

# Obsah

Úvod	7
<b>1 Reporting – systém výkazů pro řízení podniku</b>	<b>9</b>
1.1 Externí a interní výkaznictví	11
1.2 Členění činností podniku	17
1.3 Oddělení odpovědnosti vlastníka a managementu při řízení výkonnosti	24
1.3.1 Kritéria řízení výkonnosti z pozice vlastníků	24
1.3.2 Kritéria řízení výkonnosti z pozice managementu	29
1.3.3 Využití rozdílů při měření zisku v externím a interním reportingu pro rozhodování vlastníků	39
1.4 Využití kritérií řízení výkonnosti podniku v praxi	43
<b>2 Výkazy pro měření a řízení zisku</b>	<b>49</b>
2.1 Výsledovka finančního účetnictví na bázi druhového a účelového členění nákladů	51
2.1.1 Úplný výsledek za období dle US GAAP a IFRS	51
2.1.2 Výsledovka na bázi druhového a účelového členění nákladů	55
2.2 Výsledovka na bázi nákladů vynaložených v období a na bázi nákladů prodaných výkonů	61
2.2.1 Kritéria pro řízení nákladů a zisku	62
2.2.2 Výsledovka podniku a středisek	71
2.2.3 Rozpočtová výsledovka ve výrobovém a střediskovém členění	77
2.3 Manažerská výsledovka s členěním nákladů na variabilní a fixní	81
2.3.1 Vliv ocenění výkonů v plných a variabilních nákladech na výši zisku podniku	85
<b>3 Rozpočetnictví</b>	<b>97</b>
3.1 Cíle a funkce rozpočtů	98
3.2 Proces a etapy sestavování rozpočtu	100
3.2.1 Proces sestavování rozpočtu	101
3.2.2 Základní model vývoje nákladů a výnosů	103
3.2.3 Základní etapy sestavování hlavního podnikového rozpočtu	109
3.3 Rozpočty režijních nákladů středisek	123
3.3.1 Stanovení struktury režijních nákladů v rozpočtu nákladů střediska	124
3.3.2 Metody stanovení rozpočtovaných režijních nákladů střediska	128
3.3.3 Kontrola dodržení rozpočtu režijních nákladů	132
<b>4 Analýza, zjišťování a interpretace odchylek</b>	<b>141</b>
4.1 Sledování skutečného průběhu a způsoby zjišťování odchylek	142
4.2 Analýza odchylek	146
4.3 Analýza odchylek zisku při homogenní produkci	147
4.4 Analýza odchylek zisku při nehomogenní produkci	152
4.5 Analýza odchylek za předpokladu průběžného zpřesňování rozpočtu (standardů)	156
4.6 Odchylyky ze změny struktury vstupů	168
<b>5 Reporting vnitropodnikových útvarů</b>	<b>173</b>
5.1 Organizační a ekonomická struktura podniku	174
5.2 Řízení a měření výkonnosti vnitropodnikových útvarů	177
5.2.1 Investiční střediska	177
5.2.2 Rentabilní střediska	180

5.2.3	Ziskové středisko	183
5.2.4	Výnosové středisko	184
5.2.5	Nákladové středisko	185
5.3	Zobrazení a ocenění vztahů mezi vnitropodnikovými útvary	185
5.3.1	Ocenění vztahů mezi útvary na základě skutečných nákladů	185
5.3.2	Ocenění vztahů mezi útvary na základě předem stanovených nákladů	188
5.3.3	Ocenění na bázi ziskových cen	191
<b>6</b>	<b>Reporting po linii výkonů</b>	<b>195</b>
6.1	Kalkulace nákladů výkonů	196
6.1.1	Obsah a struktura nákladů v kalkulacích	196
6.1.2	Způsob zjištění nákladů v kalkulaci	200
6.2	Alokace nepřímých nákladů	201
6.2.1	Vicestupňová alokace nákladů	202
6.2.2	Kalkulace na základě dílčích aktivit	207
6.3	Analýza ziskovosti výkonů	214
	<b>Použitá literatura</b>	<b>219</b>
	<b>Summary</b>	<b>221</b>

