
OBSAH

Úvod	11
Oddíl I Pojetí a vývoj manažerského účetnictví	15
Kapitola 1 Účetnictví a řízení	16
1. 1 K pojetí řízení	16
1. 2 K pojetí účetnictví	16
Kapitola 2 Dosavadní vývoj nákladového a manažerského účetnictví	18
2. 1 Vývoj pojetí nákladů	18
2. 2 Etapy světového vývoje	18
2. 3 Faktory působící na vývoj řízení a ekonomiky v průmyslových podnicích	20
2. 3. 1 Trh a konkurence	20
2. 3. 2 Výrobky a jejich koncepce	20
2. 3. 3 Vlastní výrobní činnost	21
2. 3. 4 Pomocné a zajišťující činnosti	21
2. 4 Důsledky změn pro řízení	22
2. 4. 1 Pojetí řízení	22
2. 4. 2 Hospodárnost a efektivnost	22
2. 4. 3 Náklady a rozhodování	22
2. 4. 4 Změna struktury nákladů	23
2. 4. 5 Ostatní charakteristiky	24
2. 4. 6 Přetváření nákladového účetnictví na manažerské	24
2. 5 Úkoly manažerského účetnictví	27
2. 6 Vztah manažerského účetnictví k jednotlivým složkám informačního systému podniku	28
2. 6. 1 Vztah k finančnímu účetnictví	28
2. 6. 2 Vztah k finanční analýze	31
2. 6. 3 Vztah k rozpočtovnictví	32
2. 6. 4 Vztah manažerského účetnictví ke statistice	34
2. 6. 5 Vztah ke controllingu	34
Shrnutí	36
Oddíl II Základní pojmy a kritéria manažerského účetnictví	37
Kapitola 1 Základní účetní kategorie a jejich vyjádření ve finančním a manažerském účetnictví	37
1. 1 Podstata kategorie nákladů	39
1. 2 Interpretace obecného pojmu nákladů v manažerském účetnictví	40
1. 2. 1 Finanční (pagatorní) pojetí nákladů	41
1. 2. 2 Hodnotové pojetí nákladů	44
1. 2. 3 Ekonomické pojetí nákladů	50

Kapitola 2	Klasifikace nákladů v manažerském účetnictví	52
2. 1	Druhové členění nákladů	52
2. 2	Účelové členění nákladů	54
2. 2. 1	Členění nákladů ve vztahu k výkonům	54
2. 2. 2	Třídění nákladů ve vztahu k útvarům	55
2. 3	Členění nákladů podle jejich závislosti na objemu prováděných výkonů	56
2. 3. 1	Variabilní náklady	57
2. 3. 2	Fixní náklady	58
2. 3. 3	Kombinace fixních a variabilních nákladů – – smíšené náklady	61
2. 3. 4	Návratnost nákladů a bod zvratu	62
2. 4	Klasifikace nákladů z hlediska rozhodování	63
2. 4. 1	Podstata relevantních nákladů a výnosů	64
2. 4. 2	Náklady připisované danému rozhodnutí	65
2. 4. 3	Oportunitní náklady	66
2. 4. 4	Rozdílové náklady a výnosy	68
2. 4. 5	Přírůstkové náklady a výnosy	68
Shrnutí	71
Oddíl III	Přirážování nákladů výkonům	73
Kapitola 1	Alokace nákladů obecně	73
1. 1	Cíle alokace	74
1. 2	Principy alokace	75
1. 3	Alokační fáze	76
1. 4	Rozvrhová základna	77
1. 5	Závěry pro praxi	80
Kapitola 2	Kalkulace nákladů výkonů	82
2. 1	Vymezení základních kalkulačních pojmů	82
2. 1. 1	Vymezení předmětu kalkulace	83
2. 1. 2	Přičítání nákladů předmětu kalkulace	84
2. 1. 3	Struktura nákladů v kalkulaci	89
2. 2	Příklady přičítání nepřímých nákladů kalkulační jednotici	95
Kapitola 3	Kalkulace plných a variabilních nákladů	100
3. 1	Omezení kalkulace plných nákladů	100
3. 2	Obecná východiska kalkulace variabilních nákladů	102
3. 3	Vztah kalkulace variabilních nákladů k podnikovému zisku a k výsledkům vnitropodnikových útvarů	103
3. 4	Podmínky a předpoklady využití kalkulace variabilních nákladů v řízení	109
Kapitola 4	Specifika kalkulace s přirážováním nákladů podle dílčích aktivit	113

