
Obsah

O autorovi	19
Úvodní slovo recenzentky prvního vydání	21
Předmluva k 2., výrazně rozšířenému a aktualizovanému vydání	23
Kapitola 1 Úvod do manažerského účetnictví (MA) a firemního řízení (CM)	25
1.1 Druhy účetních systémů	26
1.2 Definice manažerského účetnictví a jeho základní aspekty	27
Orientace na budoucnost (future orientation)	28
Vazba na ekonomickou realitu (economic reality)	29
Slučitelnost cílů (goal congruence)	29
Vazba na manažerský informační systém (integration to MIS)	29
Vliv makroekonomického rámce a nejistoty (macroeconomic framework and uncertainty)	30
Kapitola 2 Kontrolní funkce manažerského účetnictví (Control)	31
2.1 Typy kontrolních systémů	32
2.2 Rozpočtování a druhy rozpočtů (budgeting)	33
Výrobní rozpočet (production budget)	34
Rozpočet na administrativu a správu (administration and overhead-services costs budget)	34
Rozpočet investic a rozpočet vývoje a výzkumu (capital expenditure budget and research and development budget)	35
Hlavní souhrnný rozpočet (master budget)	35
Peněžní rozpočet (cash-flow budget)	37
2.3 Metoda a koncepce ABCM	39
ABC, Rozpočet tvořený aktivitami (ABB) a související postupy	40
Metoda ABC při absorpci nepřímých režijních nákladů a její zhodnocení	40
Koexistence ABC a ABCM s metodou EVA při finančním a ekonomickém řízení firmy	43
2.4 Kontrola rozpočtů (budgetary control)	43
2.5 Nákladové účetnictví založené na standardech (standard costing)	46
2.6 Standardy a jejich konstrukce (standards)	47
Stanovení standardu nákladů na pracovní sílu	48
Stanovení standardu nákladů na materiál	48
Stanovení standardu nákladů na režii	48
Standardní prodejní cena	50
Odpovědnost za určení standardu a jejich revize	51
2.7 Odchytky a jejich analýza (variance analysis)	51
Kontrola pomoci nákladového účetnictví založeného na standardech	51
Konstrukce odchytek	52
Výpočet základních druhů odchytek (materiálu, práce a režie)	53
<i>Kalkulace základních odchytek spojených s materiálem a zásobami (direct material total variance)</i>	53
<i>Kalkulace základních odchytek spojených s využitím práce a pracovní síly (direct labour total variance)</i>	55
<i>Kalkulace základních odchytek spojených s využitím režie (direct overhead total variance)</i>	56
<i>Odchytky spojené s fixními režijními náklady (fixed overhead variances)</i>	57
Odchytky ziskové marže	61

2.8	Marginální nákladové účetnictví založené na standardech (marginal standard costing)	61
2.9	Plánování provozních standardů (odchylek) a jejich revize	64
	Shrnutí koncepce nákladového účetnictví, rozpočtování a rozpočtové kontroly založených na standardech	66
	Dopady nákladového účetnictví, rozpočtování a rozpočtové kontroly založených na standardech na efektivnost a nákladovost firmy	66
	Pracovní studie výroby a řízení administrativy (work studies and system analysis)	67
2.10	Hodnotové analýzy (value analyses)	67
	Druhy hodnotové analýzy (HA)	68
	Příprava	69
	Zjištění aktuálního stavu	70
	Ověření aktuálního stavu	70
	Analýza možných řešení (variant)	70
	Rozbor řešení	70
	Výběr nejvhodnějšího řešení a jeho realizace	70
2.11	Kontrola skladu a zásob (stock control)	70
	Kontrola skladu a zásob	70
	Samooobnovovací, nepravidelně kontrolovaný systém (re-order level, RLS)	71
	Ekonomický objem objednávky EOO (Economic Ordering Quantity, EOQ)	73
	Periodicky přepočítávaný, pravidelně kontrolovaný systém (periodic review, PRS)	73
2.12	Metoda ABC, Paretova analýza (ABC-analysis)	74
2.13	Pokročilé výrobní technologie a jejich vztah k manažerskému účetnictví	76
	Zpracování výroby počítači (computer aided manufacture, CAM)	76
	Počítači zpracovaný design (computer aided design, CAD)	76
	Materiálem řízené plánování (materials requirement planning, MRP)	76
	Just-in-Time (JIT)	77
	Nákup	78
	Výroba	78
	Hlavní přínosy metody JIT a její srovnání s klasickým přístupem	79
	Srovnání klasického systému a JIT z hlediska přístupu ke kvalitě	80
	Manažerské účetnictví v podmínkách pokročilých výrobních technologií (AMT) a procesního řízení (Process Management)	81
	Nakládání s náklady (cost behaviour)	81
	Využívání absorpčních technik v oblasti přímých nákladů	81
	Nákladové účetnictví založené na standardech (standard costing)	81
	Časové hledisko a širší výkonnostní ukazatele	81
	Nákladové účetnictví (cost accounting) a jeho tradiční a moderní pojetí	82
	Nefinanční měřítka firemní výkonnosti (NFPM)	83
	Cílové nákladové účetnictví (target costing)	84
	Zisková marže (profit margin) v manažerské, účetní a investorské praxi	85

Kapitola 3	Strategické, taktické a operativní plánování (Corporate, tactical and operational planning)	89
	Význam firemního plánování	90
	Dlouhodobé strategické plánování (long-term strategic or corporate planning) a jeho fáze	90
3.1	Konstrukce dlouhodobého strategického plánu	92
3.2	Kontrola a sledování strategického plánu (control and monitoring, CP)	94
	Výhody a nevýhody strategického plánu	94
3.3	Krátkodobé firemní plánování (short-term planning) a jeho vztah s dlouhodobým strategickým plánováním CP (corporate planning)	95
	Operativní a taktické rozpočtové plánování (operational and tactical budgetary planning)	95
	Rozpočtové plánování (operational and tactical budgetary planning), rozpočtování a tradiční rozpočtový proces	96
