

OBSAH

SYLABUS	10
PRŮVODCE LEKTORA	15
ÚVOD	21
1 MANAŽERSKÉ ÚČETNICTVÍ: POJEM, CÍL, OBSAH A STRUKTURA	25
1.1 UŽIVATELSKÁ STRUKTURA ÚČETNÍCH INFORMACÍ	25
1.2 MANAŽERSKÉ ÚČETNICTVÍ	26
1.2.1 Nákladové účetnictví	26
1.2.2 Účetnictví pro rozhodování	28
1.3 CONTROLLING	29
1.4 VZTAH MANAŽERSKÉHO ÚČETNICTVÍ A CONTROLLINGU	31
1.5 DUÁLNÍ VZTAH FINANČNÍHO A MANAŽERSKÉHO ÚČETNICTVÍ	32
2 ZÁKLADNÍ POJMY A KRITÉRIA MANAŽERSKÉHO ÚČETNICTVÍ	36
2.1 NÁKLADY – ZÁKLADNÍ POJEM MANAŽERSKÉHO ÚČETNICTVÍ	36
2.2 VYMEZENÍ POJMU NÁKLADŮ	36
2.3 ČASOVÁ DIMENZE NÁKLADŮ MANAŽERSKÉHO ÚČETNICTVÍ	38
2.4 NÁKLADY A ZÁKLADNÍ KATEGORIE EKONOMICKÉHO ŘÍZENÍ PODNIKU	40
2.4.1 Hospodárnost	40
2.4.2 Ekonomická účinnost	42
2.4.3 Ekonomická efektivnost	43
2.4.4 Náklad a výdaj – výnos a příjem	44
2.4.5 Peněžní toky	44
2.4.6 Solventnost	45
2.4.7 Likvidita	45
2.4.8 Struktura vlastního a cizího kapitálu	46
2.5 ZPŮSOB VYJÁDRĚNÍ A OCENĚNÍ NÁKLADŮ V MANAŽERSKÉM ÚČETNICTVÍ	46
2.5.1 Finanční (pagatorní) pojetí nákladů	46
2.5.2 Hodnotové pojetí nákladů	47
2.5.3 Ekonomické pojetí nákladů	49
3 ČLENĚNÍ NÁKLADŮ	52
3.1 VÝZNAM A STRUKTURA ČLENĚNÍ NÁKLADŮ	52
3.2 DRUHOVÉ ČLENĚNÍ NÁKLADŮ	53
3.3 ÚČELOVÉ ČLENĚNÍ NÁKLADŮ	54
3.3.1 Náklady technologické a náklady na obsluhu a řízení	55
3.3.2 Náklady jednicové a režijní	55
3.4 ČLENĚNÍ NÁKLADŮ PODLE ODPOVĚDNOSTI ZA JEJICH VZNIK	56
3.4.1 Odpovědnostní středisko	56
3.4.2 Druhotné (interní) náklady	57

3.5	KALKULAČNÍ ČLENĚNÍ NÁKLADŮ	57
3.5.1	Přímé a nepřímé náklady	58
3.6	ČLENĚNÍ NÁKLADŮ Z HLEDISKA POTŘEB ROZHODOVÁNÍ	59
3.6.1	Členění nákladů podle závislosti na objemu výkonů	59
3.6.2	Variabilní náklady	60
3.6.3	Fixní náklady	61
3.6.4	Využití informací o fixních a variabilních nákladech v praxi	63
3.6.5	Relevantní a irrelevantní náklady; rozdílové náklady	65
3.6.6	Oportunitní náklady	67
3.6.7	Náklady vázané k rozhodnutí	69
4	ZOBRAZENÍ NÁKLADŮ, VÝNOSŮ A ZISKU V ÚČETNICTVÍ	74
4.1	OBSAH A STRUKTURA MANAŽERSKÉHO ÚČETNICTVÍ	74
4.2	VÝKONOVĚ A ODPOVĚDNOSTNĚ ORIENTOVANÉ MANAŽERSKÉ ÚČETNICTVÍ	75
4.2.1	Požadavky na výkonově orientované manažerské účetnictví	75
4.2.2	Požadavky na odpovědnostně orientované manažerské účetnictví	76
4.3	ODLIŠNOSTI VE SLEDOVÁNÍ NÁKLADŮ PODLE MÍSTA VZNIKU A ODPOVĚDNOSTI	76
