

---

# Obsah

<b>O autorech</b> .....	<b>9</b>
<b>Úvod</b> .....	<b>11</b>
<b>1 Aktuální trendy v řízení nákladů</b> .....	<b>13</b>
1.1 Zvyšování výkonnosti a snižování nákladů .....	17
1.2 Na které náklady se zaměřit .....	19
<b>2 Náklady a jejich klasifikace</b> .....	<b>27</b>
2.1 Pojetí nákladů: účetní náklady a manažerské náklady .....	27
2.2 Metody klasifikace nákladů .....	31
2.2.1 Druhovému členění nákladů .....	31
2.2.2 Rozdělení nákladu podle účelu, ke kterému byly vynaloženy .....	34
2.2.3 Kalkulační členění nákladů .....	36
2.2.4 Klasifikace nákladů ve vztahu k objemu prováděných výkonů .....	38
2.2.5 Náklady produktu a náklady období .....	42
2.3 Modelování nákladů .....	43
2.3.1 Analýza bodu zvratu (Cost-Volume Profit Analysis) .....	43
2.3.2 Provozní páka .....	46
2.4 Náklady z pohledu manažerského rozhodování .....	47
2.4.1 Oportunitní náklady .....	50
2.4.2 Kalkulační druhy nákladů .....	51
2.5 Vývoj struktury nákladů organizací a jeho dopad na kalkulace nákladů .....	56
<b>3 Nákladové kalkulace – základ nákladového řízení</b> .....	<b>59</b>
3.1 Přiřazování nákladů objektu – nákladová alokace .....	60
3.1.1 Alokační fáze .....	62
3.1.2 Alokační principy .....	63
3.2 Objekty nákladové alokace .....	65
3.3 Kalkulační systém .....	67
3.3.1 Kalkulace ceny a kalkulace nákladů .....	67
3.3.2 Předběžné a výsledné kalkulace .....	68
3.4 Struktura nákladů v rámci kalkulace .....	70
3.4.1 Klasický kalkulační vzorec .....	71
3.4.2 Retrogradní kalkulační vzorec .....	73
3.4.3 Kalkulační vzorec oddělující fixní a variabilní náklady .....	73
3.4.4 Dynamická kalkulace .....	74

3.5	Akumulace nákladů v rámci kalkulačních systémů .....	75
3.6	Klasifikace metod kalkulací nákladů .....	76
3.6.1	Absorpční a neabsorpční kalkulace .....	77
3.6.2	Kalkulace v zakázkové a hromadné výrobě .....	80
<b>4</b>	<b>Kalkulace nákladů v hromadné výrobě .....</b>	<b>81</b>
4.1	Tok materiálových, mzdových a režijních nákladů .....	82
4.2	Kalkulace dělením .....	82
4.3	Kalkulace dělením s ekvivalenčními čísly .....	83
4.4	Fázová a postupná metoda kalkulace .....	85
4.5	Kalkulace sdružených výkonů .....	89
4.6	Dynamická kalkulace .....	93
<b>5</b>	<b>Kalkulace nákladů v zakázkové výrobě .....</b>	<b>95</b>
5.1	Základní charakteristiky kalkulací v zakázkové výrobě .....	95
5.1.1	Kalkulace přímých materiálových nákladů .....	96
5.1.2	Kalkulace přímých mzdových nákladů .....	96
5.1.3	Přirazení režijních nákladů výroby .....	97
5.1.4	Důvody využití předkalkulované režijní sazby .....	98
5.1.5	Volba rozvrhové základny pro režijní náklady .....	98
5.1.6	Výpočet nákladů na jednotku produktu .....	99
5.2	Přirážková kalkulace .....	99
5.2.1	Stanovení rozvrhové základny a výpočet režijní přirážky a sazby .....	99
5.2.2	Sumační a diferencovaná varianta přirážkové kalkulace .....	101
5.2.3	Přirážková kalkulace v sektoru služeb .....	107
5.2.4	Stanovení výše a struktury režijních přirážek a sazeb .....	107
5.2.5	Nejvýznamnější omezení přirážkové kalkulace .....	109
5.2.6	Negativní dopady nesprávného přiřazení režijních nákladů .....	112
5.2.7	Problém úzkého místa u režijních středisek .....	113
5.2.8	Konstrukce přirážkové kalkulace v praxi .....	114
<b>6</b>	<b>Kalkulace neúplných nákladů .....</b>	<b>115</b>
6.1	Varianty aplikace kalkulace variabilních nákladů .....	119
6.2	Využití kalkulace variabilních nákladů v praxi .....	121
6.3	Rozhodování o struktuře výkonů pomocí kalkulace variabilních nákladů .....	122
6.4	Podpora cenových rozhodování .....	123
6.5	Přínosy a omezení kalkulace variabilních nákladů .....	123
6.6	Průtokové účetnictví .....	124
6.6.1	Ukazatele průtokového účetnictví .....	128
6.6.2	Využití průtokového účetnictví .....	129
6.6.3	Výhody a omezení průtokového účetnictví .....	131
6.7	Srovnání kalkulace variabilních nákladů a průtokového účetnictví .....	133