	Plánování hotovosti, peněžní rozpočet (cash budget) a řízení hotovosti (cash management)	98
	Hodnocení a měření finančního plánu a efektivity finančního plánování	101
	Soustavy PHU a použití ekonomických normativů	101

6.20 Moderní, rozvinuté a komplexní manažerské účetnictví (MA), progresivní procesní, hodnotové a tržně orientované firemní řízení (CM) a současné ABC a ABC/ABM v 21. století	612
Závěr	617
Literatura	623
Použité související legislativní normy	624
Webové stránky	624
Příloha 1 Finanční výkazy podle UK GAAP a US GAAP	625
1. Rozvaha (balance), IAS/IFRS (UK Standard)	626
2. Výsledovka (výkaz zisků a ztrát) – funkční členění nákladů (cost selected by function)	627
3. Výsledovka (výkaz zisků a ztrát) – druhové členění nákladů, IAS, UK Standard (cost selected by nature)	629
4. Výkaz hotovostních toků (CF), UK Standard	630
5. Výkaz přidané hodnoty VAS, (UK Standard)	630
6. Spreadsheet-budgeting	631
7. Výkaz hotovostních toků IAS/IFRS (německý standard – DRS2)	632
8. US GAAP (výsledovka, zkrácená forma)	633
9. US GAAP (rozvaha, plná forma)	634
10. US GAAP (výkaz nerozděleného zisku, retained earnings statement)	636
Příloha 2 Rozpočty a rozpočtované finanční výkazy (budgets and budgeted financial statements) ...	637
1. Rozpočty a rozpočtované finanční výkazy	638
<i>Hlavní souhrnný rozpočet (Master Budget)</i>	639
2. Kalkulace hrubého zisku (gross profit)	640
<i>Srovnání absorpční metody a metody ABC (Activity-Based Costing):</i>	640
<i>Activity-Based Costing – Gross Profit Statement pro výrobní (production) společnost:</i>	641
Příloha 3 Business Financial Statement for the Trading Company US GAAP	643
1. Výsledovka konstruovaná na základě ekonomické přidané hodnoty (EVA) při využití koncepce vnitřofiremního obchodování (US GAAP)	644
2. Rozvaha obchodní firmy – US GAAP	645
Příloha 4 Finanční analýza pomocí účetních finančních poměrových ukazatelů se zahrnutím konceptu EVA podle CAS (Czech Accounting Standards)	647
1. Standardní analýza finančních poměrových ukazatelů konstruovaných na základě statutárních účetních výkazů obchodní firmy, sestavených podle českých účetních standardů a principů (CAS), včetně zahrnutí hodnotové koncepce EVA	648
2. Celkové shrnutí hlavních FPU použitých při finanční analýze podle CAS:	654
Komentář: Finanční analýza pomocí účetních finančních poměrových ukazatelů	655
Celkové doporučení	657
Příloha 5 Finanční tabulky	659
1. Odúročitele (diskontní faktory)	660
2. Odúročitele (diskontní faktory) – kumulované hodnoty	661
3. Present value factors. Present value of 1 EUR $(1 + r)^{-n}$	662
4. Present value annuity factors. Present value of 1 EUR received annually for n years $\frac{1 - (1 + r)^{-n}}{r}$	664
Příloha 6 Analytická podpora pro ocenění firmy a podniku	667
1. Firemní rating a % riziková přírůžka za selhání firmy (<i>default spread</i>) podle CR (US firmy)	668
2. Totální koeficienty beta (A. Damodaran) – nediverzifikovaný firemní investor	669

3. Riziková přírůžka amerického kapitálového trhu (akcie, T-Bonds), aritmetický a geometrický průměr	670
4. Odvětvové a oborové tržní násobitele (Industry Sector Multipliers), Evropa (EU): PE; PS; EV/S; PB;EV/B; EV/EBIT; EV/EBITDA	671
5. Country statistic (CR)	674
6. Tradiční dluhový firemní rating (komentovaný) firmy Moody's <i>Klasifikace bonity obligací (credit scoring) americké agentury Moody's</i>	676
Příloha 7 Fundamentální horizontální analýza reálné telekomunikační společnosti	677
1. Srovnávací údaje pro FSA (Fundamental Horizontal Security Analysis) společnosti Telefónica O2 Czech Republic, a.s., ke dni 31. 12. 2006 (E&Y)	678
Příloha 8 Moderní a rozvinuté MA a ABC a ABC/ABM	679
1. FIS a MIS	680
a) FIS (ABC/ABM)	680
b) MIS (ABC/ABM)	681
2. Základní CAM-I Cross (Consortium for Advanced Manufacturing International, 1991)	682
3. Vývoj a navazující standardní etapy manažerské koncepce ABC/ABM: vývojové schéma komplexní koncepce ABC/ABM	682
4. Activity/Process Scoring: hodnotící klíč (operativní...) produktivity aktivit pro Activity Scoring	683
5. Základní analýza ABC, přehled a popis aktivit včetně odvození ACD a ACDr <i>Activities/Activity analysis (FD-STC)</i>	684
6. Metoda implementace ABC a ABC/ABM a dekompozice nákladů shora dolů (<i>top-down</i>), odvození a logika kalkulačních příčin ABC nákladů (<i>costs drivers</i>) <i>Konstrukce ABC příčin nákladů (costs drivers) a jejich jednotkových kalkulačních sazeb (cost drivers rates), orientovaná na nákladový objekt/produkt (klasická metoda shora dolů, top down)</i>	685
7. Klíčová hlavní měřítka (procesní) výkonnosti KPI (American Express)	686
8. Manažerská KPI (Key Performance Indicators) – zásadní soudobé ukazatele manažerské výkonnosti <i>KPI a firemní strategie</i> <i>KPI v byznys a manažerském pojetí</i> <i>Přehled manažerského a byznys rozdělení KPI</i>	686
9. Reálný seznam aktivit (List/Bill of Activities – BOA/Activity Dictionary – AD) a manažerský ABC/ABM reporting a) <i>Reálný seznam aktivit (List/Bill of Activities – BOA/Activity Dictionary – AD)</i> b) <i>Manažerský ABC/ABM reporting</i>	690
10. Mezinárodní slovník ABC a ABC/ABM (Original Glossary)	692
Příloha 9 Procesní analýza (Process Analysis), její rozbor a implementace kompletního procesního ABC modelu a jeho přechod v ABC/ABM (Bliss & Laughlin Industries Inc., USA, Illinois)	697