4.4	VOLBA PRIMÁRNÍ ORIENTACE MANAŽERSKÉHO ÚČETNICTVÍ	78
4.5	VZTAH MANAŽERSKÉHO ÚČETNICTVÍ K ÚČETNICTVÍ FINANČNÍMU A DAŇOVÉMU	79
4.5.1	Vztah finančního a daňového účetnictví	80
4.5.2	Vztah finančního a manažerského účetnictví	80
4.5.3	Dvouokruhová organizace účetnictví	81
4.5.4	Jednookruhová organizace účetnictví	85
4.6	KOMBINACE JEDNOOKRUHOVÉ A DVOUOKRUHOVÉ ORGANIZACE	89
5	METODICKÉ OTÁZKY VYUŽITÍ KALKULACE V ŘÍZENÍ PO LINII VÝKONŮ	95
5.1	VYMEZENÍ ZÁKLADNÍCH KALKULAČNÍCH POJMŮ	95
5.1.1	Kalkulace a její metoda	95
5.1.2	Předmět kalkulace	97
5.2	PŘÍRAZOVÁNÍ NÁKLADŮ PŘEDMĚTU KALKULACE	97
5.2.1	Jak přiřazovat náklady předmětu kalkulace?	97
5.2.2	Proč se přiřazují náklady kalkulační jednotice?	100
5.2.3	Alokace nákladů	100
5.2.4	Cíle alokace	100
5.2.5	Principy alokace	101
5.2.6	Alokační fáze	102
5.2.7	Rozvahová základna	102
5.2.8	Závěry pro praxi	103
5.3	STRUKTURA NÁKLADŮ V KALKULACI	105
5.4	STRUKTURA KALKULAČNÍCH VZORCŮ ORIENTOVANÝCH NA POTŘEBY MANAŽERSKÉHO ŘÍZENÍ	107
5.4.1	Retrográdní kalkulační vzorec	107
5.4.2	Kalkulační vzorce oddělující fixní a variabilní náklady	108
5.4.3	Dynamická kalkulace	108
5.4.4	Kalkulace se stupňovitým rozvrstvením fixních nákladů	109
5.4.5	Kalkulace relevantních nákladů	109
6	KALKULACE PLNÝCH A VARIABILNÍCH NÁKLADŮ	116
6.1	MOŽNOSTI VYUŽITÍ KALKULACE PLNÝCH NÁKLADŮ	116
6.2	OBCENÁ VÝCHODISKA KALKULACE VARIABILNÍCH NÁKLADŮ	119

6.3	VZTAH KALKULACE VARIABILNÍCH NÁKLADŮ K PODNIKOVÉMU ZISKU	120
6.4	VZTAH KALKULACE VARIABILNÍCH NÁKLADŮ K ŘÍZENÍ HOSPODÁRNOSTI	122
6.5	PODMÍNKY A PŘEDPOKLADY VYUŽITÍ KALKULACE VARIABILNÍCH NÁKLADŮ	124
6.5.1	Omezení kalkulace variabilních nákladů	124
6.5.2	Domnělá omezení kalkulace variabilních nákladů	126
6.5.3	Přednosti kalkulace variabilních nákladů	126
7	SPECIFIKA KALKULACE S PŘÍRAZOVÁNÍM NÁKLADŮ AKTIVITÁM	131
7.1	PŘÍČINY ROZVOJE NOVÉ METODY ŘÍZENÍ NÁKLADŮ	131
7.2	OBECNÁ VÝCHODISKA KALKULACE ZALOŽENÉ NA VZTAHU K AKTIVITÁM	133
7.3	PŘEDNOSTI A OMEZENÍ METODY ŘÍZENÍ NÁKLADŮ VE VZTAHU K AKTIVITÁM	135
7.3.1	Přednosti metody řízení nákladů ve vztahu k aktivitám	136
7.3.2	Omezení metody řízení nákladů ve vztahu k aktivitám	139
7.4	VYUŽITÍ METODY ŘÍZENÍ NÁKLADŮ VE VZTAHU K DÍLČÍM AKTIVITÁM V PRAXI	139
