
Obsah

O autorovi	13
Úvodní slovo recenzentky	15
Předmluva	19
Kapitola 1	
Úvod do manažerského účetnictví	21
1.1 Druhy účetních systémů	24
1.2 Definice manažerského účetnictví a jeho základní aspekty	26
Orientace na budoucnost (future orientation)	27
Vazba na ekonomickou realitu (economic reality)	28
Slučitelnost cílů (goal congruence)	29
Vazba na manažerský informační systém (integration to MIS)	29
Vliv makroekonomického rámce a nejistoty (macroeconomic framework and uncertainty)	30
Kapitola 2	
Kontrolní funkce manažerského účetnictví (Control)	31
2.1 Typy kontrolních systémů	34
2.2 Rozpočtování a druhy rozpočtů (budgeting)	35
Výrobní rozpočet (production budget)	37
Rozpočet na administrativu a správu (administration and overhead-services costs budget)	38
Rozpočet investic a rozpočet vývoje a výzkumu (capital expenditure budget and research and development budget)	38
Hlavní souhrnný rozpočet (master budget)	39
Peněžní rozpočet (cash-flow budget)	42
2.3 Metoda ABCM	44
ABC, Rozpočet tvořený aktivitami (ABB) a související postupy	45
Metoda ABC při absorpci nepřímých režijních nákladů a její zhodnocení	46
Koexistence ABCM s metodou EVA při finančním a ekonomickém řízení firmy	49
2.4 Kontrola rozpočtů (budgetary control)	50
2.5 Nákladové účetnictví založené na standardech (standard costing)	54
2.6 Standardy a jejich konstrukce (standards)	56
Stanovení standardu nákladů na pracovní sflu	58
Stanovení standardu nákladů na materiál	59

Stanovení standardu nákladů na režii	59
Standardní prodejní cena	62
Odpovědnost za určení standardu a jejich revize	62
2.7 Odchyly a jejich analýza (variance analysis)	63
Kontrola pomocí nákladového účetnictví založeného na standardech	63
Konstrukce odchylek	64
Výpočet základních druhů odchylek (materiálu, práce a režie)	65
<i>Kalkulace základních odchylek spojených s materiálem a zásobami</i> <i>(direct material total variance)</i>	65
<i>Kalkulace základních odchylek spojených s využitím práce a pracovní síly</i> <i>(direct labour total variance)</i>	68
<i>Kalkulace základních odchylek spojených s využitím režie</i> <i>(direct overhead total variance)</i>	70
<i>Odchyly spojené s fixními režijními náklady (fixed overhead variances)</i>	72
Odchyly ziskové marže	74
2.8 Marginální nákladové účetnictví založené na standardech (marginal standard costing)	75
2.9 Plánování provozních standardů (odchylek) a jejich revize	79
Shrnutí koncepce nákladového účetnictví, rozpočtování a rozpočtové kontroly založených na standardech	81
Dopady nákladového účetnictví, rozpočtování a rozpočtové kontroly založených na standardech na efektivnost a nákladovost firmy	82
Pracovní studie výroby a řízení administrativy (work studies and system analysis)	83
2.10 Hodnotové analýzy (value analyses)	84
Druhy hodnotové analýzy (HA)	85
<i>Příprava</i>	86
<i>Zjištění aktuálního stavu</i>	87
<i>Ověření aktuálního stavu</i>	87
<i>Analýza možných řešení (variant)</i>	88
<i>Rozbor řešení</i>	88
<i>Výběr nejvhodnějšího řešení a jeho realizace</i>	88
2.11 Kontrola skladu a zásob (stock control)	88
Kontrola skladu a zásob	88
Samoobnovovací, nepravidelně kontrolovaný systém (re-order level, RLS)	90
Ekonomický objem objednávky EOO (Economic Ordering Quantity, EOQ)	92
Periodicky přepočítávaný, pravidelně kontrolovaný systém (periodic review, PRS)	93
2.12 Metoda ABC, Paretova analýza (ABC-analysis)	94
2.13 Pokročilé výrobní technologie a jejich vztah k manažerskému účetnictví	96
Zpracování výroby počítači (computer aided manufacture, CAM)	97

