

# OBSAH

Úvod .....	9
<b>1 Vztah finančního, manažerského a nákladového účetnictví .....</b>	<b>11</b>
1.1 Externí a interní uživatelé účetních informací .....	14
1.1.1 Vztah vlastníka a managementu .....	15
1.2 Vztah finančního a manažerského účetnictví .....	18
1.2.1 Členění činnosti podniku z hlediska způsobu zhodnocení zdrojů .....	21
1.3 Postavení controllera v podniku .....	26
1.4 Obsah a struktura manažerského účetnictví .....	31
1.4.1 Vztah nákladového a manažerského účetnictví .....	32
1.4.2 Informační zajištění řídicího cyklu .....	35
Závěry a shrnutí .....	39
Kontrolní otázky a úkoly .....	39
Klíčové pojmy .....	40
Situace ke shrnutí .....	40
<b>2 Zobrazení procesu tvorby výkonů v účetnictví .....</b>	<b>43</b>
2.1 Měření zisku na bázi vynaložených nákladů .....	45
2.1.1 Náklady výkonu a náklady období .....	49
2.1.2 Účelové členění vynaložených nákladů .....	52
2.2 Měření zisku na bázi nákladů prodaných výkonů .....	58
2.3 Vliv ocenění vytvořených výkonů na měření zisku .....	62
2.3.1 Měření zisku opakovaných produktů .....	63
2.3.2 Měření zisku zakázkové činnosti .....	70
2.4 Manažerské výsledovky .....	73
2.4.1 Manažerská výsledovka v produktovém členění .....	74
2.4.2 Manažerská výsledovka ve střediskovém členění .....	80
Závěry a shrnutí .....	83
Kontrolní otázky a úkoly .....	84
Klíčové pojmy .....	84
Situace ke shrnutí .....	85
<b>3 Měření a řízení výkonnosti podniku .....</b>	<b>87</b>
3.1 Kritéria řízení výkonnosti podnikatelského procesu .....	87
3.1.1 Kritéria řízení výkonnosti z pozice vlastníků .....	88
3.1.2 Kritéria řízení výkonnosti z pozice managementu .....	94



3.1.3	Kritéria pro řízení nákladů a zisku .....	105
3.2	Pojetí nákladů v nákladovém účetnictví .....	117
3.2.1	Jednookruhová a dvouokruhová soustava účetních informací .....	119
3.2.2	Využití rozdílů při měření zisku pro rozhodování vlastníků ..	127
	Závěry a shrnutí .....	131
	Kontrolní otázky a úkoly .....	131
	Klíčové pojmy .....	132
	Situace ke shrnutí .....	132
<b>4</b>	<b>Základní souvislosti řízení nákladů, výnosů a zisku</b> .....	<b>135</b>
4.1	Základní model vývoje zisku .....	136
4.2	Základní parametry vývoje zisku .....	138
4.2.1	Vymezení jednotky výkonu a objem výkonů .....	138
4.2.2	Prodejní cena .....	141
4.2.3	Variabilní náklady .....	143
4.2.4	Marže .....	145
4.2.5	Fixní náklady .....	147
4.2.6	Fixní náklady využité a nevyužité .....	150
4.3	Využití členění nákladů na fixní a variabilní při řízení zisku .....	152
4.3.1	Úlohy spojené se stanovením objemu výkonů pro dosažení bodů zvratu a požadovaného zisku .....	153
4.3.2	Stanovení maximální výše fixních nákladů .....	154
4.3.3	Stanovení prodejní ceny, která zajistí požadovaný zisk ....	154
4.3.4	Stanovení maximální výše variabilních nákladů na jednotku výkonu .....	155
4.4	Vývoj nákladů, výnosů a zisku při změnách sortimentu .....	158
	Závěry a shrnutí .....	161
	Kontrolní otázky a úkoly .....	162
	Klíčové pojmy .....	162
	Situace ke shrnutí .....	163
<b>5</b>	<b>Metoda standardních nákladů a výnosů a analýza odchylek</b> .....	<b>165</b>
5.1	Pojetí a cíle analýzy odchylek .....	165
5.1.1	Stanovení standardů .....	166
5.1.2	Sledování skutečného průběhu a způsoby zjišťování odchylek .....	169
5.1.3	Analýza odchylek .....	175
5.2	Analýza odchylek zisku při homogenní produkci .....	175
5.2.1	Odchylka prodejní ceny .....	176
5.2.2	Odchylka variabilních nákladů .....	176
5.2.3	Odchylka fixních nákladů .....	177



