
Obsah

O autorech	9
Úvod	11
1 Aktuální trendy v řízení nákladů	13
1.1 Zvyšování výkonnosti a snižování nákladů	17
1.2 Na které náklady se zaměřit	19
2 Náklady a jejich klasifikace	27
2.1 Pojetí nákladů: účetní náklady a manažerské náklady	27
2.2 Metody klasifikace nákladů	31
2.2.1 Druhové 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
3 Nákladové kalkulace – základ nákladového řízení	59
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 Retrográdní 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
4	Kalkulace nákladů v hromadné výrobě	81
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
5	Kalkulace nákladů v zakázkové výrobě	95
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
6	Kalkulace neúplných nákladů	115
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

7	Kalkulace podle aktivit (Activity-Based Costing)	135
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, kalkulace 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 kalkulace 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
8	Řízení podle aktivit (ABM) a jeho vazby na ostatní disciplíny nákladového řízení	189
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

9	Strategické nástroje nákladového řízení	203
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
10	Moderní systémy rozpočtování	219
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
11	Metoda standardních nákladů (Standard Costing)	245
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
Závěr	255
Abstrakt/Abstract	257
Seznam zkratk	259
Literatura	261