4. 1 Příčiny rozvoje nové metody řízení nákladů	113
4. 2 Obecná východiska kalkulace s přiřazováním nákladů podle dílčích aktivit	114
4. 3 Přednosti a omezení metody řízení nákladů ve vztahu k dílčím aktivitám	116
4. 4 Využití metody řízení nákladů podle dílčích aktivit v praxi	119
Kapitola 5 Kalkulační systém	120
5. 1 Příklad tvorby a využití kalkulačního systému	121
5. 1. 1 Propočtová kalkulace	121
5. 1. 2 Plánová kalkulace	123
5. 1. 3 Operativní kalkulace	126
5. 1. 4 Výsledná kalkulace	130
5. 1. 5 Kalkulace ceny	132
5. 2 Kalkulační systém a jeho obsahové vymezení.....	134
5. 2. 1 Kalkulační systém v užším pojetí	134
5. 2. 2 Kalkulační systém v širším pojetí	138
Shrnutí	141
Oddíl IV Zobrazení nákladů, výnosů a zisku v účetnictví	143
Kapitola 1 Zjišťování nákladů podle druhů	144
Kapitola 2 Sledování nákladů členěných podle účelu	148
2. 1 Výkonově a odpovědnostně orientované nákladové účetnictví	149
2. 2 Sledování nákladů a výnosů v nákladovém, finančním a daňovém účetnictví	152
2. 2. 1 Dvouokruhová organizace účetnictví	153
2. 2. 2 Jednookruhová organizace účetnictví	158
2. 2. 3 Kombinace jednookruhové a dvouokruhové soustavy	162
2. 3 Vliv charakteru podnikání na výkonově orientované účetnictví	163
2. 3. 1 Podmínky ovlivňující zaměření nákladového účetnictví	163
2. 3. 2 Obecné požadavky na tvorbu výkonového účetnictví	166
Kapitola 3 Příklady tvorby a využití výkonově orientovaného účetnictví	173
3. 1 Prostá metoda	173
3. 2 Fázová metoda	177
3. 3 Stupňová metoda	183
3. 4 Zakázková metoda	186
3. 5 Metoda sdružených výkonů	189
Shrnutí	194
Oddíl V Informace pro plánování a řízení	197
Kapitola 1 Základní pojmy a vztahy	197
1. 1 Pojem rozpočtu, plánu a jiných směrných veličin	197
1. 2 Rozpočetnictví a manažerské účetnictví	198

	1. 3 Vztah rozpočtů k základním ekonomickým veličinám	199
	1. 4 Vztah rozpočetnictví k časovému úseku	199
Kapitola 2	Krátkodobé rozpočtování	200
	2. 1 Vnitropodnikové rozpočty	201
	2. 1. 1 Rozpočty tokových a stavových veličin	201
	2. 1. 2 Střediskové rozpočty	201
	2. 2 Podnikové rozpočty	203
	2. 2. 1 Rozpočetní výsledovka	203
	2. 2. 2 Rozpočetní rozvaha	204
	2. 2. 3 Rozpočet peněžních toků	204
	2. 3 Technika rozpočtování a kontrola rozpočtů	205
	2. 3. 1 Horizontální vazby	205
	2. 3. 2 Vertikální vazby	205
	2. 3. 3 Účelové a druhové členění	205
	2. 3. 4 Časové vazby	207
	2. 3. 5 Variantní rozpočty	207
	2. 3. 6 Kontrola rozpočtů	207
Kapitola 3	Specifika rozpočtování režijních nákladů	214
	3. 1 Struktura rozpočtů režijních nákladů	215
	3. 2 Metody sestavování rozpočtů režijních nákladů	218
	3. 2. 1 Rozpočtování režijních nákladů na základě jejich skutečné výše v minulém období	218
	3. 2. 2 Využití matematicko-statistických metod v rozpočtování	219
	3. 2. 3 Rozpočtování režijních nákladů s využitím normativů	221
	3. 2. 4 Metoda variátorů	223
	3. 2. 5 Metoda grafického rozboru a extrapolace	225
	3. 2. 6 Limity režijních nákladů	225
	3. 2. 7 Odborný odhad	225
	3. 2. 8 Rozpočtování s nulovým základem (Zero Based Budget)	226
	3. 3 Rozpočtové rezervy	227
	3. 4 Časový horizont sestavování rozpočtů režijních nákladů	227
	3. 5 Forma rozpočtu	228
	3. 6 Kontrola plnění rozpočtu režijních nákladů	229
	3. 7 Postup při sestavování rozpočtů režijních nákladů	231
Kapitola 4	Specifika dlouhodobých a střednědobých rozpočtů	232
	4. 1 Vztah dlouhodobých rozpočtů k podnikovým politikám a plánům	232
	4. 2 Specifika sestavování dlouhodobých rozpočtů	234
	4. 3 Složky dlouhodobého rozpočtu	235
	4. 3. 1 Nejužší vymezení obsahu dlouhodobého rozpočtování	235
	4. 3. 2 Nejširší vymezení obsahu dlouhodobého rozpočtování	236
Shrnutí	239

