

# Obsah

<b>Předmluva</b>	<b>xi</b>
<b>Úvod</b>	<b>xiii</b>
Jak pracovat s publikací?	xiii
Elektronická část publikace	xiv
<b>1 Manažerské účetnictví a manažerské informace</b>	<b>1</b>
1.1 Management a manažerské ekonomické informace	1
1.1.1 Účetnictví a manažerské procesy	1
1.1.2 Ekonomické řízení a typy ekonomických informací	3
1.2 Finanční a manažerské účetnictví	4
1.2.1 Odlišnosti v pojetí finančního a manažerského účetnictví	5
1.2.2 Základní úkoly manažerského účetnictví	6
1.3 Úvod do terminologie manažerského účetnictví	6
1.3.1 Manažerské pojetí výnosů a nákladů	6
1.3.2 Hospodárnost a efektivnost – klíčové pojmy manažerského účetnictví	8
1.4 Klasifikace nákladů v manažerském účetnictví	10
1.4.1 Druhové členění nákladů	11
1.4.2 Účelové členění nákladů	11
1.4.3 Náklady členěné podle závislosti na změnách v rozsahu aktivit	12
1.4.4 Náklady a výnosy členěné z hlediska rozhodování	14
<b>2 Systémy manažerského účetnictví</b>	<b>17</b>
2.1 Úvodní komentář k systémům manažerského účetnictví	18
2.2 Způsob fungování manažerských účetních systémů	20
2.2.1 Výkonově orientovaný účetní systém	20
2.2.2 Odpovědnostně orientovaný účetní systém	21
2.2.3 Procesně orientovaný účetní systém	22
2.3 Faktory ovlivňující volbu primární orientace manažerského účetnictví	24
<b>3 Techniky vnitropodnikového účetnictví</b>	<b>27</b>
3.1 Úvodní poznámky k technikám vnitropodnikového účetnictví	27
3.2 Jednookruhové vnitropodnikové účetnictví	29
3.3 Dvouokruhové vnitropodnikové účetnictví	30
3.4 Kombinace jedno- a dvouokruhového vnitropodnikového účetnictví	31
3.5 Závěrem k technikám VPÚ – aneb kterou techniku zvolit?	31

<b>4</b>	<b>Kalkulační systém a výkonové účetnictví</b>	<b>35</b>
4.1	Funkce kalkulací	35
4.2	Kalkulační pojmy	36
4.3	Kalkulační systém (typy kalkulací)	37
4.3.1	Základní přehled	37
4.3.2	Kalkulační vzorce	39
4.4	Metody rozvrhování nákladů na kalkulační jednici	42
4.4.1	Prostá kalkulace dělením	43
4.4.2	Kalkulace dělením s poměrovými čísly	44
4.4.3	Kalkulace přírážková	45
4.4.4	Metoda ABC (Activity Based Costing)	46
4.5	Přímé a nepřímé versus variabilní a fixní náklady	48
<b>5</b>	<b>Rozpočtový systém a odpovědnostní účetnictví</b>	<b>51</b>
5.1	Koncepce odpovědnostního účetnictví	51
5.2	Ekonomické plánování a rozpočtový systém	52
5.2.1	Plány a rozpočty	52
5.2.2	Rozpočtový proces	53
5.3	Funkce střediskových rozpočtů	54
5.4	Klasifikace plánů a rozpočtů	55
5.4.1	Hlavní typy rozpočtů	55
5.4.2	Typy rozpočtů a jejich praktická aplikace	56
5.5	Organizační a ekonomická struktura podniku	57
5.5.1	Organizační uspořádání podniku	57
5.5.2	Ekonomická struktura podniku	58
5.5.3	Centralizace a decentralizace rozhodování	58
5.6	Typy rozpočtů a jejich vzájemný vztah	59
5.7	Vnitropodnikové ceny	61
<b>6</b>	<b>Metody analýzy odchylek a reporting</b>	<b>65</b>
6.1	Určení typu odchylek	65
6.1.1	Odchytky v oblasti výnosů	66
6.1.2	Odchytky v oblasti nákladů	66
6.2	Normová metoda versus metoda standardních nákladů	67
6.3	Zásady vnitropodnikového ekonomického reportingu	68
6.3.1	Základní přístupy k zobrazení účetních informací	68
6.4	Ekonomická zpráva pro vedení podniku	70
6.4.1	Obsah zprávy a její adresáti	70
6.4.2	Forma a struktura zprávy	71
6.4.3	Četnost zpráv (periodicita)	72