Product and customers mix firmy BL	700
Vstupní a počáteční požadavky firmy BL na zaváděný model ABC: (Customers Profitability Analysis – CPA, real products costs and customer and market orientation, systematic cost control and profit planning)	701
Preferenze ABC modelu v souvislosti s PA u firmy BL	703
Procesní přístup (process approach) implementovaný do firemního řízení BL	703
Analýza, rozkrytí a jednoznačná identifikace klíčových provozních procesů (business processes, BP)	704
Závěry ABC procesní analýzy firmy BL (Results of process analysis)	706
Výsledky procesní ABC analýzy a dopad jejich závěrů na provoz firmy BL	709
Plánování zisku (Planning for profits – PP)	709
Ostatní přínosy implementace procesního ABC modelu ve firmě BL <i>Výrobní flexibilita (manufacturing flexibility, MF)</i>	710

<i>Manažerské akce v souvislosti s ABC identifikovanými ziskovými objekty/profily (profitability profiles)</i>	710
<i>Benchmarking a motivace</i>	711
<i>Moderní měřítka firemní výkonnosti (performance measurements, PM)</i>	711
Další rozvíjení ABC modelu ve firmě BL a jeho přechod v ABC/ABM	711
Budoucí výhledy firmy BL z hlediska ABC modelu a procesního řízení a ABC/ABM	712
Shrnutí úspěšné implementace ABC modelu a jeho procesního přístupu ve firmě BL, poznatky a závěry učiněné firmou Arthur Andersen	713
Srovnání přístupu ABC modelu s tradičním modelem – TM v oblasti firemního řízení	714
<i>Tradiční model a tradiční vnímání a řízení nákladů a účetního zisku</i>	714
<i>ABC model a ABC/ABM přístup</i>	715
Příloha 10 Oceňování firmy/podniku (firm valuation), strategická analýza a finanční plán	717
1. Odvození relevantního vytěžitelného (odvětvového) trhu celkem, v peněžních jednotkách (Kč) pro výnosové (DCF) ocenění	718
2. Odvození tržního podílu oceňované společnosti (market share), historického a prognózovaného	718
<i>Časová řada VHTP (2003–2008) a prognóza TP (2009–2013)</i>	719
3. Jednotkové (zákaznické) historické vymezení RT vzhledem k oceňované společnosti	719
4. Odvození, odhad a prognóza tržeb a prodejů (Sales) společnosti a relativní vymezení RT (vzhledem k oceňované společnosti X)	720
<i>Časová řada a graf tempa růstu produktových tržeb oceňované společnosti</i>	720
Závěr o dlouhodobě hodnotové perspektivnosti společnosti a prognózovaném (budoucím) tempu růstu jejich (produktových) tržeb	721
5. Kompletní finanční plán plánované GH – LTI společnosti X (tis. Kč)	724
<i>Plánovaná VÝSLEDOVKA LTI Společnosti (tis. Kč)</i>	725
<i>Plánovaný VÝKAZ CASH FLOW LTI Společnosti (tis. Kč)</i>	726
<i>Plánovaná ROZVAHA LTI Společnosti (tis. Kč) – Aktiva</i>	727
<i>Plánovaná ROZVAHA LTI Společnosti (tis. Kč) – Pasiva</i>	727
<i>Historický (07) a prognózovaný vývoj (08–2011) cash flow a zisku podle navrženého finančního plánu LTI Společnosti XXX</i>	728
Příloha 11 Praktická implementace manažerského nákladového účetnictví a implementační projekt ABC a ABC/ABM v SFO (KúKk)	729
1. Rámcový harmonogram ABC modelu a součinnost MC	730
2. Harmonogram implementace ABC modelu procesního nákladového účetnictví v KúKk a koordinace projektových činností IPM (PA) a ABC modelu	731
3. Stručný popis zavádění nové procesní nákladové metodiky a manažerského modelu ABC	732
4. Celkový postup zavádění nové procesní nákladové metodiky ABC v Kú-Kk-klient s předpokládaným objemem transformovaných nákladů 300–400 mil. Kč, úlohy a role managementu (ABC) a konzultanta v projektu ABC	732
5. Procesní mapa organizace a metricky procesů	734
6. Číselníky a typy procesů, organizace KúKk	735
7. Produkty procesů	735

	Jednotlivé úrovně manažerských rozhodnutí	106
4.1	Rozhodovací proces a jeho etapy	106
	Definice cílů	106
	Vypracování a zvážení všech alternativ	107
	Zhodnocení vybraných alternativ	107
	Přijetí vhodné alternativy, její řešení a uskutečnění	107
	Určení souvisejících nákladů a výnosů	107
	Budoucí orientace	108
	Zkoumání pouze měnících se nákladů a výnosů (avoidable costs)	108
	Koncepce alternativních nákladů čili nákladů ušlých příležitostí (opportunity costs)	108
4.2	Obecná pravidla rozhodování (decision rules)	109
	Metoda očekávané hodnoty (EV) a zahrnutí koncepce nejistoty	109
	Rozhodovací stromy (decision trees)	109
4.3	Využití marginálního-variabilního nákladového účetnictví v rozhodovacích procesech (marginal costing and decision process)	110
	Výpočet bodů zvratu: C-V-P analýza (Cost-Volume-Profit analysis)	111
	Rozhodnutí o vlastní výrobě nebo o nákupu externí dodávky	111
4.4	Krátkodobá manažerská rozhodnutí a koncepce vyvolaných nákladů (differential costing)	113
	Tvorba externí prodejní ceny (external pricing)	114
	Metoda návratnosti celkového kapitálu (rate of return pricing)	115
	Metoda celkových plných nákladů (full cost pricing or absorption cost pricing)	116
	Tvorba externí prodejní ceny na principech marginálního přístupu MA (marginal pricing and external selling price)	117
	Určení interní prodejní ceny (transfer pricing)	118
	Metoda plných celkových nákladů	119
	Koncepce marginálních-variabilních nákladů (marginal costing)	120
4.5	Dlouhodobá investiční rozhodnutí a jejich hodnocení (investment appraisal)	122
	Tradiční postupy hodnocení investičních příležitostí	122