Oddíl VI Metoda standardních nákladů	241
Kapitola 1 Základní principy metody standardních nákladů	241
1. 1 Standardy a standardní náklady	242
1. 2 Co je metoda standardních nákladů	243
1. 2. 1 Cíle metody standardních nákladů	243
1. 2. 2 Způsob fungování metody standardních nákladů	243
1. 2. 3 Zvláštnosti kalkulačních položek	244
1. 3 Typy standardů	245
1. 3. 1 Nástroje vyjádření standardů	245
1. 3. 2 Úroveň standardů ve vztahu k času	245
1. 4 Odchyly od standardů (od norem)	246
1. 4. 1 Odchyly jako nástroj řízení	247
1. 4. 2 Zjišťování odchylek	247
1. 4. 3 Členění odchylek	248
1. 4. 4 Pozitivní a negativní odchylky	248
1. 5 Metoda standardních nákladů a finanční účetnictví	248
1. 5. 1 Oceňování	248
1. 5. 2 Údaje přejímané do finančního účetnictví	250
1. 5. 3 Inventarizace	251
1. 6 Metoda standardních nákladů a Direct Costing	251
Kapitola 2 Specifika metody standardních nákladů podle výrobních podmínek	252
2. 1 Vliv technologie a organizace výroby	252
2. 1. 1 Mechanicko-montážní technologie	252
2. 1. 2 Homogenní výroba s procesní technologií	253
2. 2 Sdružená výroba	256
Kapitola 3 Užití principů rozdílových metod u režijních nákladů	259
3. 1 Rozpočet jako základ řízení a kontroly režijních nákladů	259
3. 2 Využití prvků rozdílových metod – výpočet odchylek podle příčin a odpovědnosti	259
3. 3 Určení odpovědnosti za odchylky	260
Shrnutí	261
 Oddíl VII Útvarové odpovědnostní řízení	 263
Kapitola 1 Odpovědnostní účetnictví jako informační nástroj vnitropodnikového řízení po linii odpovědnosti	264
1. 1 Strukturální, plánovací a kontrolní předpoklady účinnosti odpovědnostního účetnictví	265
1. 2 Základní předpoklady fungování odpovědnostního účetnictví	267
1. 3 Organizační a ekonomická struktura podniku	268
1. 3. 1 Organizační struktura podniku	268
1. 3. 2 Ekonomická struktura podniku	269