8	KALKULAČNÍ SYSTÉM	146
8.1	VYUŽITÍ KALKULACÍ V ŘÍZENÍ	146
8.2	PRVKY KALKULAČNÍHO SYSTÉMU	147
8.2.1	Propočtová kalkulace	147
8.2.2	Plánová kalkulace	151
8.2.3	Operativní kalkulace	153
8.2.4	Výsledná kalkulace	155
8.2.5	Kalkulace ceny	157
8.3	VAZBY KALKULAČNÍHO SYSTÉMU	158
8.3.1	Kalkulační systém v užším pojetí	158
8.3.2	Kalkulační systém v širším pojetí	161
9	VLIV CHARAKTERU PODNIKÁNÍ NA VÝKONOVĚ ORIENTOVANÉ ÚČETNICTVÍ	166
9.1	PODMÍNKY OVLIVŇUJÍCÍ ZAMĚŘENÍ VÝKONOVĚ ORIENTOVANÉHO ÚČETNICTVÍ	166
9.2	METODY EVIDENCE A KALKULACE NÁKLADŮ	168
9.3	OBECNÉ POŽADAVKY NA TVORBU VÝKONOVĚ ORIENTOVANÉHO ÚČETNICTVÍ	171
10	SYSTÉM PLÁNŮ A ROZPOČTŮ	209
10.1	POJMOVÉ VYMEZENÍ	209
10.2	ZÁKLADNÍ OTÁZKY TVORBY A VYUŽITÍ SYSTÉMU	211
10.3	CÍLE SYSTÉMU PLÁNŮ A ROZPOČTŮ	211
10.4	ČASOVÉ DIMENZE SYSTÉMU	213
10.4.1	Základní charakteristiky dlouhodobých rozpočtů	215
10.4.2	Strategicky orientované manažerské účetnictví	216
10.5	TVORBA SYSTÉMU PLÁNŮ A ROZPOČTŮ FIRMY JAKO CELKU	217
10.5.1	Rozpočtová výsledovka	218
10.5.2	Rozpočtová rozvaha	220
10.5.3	Rozpočet peněžních toků	221
10.5.4	Vzájemný vztah hodnotových a naturálních kritérií	233
10.5.5	Obsah hodnotových kritérií hlavního rozpočtu	235

10.6	TRANSFORMACE PODNIKOVÝCH PLÁNŮ A ROZPOČTŮ NA NIŽŠÍ ÚROVNĚ	236
10.7	SYSTÉM PLÁNŮ A ROZPOČTŮ JAKO NÁSTROJ KOMUNIKACE A KOORDINACE	238
10.8	VYUŽITÍ SYSTÉMU JAKO MOTIVAČNÍHO NÁSTROJE HMOTNÉ ZAJINTERESOVANOTI	238
10.9	FORMY ROZPOČTŮ	239
10.9.1	Od pevných rozpočtů k variantním rozpočtům	239
10.9.2	Od indexních rozpočtů k rozpočtování s nulovým základem	239
10.9.3	Od rozpočtů stanovených na pevně určené období ke klouzavým rozpočtům	240
10.9.4	Od univerzálních vztahových veličin k metodám založeným na vztahu k dílčím aktivitám	240
10.9.5	Od limitních rozpočtů k indikativním rozpočtům	240
10.10	KONTROLA PLNĚNÍ ROZPOČTŮ	240
11	ŘÍZENÍ REŽIJNÍCH NÁKLADŮ	248
11.1	VYMEZENÍ PROBLEMATIKY	248
11.2	ROZPOČET REŽIJNÍCH NÁKLADŮ	249
11.3	STRUKTURA ROZPOČTU REŽIJNÍCH NÁKLADŮ	249
11.4	METODY SESTAVOVÁNÍ ROZPOČTŮ REŽIJNÍCH NÁKLADŮ	250
11.4.1	Prvotní údaje pro sestavení rozpočtů	250
11.4.2	Způsob zpracování prvotních údajů	251
11.4.3	Způsob stanovení nákladového úkolu	254
11.5	KONTROLA PLNĚNÍ ROZPOČTU	255