Počítači zpracovaný design (computer aided design, CAD)	97
Materiálem řízené plánování (materials requirement planning, MRP)	97
Just-in-Time (JIT)	98
<i>Nákup</i>	99
<i>Výroba</i>	99
Hlavní přínosy metody JIT a její srovnání s klasickým přístupem	101
Srovnání klasického systému a JIT z hlediska přístupu ke kvalitě.	102
Manažerské účetnictví v podmínkách pokročilých výrobních technologií (AMT)	104
<i>Nakládání s náklady (cost behaviour)</i>	104
<i>Využívání absorpčních technik v oblasti přímých nákladů</i>	104
<i>Nákladové účetnictví založené na standardech (standard costing)</i>	105
<i>Časové hledisko</i>	105
Nákladové účetnictví (cost accounting)	105
Cílové nákladové účetnictví (target costing)	106
Kapitola 3	
Strategické plánování (Corporate planning)	109
Význam firemního plánování	111
Dlouhodobé strategické plánování (long-term strategic or corporate planning) a jeho fáze	113
3.1 Konstrukce dlouhodobého strategického plánu	113
3.2 Kontrola a sledování strategického plánu (controll and monitoring, CP)	116
Výhody a nevýhody strategického plánu	117
Kapitola 4	
Tvorba manažerských rozhodnutí (Decision making)	119
Jednotlivé úrovně manažerských rozhodnutí	121
4.1 Rozhodovací proces a jeho etapy	122
Definice cílů	122
Vypracování a zvážení všech alternativ	122
Zhodnocení vybraných alternativ	123
Přijetí vhodné alternativy, její řešení a uskutečnění	123
Určení souvisejících nákladů a výnosů	124
Budoucí orientace	124
Zkoumání pouze měnících se nákladů a výnosů (avoidable costs)	124
Koncepce alternativních nákladů čili nákladů ušlých příležitostí (opportunity costs)	125
4.2 Obecná pravidla rozhodování (decision rules)	125
Metoda očekávané hodnoty (EV) a zahrnutí koncepce nejistoty	126
Rozhodovací stromy (decision trees)	127

4.3	Využití marginálního-variabilního nákladového účetnictví v rozhodovacích procesech (marginal costing and decision process)	128
	Výpočet bodů zvratu: C-V-P analýza (Cost-Volume-Profit analysis)	128
	Rozhodnutí o vlastní výrobě nebo o nákupu externí dodávky (outsourcing)	130
4.4	Krátkodobá manažerská rozhodnutí a koncepce vyvolaných nákladů (differential costing)	132
	Tvorba externí prodejní ceny (external pricing)	134
	Metoda návratnosti celkového kapitálu (rate of return pricing)	135
	Metoda celkových plných nákladů (full cost pricing or absorption cost pricing)	136
	Tvorba externí prodejní ceny na principech marginálního přístupu MA (marginal pricing and external selling price)	138
	Určení interní prodejní ceny (transfer pricing)	140
	Metoda plných celkových nákladů	142
	Koncepce marginálních-variabilních nákladů (marginal costing)	143
4.5	Dlouhodobá investiční rozhodnutí a jejich hodnocení (investment appraisal)	145
	Tradiční postupy hodnocení investičních příležitostí	146
	<i>Doba úhrady (Payback period)</i>	146
	Účetní výnosová míra (accounting rate of return, ARR)	148
	Dynamické metody pracující s hotovostními toky (cash-flows methods)	150
	Současná hodnota (present value, PV) a budoucí hodnota (future value, FV)	152
	<i>Současná hodnota (present value)</i>	152
	<i>Budoucí hodnota (future value)</i>	153
	Čistá současná hodnota (net present value, NPV)	154
	Index ziskovosti (profitability index)	157
	Vnitřní výnosové procento (internal rate of return, IRR)	158
	Srovnání metod NPV a IRR	163
	Diskontní sazba a náklady kapitálu (cost of capital)	163
	Metoda průměrných nákladů kapitálu (WACC)	164
	<i>Použití metody průměrných vážených nákladů kapitálu (WACC)</i>	165
	Poměr mezi cizím a vlastním kapitálem	167
	Metoda oceňování kapitálových aktiv (capital assets pricing model, CAPM)	169
	Koncepce účetnictví ekonomického životního cyklu (life cycle costing, LCC)	172
	Dlouhodobá investiční rozhodnutí a jejich hodnocení se zahrnutím inflace a daní (investment appraisal under inflation and taxation)	177
	<i>Dopady inflace na hodnocení investičních rozhodnutí (investment appraisal and inflation)</i>	177
	<i>Ohodnocení investiční příležitosti reálnými (stálými) hodnotami HT a diskontní sazby</i>	180
	<i>Dopady daní na hodnocení investičních příležitostí (investment appraisal and taxation)</i>	181
	<i>Daň z příjmů z právnických osob (DPPO)</i>	183