222	Výsledkové na pozici nákladů vnitropodnikových vztahů na základě předem stanovených nákladů	222
223	Analýza ziskovosti výkonů	223
224	2.2.1 Kalkulace nákladů výkonů	224
225	2.2.2 Rozpis nákladů výkonů	225
226	2.2.3 Rozpis nákladů výkonů	226
227	2.2.4 Rozpis nákladů výkonů	227
228	2.2.5 Rozpis nákladů výkonů	228
229	2.2.6 Rozpis nákladů výkonů	229
230	2.2.7 Rozpis nákladů výkonů	230
231	2.2.8 Rozpis nákladů výkonů	231
232	2.2.9 Rozpis nákladů výkonů	232
233	2.2.10 Rozpis nákladů výkonů	233
234	2.2.11 Rozpis nákladů výkonů	234
235	2.2.12 Rozpis nákladů výkonů	235
236	2.2.13 Rozpis nákladů výkonů	236
237	2.2.14 Rozpis nákladů výkonů	237
238	2.2.15 Rozpis nákladů výkonů	238
239	2.2.16 Rozpis nákladů výkonů	239
240	2.2.17 Rozpis nákladů výkonů	240
241	2.2.18 Rozpis nákladů výkonů	241
242	2.2.19 Rozpis nákladů výkonů	242
243	2.2.20 Rozpis nákladů výkonů	243
244	2.2.21 Rozpis nákladů výkonů	244
245	2.2.22 Rozpis nákladů výkonů	245
246	2.2.23 Rozpis nákladů výkonů	246
247	2.2.24 Rozpis nákladů výkonů	247
248	2.2.25 Rozpis nákladů výkonů	248
249	2.2.26 Rozpis nákladů výkonů	249
250	2.2.27 Rozpis nákladů výkonů	250
251	2.2.28 Rozpis nákladů výkonů	251
252	2.2.29 Rozpis nákladů výkonů	252
253	2.2.30 Rozpis nákladů výkonů	253
254	2.2.31 Rozpis nákladů výkonů	254
255	2.2.32 Rozpis nákladů výkonů	255
256	2.2.33 Rozpis nákladů výkonů	256
257	2.2.34 Rozpis nákladů výkonů	257
258	2.2.35 Rozpis nákladů výkonů	258
259	2.2.36 Rozpis nákladů výkonů	259
260	2.2.37 Rozpis nákladů výkonů	260
261	2.2.38 Rozpis nákladů výkonů	261
262	2.2.39 Rozpis nákladů výkonů	262
263	2.2.40 Rozpis nákladů výkonů	263
264	2.2.41 Rozpis nákladů výkonů	264
265	2.2.42 Rozpis nákladů výkonů	265
266	2.2.43 Rozpis nákladů výkonů	266
267	2.2.44 Rozpis nákladů výkonů	267
268	2.2.45 Rozpis nákladů výkonů	268
269	2.2.46 Rozpis nákladů výkonů	269
270	2.2.47 Rozpis nákladů výkonů	270
271	2.2.48 Rozpis nákladů výkonů	271
272	2.2.49 Rozpis nákladů výkonů	272
273	2.2.50 Rozpis nákladů výkonů	273
274	2.2.51 Rozpis nákladů výkonů	274
275	2.2.52 Rozpis nákladů výkonů	275
276	2.2.53 Rozpis nákladů výkonů	276
277	2.2.54 Rozpis nákladů výkonů	277
278	2.2.55 Rozpis nákladů výkonů	278
279	2.2.56 Rozpis nákladů výkonů	279
280	2.2.57 Rozpis nákladů výkonů	280
281	2.2.58 Rozpis nákladů výkonů	281
282	2.2.59 Rozpis nákladů výkonů	282
283	2.2.60 Rozpis nákladů výkonů	283
284	2.2.61 Rozpis nákladů výkonů	284
285	2.2.62 Rozpis nákladů výkonů	285
286	2.2.63 Rozpis nákladů výkonů	286
287	2.2.64 Rozpis nákladů výkonů	287
288	2.2.65 Rozpis nákladů výkonů	288
289	2.2.66 Rozpis nákladů výkonů	289
290	2.2.67 Rozpis nákladů výkonů	290
291	2.2.68 Rozpis nákladů výkonů	291
292	2.2.69 Rozpis nákladů výkonů	292
293	2.2.70 Rozpis nákladů výkonů	293
294	2.2.71 Rozpis nákladů výkonů	294
295	2.2.72 Rozpis nákladů výkonů	295
296	2.2.73 Rozpis nákladů výkonů	296
297	2.2.74 Rozpis nákladů výkonů	297
298	2.2.75 Rozpis nákladů výkonů	298
299	2.2.76 Rozpis nákladů výkonů	299
300	2.2.77 Rozpis nákladů výkonů	300
301	2.2.78 Rozpis nákladů výkonů	301
302	2.2.79 Rozpis nákladů výkonů	302
303	2.2.80 Rozpis nákladů výkonů	303
304	2.2.81 Rozpis nákladů výkonů	304
305	2.2.82 Rozpis nákladů výkonů	305
306	2.2.83 Rozpis nákladů výkonů	306
307	2.2.84 Rozpis nákladů výkonů	307
308	2.2.85 Rozpis nákladů výkonů	308
309	2.2.86 Rozpis nákladů výkonů	309
310	2.2.87 Rozpis nákladů výkonů	310
311	2.2.88 Rozpis nákladů výkonů	311
312	2.2.89 Rozpis nákladů výkonů	312
313	2.2.90 Rozpis nákladů výkonů	313
314	2.2.91 Rozpis nákladů výkonů	314
315	2.2.92 Rozpis nákladů výkonů	315
316	2.2.93 Rozpis nákladů výkonů	316
317	2.2.94 Rozpis nákladů výkonů	317
318	2.2.95 Rozpis nákladů výkonů	318
319	2.2.96 Rozpis nákladů výkonů	319
320	2.2.97 Rozpis nákladů výkonů	320
321	2.2.98 Rozpis nákladů výkonů	321
322	2.2.99 Rozpis nákladů výkonů	322
323	2.2.100 Rozpis nákladů výkonů	323