

OBSAH

Úvod	9
1 Vztah finančního, manažerského a nákladového účetnictví	11
1.1 Externí a interní uživatelé účetních informací	14
1.1.1 Vztah vlastníka a managementu	15
1.2 Vztah finančního a manažerského účetnictví	18
1.2.1 Členění činnosti podniku z hlediska způsobu zhodnocení zdrojů	21
1.3 Postavení controllera v podniku	25
1.4 Obsah a struktura manažerského účetnictví	31
1.4.1 Vztah nákladového a manažerského účetnictví	32
1.4.2 Informační zajištění řídicího cyklu	35
Závěry a shrnutí	38
Kontrolní otázky a úkoly	38
Klíčové pojmy	39
Situace ke shrnutí	39
2 Měření a řízení výkonnosti podniku	41
2.1 Kritéria řízení výkonnosti podnikatelského procesu	41
2.1.1 Kritéria řízení výkonnosti z pozice vlastníků	43
2.1.2 Kritéria řízení výkonnosti z pozice managementu	48
2.1.3 Kritéria pro řízení nákladů, výnosů a zisku	61
2.2 Kritéria členění nákladů a řízení hospodárnosti	66
2.2.1 Kritéria členění vynaložených nákladů	66
2.2.2 Kritérium hospodárnosti a faktory jeho změny	73
2.2.3 Využití kalkulace v operativním a taktickém řízení jednicových nákladů	80
2.3 Pojetí nákladů v nákladovém účetnictví	97
2.3.1 Zajištění požadavků různých uživatelů účetních informací ..	99
2.3.2 Využití rozdílů při měření zisku pro rozhodování vlastníků ..	105
Závěry a shrnutí	110
Kontrolní otázky a úkoly	111
Klíčové pojmy	111
Situace ke shrnutí	112
3 Základní vztahy mezi objemem výkonů, náklady a ziskem	115
3.1 Základní parametry vývoje zisku	116

3.1.1	Vymezení jednotky výkonu a objemu výkonů	117
3.1.2	Prodejní cena	119
3.1.3	Variabilní náklady	121
3.1.4	Marže	124
3.1.5	Fixní náklady	126
3.1.6	Zisk z hlavní výdělečné činnosti	127
3.2	Některé aspekty rozpoznání fixních a variabilních nákladů	128
3.2.1	Analytické odlišení fixních a variabilních nákladů	129
3.2.2	Matematicko-statistické odlišení fixních a variabilních nákladů	130
3.2.3	Fixní náklady využité a nevyužité	133
3.3	Využití členění nákladů na fixní a variabilní při řízení zisku	135
3.3.1	Úlohy spojené se stanovením objemu výkonů pro dosažení bodu zvratu a požadovaného zisku	136
3.3.2	Stanovení maximální výše fixních nákladů	137
3.3.3	Stanovení prodejní ceny, která zajistí požadovaný zisk	137
3.3.4	Stanovení maximální výše variabilních nákladů na jednotku výkonu	138
3.4	Vývoj nákladů, výnosů a zisku při změnách sortimentu	140
	Závěry a shrnutí	144
	Kontrolní otázky a úkoly	145
	Klíčové pojmy	145
	Situace ke shrnutí	146
4	Analýza odchylek mezi standardními a skutečnými hodnotami	149
4.1	Pojetí a cíle analýzy odchylek	149
4.1.1	Stanovení standardů	151
4.1.2	Sledování skutečného průběhu a způsoby zjišťování odchylek	153
4.1.3	Analýza odchylek	159
4.2	Analýza odchylek zisku při homogenní produkci	159
4.2.1	Odchylka prodejní ceny	160
4.2.2	Odchylka variabilních nákladů	160
4.2.3	Odchylka fixních nákladů	161
4.2.4	Odchylka objemu výkonů	162
4.3	Analýza odchylek zisku při nehomogenní produkci	166
4.4	Odchylky ze změny struktury vstupů	174
	Závěry a shrnutí	177
	Kontrolní otázky	177
	Klíčové pojmy	178
	Situace ke shrnutí	178
5	Zobrazení procesu tvorby výkonů v účetnictví	181
5.1	Měření zisku na bázi vynaložených nákladů	182
5.2	Měření zisku na bázi prodaných výkonů	194