12	ROZDÍLOVÉ METODY ŘÍZENÍ HOSPODÁRNOSTI JEDNICOVÝCH NÁKLADŮ	261
12.1	ÚHRNNÉ A ROZDÍLOVÉ METODY ŘÍZENÍ HOSPODÁRNOSTI	261
12.2	VYUŽITÍ ROZDÍLOVÝCH METOD V OPERATIVNÍM ŘÍZENÍ HOSPODÁRNOSTI	262
12.3	NORMOVÁ METODA ŘÍZENÍ HOSPODÁRNOSTI	264
12.3.1	Operativní kalkulace a odchylky od norem	264
12.3.2	Základní kalkulace a změny norem	265
12.3.3	Využití normové metody v praxi	267
12.3.4	Zobrazení informací normové metody v účetnictví	267
13	METODA STANDARDNÍCH NÁKLADŮ A VÝNOSŮ	278
13.1	VYMEZENÍ PROBLEMATIKY	278
13.2	ZAVEDENÍ METODY STANDARDNÍCH NÁKLADŮ	279
13.3	STANOVENÍ STANDARDŮ	279
13.4	SLEDOVÁNÍ SKUTEČNÉHO PRŮBĚHU A ODCHYLEK HODNOCENÉ ČINNOSTI OD STANDARDU	281
13.5	ANALÝZA ODCHYLEK	282
13.6	ANALÝZA ODCHYLEK PŘI APLIKACI METODY VARIABLE COSTING	283
13.6.1	Odchylky variabilních nákladů	284
13.6.2	Odchylky fixních nákladů	286
13.6.3	Objemová odchylka fixních nákladů při analýze odchylek na bázi Variable Costing	292
13.7	ANALÝZA ODCHYLEK PŘI APLIKACI METODY PLNÝCH NÁKLADŮ	293
13.8	ODCHYLKA ZE ZMĚNY STRUKTURY VSTUPŮ	296
13.9	ODCHYLKY VZNIKAJÍCÍ PŘI NEHOMOGENNÍ PRODUKCI	297

19.3	13.9.1 Odchylky ze změny sortimentu	297
	13.9.2 Odchylky nákladů při aplikaci metody Variable Costing	300
14	ODPOVĚDNOSTNÍ ÚČETNICTVÍ A PŘEDPOKLADY JEHO FUNGOVÁNÍ	304
14.1	VYMEZENÍ PROBLEMATIKY	304
14.2	ODPOVĚDNOSTNÍ ÚČETNICTVÍ	305
14.3	PŘEDPOKLADY ÚČINNÉHO FUNGOVÁNÍ ODPOVĚDNOSTNÍHO ÚČETNICTVÍ	305
14.3.1	Vymezení míry a oblastí pravomocí a odpovědnosti	305
14.3.2	Dílčí kritéria vyjádření pravomocí a odpovědnosti	306
14.3.3	Motivační účinnost	306
14.4	STRUKTURÁLNÍ OTÁZKY ODPOVĚDNOSTNÍHO ŘÍZENÍ	307
14.5	ORGANIZAČNÍ STRUKTURA PODNIKU	307
14.5.1	Centralizace a decentralizace	307
14.5.2	Faktory ovlivňující míru centralizace a decentralizace v odpovědnostním řízení	308
14.6	EKONOMICKÁ STRUKTURA PODNIKU	309
14.6.1	Nákladově řízené středisko	309
14.6.2	Ziskové středisko	310
14.6.3	Rentabilitní středisko	310
14.6.4	Investiční středisko	310
14.6.5	Výnosové středisko	311
14.6.6	Výdajové středisko	311
15	ŘÍZENÍ ODPOVĚDNOSTNÍCH STŘEDISEK	316
15.1	VYMEZENÍ PROBLEMATIKY	316
15.2	CENTRALIZOVANÝ PŘÍSTUP K ODPOVĚDNOSTNÍMU ŘÍZENÍ	317
15.2.1	Pravomoc a odpovědnost podnikového vedení	317
15.2.2	Způsob zadávání úkolů střediskům a kontrola jejich plnění	318