	<i>Doba úhrady (Payback period)</i>	122
	Účetní výnosová míra (accounting rate of return, ARR)	124
	Dynamické metody pracující s hotovostními toky (cash-flows methods)	125
	Současná hodnota (present value, PV) a budoucí hodnota (future value, FV)	126
	<i>Současná hodnota (present value)</i>	126
	<i>Budoucí hodnota (future value)</i>	127
	Čistá současná hodnota (net present value, NPV)	127
	Index ziskovosti (profitability index)	129
	Vnitřní výnosové procento (internal rate of return, IRR)	130
	Srovnání metod NPV a IRR	133
	Diskontní sazba a náklady kapitálu (cost of capital)	134
	Metoda průměrných nákladů kapitálu (WACC)	134
	<i>Použití metody průměrných vážených nákladů kapitálu (WACC)</i>	135
	Poměr mezi cizím a vlastním kapitálem	136
	Metoda oceňování kapitálových aktiv (capital assets pricing model, CAPM)	137
	Moderní manažerské účetnictví a firemní řízení, tržní diskontní sazba (míra) a z trhu odvozené tržní náklady kapitálu (cost of capital) firmy a podniku	139
	Současné pojetí diskontní míry (sazby), mezní sazby a náklady kapitálu (cost of capital) v MA	141
	Úvod do stanovení z trhu odvozených nákladů kapitálu a tržní diskontní míry	142
	Náklady cizího kapitálu (cost of debts)	143
	Přímé a nepřímé odvození nákladů cizího kapitálu (firemního dluhu)	147
	Alternativní a doplňkové techniky určení tržních nákladů kapitálu	149
	<i>Pausální přírůžka nad tržními náklady dluhového kapitálu</i>	149
	<i>Přírůžka na základě hrubého úrokového krytí (debt/interest coverage ratio)</i>	149
	Náklady vlastního kapitálu (cost of equity) a jejich tržní určení v MA	150
	<i>CAPM a jeho praktické využití při stanovení tržní diskontní sazby a odvození firemních tržních nákladů vlastního kapitálu (market value cost of equity)</i>	154

Pojetí rizika a konstrukce rizikové složky v CAPM při určení tržní hodnoty vlastního kapitálu firmy	159
<i>Koeficienty beta a modifikovaný CAPM model</i>	159
<i>Stanovení, kalkulace a užití koeficientů beta v modifikovaném CAPM k výpočtu tržních nákladů vlastního a celkového kapitálu (WACC) a aktivní práce s tržní kapitálovou strukturou při odvození tržní diskontní sazby</i>	162
<i>Národní trh a přizpůsobení modifikovaného oceňovacího modelu CAPM a nákladu kapitálu</i>	166
<i>CAPM model rizikového rozpětí/prémie země RPZ (country risk premium, CRP)</i>	
<i>A. Damodarana a odvození tržních nákladů kapitálu pro reálnou LTI společnost,</i> <i>n_{ik} (cost of equity) = $r_{f\ usá} + \beta \times RPT_{\ usá} + RPZ + Arp$</i>	169
Koncepce účetnictví ekonomického životního cyklu (life cycle costing, LCC)	172
<i>Dopady inflace na hodnocení investičních rozhodnutí (investment appraisal and inflation)</i>	175
<i>Ohodnocení investiční příležitosti reálnými (stálými) hodnotami HT a diskontní sazby</i>	177
<i>Dopady daní na hodnocení investičních příležitostí (investment appraisal and taxation)</i>	177
<i>Daň z příjmů z právnických osob (DPPO)</i>	179
<i>Slevy na daně</i>	180
<i>Dočasná a podmíněná osvobození od DPPO</i>	180
<i>Daňová ztráta</i>	180
<i>Nepřímé daně a cla</i>	180
Riziko a nejistota a jejich vliv na investiční rozhodování (risk and uncertainty)	181
Časové metody	183
<i>Doba návratnosti (payback period)</i>	183
<i>Riziková prémie (risk premium)</i>	183
<i>Omezené trvání (finite horizon)</i>	184
Pravděpodobnostní metody	184
<i>Kontinuální pravděpodobnostní analýza (continuous probabilistic analysis, CPA)</i>	185
<i>Simulační metody a citlivostní analýza</i>	186
<i>NPV a citlivostní analýza (NPV and sensitivity analysis)</i>	188
<i>Technika reálných opcí při investičním rozhodování</i>	189
<i>Reálné opce a jejich mezinárodní členění, typy a využití</i>	191
<i>RO jako možnost flexibilního manažerského rozhodnutí v progresivním MA</i>	191
<i>Klasifikace a typologie hlavních reálných opcí podle jejich manažerského účelu</i>	192
<i>Oceňení firmy a podniku jako kupní (call option) – akcionářské opce</i>	195
<i>Závěrečná strukturovaná klasifikace RO</i>	195
<i>Simulační modely</i>	196
<i>Portfolio investic a investičních projektů</i>	196
<i>Individuální postoj k riziku</i>	199
<i>Koncepce přidělování kapitálu v investičním rozhodování (capital rationing, CR)</i>	200
<i>Investiční rozhodování v podmínkách omezených kapitálových možností</i>	201
<i>Vzájemně nezávislé investiční projekty s jednoduchým kapitálovým omezením</i>	201
<i>Vzájemně závislé, vylučující se a dělitelné investiční projekty s jednoduchým kapitálovým omezením</i>	202
<i>Vzájemně nezávislé a nedělitelné investiční projekty s jednoduchým kapitálovým omezením</i>	203
<i>Vzájemně nezávislé a dělitelné investiční projekty s měnícím se kapitálovým omezením</i>	204
Kapitola 5 Měření a hodnocení výkonnosti firmy (Performance appraisal)	207
5.1 Měření a hodnocení vnitřní výkonnosti firmy	208
Druhy a konstrukce autonomních firemních složek – středisek (responsibility centres)	210
Ziskové ukazatele vnitřní výkonnosti, VFV	210
<i>Kontrolovaný zisk (controllable profit)</i>	210
<i>Divizní zisk (divisional profit)</i>	211
<i>Čistý zisk (net profit)</i>	211
Kontrolovaný zůstatkový zisk – KZZ (controllable residual profit)	211
Čistý kontrolovaný zůstatkový zisk – CKZZ (net residual profit)	212
Daně a vnitřní zisk	215