<b>7</b>	<b>Kalkulace podle aktivit (Activity-Based Costing)</b>	<b>135</b>
7.1	Základní principy kalkulace podle aktivit	137
7.1.1	Tok nákladů v ABC kalkulaci	138
7.1.2	Klasifikace nákladů v ABC kalkulaci	139
7.1.3	Aktivity	140
7.1.4	Hierarchie aktivit	141
7.1.5	Vztahové veličiny aktivit (cost drivers)	143
7.1.6	Míra výkonu aktivity	144
7.1.7	Náklady a procesy v ABC kalkulaci	146
7.2	Základní etapy tvorby ABC systému	146
7.2.1	Úprava účetních dat	147
7.2.2	Definice aktivit a nákladových objektů	148
7.2.3	Procesní nákladová analýza – přiřazení nákladů aktivitám	152
7.2.4	Analýza aktivit – definice vztahových veličin, kalkulační jednotkových nákladů aktivit	156
7.2.5	Přiřazení nákladů aktivit nákladovým objektům	166
7.3	Informace poskytované metodou ABC a jejich využití	173
7.3.1	Zpětná analýza nákladů	173
7.3.2	Měření výkonu aktivit	175
7.3.3	Analýza ziskovosti zákazníků	176
7.3.4	Multidimenzionální analýza	178
7.3.5	Modelování scénářů	179
7.4	Využití ABC doma a ve světě	179
7.5	Vliv aplikace metody ABC na výkonnost firem	180
7.6	Nedostatky a omezení kalkulační metody podle aktivit (ABC)	181
7.7	Time-Driven Activity Based Costing (TD-ABC)	181
7.7.1	Postup metody TD-ABC	183
7.7.2	Časové rovnice	183
7.7.3	Výhody a nevýhody TD-ABC	185
7.7.4	Specifické problémy TD-ABC	185
7.7.5	Využití TD-ABC v praxi	187
<b>8</b>	<b>Řízení podle aktivit (ABM) a jeho vazby na ostatní disciplíny nákladového řízení</b>	<b>189</b>
8.1	Podpora strategií	190
8.2	Analýza procesů a aktivit	190
8.3	Účtování s časovou hodnotou peněz	193
8.4	Řízení plýtvání a kvality	194
8.5	Řízení ziskovosti	195
8.6	Benchmarking	195
8.6.1	Nákladový benchmarking	196
8.7	Outsourcing	199
8.7.1	Vztah outsourcingu a ABC	201

<b>9</b>	<b>Strategické nástroje nákladového řízení</b>	<b>203</b>
9.1	Kalkulace cílových nákladů	204
9.1.1	Postup tvorby kalkulace cílových nákladů	205
9.1.2	Výhody a omezení kalkulace cílových nákladů	212
9.1.3	Kaizen costing	213
9.2	Kalkulace životního cyklu výrobku	213
9.2.1	Tvorba kalkulace životního cyklu	214
9.2.2	Využití kalkulace životního cyklu	217
<b>10</b>	<b>Moderní systémy rozpočtování</b>	<b>219</b>
10.1	Tradiční systémy rozpočtování a jejich omezení	219
10.1.1	Fáze rozpočtového procesu	220
10.1.2	Nedostatky tradičních způsobů tvorby a hodnocení rozpočtů	221
10.2	Nové přístupy k rozpočetnictví	223
10.3	Activity-Based Budgeting	225
10.3.1	Základní etapy ABB procesu	226
10.3.2	Rozdíly mezi ABB a tradičním rozpočetnictvím	229
10.4	Beyond Budgeting	230
10.4.1	Základní principy Beyond Budgeting	232
10.4.2	Implementace Beyond Budgeting	235
10.5	Zero-Based Budgeting	236
10.5.1	Základní charakteristiky ZBB	237
10.5.2	Výhody a nevýhody ZBB	241
10.6	Využití výkonnostních ukazatelů (KPI) v rozpočetnictví	242
<b>11</b>	<b>Metoda standardních nákladů (Standard Costing)</b>	<b>245</b>
11.1	Implementace metody standardních nákladů	245
11.1.1	Stanovení standardů	246
11.1.2	Zjištění skutečných veličin a odchylek od standardů	247
11.1.3	Analýza odchylek a určení odpovědnosti	248
11.2	Klasifikace odchylek	248
11.2.1	Odchylka přímého materiálu	249
11.2.2	Odchylka přímých mezd	250
11.2.3	Odchylky režijních nákladů	251
11.2.4	Odchylky v tržbách	252
	<b>Závěr</b>	<b>255</b>
	<b>Abstrakt/Abstract</b>	<b>257</b>
	<b>Seznam zkratk</b>	<b>259</b>
	<b>Literatura</b>	<b>261</b>