1. 4	Základní rysy řízení vnitropodnikových útvarů	273
1. 4. 1	Centralizovaný přístup k odpovědnostnímu řízení	273
1. 4. 2	Decentralizovaný přístup k odpovědnostnímu řízení	277
Kapitola 2	Aplikace finančních a hodnotových kritérií v řízení po linii odpovědnosti	281
2. 1	Náklady odpovědnostních středisek	281
2. 2	Ocenění výkonů vnitropodnikových útvarů	284
2. 2. 1	Teoretická východiska stanovení vnitropodnikových cen	285
2. 2. 2	Typy vnitropodnikových cen	287
2. 3	Vnitropodnikový výsledek hospodaření	291
2. 4	Zobrazení a aplikace peněžních toků v odpovědnostním řízení.....	292
Shrnutí		297
Oddíl VIII	Rozhodovací úlohy, které nevyžadují vklady prostředků	299
Kapitola 1	Obecná východiska krátkodobých rozhodovacích úloh	301
1. 1	Nákladové modely	302
1. 2	Základní typy úloh CVP	308
1. 3	Podmínky pro praktické využití úloh CVP	311
Kapitola 2	Optimalizační úlohy	313
2. 1	Optimalizace rozsahu činnosti (aktivity)	313
2. 1. 1	Optimalizace rozsahu činnosti při rozdílných dílčích kapacitách	313
2. 1. 2	Optimalizace rozsahu činnosti zavedením druhé směny nebo prací přesčas	316
2. 2	Optimalizace sortimentu	319
2. 2. 1	Optimalizace sortimentu při omezené instalované kapacitě	319
2. 2. 2	Cena doplňkových výkonů	323
Kapitola 3	Úlohy „buď a nebo“	323
3. 1	Rozhodování vyrobit, nebo koupit	323
3. 2	Pokračovat v činnosti, nebo ji zrušit	328
Kapitola 4	Specifika rozhodovacích úloh ve sdružené výrobě	332
4. 1	Vhodnost dalšího zpracování polotovarů ve sdružené výrobě	332
4. 2	Vhodnost uskutečnění sdruženého výrobního procesu při omezeném odbytu určitých sdružených výkonů	335
Shrnutí		336
Oddíl IX	Finanční kritéria a metody hodnocení investic	339
Kapitola 1	Základní charakteristiky dlouhodobých rozhodovacích úloh vyžadujících vklady	339
Kapitola 2	Kritéria hodnocení investičních projektů	341
2. 1	Obecná východiska hodnocení úloh vyžadujících vklady	341
2. 2	Vliv faktorů času	342

2. 3 Metody hodnocení investic	344
2. 3. 1 Čistá současná hodnota	345
2. 3. 2 Vnitřní výnosové procento	347
2. 3. 3 Srovnání čisté současné hodnoty a vnitřního výnosového procenta	347
2. 3. 4 Index rentability	349
2. 3. 5 Kritéria, která neberou zřetel na faktor času	350
Kapitola 3 Specifické otázky hodnocení investičních projektů	353
3. 1 Vznik investičních výdajů po delší dobu	353
3. 2 Předpoklad nekonečně dlouhých přínosů	355
3. 3 Vzájemně se vylučující projekty při nestejně době poskytovaných přínosů	356
3. 4 Výběr více projektů při omezených zdrojích	358
3. 5 Vliv daně z příjmů na hodnocení investičních projektů	359
3. 5. 1 Úprava výchozích údajů podle daňových potřeb	359
3. 5. 2 Vymezení zdanitelného zisku	360
3. 5. 3 Daňový štít	362
3. 5. 4 Samostatné vyjádření vlivu daně z příjmů	363
3. 6 Diskontní sazba	364
3. 7 Hodnocení ekonomické efektivity investic a inflace	365
3. 7. 1 Nominální a reálná diskontní sazba	366
3. 7. 2 Investiční náročnost a inflace	366
3. 8 Vliv rizika na hodnocení investičních projektů	367
3. 9 Hodnocení projektů s obtížným peněžním vyjádřením efektů	367
3. 10 Makroekonomické hodnocení projektů	368
Shrnutí	369
Oddíl X Cenová rozhodování	370
Kapitola 1 Vliv rovnováhy na trhu na cenová rozhodování	370
Kapitola 2 Metody tvorby cen	373
2. 1 Poptávkově orientovaná tvorba cen	373
2. 2 Nákladově orientovaná tvorba cen	379
Kapitola 3 Vliv konkurenčního prostředí na cenová rozhodování	384
3. 1 Cenová politika monopolní nabídky	388
3. 2 Cenová politika oligopolní struktury nabídky	392
3. 3 Cenová politika polyopolní nabídky	397
Shrnutí	400
Seznam literatury	402
Rejstřík	404