6.4.4	Specifika finanční analýzy účetních výkazů	73
<b>7</b>	<b>Metoda standardních nákladů</b>	<b>77</b>
7.1	Standardní náklady – terminologické poznámky	77
7.2	Co je metoda standardních nákladů	78
7.2.1	Způsob fungování metody standardních nákladů	78
7.2.2	Typy standardů	79
7.3	Problematika stanovení standardů	80
7.3.1	Stanovení standardu přímého materiálu	80
7.3.2	Stanovení standardu přímých osobních nákladů	81
7.3.3	Stanovení standardu výrobní režie	82
7.3.4	Stanovení standardu režijních nákladů	83
7.4	Výhody a nevýhody metody standardních nákladů	83
7.5	Zjištění a analýza odchylek	84
7.5.1	Odchyly u přímého materiálu	84
7.5.2	Odchyly u přímých osobních nákladů	85
7.5.3	Odchyly u přímé výrobní režie	86
7.5.4	Specifika odchylek u nepřímých (režijních) nákladů	87
7.6	Analýza odchylek a řízení podle výjimek	88
<b>8</b>	<b>Rozhodovací situace a operativní řízení nákladů a zisku</b>	<b>91</b>
8.1	Vztah mezi náklady, objemem a ziskem (CVP)	91
8.1.1	Terminologické poznámky	92
8.1.2	Bod zvratu (Breakeven Point)	92
8.2	Plánování nákladů a zisku v úlohách CVP	94
8.3	Analýza citlivosti v úlohách CVP	96
<b>9</b>	<b>Cenová rozhodování a řízení nákladů</b>	<b>99</b>
9.1	Faktory ovlivňující cenová rozhodnutí	99
9.1.1	Cenové cíle	99
9.1.2	Typy cenové tvorby	101
9.1.3	Časový horizont cenových rozhodnutí	101
9.2	Kalkulace nákladů a krátkodobá cenová opatření	102
9.2.1	Typy krátkodobých cenových rozhodování a jejich důvody	102
9.2.2	Vliv krátkodobých cenových rozhodnutí na kalkulační náklady a zisk	103
9.3	Kalkulace nákladů a dlouhodobá tvorba ceny	103
9.3.1	Kalkulace cílových nákladů (Target Costing)	103
9.3.2	Kalkulace životního cyklu produktu	105
<b>10</b>	<b>Activity Based Costing (procesní řízení nákladů)</b>	<b>109</b>
10.1	Úvodem k systému Activity Based Costing	109

10.2	Postupové kroky zavádění systému ABC/ABM	113
10.3	Výhody a omezení modelu ABC	114
<b>11</b>	<b>Analýza ekonomické výkonnosti podniku</b>	<b>119</b>
11.1	Jak postupovat při finanční analýze	119
11.2	Případová studie – finanční výkazy a finanční report	121
11.2.1	Případová studie – finanční výkazy za poslední tři roky	122
11.2.2	Souhrnný finanční report	124
11.3	Výpočet ukazatele EVA (ekonomické přidané hodnoty)	128
11.3.1	Konstrukce ukazatele EVA	128
11.3.2	Rozklad ukazatele EVA (generátory hodnoty)	130
→ 11.4	Vnitropodniková analýza výnosů a nákladů	132
11.4.1	Účelová analýza výnosů a nákladů	133
11.4.2	Analýza podnikových produktů	136
<b>12</b>	<b>Finanční strategie a finanční politiky</b>	<b>143</b>
12.1	Co je podniková strategie?	143
12.1.1	Hierarchie podnikových strategií a strategický plánovací proces	144
12.2	Finanční strategie a finanční politiky	147
12.2.1	Formulace strategických finančních cílů	147
12.2.2	Složky finanční strategie	148
12.3	Obecné složky finanční strategie (finanční politiky)	149
12.3.1	Investiční politika	149
12.3.2	Politika v oblasti interního a externího financování	149
12.3.3	Řízení čistého pracovního kapitálu	150
12.3.4	Nakládání s výsledkem hospodaření	151
12.3.5	Řízení zisku a nákladů	152
12.4	Organizační složky finanční strategie	152
12.4.1	Koncepce účetního (ekonomického) informačního systému	152
12.4.2	Právní vztahy finančního charakteru, externí informační výstupy	153
12.4.3	Daňová politika	154
<b>13</b>	<b>Metody analýzy a řízení investičních projektů</b>	<b>157</b>
13.1	Typy investic a investičních projektů	157
13.1.1	Klasifikace investic	157
13.1.2	Hlavní typy investičních dokumentů a důvody jejich sestavování	158
13.2	Zásady řízení investičních projektů	160
13.2.1	Časové dimenze investičních projektů	160
13.2.2	Fáze projektového řízení	160
13.3	Přehled metod hodnocení ekonomické efektivity investic	162



