

# Obsah

---

## **Slovo úvodem** **1**

---

### **Kapitola 1**

## **Trochu teorie na úvod** **3**

---

### **1.1 Co je to manažerské účetnictví a komu slouží** **3**

1.1.1 Co je to účetnictví 3

1.1.2 Úkoly řízení 4

1.1.3 Pojem manažerské účetnictví 4

### **1.2 Úkoly manažerského účetnictví** **5**

### **Kapitola 2**

## **Co by manažer měl chtít od účetních** **7**

---

### **2.1 Sledování hospodaření organizace** **8**

2.1.1 Výkaz zisku a ztráty 8

2.1.2 Rozvaha 15

2.1.3 Peněžní toky 20

### **2.2 Struktura nákladů a jejich vazby na výnosy, které vytváří** **22**

2.2.1 Podnik zabývající se obchodem 23

2.2.2 Podnik výrobní 24

2.2.3 Podnik poskytující služby 28

### **2.3 Posouzení efektivity činnosti jednotlivých středisek či pracovišť** **29**

2.3.1 Sledování středisek 30

2.3.2 Jednookruhové účetnictví 31

2.3.3 Dvouokruhové účetnictví 35



## Kapitola 3

**Rozhodování jako konečná fáze manažerského účetnictví** **41**

<b>3.1 Jaká jsou základní nebo řekněme obecná kritéria rozhodování?</b>	<b>41</b>
<b>3.2 Členění rozhodovacích procesů</b>	<b>42</b>
3.2.1 Investiční rozhodnutí – vyžadující vklady	42
3.2.2 Neinvestiční rozhodnutí – nevyžadující vklady	46
3.2.3 Cenová rozhodování	53

## Kapitola 4

**Náklady a rozhodování** **61**

<b>4.1 Relevantnost nákladů a výnosů</b>	<b>61</b>
4.1.1 Podstata relevantních nákladů a výnosů	61
4.1.2 Zvláštnosti irelevantních nákladů a výnosů	62
4.1.3 Časový faktor	64
4.1.4 Kvantifikace efektů	65
<b>4.2 Vztah nákladů a výnosů k řízení</b>	<b>66</b>
4.2.1 Náklady a výnosy přiřazované danému rozhodnutí	66
4.2.2 Rozdílové hodnoty nákladů a výnosů	70
4.2.3 Přírůstkové náklady a výnosy	70
<b>4.3 Druhové členění nákladů</b>	<b>72</b>
<b>4.4 Účelové členění nákladů</b>	<b>75</b>
4.4.1 Členění nákladů ve vztahu k výkonům	75
4.4.2 Členění nákladů ve vztahu k útvarům	80
<b>4.5 Náklady ve vztahu ke změnám objemu výroby</b>	<b>81</b>

## Kapitola 5

**Kalkulace** **85**

<b>5.1 Co je to kalkulace?</b>	<b>86</b>
5.1.1 Předmět kalkulace	86
5.1.2 Přiřazování nákladů určitému předmětu kalkulace	87
5.1.3 Struktura nákladů	96
<b>5.2 Kalkulační systém</b>	<b>97</b>
5.2.1 Předběžné kalkulace	98

5.2.2 Výsledná kalkulace	99
5.2.3 Kalkulace ceny	100
<b>5.3 Využití kalkulační v řízení</b>	<b>100</b>
5.3.1 Příčiny a možnosti minimalizace rozdílů mezi skutečnými režijními náklady a jejich plánovanou výší	101
5.3.2 Kalkulace variabilních nákladů	101
5.3.3 Přiřazování nákladů konkrétní aktivitě	102

## Kapitola 6

# Plány a rozpočty **105**

## 6.1 Plánování podnikové a vnitropodnikové **105**

## 6.2 Co je předmětem rozpočtů **106**

6.2.1 Co jsou to stavové veličiny? 106

6.2.2 Co tedy jsou tokové veličiny? 106

## 6.3 Členění rozpočtů **107**

6.3.1 Variantní nebo pevný rozpočet 107

6.3.2 Přírůstkový nebo rozpočet od nuly 109

6.3.3 Klouzavý nebo časově vymezený 110

6.3.4 Rozpočty celkové a dílčí 110

6.3.5 Limitní a volný rozpočet 112

## 6.4 Krátkodobé rozpočty **112**

6.4.1 Vnitropodnikové krátkodobé rozpočty 112

6.4.2 Podnikové rozpočty 118

## 6.5 Střednědobé a dlouhodobé rozpočty **123**

6.5.1 Rozpočet členěný podle výkazů účetní závěrky 125

6.5.2 Rozpočet jen určité části aktiv či pasiv podniku 125

6.5.3 Rozpočet vývoje nákladů 126

## Kapitola 7

# Finanční analýza **127**

## 7.1 Informace pro finanční analýzy **127**

7.1.1 Výkazy finančního účetnictví 128

7.1.2 Výkazy manažerského účetnictví 128

## 7.2 Metody finanční analýzy **128**

7.2.1 Jednoduché metody 129

7.2.2 Metody větší složitosti 139

<b>7.3 Platební schopnost podniku</b>	<b>139</b>
7.3.1 Solventnost	139
7.3.2 Likvidita	140
7.3.3 Čistý pracovní kapitál	142
<b>7.4 Finanční stabilita podniku</b>	<b>142</b>
7.4.1 Věřitelské riziko	143
7.4.2 Koefficient samofinancování	143
7.4.3 Poměr dluhu k vlastním zdrojům	144
7.4.4 Finanční samostatnost	144
7.4.5 Finanční páka	144
7.4.6 Doplnující ukazatele	144
<b>7.5 Aktivita podniku</b>	<b>146</b>
7.5.1 Obrát zásob i doba obratu zásob	146
7.5.2 Obrát pohledávek	147
<b>7.6 Rentabilita podniku</b>	<b>148</b>
<b>Přílohy</b>	
<b>Příklad sestavení plánu</b>	<b>155</b>
<b>Příklad komplexní analýzy podniku</b>	<b>159</b>
<b>Příklad dvouokruhového účetnictví formou rozpouštění režii</b>	<b>177</b>
<b>Závěr</b>	<b>187</b>
<b>Seznam zkratk</b>	<b>191</b>
<b>Rejstřík</b>	<b>193</b>