Ukazatele vnitřní výkonnosti založené na návratnosti kapitálu	215

	Kalkulace celkového kapitálu (investic) při stanovení ROCE (ROA)	216
	<i>Hrubá účetní hodnota (Gross Value of Assets, GVA)</i>	217
	<i>Čistá účetní hodnota (Net Assets Value, NAV)</i>	217
	<i>Reprodukční pořizovací cena (Current Replacement Cost, CRC)</i>	217
	Srovnávání návratnosti vloženého kapitálu (ROCE) a zůstatkového zisku (residual profit)	218
	Stanovení cílových ukazatelů vnitřofirmní výkonnosti (target level of performance)	218
	Komplexní cíle firmy – jejich měření a hodnocení a koncepce (Management by Objectives, MBO)	219
	Metoda vyváženého skóre (Balanced Scorecard, BSC)	220
	Srovnání tradičních a diskontních hodnotících technik vnitřofirmní výkonnosti	222
5.2	Měření celkové finanční výkonnosti a Finanční analýza (Financial analysis, IAS/IFRS)	224
	Druhy finančních poměrových ukazatelů podle CIMA (IAS/IFRS)	225
	Provozní finanční poměrové ukazatele (operating ratios)	225
	<i>Finanční poměrové ukazatele hodnotící ziskovost (profitability ratios)</i>	225
	<i>Zisková marže (profit margin)</i>	228
	<i>Podpůrné vedlejší poměrové ukazatele ziskové marže</i>	229
	<i>Podpůrné vedlejší poměrové ukazatele obrátu celkového kapitálu (aktiv)</i>	229
	Finanční poměrové ukazatele (financial ratios)	236
	<i>Poměrové ukazatele spojené s finanční strukturou a solventností</i>	236
	<i>Krátkodobé poměrové ukazatele solventnosti (likvidity)</i>	236
	<i>Hotovostní tok (cash-flow, CF)</i>	239
	<i>Potřeba hotovosti na investice (capital expenditure requirements)</i>	240
	<i>Dlouhodobé poměrové ukazatele solventnosti (long-term solvency or gearing ratios, LTSR)</i> ..	242
	Investiční finanční poměrové ukazatele IPU (investment ratios)	247
	Použití analýzy poměrových ukazatelů při měření a hodnocení budoucí finanční stability a výkonnosti (future orientation ratio analysis and Zeta score test)	253
	Přidaná hodnota (value added)	255
	Vliv inflace na poměrovou účetní finanční analýzu	259
5.3	Ostatní metody finanční analýzy	261
	Indexová analýza	261
	Analýza trendů (horizontal analysis and trend analysis)	263
	Procentní rozbor celkové báze (vertical analysis)	265
	Rozbor finančních fondů (financial funds analysis)	269
	<i>Krátkodobé finanční fondy</i>	269
	<i>Dlouhodobé finanční fondy</i>	269
Kapitola 6 Rozvinuté a komplexní manažerské účetnictví a současné konkurenční firemní, podnikové a organizační řízení		273
6.1	Úpravy českého a mezinárodního finančního účetnictví, jejich výkazů, účetních postupů, dat a informací na ekonomicky věrný manažerský model	275
	Problematika leasingu v MA a jeho vykazování a oceňování (IAS/IFRS a CAS)	275
	Manažerské účetnictví a jeho ekonomické a tržní pojmání finančního pronájmu – finančního leasingu	277
	<i>Finanční pronájem v CAS (finanční leasing) jako koupě na úvěr v MA a operativní (operační) pronájem – leasing v CAS, IAS/IFRS, US GAAP a MA</i>	278
	Úpravy a přizpůsobení finančních a manažerských výkazů, dat a informací v souvislosti s problematickými kategoriemi CAS pro potřeby MA	281
	Nehmotná aktiva (intangibles), goodwill, brand, výzkum a vývoj (R&D); rezervy a opravné položky; marketing a prodej a aktivace investic	287
	<i>Goodwill a jeho účetní vnímání v CAS</i>	289
	<i>Investorský a manažerský vnímaný goodwill</i>	290
	<i>Budování značky (Brand Building) a firemní značka (Brand) jako současná významná součást nehmotných aktiv (intangible assets) a goodwillu, akcionářská hodnota SVA a její vztah s firemní značkou a nehmotnými aktivy</i>	291
	Rezervy, opravné položky a jejich ekonomicky věrohodné vnímání MA	294
	Výzkum a vývoj (research & development, R&D)	296

	Marketing a investice do současných marketingových, reklamních a akvizičních kampaní	297
	Finanční účetnictví v oblasti finančních a ekonomicky věrohodných úprav pro komplexní a progresivní MA	300
6.2	Hlavní současné přístupy, metody a techniky oceňování firmy (podniku) využitelné a využívané soudobým MA	302
6.3	Výnosové ocenění firmy/podniku pomocí diskontovaných peněžních toků (DCF, Discounted Cash Flows) a jeho základní techniky – FCFF (entity) a FCFE (equity)	304
	DCF ocenění, odvozená metoda i technika volných diskontovaných hotovostních toků směrem k firmě FCFF (free cash flow to firm/entity) při stanovení a odvození tržní (výnosové) hodnoty firmy a její užití v MA	306
	Aplikace výnosové oceňovací DCF metody a odvozené techniky FCFF při stanovení celkové tržní hodnoty (market value) firmy/podniku	307
	Strategická analýza a její konstrukce a standardní postupy	311
	1. Komplexní analýza trhu	311
	2. Analýza konkurence, konkurenční síly a pozice firmy a určení příslušného tržního podílu (market share)	313
	3. Prognóza výnosů, tržeb, prodejů oceňované firmy (podniku)	315
	Finanční analýza (financial analysis – FA) a její specifika v oceňovacím procesu	317
	Finanční stabilita	320
	Rentabilita a aktivita (obratovost/doba obratu)	323
	FPU získané a odvozené z kapitálového trhu	326
	Provozně nutná aktiva (net operating assets, viz dříve NOA)	327
	Provozně nutný investovaný, zapojený kapitál	328
	Agregovaný finanční plán (AFP)	328
6.4	Určení a odvození celkové tržní hodnoty (market value) společnosti preferované MA a DCF výnosové ocenění a jeho techniky (FCFF a FCFE)	331