13.4	Metody hodnocení ekonomické efektivnosti ziskových investic	163
13.4.1	Metoda výnosnosti investic (Return on Investment – ROI)	164
13.4.2	Metoda doby splacení (Payback Method)	164
13.4.3	Metoda čisté současné hodnoty (Net Present Value on Investment – NPV)	165
13.4.4	Metoda vnitřního výnosového procenta (Internal Rate of Return – IRR)	165
13.5	Metody analýzy „neziskových“ projektů	166
13.5.1	Nákladové metody	166
13.5.2	Metoda nákladů a užítku (Cost-Benefit Analysis)	167
13.5.3	Metoda hodnocení přínosů projektu	168
13.6	Rozpočet projektu a jeho financování	169
13.6.1	Rozpočet projektu	169
13.6.2	Zdroje financování investičních projektů	171
13.6.3	Evidence nákladů/ výdajů a finanční reporting	173
13.6.4	Hodnocení výsledné efektivnosti projektu	175
<b>14</b>	<b>Strategický finanční plán</b>	<b>181</b>
14.1	Analytická východiska strategického finančního plánu	181
14.1.1	Analýza makroekonomických ukazatelů	182
14.1.2	Analýza oborového prostředí	185
14.1.3	Závěry z finanční analýzy podniku	188
14.2	Strategické finanční cíle	189
14.3	Strategický finanční plán společnosti	191
14.3.1	Zadání případové studie	191
14.3.2	Plánované finanční výkazy a vstupní údaje	192
14.3.3	Vyhodnocení finančního plánu z hlediska cílových hodnot	194
<b>Literatura</b>		<b>197</b>
3	Kalkulační systém	
4.1	Předběžná a výsledná kalkulace	
4.2	Standardní kalkulace (typový kalkulační vzorec)	
4.3	Výpočet sazby režijních přirážek	
4.4	Retrogradní kalkulační vzorec	
4.5	Dynamická kalkulace	
5	Rozpočtový systém	
5.1	Roční komplexní rozpočet podniku	
5.2	Rozpočtové techniky	
5.3	Vnitropodnikové ceny	
6	Metody analýzy odchylek	
6.1	Výsledná kalkulace zakázky	

# Obsah CD

Jak pracovat s elektronickou aplikací

## 1 Manažerské účetnictví a manažerské informace

- 1.1 Ekonomický model podniku
- 1.2 Typy základních ekonomických informací – Danone
- 1.3 Typy základních ekonomických informací – výroční zprávy
- 1.4 Koncept využití hodnotového pojetí nákladů
- 1.5 Koncept využití ekonomického pojetí nákladů
- 1.6 Druhé členění nákladů
- 1.7 Účelové členění nákladů
- 1.8 Náklady variabilní a fixní – výpočet bodu zvratu
- 1.9 Stanovení fixních a variabilních nákladů

## 2 Systémy manažerského účetnictví

- 2.1 Obecný model evidence a zobrazení vnitropodnikových nákladů a výnosů
- 2.2 Prostá metoda evidence nákladů
- 2.3 Fázová metoda evidence nákladů
- 2.4 Stupňová metoda evidence nákladů
- 2.5 Zakázková metoda evidence nákladů
- 2.6 Metoda sdružených výkonů

## 3 Techniky manažerského účetnictví

- 3.1 Koncepce jednookruhového účetnictví
- 3.2 Koncepce dvouokruhového účetnictví

## 4 Kalkulační systém

- 4.1 Předběžná a výsledná kalkulace
- 4.2 Standardní kalkulace (typový kalkulační vzorec)
- 4.3 Výpočet sazeb režijních přírážek
- 4.4 Retrogradní kalkulační vzorec
- 4.5 Dynamická kalkulace

## 5 Rozpočtový systém

- 5.1 Roční komplexní rozpočet podniku
- 5.2 Rozpočtové techniky
- 5.3 Vnitropodnikové ceny

## 6 Metody analýzy odchylek

- 6.1 Výsledná kalkulace zakázky



- 6.2 Měsíční kontrola rozpočtu výrobního střediska
- 6.3 Analýza typů dílčích odchylek
- 6.4 Průběžný report podnikových prodejen
- 6.5 Měsíční/ čtvrtletní vnitropodniková výsledovka podniku
- 6.6 Průběžný/ výsledný report investičního projektu
- 6.7 Roční/ průběžný finanční report podniku

## **7 Metoda standardních nákladů**

- 7.1 Standardizace a řízení nákladů
- 7.2 Metoda standardních nákladů a systémy managementu jakosti
- 7.3 Výhody a nevýhody metody standardních nákladů

## **8 Operativní rozhodovací úlohy**

- 8.1 Softwarový nástroj pro výpočet bodu zvratu
- 8.2 Rozhodovací úlohy typu CVP
- 8.3 Citlivost zisku na vstupní hodnoty

## **9 Cenová rozhodování**

- 9.1 Nákladová a poptávkově orientovaná cenová tvorba
- 9.2 Kalkulace cílových nákladů
- 9.3 Kalkulace životního cyklu

## **10 ABC/ABM (procesní řízení nákladů)**

- 10.1 Metoda ABC – aplikace na rozvržení nepřímých nákladů
- 10.2 Procesní schéma podniku

## **11 Analýza ekonomické výkonnosti podniku**

- 11.1 Informační zdroje – externí a interní (CD)
- 11.2 Softwarový nástroj pro základní analýzu finančních výkazů
- 11.3 Výpočet ukazatele EVA u společnosti Beta

## **12 Finanční strategie a finanční politiky**

- 12.1 Návrh struktury strategického firemního dokumentu
- 12.2 Příklad formulace podnikové strategie podniku

## **13 Analýza a řízení investičních projektů**

- 13.1 Příklady investičních projektů
- 13.2 Analýza ekonomické efektivity projektu
- 13.3 Harmonogram a základní rozpočet projektu

## **14 Strategický finanční plán**

- 14.1 Informační zdroje – externí a interní (CD)
- 14.2 Strategický finanční plán