15.2.3	Hierarchie odpovědnostních středisek	318
15.2.4	Orientace hodnotových nástrojů a kritérií	318
15.2.5	Vztah středisek k podmínkám vnějšího okolí	319
15.2.6	Využívaná hodnotová kritéria a zainteresovanost středisek	319
15.2.7	Další důležité charakteristiky centralizovaného přístupu	320
15.3	DECENTRALIZOVANÝ PŘÍSTUP K ODPOVĚDNOSTNÍMU ŘÍZENÍ	321
15.3.1	Pravomoc a odpovědnost podnikového vedení	321
15.3.2	Hierarchie odpovědnostních středisek	321
15.3.3	Orientace hodnotových nástrojů a kritérií	322
15.3.4	Vztah středisek k podmínkám vnějšího okolí	322
15.3.5	Využívaná hodnotová kritéria a zainteresovanost středisek	322
15.3.6	Další důležité charakteristiky decentralizovaného přístupu	323
16	VYUŽITÍ HODNOTOVÝCH KRITÉRIÍ V ŘÍZENÍ ODPOVĚDNOSTNÍCH STŘEDISEK	329
16.1	VYMEZENÍ PROBLEMATIKY	329
16.2	NÁKLADY ODPOVĚDNOSTNÍCH STŘEDISEK	330
16.2.1	Odpovědnostní pohled na náklady	330
16.2.2	Odpovědnost za náklady na vstupu a výstupu	331
16.3	VÝNOSY ODPOVĚDNOSTNÍCH STŘEDISEK	332
16.3.1	Obsah vnitropodnikových cen	332
16.3.2	Funkce vnitropodnikových cen	332
16.3.3	Teoretická východiska stanovení vnitropodnikových cen	333
16.3.4	Typy vnitropodnikových cen	334
16.4	VNITROPODNIKOVÝ VÝSLEDEK HOSPODAŘENÍ	337

16.5	VYUŽITÍ HODNOTOVÝCH KRITÉRIÍ PRO ŘÍZENÍ INVESTIČNÍCH STŘEDISEK	338
16.5.1	Kritéria efektivity (výnosnosti) vázaného kapitálu	338
16.5.2	Kritéria založená na ekonomickém pojetí zisku	339
16.5.3	Vliv kritérií na investiční rozhodování středisek	340
16.6	VYUŽITÍ PENĚŽNÍCH TOKŮ V ODPOVĚDNOSTNÍM ŘÍZENÍ	342
16.6.1	Předpoklady využití peněžních toků	342
16.6.2	Vnitropodniková banka	343
17	ROZHODOVÁNÍ NA EXISTUJÍCÍ KAPACITĚ	350
17.1	VYMEZENÍ PROBLEMATIKY	350
17.2	TYPY ROZHODOVACÍCH ÚLOH	351
17.3	OBCENÁ VÝCHODISKA A ČLENĚNÍ ÚLOH NA KAPACITĚ	351
17.4	ŘEŠENÍ ÚLOH NA KAPACITĚ	353
17.5	VYJÁDRĚNÍ CITLIVOSTI V ÚLOHÁCH CVP	362
17.5.1	Statická analýza citlivosti	362
17.5.2	Dynamická analýza citlivosti	365
17.6	PŘEDPOKLADY EFEKTIVNÍHO ŘEŠENÍ ÚLOH NA EXISTUJÍCÍ KAPACITĚ	370
18	ROZHODOVÁNÍ O BUDOUCÍ KAPACITĚ	375
18.1	OBCENÁ VÝCHODISKA A ČLENĚNÍ ROZHODOVACÍCH ÚLOH O BUDOUCÍ KAPACITĚ	375
18.2	METODY ŘEŠENÍ ÚLOH O BUDOUCÍ KAPACITĚ	378
18.2.1	Vliv faktorů času	378
18.2.2	Čistá současná hodnota	380
