

Obsah

O autorovi	9
Úvod	11
Část I	
Obecný úvod do problematiky řízení nákladů	13
1 Co znamená řízení nákladů a proč potřebujeme náklady „řídít“	15
1.1 Jak snížit náklady podniku	20
1.2 Na které náklady se zaměřit	21
1.3 Účetnictví jako základní zdroj informací	28
1.4 Management nákladů	29
2 Náklady podniku v minulosti a dnes	31
2.1 Pojetí nákladů – účetní náklady vs. manažerské náklady	32
2.2 Nákladové kategorie a termíny	34
2.2.1 Druhové členění nákladů	34
2.2.2 Rozdělení nákladů podle účelu, k němuž byly vynaloženy	36
2.2.3 Kalkulační členění nákladů	38
2.2.4 Klasifikace nákladů ve vztahu k objemu prováděných výkonů	39
2.2.5 Relevantní a irelevantní náklady	41
2.2.6 Utopené náklady	42
2.2.7 Oportunitní náklady	42
2.3 Modelování nákladů	43
2.3.1 Analýza bodu zvratu (Cost-Volume Profit Analysis)	43
2.3.2 Provozní páka	46
2.4 Přirazování nákladů objektu – nákladová alokace	47
2.5 Proč potřebujeme náklady řídit jinak než dříve	49
2.6 Nákladové objekty – jak najít odpovědi na otázky týkající se nákladů a výkonů podniku	52
3 Nákladové kalkulační základy – základ nákladového řízení	55
3.1 Jak využít kalkulační základy pro různé účely	56
3.2 Struktura nákladů v rámci kalkulační základy	57

3.3	Základní typy nákladových kalkulací	59
3.4	Speciální typy nákladových kalkulací	62
3.4.1	Kalkulace dělením	62
3.4.2	Kalkulace sdružených výkonů	64
3.4.3	Dynamická kalkulace	67
4	Tradiční přírážkové kalkulace a jejich nedostatky	69
4.1	Základní principy přírážkové kalkulace	70
4.1.1	Režijní přírážky a sazby	70
4.1.2	Sumační a diferencovaná varianta přírážkové kalkulace	71
4.1.3	Přírážková kalkulace v sektoru služeb	75
4.2	Stanovení výše a struktury režijních přírážek a sazeb	76
4.2.1	Střediskové sazby režijních nákladů	77
4.3	V čem je přírážková kalkulace nepřesná	78
4.3.1	Negativní dopady nesprávného přiřazení režijních nákladů	83
4.3.2	Problém úzkého místa u režijních středisek	84
4.4	Jak správně využít přírážkovou kalkulaci a nastavit systém režijních přírážek ...	85
5	Kalkulace variabilních nákladů (metoda krycího příspěvku)	87
5.1	Základní principy kalkulace variabilních nákladů	89
5.2	Využití kalkulace variabilních nákladů v praxi	91
5.2.1	Stanovení optimálního sortimentu	91
5.2.2	Podpora cenových rozhodování	92
5.2.3	Variety aplikace kalkulace variabilních nákladů	92
5.3	Výhody a omezení kalkulace variabilních nákladů	94
Část II		
Moderní metody řízení nákladů v podnikové praxi		97
6	Kalkulace nákladů podle aktivit	99
6.1	Základní filozofie kalkulace podle aktivit	100
6.1.1	Tok nákladů v ABC kalkulaci	101
6.1.2	Aktivity	104
6.1.3	Vztahové veličiny (příčiny)	109
6.1.4	Míra výkonu aktivity	110
6.1.5	Náklady a procesy v ABC kalkulaci	112
6.2	Základní etapy tvorby ABC systému	112
6.2.1	Úprava účetních dat	113
6.2.2	Definice struktury ABC systému	116
6.2.3	Procesní nákladová analýza – přiřazení nákladů aktivitám	124
6.2.4	Analýza aktivit – definice vztahových veličin, kalkulace jednotkových nákladů aktivit	128

6.2.5	Přiřazení nákladů aktivit nákladovým objektům	142
6.3	Jaké informace ABC metoda poskytuje a jak je možné je využít	150
6.3.1	Zpětná analýza nákladů	151
6.3.2	Měření výkonu aktivit	152
6.3.3	Analýza ziskovosti zákazníků	153
6.3.4	Multidimenzionální analýza	155
6.3.5	Modelování scénářů	156
6.4	Implementace ABC	157
6.4.1	Fáze I: Analýza	157
6.4.2	Fáze II: Tvorba modelu	161
6.4.3	Fáze III: Uvedení do provozu	162
6.5	Překážky při budování ABC systému	163
6.6	Využití ABC doma a ve světě	164
6.7	Vliv aplikace metody ABC na výkonnost firem	164
7	Řízení podle aktivit (ABM) a jeho vazby na ostatní disciplíny nákladového řízení	167
7.1	Podpora strategií	168
7.2	Analýza procesů a aktivit	168
7.3	Účtování s časovou hodnotou peněz	171
7.4	Řízení plynutí a kvality	172
7.5	Řízení ziskovosti	173
7.6	Benchmarking	173
7.6.1	Nákladový benchmarking	175
7.7	Outsourcing	177
7.7.1	Vztah outsourcingu a ABC přístupu	180
8	Strategické nástroje nákladového řízení	183
8.1	Kalkulace cílových nákladů	185
8.1.1	Postup tvorby kalkulace cílových nákladů	185
8.1.2	Výhody a omezení kalkulace cílových nákladů	193
8.1.3	Kaizen costing	194
8.2	Kalkulace životního cyklu výrobku	194
8.2.1	Tvorba kalkulace životního cyklu	195
8.2.2	Využití kalkulace životního cyklu	197
9	Moderní systémy rozpočtování	199
9.1	Tradiční systémy rozpočtování a jejich omezení	199
9.1.1	Fáze rozpočtovacího procesu	200
9.1.2	Nedostatky tradičních způsobů tvorby a hodnocení rozpočtů	201
9.2	Nové přístupy k rozpočtování	203
9.3	Activity-Based Budgeting	205
9.3.1	Základní etapy ABB procesu	206
9.3.2	Rozdíly mezi ABB a tradičním rozpočtováním	209

9.4	Beyond Budgeting	211
9.4.1	Základní principy Beyond Budgeting	212
9.4.2	Implementace Beyond Budgeting	216
9.5	Zero-Based Budgeting	217
9.5.1	Základní charakteristiky ZBB	218
9.5.2	Výhody a nevýhody ZBB	222
Závěr	223
Literatura	225
Slovník použitých zkratk	227
Resumé	229
Abstract	229
Rejstřík	231