	Předpoklady DCF výnosového ocenění a techniky FCFF (entity)	332
	Technika FCFF (entity) a její využití při odvození tržní hodnoty společnosti	333
	Kalkulační vstupy oceňovací výnosové techniky FCFF	334
	Investiční DCF analýzy	335
	DCF investiční analýza pro stanovení vnitřní (fundamentální) hodnoty akcie	336
	Stanovení a odvození cílené tržní hodnoty společnosti hlavním výnosovým oceněním DCF entity (FCFF)	339
	Vícefázový výnosový DCF oceňovací model pracující s FCF	340
	Odvození tržní hodnoty společnosti výnosovým oceněním DCF entity – FCFF	345
	Určení volného hotovostního toku FCF (FCFF – Free Cash Flow to Firm)	345
	Výpočet hodnoty první (explicitně prognózané) fáze dvoufázového DCF oceňovacího modelu	346
	Výpočet hodnoty druhé fáze dvoufázového DCF oceňovacího modelu	348
	Gordonův vzorec (GVZ) a model a jeho využití při výnosovém DCF oceňování firem a podniků pro výpočet perpetuitní fáze a PH	350
	PpVH (NOPLAT, NOPAT...):	354
	DCF výnosová technika ocenění společnosti pomocí volného hotovostního toku pro vlastníky FCFE (DCF – equity)	362
6.5	Výnosová oceňovací metoda kapitalizovaných zisků (kapitalizovaných čistých výnosů, KČV) – alternativa k výnosovým DCF metodám	365
	Podstata, předpoklady a odvození metody kapitalizovaných čistých výnosů – KČV (KČZ)	366
6.6	Ekonomická přidaná hodnota (EVA, Economic Value Added) a její úloha při řízení a hodnocení efektivity, výkonnosti i ocenění firmy v moderním MA	367
	Manažerská koncepce EVA	368
	EVA jako samostatná metoda komplexního oceňování společnosti	371
	EVA ranking a Czech Top 100 jako koncepce výkonnostního srovnávání	374
	EVA a MVA – metoda a progresivní technika oceňování a odvozování celkové výnosové (tržní) hodnoty firmy a podniku, preferované moderním MA a konkurenčním CM	375
	NOA (Net Operating Assets) v oceňovací metodě EVA	376
	Obecný postup při komplexním výnosovém ocenění a odvození tržní hodnoty společnosti pomocí progresivní metody EVA a MVA	377

	<i>Metoda EVA v podobě entity a equity a její využití při oceňování společnosti</i>	378
	<i>Odvodzení tržní hodnoty konkrétní společnosti pomocí EVA entity valuation – progresivní metody a techniky současného výnosového ocenění</i>	379
	Příklad využití postupu a metody EVA – entity valuation při odvození tržní hodnoty konkrétní firmy/podniku, operující v dynamickém odvětví cestovního ruchu, LTI	383
	Shrnutí progresivní metody EVA při výnosovém oceňování společnosti	384
6.7	Metody ocenění a stanovení hodnoty firmy a podniku na základě analýz trhu (market approach)	387
	<i>Relativní investiční komparativní firemní (akciové) analýzy a oceňovací modely</i>	388
	<i>Konstrukce relativních investičních a analytických (akciových) modelů</i>	389
	<i>Závěr relativní investiční analýzy (Zentiva N.V.)</i>	391
	Ocenění tržní kapitalizací (market capitalization) a problémy s ní spojené	392
	<i>Omezení cenové informace kapitálového trhu a transakční náklady</i>	392
	<i>Nezohlednění prémie za majoritu a omezený počet obchodovaných akcií</i>	393
	<i>Fungování, předpoklady a věrohodná cenotvorba kapitálového trhu a asymetrie informací</i>	394
	<i>Fundament společnosti, motivace a investiční horizont akciového investora a psychologické aspekty kapitálového trhu</i>	396
	Nepřímé odvození tržní hodnoty společnosti	397
	Ocenění na základě srovnatelných podniků (similar public company methods)	397
	<i>TN vztahené k vlastnímu kapitálu společnosti (equity multiplies)</i>	398
	Ocenění společnosti pomocí veřejných nabídek firemních primárních emisí – IPO burzovních analýz (Initial Public Offerings)	400
	Ocenění na principu srovnatelných transakcí (recent acquisition method)	401
	Ocenění pomocí tržních odvětvových multiplikátorů OTN (industry multiplies method)	403
	<i>Kvantitativní TN</i>	403
	Obecná konstrukce a volba tržních násobitelů/multiplikátorů	405
	Analytické posouzení a výběr vhodných odvětvových tržních násobitelů/multiplikátorů (OTN) ..	405
	<i>Tržní násobitele odvozené z vlastního kapitálu (equity multiplies)</i>	406
	Tržní násobitele typu EV (Enterprise Value) odvozené z celkového investovaného kapitálu (EV/Firm/TCI multiplies)	406
	Individuální přizpůsobení vstupního tržního ocenění a využití diskontů a premií ve firemní praxi a v MA	410
	Problematika aplikační báze, pojetí a konstrukce diskontů, premií a subjektivních přírůzků, a jejich aplikace na finální ocenění společnosti	411
	Druhy, výběr a aplikace diskontů při individuálním oceňování společnosti	413
	Konstrukce a pre-IPO odvození diskontu za omezenou obchodovatelnost	414
	Teoretické modely odvození diskontu za omezenou obchodovatelnost	415
	Empirické modely odvození diskontu za omezenou obchodovatelnost	415
	Techniky a studie využívající empirická data z primárních úpisů akcií (IPO) na kapitálovém trhu (pre-IPO studies) a jejich užití pro odvození diskontu za omezenou obchodovatelnost	416
	Finální úprava výsledného ocenění trhem technikou OTN (odvětvových tržních násobitelů/multiplikátorů) prostřednictvím pre-IPO diskontu za omezenou obchodovatelnost ..	418
6.8	Majetkové přístupy a metody ocenění společnosti (assets/cost approach)	420
	<i>Dělení majetkových oceňovacích metod podle časových předpokladů ocenění</i>	422