<i>Slevy na dani</i>	184
<i>Dočasná a podmíněná osvobození od DPPO</i>	184
<i>Daňová ztráta</i>	184
<i>Nepřímé daně a cla</i>	185
Riziko a nejistota a jejich vliv na investiční rozhodování (risk and uncertainty)	187
Časové metody	189
<i>Doba návratnosti (payback period)</i>	189
<i>Riziková prémie (risk premium)</i>	189
<i>Omezené trvání (finite horizon)</i>	190
Pravděpodobnostní metody	191
Kontinuální pravděpodobnostní analýza (continuous probabilistic analysis, CPA)	192
Simulační metody a citlivostní analýza	194
NPV a citlivostní analýza (NPV and sensitivity analysis)	196
Technika reálných opcí při investičním rozhodování	198
Simulační modely	201
Portfolio investic a investičních projektů	201
<i>Individuální postoj k riziku</i>	206
Koncepce přidělování kapitálu v investičním rozhodování (capital rationing, CR)	207
Investiční rozhodování v podmínkách omezených kapitálových možností	208
<i>Vzájemně nezávislé investiční projekty s jednoduchým kapitálovým omezením</i>	209
<i>Vzájemně závislé, vylučující se a dělitelné investiční projekty s jednoduchým kapitálovým omezením</i>	210
<i>Vzájemně nezávislé a nedělitelné investiční projekty s jednoduchým kapitálovým omezením</i>	211
<i>Vzájemně nezávislé a dělitelné investiční projekty s měnícím se kapitálovým omezením</i>	214

Kapitola 5

Měření a hodnocení výkonnosti firmy (Performance appraisal)	219
5.1 Měření a hodnocení vnitřní výkonnosti firmy	221
Druhy a konstrukce autonomních firemních složek – středisek (responsibility centres)	224
Ziskové ukazatele vnitrofiremní výkonnosti, VFV	225
<i>Kontrolovaný zisk (controllable profit)</i>	225
<i>Divizní zisk (divisional profit)</i>	226
<i>Čistý zisk (net profit)</i>	226
Kontrolovaný zůstatkový zisk – KZZ (controllable residual profit)	227
Čistý kontrolovaný zůstatkový zisk – CKZZ (net residual profit)	229
Daně a vnitrofiremní zisk	232

Ukazatele vnitrofiremní výkonnosti založené na návratnosti kapitálu	233
Kalkulace celkového kapitálu (investic) při stanovení ROCE (ROA)	235
<i>Hrubá účetní hodnota (Gross Value of Assets, GVA)</i>	235
<i>Čistá účetní hodnota (Net Assets Value, NAV)</i>	236
<i>Reprodukční pořizovací cena (Current Replacement Cost, CRC)</i>	236
Srovnávání návratnosti vloženého kapitálu (ROCE) a zůstatkového zisku (residual profit)	237
Stanovení cílových ukazatelů vnitrofiremní výkonnosti (target level of performance)	238
Komplexní cíle firmy – jejich měření a hodnocení a koncepce (Management by Objectives, MBO)	239
Metoda vyváženého skóre (Balanced Scorecard, BSC)	241
Srovnání tradičních a diskontních hodnotících technik vnitrofiremní výkonnosti	244
5.2 Měření celkové finanční výkonnosti a Finanční analýza (Financial analysis, IAS)	247
Druhy finančních poměrových ukazatelů podle IAS	249
Provozní finanční poměrové ukazatele (operating ratios)	249
<i>Finanční poměrové ukazatele hodnotící ziskovost (profitability ratios)</i>	249
<i>Zisková marže (profit margin)</i>	253
<i>Podpůrné vedlejší poměrové ukazatele ziskové marže</i>	254
<i>Podpůrné vedlejší poměrové ukazatele obratu celkového kapitálu (aktiv)</i>	254
Finanční poměrové ukazatele (financial ratios)	264
<i>Poměrové ukazatele spojené s finanční strukturou a solventností</i>	264
<i>Krátkodobé poměrové ukazatele solventnosti (likvidity)</i>	265
Běžný poměr (current or liquidity ratio, CR)	266
Rychlý poměr (quick ratio, QR)	268
Adjusted acid test ratio	268
<i>Hotovostní tok (cash-flow, CF)</i>	269
Potřeby hotovosti (cash requirements)	270
<i>Pracovní kapitál a jeho plánování</i>	271
<i>Potřeba hotovosti na investice (capital expenditure requirements)</i>	271
<i>Dlouhodobé poměrové ukazatele solventnosti (long-term solvency or gearing ratios, LTSR)</i>	274
Poměr dluhu k vlastnímu jmění (debt equity ratio D/ER)	275
Poměr dluhu k celkovému kapitálu	277
Investiční finanční poměrové ukazatele IPU (investment ratios)	282
Poměr ceny k výdělkům (price earnings P/E ratio, PER)	282
Čisté výdělky na akcii (e. p. s. – earnings per share)	282
Dividendový výnos (dividend yield)	282
Konstrukce e. p. s.	285