5.3	Vliv ocenění vytvořených výkonů na měření zisku	199
5.3.1	Měření zisku opakovaných produktů	200
5.3.2	Měření zisku zakázkové činnosti	209
5.4	Manažerské výsledovky	215
5.4.1	Manažerská výsledovka v produktovém členění	215
5.4.2	Manažerská výsledovka ve střediskovém členění	222
	Závěry a shrnutí	225
	Kontrolní otázky a úkoly	226
	Klíčové pojmy	226
	Situace ke shrnutí	226
6	Informační nástroje pro řízení po linii výkonů	229
6.1	Kalkulace – základní nástroj řízení po linii výkonů	231
6.1.1	Rozhodovací úlohy managementu jako určující faktor obsahu a struktury kalkulace	234
6.1.2	Kalkulace plných nákladů	237
6.1.3	Kalkulace variabilních nákladů	241
6.1.4	Využití kalkulace plných a variabilních nákladů v hodnotovém řízení	243
6.2	Metodické otázky sestavení kalkulace	248
6.2.1	Vymezení předmětu kalkulace	248
6.2.2	Obsah a struktura položek kalkulace	250
6.2.3	Metody a principy přiřazování nákladů	251
6.3	Alokační fáze	261
	Závěry a shrnutí	276
	Kontrolní otázky a úkoly	277
	Klíčové pojmy	277
	Situace ke shrnutí	278
7	Rozpoznání a zobrazení vztahů mezi středisky a pojetí výnosů v manažerském účetnictví	283
7.1	Ocenění vztahů mezi středisky na základě skutečných nákladů	284
7.2	Ocenění vztahů mezi středisky na základě předem stanovených nákladů	288
7.3	Hospodářský výsledek podniku a středisek	293
	Závěry a shrnutí	310
	Kontrolní otázky a úkoly	311
	Klíčové pojmy	311
	Situace ke shrnutí	311
8	Postavení rozpočtu nákladů při řízení zisku podniku	313
8.1	Předpoklady účinného fungování plánů a rozpočtů v nestabilním tržním prostředí	314

8.2	Cíle a funkce rozpočtů	317
8.3	Proces a etapy sestavení rozpočtu	322
8.3.1	Proces sestavení rozpočtu	322
8.3.2	Základní etapy sestavení rozpočtové výsledovky	323
8.3.3	Vzájemný vztah předběžné kalkulace výkonů, rozpočtu nákladů středisek a rozpočtové výsledovky	331
8.4	Rozpočty nákladů středisek	339
8.4.1	Stanovení struktury nákladů v rozpočtu nákladů střediska ..	339
8.4.2	Metody stanovení rozpočtu nákladů střediska	340
8.4.3	Kontrola dodržení rozpočtu nákladů středisek	346
8.4.4	Vztah vývoje zisku podniku a kontrola rozpočtu nákladů střediska	352
	Závěry a shrnutí	357
	Kontrolní otázky a úkoly	358
	Klíčové pojmy	358
	Situace ke shrnutí	359
9	Účetní informace pro řízení po linii odpovědnosti	361
9.1	Odpovědnostní účetnictví jako součást odpovědnostního řízení a příčiny jeho rozvoje	361
9.2	Strukturální předpoklady odpovědnostního řízení	364
9.2.1	Organizační struktura podniku	364
9.2.2	Centralizace a decentralizace v odpovědnostním řízení	365
9.2.3	Ekonomická struktura podniku	367
9.2.4	Typy odpovědnostních středisek a věcné předpoklady jejich využití	368
9.3	Využití hodnotových kritérií při řízení odpovědnostních středisek ...	374
9.3.1	Náklady odpovědnostních středisek	375
9.3.2	Výnosy odpovědnostních středisek	376
9.3.3	Typy vnitropodnikových cen	379
9.3.4	Výsledek hospodaření střediska	383
	Závěry a shrnutí	390
	Kontrolní otázky a úkoly	392
	Klíčové pojmy	392
	Situace ke shrnutí	392
	Příloha: Vzorce a schémata lineárního modelu nákladů a výnosů	395
	Summary	403
	Použitá literatura	405
	Rejstřík	409