	Likvidační hodnota a její úloha v majetkovém ocenění	422
	Použití ocenění likvidační hodnotou v praxi oceňování a MA	423
6.9	Majetkové ocenění v efektivní a ekonomicky perspektivní (dlouhodobě hodnototvorné) společnosti (book value, market value, replacement costs approach)	425
	Oceňování (assets valuation) a struktura aktiv ve finančním účetnictví (FA) a rozvinutém soudobém manažerském účetnictví (MA)	425
	Ocenění aktiv historickými cenami (book value of assets in historical costs – HC)	426
	<i>Ocenění účetní hodnotou vlastního kapitálu v historických cenách (book value of equity in historical costs)</i>	427
	<i>Majetkové ocenění v tržních hodnotách aktiv (market value of assets)</i>	428
	Substanční hodnota a majetkové ocenění společnosti pomocí reprodukčních cen (Current Replacement Costs – CRC)	431
	Reprodukční pořizovací cena a pojetí majetkové oceňovací metody a techniky CRC (Current Replacement Cost – CRC)	431

Využití substanční majetkové hodnoty a metody CRC v oceňovací praxi majetkového oceňování společnosti	434
<i>Problematika nehmotných aktiv (intangible assets) v majetkovém ocenění</i>	435
<i>Majetkové ocenění na principu úspory nákladů (cost savings)</i>	436
Praktické aplikace majetkového ocenění reprodukčními pořizovacími cenami (CRC ocenění) a majetkového ocenění společnosti	437
6.10 Souhrnné ocenění společnosti a celkové shrnutí problematiky ocenění společnosti (firmy, podniku) jako jednoho funkčního celku	438
Souhrnné a výsledné ocenění společnosti a jeho praktické odvození	439
Shrnutí problematiky souhrnného a výsledného ocenění společnosti	443
6.11 Přehled základních oceňovacích přístupů a základních souhrnných metod ocenění firmy/podniku ..	446
<i>Majetkové metody a ocenění podniku (Assets/Cost Approach)</i>	446
<i>Výnosové metody a ocenění podniku (Income Approach)</i>	446
<i>Metody a ocenění podniku na základě analýz trhu (Market Approach)</i>	447
6.12 Moderní a rozvinuté MA a efektivní osobní motivace manažerů, executives a top managementu ..	448
<i>Historický vývoj výkonnostně motivačních programů a technik</i>	448
Specifika vrcholového managementu, jejich hodnotové preference a očekávání	449
Progresivní hodnotová motivace executives a vrcholového managementu – metoda manažerských akciových opcí (MO)	452
Podstata a logika efektivní výkonové motivace managementu pomocí poskytnutých manažerských akciových opcí	453
Doplňující techniky k metodě MO a její přizpůsobení pro účely moderního a rozvinutého MA a konkurenčního CM	456
Neefektivita a problémy spojené s motivačními technikami pomocí poskytnutí tzv. měkkých manažerských akciových opcí výkonnému exekutivnímu managementu a vrcholovému managementu	458
Kreativní finanční účetnictví a zkreslování investorského výkaznictví v oblasti MO a manažerských benefitů	460
<i>Nákup akcií řízené společnosti na veřejném trhu</i>	460
<i>Vydání nových, dodatečných vlastních akcií</i>	462
Problematika motivačních programů a MO v Česku a privatizační proces	462
Shrnutí problematiky efektivních motivačních manažerských programů, metod a technik v současném komplexním a rozvinutém MA a progresivním CM	465
6.13 Moderní manažerské účetnictví a současné progresivní a strategické firemní řízení (Corporate Management, CM) orientované na strategii, hodnotu, zákazníky, trh a procesy	465
6.14 Úvod do manažerské koncepce nákladového účetnictví tvořeného aktivitami (ABC), CM a MA, realizovaného řízením aktivit (ABM) u soudobých firem a organizací orientovaných na tvorbu hodnoty, zákazníky a trh	468
<i>Historie, vývoj a vztah ABC a manažerské koncepce ABC/ABM</i>	472
Manažerská koncepce ABC/ABM – operativní (operational) a strategická (strategic) fáze, jejich účel, vstupy a výstupy	473
<i>Operativní ABC/ABM (operational ABC/ABM)</i>	474
<i>Strategické ABC/ABM (strategic) ABC/ABM a jeho vztah s moderním MA</i>	477
Manažerská rozhodnutí (management decision) a strategické ABC/ABM	478
Použití moderního MA a strategického ABC/ABM při soudobém procesním, hodnotovém a tržně orientovaném firemním řízení CM a jeho aktuální klíčové finální nákladové objekty ..	480
Strategické ABC/ABM – zákazníci a trhy (Strategic ABC/ABM – customers and markets): současné primární finální nákladové objekty koncepce	481
<i>Zisk a přidaná hodnota v ABC/ABM a moderním a rozvinutém MA</i>	484
Celková ziskovost (profitabilita) dosažitelná ve finančním účetnictví pro ABC/ABM a MA a jejich pojetí celkové přidané (ekonomické) hodnoty	484
Dílčí zisk (profitabilita) a přidaná hodnota (value added) v ABC/ABM a moderním a komplexním MA	487
Zákazníci a trhy (customers and markets) – standardní manažerská rozhodnutí (management decisions) podporovaná a realizovaná ABC/ABM	491
ABC hodnotová a zisková analýza – zákazníci (ABC value added and profit analysis – customers, CVA/CPA)	491

Konstrukce ABC-CPA (Customers Profitability Analysis)	494
Identifikace a posouzení jednotlivých hlavních tržních segmentů (market segments) a zákazníků (customers) pomocí ABC	495
Rozbor CPA a příklad současné výrobní a obchodní automobilové firmy (production automobile company)	496
Hodnotová analýza nákladových objektů ABC/ABM a manažerské – ekonomické náklady (managerial/management costs)	498
