝNOSŮ A ZISKU V ÚČETNICTVÍ30	
3.1 VÝKONOVĚ A ODPOVĚDNOSTNĚ ORIENTOVANÉ ÚČETNICTVÍ	30
3.1.1 Výkonově orientované účetnictví – požadavky	30
3.1.2 Odpovědnostně orientované účetnictví – požadavky.....	31
4 VZTAH MANAŽERSKÉHO ÚČETNICTVÍ K ÚČETNICTVÍ FINANČNÍMU A DAŇOVÉMU.....32	
4.1.1 Vztah daňového a finančního účetnictví.....	32
4.1.2 Vztah finančního a manažerského účetnictví - požadavky.....	33
5 KALKULACE, METODA A PŘEDMĚT KALKULACE.....36	
5.1.1 Předmět kalkulace	38
5.1.2 Přiřazování nákladů předmětu kalkulace - metody.....	38
5.1.3 Prvky kalkulačního systému	40
5.1.4 Struktura nákladů v kalkulaci.....	40
5.1.4.1 Typový kalkulační vzorec	41
5.1.4.2 Retrogradní kalkulační vzorec.....	41
5.1.4.3 Kalkulační vzorec oddělující fixní a variabilní náklady	42
5.1.4.4 Dynamická kalkulace	43
5.1.4.5 Kalkulace se stupňovitým rozvrstvením fixních nákladů.....	43
5.1.4.6 Kalkulace relevantních nákladů	44
6 ALOKACE NÁKLADŮ47	
6.1.1 Cíle alokace.....	47
6.1.2 Principy alokace.....	47
6.1.3 Alokační fáze	48
6.1.4 Rozvrhová základna	49
6.1.4.1 Základní model řízení nákladů výkonů	51
6.1.4.2 Fázová metoda	52
6.1.4.3 Stupňová metoda	53
6.1.4.4 Zakázková metoda	54
6.1.4.5 Metoda sdružených výkonů	54

7	SYSTÉM PLÁNŮ A ROZPOČTŮ	58
7.1	VYMEZENÍ POJMŮ	58
7.2	ČASOVÉ DIMENZE SYSTÉMU PLÁNŮ A ROZPOČTŮ	58
7.3	ZÁKLADNÍ FUNKCE ROZPOČTU	59
7.3.1	<i>Vztah krátkodobých a dlouhodobých plánů a rozpočtů</i>	60
7.3.2	<i>Koordinace činnosti při sestavení rozpočtu</i>	61
7.3.3	<i>Motivace řídicích pracovníků – kontrola rozpočtu</i>	61
7.3.4	<i>Měření výsledků činnosti střediska</i>	62
7.3.5	<i>Vztah rozpočtu k časovému období</i>	62
7.3.6	<i>Konkrétní vymezení rozpočtové politiky podniku</i>	63
7.3.7	<i>Stanovení základní struktury nákladů v rozpočtové výsledovce</i>	63
7.3.8	<i>Projednání návrhu rozpočtu středisek</i>	64
7.3.8.1	<i>Konečné přijetí a schválení rozpočtu středisek</i>	65
7.3.9	<i>Rozlišení pevného a variantního rozpočtu</i>	66
7.3.9.1	<i>Pevný a variantní rozpočet ex ante (při sestavování a návrhu rozpočtu)</i>	66
7.3.9.2	<i>Pevný a variantní rozpočet ex post (při kontrole rozpočtu)</i>	66
7.4	ROZPOČTOVÁNÍ REŽIJNÍCH NÁKLADŮ A ROZPOČTOVÁNÍ S NULOVÝM ZÁKLADEM	67
7.4.1	<i>Metodická pravidla sestavení rozpočtu režijních nákladů střediska</i>	67
7.4.2	<i>Rozpočtování s nulovým základem (Zero Based Budget)</i>	67
7.4.3	<i>Způsob zpracování prvotních informací</i>	68
7.4.3.1	<i>Stručně popíšeme :</i>	68
8	ODPOVĚDNOSTNÍ ÚČETNICTVÍ A PŘEDPOKLADY JEHO FUNKOVÁNÍ... 71	
8.1	STRUKTURÁLNÍ PŘEDPOKLADY ODPOVĚDNOSTNÍHO ŘÍZENÍ	72
8.1.1	<i>Organizační struktura podniku</i>	73
8.1.2	<i>Základní rysy odpovědnostního řízení</i>	75
8.1.3	<i>Odpovědnostní střediska – předpoklady jejich využití</i>	76
8.1.4	<i>Náklady a výnosy odpovědnostních středisek</i>	77
8.1.4.1	<i>Náklady odpovědnostních středisek</i>	77
8.1.4.2	<i>Výnosy odpovědnostního střediska</i>	77
8.1.4.3	<i>Vnitropodniková cena - typy</i>	77
8.1.4.4	<i>Výsledek hospodaření střediska</i>	78
8.1.5	<i>Odpovědnostní řízení – závěry a shrnutí</i>	83
8.2	ROZHODOVACÍ ÚLOHY NA EXISTUJÍCÍ KAPACITĚ	83
8.2.1	<i>Úvod do problematiky</i>	83
8.2.2	<i>Typy rozhodovacích úloh</i>	84
8.2.3	<i>Obecná východiska úloh na kapacitě</i>	85
8.2.3.1	<i>Řešení úloh na kapacitě</i>	86
8.2.3.2	<i>Vyjádření citlivosti v úlohách CVP</i>	86
	KONTROLNÍ OTÁZKY :	87
9	STRATEGICKY ORIENTOVANÉ MANAŽERSKÉ ÚČETNICTVÍ..... 89	
9.1	ROZVOJ MANAŽERSKÉHO ÚČETNICTVÍ PRO STRATEGICKÉ ŘÍZENÍ	89
9.2	KALKULACE CÍLOVÝCH NÁKLADŮ A KALKULACE ŽIVOTNÍHO CYKLU	90
9.2.1	<i>Metody snižování nákladů v předvýrobních etapách</i>	91
9.2.2	<i>Omezení kalkulace cílových nákladů</i>	92
9.2.3	<i>Kalkulace životního cyklu</i>	92
9.2.4	<i>Řízení aktivit, činností a procesů</i>	95
9.2.5	<i>Metoda Just in time (JIT)</i>	96
9.2.6	<i>Hodnotové řízení kvality</i>	98
9.3	STRATEGICKÉ ŘÍZENÍ VNITROPODNIKOVÝCH ÚTVARŮ	98
9.3.1	<i>Oblast vnitřních procesů</i>	100
9.3.1.1	<i>Zákaznická oblast</i>	100
9.3.1.2	<i>Získávání nových zákazníků a jejich loajalita</i>	101
9.3.1.3	<i>Zaměstnanecká oblast</i>	103