5.2.4	Odchylka objemu výkonů .....	178
5.3	Analýza odchylek zisku při nehomogenní produkci .....	182
5.4	Odchylky ze změny struktury vstupů .....	190
	Závěry a shrnutí .....	192
	Kontrolní otázky .....	192
	Klíčové pojmy .....	193
	Situace ke shrnutí .....	193
<b>6</b>	<b>Informační nástroje pro řízení po linii výkonů .....</b>	<b>195</b>
6.1	Kalkulace – základní nástroj řízení po linii výkonů .....	197
6.1.1	Rozhodovací úlohy managementu jako určující faktor obsahu a struktury kalkulace .....	199
6.1.2	Kalkulace plných nákladů .....	202
6.1.3	Kalkulace variabilních nákladů .....	205
6.1.4	Využití kalkulace plných a variabilních nákladů v hodnotovém řízení .....	208
6.2	Metodické otázky sestavení kalkulace .....	213
6.2.1	Vymezení předmětu kalkulace .....	213
6.2.2	Obsah a struktura položek kalkulace .....	215
6.2.3	Metody a principy přiřazování nákladů .....	216
6.3	Alokační fáze .....	225
6.4	Funkce kalkulace v taktickém a operativním řízení .....	240
	Závěry a shrnutí .....	263
	Kontrolní otázky a úkoly .....	265
	Klíčové pojmy .....	265
	Situace ke shrnutí .....	266
<b>7</b>	<b>Rozpoznání a zobrazení vztahů mezi středisky a pojetí výnosů v nákladovém účetnictví .....</b>	<b>271</b>
7.1	Ocenění vztahů mezi středisky na základě skutečných nákladů .....	272
7.2	Ocenění vztahů mezi středisky na základě předem stanovených nákladů .....	276
7.3	Hospodářský výsledek podniku a středisek .....	281
	Závěry a shrnutí .....	298
	Kontrolní otázky a úkoly .....	299
	Klíčové pojmy .....	299
	Situace ke shrnutí .....	299
<b>8</b>	<b>Postavení rozpočtu nákladů v systému plánů a rozpočtů .....</b>	<b>301</b>
8.1	Předpoklady účinného fungování plánů a rozpočtů v nestabilním tržním prostředí .....	302
8.2	Cíle a funkce rozpočtů .....	306



8.3	Proces a etapy sestavení rozpočtu .....	310
8.3.1	Proces sestavení rozpočtu .....	310
8.3.2	Základní etapy sestavení rozpočtové výsledovky .....	311
8.3.3	Vzájemný vztah předběžné kalkulace výkonů, rozpočtu nákladů středisek a rozpočtové výsledovky .....	319
8.4	Rozpočty nákladů středisek .....	328
8.4.1	Stanovení struktury nákladů v rozpočtu nákladů střediska ..	328
8.4.2	Metody stanovení rozpočtu nákladů střediska .....	328
8.4.3	Kontrola dodržení rozpočtu nákladů středisek .....	334
8.4.4	Vztah vývoje zisku podniku a kontrola rozpočtu nákladů střediska .....	340
	Závěry a shrnutí .....	345
	Kontrolní otázky a úkoly .....	346
	Klíčové pojmy .....	346
	Situace ke shrnutí .....	347
<b>9</b>	<b>Účetní informace pro řízení po linii odpovědnosti .....</b>	<b>349</b>
9.1	Odpovědnostní účetnictví jako součást odpovědnostního řízení a příčiny jeho rozvoje .....	349
9.2	Strukturální předpoklady odpovědnostního řízení .....	352
9.2.1	Organizační struktura podniku .....	352
9.2.2	Centralizace a decentralizace v odpovědnostním řízení ....	353
9.2.3	Ekonomická struktura podniku .....	355
9.2.4	Typy odpovědnostních středisek a věcné předpoklady jejich využití .....	356
9.3	Využití hodnotových kritérií při řízení odpovědnostních středisek ..	362
9.3.1	Náklady odpovědnostních středisek .....	362
9.3.2	Výnosy odpovědnostních středisek .....	364
9.3.3	Typy vnitropodnikových cen .....	366
9.3.4	Výsledek hospodaření střediska .....	371
	Závěry a shrnutí .....	378
	Kontrolní otázky a úkoly .....	380
	Klíčové pojmy .....	380
	Situace ke shrnutí .....	380
	<b>Příloha: Vzorce a schémata lineárního modelu nákladů a výnosů .....</b>	<b>383</b>
	<b>Summary .....</b>	<b>391</b>
	<b>Použitá literatura .....</b>	<b>393</b>
	<b>Rejstřík .....</b>	<b>397</b>