18.2.3	Index rentability	381
18.2.4	Vztah čisté současné hodnoty a indexu rentability	382
18.2.5	Vnitřní výnosové procento	383
18.2.6	Vztah čisté současné hodnoty a vnitřního výnosového procenta	383
18.2.7	Doba návratnosti	385
18.2.8	Nákladová kritéria	386
18.2.9	Metoda průměrných ročních nákladů (PN)	386
18.2.10	Metoda diskontovaných (odúročných) nákladů (ON)	388
18.3	METODY ZALOŽENÉ NA PROPOČTU PERPETUITY	388
18.4	FAKTORY OVLIVŇUJÍCÍ VÝŠÍ DISKONTNÍ SAZBY	390
18.4.1	Výchozí úroveň diskontní sazby	390
18.4.2	Vliv rizika	390
18.4.3	Vyjádření inflace	391
18.4.4	Vliv zdanění	392
18.5	VYJÁDRĚNÍ PŘÍNOSŮ INVESTIČNÍCH PROJEKTŮ	395
18.5.1	Struktura investičních přínosů z hlediska rizika a inflace	397
18.6	VZÁJEMNÉ SE VYLUCUJÍCÍ PROJEKTY S RŮZNOU DOBOU EKONOMICKÉ ŽIVOTNOSTI	399
19	INFORMACE MANAŽERSKÉHO ÚČETNICTVÍ PRO CENOVÁ ROZHODOVÁNÍ	405
19.1	VYMEZENÍ ZÁKLADNÍCH POJMŮ	405
19.1.1	Vymezení „správné“ ceny	405
19.1.2	Cenová diferenciacie a diskriminace	406
19.2	VLIV KONKURENČNÍ SITUACE A CHOVÁNÍ NA TRHU NA CENY	410
19.2.1	Monopolní trh	411
19.2.2	Oligopolní trh	411
19.2.3	Monopolní konkurence	413

19.3	URČENÍ CENY V ZÁVISLOSTI NA REAKCI SPOTŘEBITELE	413
19.3.1	Poptávkově orientované metody tvorby cen	415
19.3.2	Empiricky určená cena	417
19.4	NÁKLADOVĚ ORIENTOVANÉ METODY TVORBY CEN	419
19.5	KONKRÉTNÍ PŘÍKLADY PRAKTICKÉ TVORBY CEN	422
19.5.1	Relace cen ve skupině výkonů	422
19.5.2	Cena doplňkových výkonů	423
20	STRATEGICKY ORIENTOVANÉ MANAŽERSKÉ ÚČETNICTVÍ	427
20.1	PŘÍČINY ROZVOJE MANAŽERSKÉHO ÚČETNICTVÍ PRO STRATEGICKÉ ŘÍZENÍ	427
20.2	KALKULACE CÍLOVÝCH NÁKLADŮ A KALKULACE ŽIVOTNÍHO CYKLU	428
20.2.1	Metody snižování nákladů v předvýrobních etapách	429
20.2.2	Omezení kalkulace cílových nákladů	432
20.2.3	Kalkulace životního cyklu	433
20.3	ŘÍZENÍ AKTIVIT, ČINNOSTÍ A PROCESŮ	436
20.3.1	Význam vymezení aktivit, činností a procesů pro řízení nákladů	440
20.3.2	Metoda „Just-in-time“ (JIT)	442
20.3.3	Hodnotové řízení kvality	443
20.4	STRATEGICKÉ ŘÍZENÍ VNITROPODNIKOVÝCH ÚTVARŮ	446
20.4.1	Hodnotová oblast	447
20.4.2	Oblast vnitřních procesů	447
20.4.3	Zákaznická oblast	448
20.4.4	Zaměstnanecká oblast	450
GLOSÁŘ		454
PŘÍLOHY		470
REJSTŘÍK		472
SEZNAM LITERATURY		474