Čistá výnosová míra (rate of return)	286
Dividendové krytí (dividend cover)	286
Ziskový výnos (earnings yield)	287
Výplatní poměr (payout ratio)	287
Tržní cena k účetní ceně akcie (market price/book share value)	287
Přidaná hodnota (value added, VA)	288
EVA (Economic Value Added)	288
MVA – Market Value Added	288
Poměrový ukazatel kapitálové páky (capital gearing ratio)	288
Použití analýzy poměrových ukazatelů při měření a hodnocení budoucí finanční stability a výkonnosti (future orientation ratio analysis and Zeta score test)	291
Přidaná hodnota (value added)	294
Vliv inflace na poměrovou účetní finanční analýzu (inflation and ratio analysis)	299
5.3 Ostatní metody finanční analýzy	303
Indexová analýza	303
Analýza trendů (horizontal analysis and trend analysis)	305
Procentní rozbor celkové báze (vertical analysis)	308
Rozbor finančních fondů (financial funds analysis)	314
<i>Krátkodobé finanční fondy</i>	314
Fond čistého pracovního kapitálu (Net Working Capital – NWC)	314
<i>Dlouhodobé finanční fondy</i>	315
Fond vlastního jmění/kapitálu (equity fund)	315

Příloha 1

Finanční výkazy podle UK.GAAP a US.GAAP	319
1. Rozvaha (balance), IAS (UK.Standard)	321
2. Výsledovka (výkaz zisků a ztrát) – funkční členění nákladů (cost selected by function)	322
3. Výsledovka (výkaz ziska a ztrát) – druhové členění nákladů, IAS, UK.Standard (cost selected by nature)	324
4. Výkaz hotovostních toků (CF), IAS, UK.Standard	325
5. Výkaz přidané hodnoty VAS, IAS (UK.Standard)	326
6. Spreadsheet-budgeting	327
7. Výkaz hotovostních toků IAS (německý standard – DRS2)	328
8. US.GAAP (výsledovka, zkrácená forma)	329
9. US.GAAP (rozvaha, plná forma)	330
10. US.GAAP (výkaz nerozděleného zisku, retained earnings statement)	332

Příloha 2

Rozpočty a rozpočtované finanční výkazy

(budgets and budgeted financial statements)	333
1. Rozpočty a rozpočtované finanční výkazy	335
<i>Hlavní souhrnný rozpočet (Master Budget)</i>	336
2. Kalkulace hrubého zisku (gross profit)	338
<i>Srovnání absorpční metody a metody ABC (Activity-Based Costing):</i>	338
<i>Activity-Based Costing – Gross Profit Statement pro výrobní</i> <i>(production) společnost:</i>	339

Příloha 3

Business Financial Statement for the Trading Company US.GAAP 341

1. Výsledovka konstruovaná na základě ekonomické přidané hodnoty (EVA) při využití koncepce vnitřofirmního obchodování (US.GAAP)	343
2. Rozvaha obchodní firmy – US.GAAP	344

Příloha 4

Finanční analýza pomocí účetních finančních poměrových ukazatelů

se zahrnutím koncepce EVA podle CAS	345
1. Standardní analýza finančních poměrových ukazatelů konstruovaných na základě statutárních účetních výkazů obchodní firmy, sestavených podle českých účetních standardů a principů (CAS), včetně zahrnutí hodnotové koncepce EVA	347
2. Celkové shrnutí hlavních FPU použitých při finanční analýze podle CAS	353
Komentář: Finanční analýza pomocí účetních finančních poměrových ukazatelů	354
Celkové doporučení	359

Příloha 5

Finanční tabulky 361

1. Odúročitele (diskontní faktory)	363
2. Odúročitele (diskontní faktory) – kumulované hodnoty	364
3. Present value factors. Present value of 1 EUR $(1 + r)^{-n}$	365
4. Present value annuity factors. Present value of 1 EUR received annually for n years $\frac{1 - (1 + r)^{-n}}{r}$	367

Literatura 369

Použité související legislativní normy (2003)	370
Webové stránky	371