<i>Přidaná hodnota (value added) – reálné současné hodnotící kritérium ekonomické výkonnosti (performance measurements) firmy a organizace</i>	499
<i>Oblast finančního účetnictví</i>	499
<i>Náklady v pojetí finančního účetnictví a problémy s nimi spojené</i>	501
<i>Historie pojetí nákladů ve finančním účetnictví a ekonomické teorii</i>	501
Hodnotu nepřidávající (non value added customers) a hodnotu přidávající zákazníci a zákaznické segmenty (value added customers and segments)	505
Nedostatečnost tradičního nákladového modelu (TM) postaveného na finančním účetnictví a z něj odvozeného FIS pro moderní a rozvinuté MA a CM	507
Analýza profitability a přidané hodnoty zákazníků CPA/CVA a pozitivní synergické efekty	508
Dodavatelský řetězec a dodavatelé (suppliers) v ABC a ABC/ABM a rozvinutém MA	509
Historie a ekonomická a manažerská logika mezinárodních dodavatelských a obchodních vztahů (suppliers relationships)	511
Mezinárodní příklady efektivní kooperace dodavatelů a odběratelů (Chrysler, Euclid Engineering, General Motors, John Deere...); win to win concept, ABC a ABC/ABM	512
Výběr nejméně celkově ekonomicky nákladově náročného a ne pouze nejlevnějšího dodavatele (choosing lowest cost not lowest price customer–supplier)	513
6.15 Strategické ABC/ABM a jeho původní nákladový objekt – produkty a produktové linie (products and products lines) a jejich využití v rozvinutém MA	513
Standardní manažerská rozhodnutí (management decision) tvořená na základě PPA/PVA (product profit/value analysis) ve strategickém ABC/ABM a rozvinutém MA	516
<i>Efektivní a reálné ABC nákladové ocenění, tedy obvykle přecenění produktu (ABC product valuation and repricing products)</i>	516
<i>Efektivní cenotvorba (pricing) určená na základě ABC a její využití v ABC/ABM</i>	517
<i>Skrytý zisk (hidden profit) a skrytá ztráta (hidden loss) identifikovaná ABC analýzou produktové ziskovosti a přidané hodnoty (product profitability/added value analysis – PPA/PVA)</i>	517
<i>ABC Product costing, product mix a efektivní strategie v oblasti product mixu</i>	519
<i>Vývinout, upravit a přizpůsobit produkt (Develop, adjust and redesign product)</i>	521
<i>Nahradit stávající produkt (substitute products)</i>	522
<i>Zlepšení výrobních a provozních procesů a aktivit</i>	522
<i>Změnit, zefektivnit a zlepšit výrobní produktové strategie (Change and improve product strategies)</i>	524
<i>Pokročilé výrobní technologie (Advanced Manufacturing Technologies – AMT)</i>	525
<i>Opustit produkt a redukovat product mix (eliminate product and reduce product mix)</i>	526
Efektivní motivační principy a product costing (motivation and product costing) v rozvinutém MA	530
Shrnutí strategického ABC/ABM spojeného s finálním nákladovým objektem produkt (product) a problematika capacity managementu v rozvinutém MA a CM	532
6.16 Tradiční pojetí fixních a variabilních nákladů v tradičním modelu (traditional fixed and variable costs) a přístupu ABC a ABC/ABM	533
Podstata nevyužitě kapacity (Unused Capacity Management) v ABC a ABC/ABM	535
Řízení nevyužitě kapacity (Unused Capacity Management)	536
Určení optimální kapacity (capacity identification) v ABC/ABM	541
<i>Reálná kapacita (practical capacity) v pojetí ABC/ABM</i>	541
<i>Matematické modely určení PC</i>	541
<i>Kvalifikační odhad PC</i>	541
<i>Odvození kvalifikovaného odhadu PC</i>	542
<i>Administrativa a její struktura</i>	543
Závěry týkající se řízení administrativní i režijní kapacity a UC v ABC/ABM	544
Záložní kapacita (reserve capacity), náklady s ní spojené a její pojetí v ABC/ABM a MA	545

	Nevyužitá kapacita (unused capacity) v ABC a ABC/ABM – shrnutí	548
6.17	Moderní a rozvinuté manažerské účetnictví, ABC a ABC/ABM v odvětví služeb (Service Industry, SI) a službově orientovaných firmách a organizacích (MA, ABC a ABC/ABM, Service Firms and Organizations, SFO)	550
	Současné potřeby firem a organizací poskytujících služby (customers orientated SFO a SI) z hlediska moderního MA, nákladových (cost system) a řídicích IS (Management Information System, MIS) a progresivního CM	554
	Logistika a distribuční kanály v SFO (logistic, distributions/delivery channels and services flow in SFO) v moderním MA a ABC a ABC/ABM	557
	Současné SFO firmy a organizace (IT a telekomunikace, finančnictví; státní správa a služby veřejného sektoru) a jejich moderní řízení – CM orientované na zákazníky a trh	559
	<i>Telekomunikační a IT společnosti</i>	559
	<i>Finanční SFO</i>	561
	<i>Současné trendy CM v poskytování služeb telekomunikačních, IT a finančních SFO a jejich vliv na moderní MA</i>	564
	<i>Státní správa a služby veřejného sektoru (státní správa a státní instituce – government; zdravotnictví – healthcare; školství, věda a výzkum – education, science and research a veřejné služby – public services)</i>	566
	Moderní a rozvinuté manažerské účetnictví, CM a ABC a ABC/ABM v oblasti státní správy a služeb veřejného sektoru (government entities/agencies and public sector services)	567
	Užití moderního a rozvinutého MA a ABC a ABC/ABM k efektivnímu řízení státní správy a její restrukturalizaci a pro zadávání veřejných zakázek	571
	<i>ABC model a využití moderních a tržních přístupů ABC/ABM, MA a CM ve veřejných (municipálních) službách města Indianapolis.</i>	572
	<i>Postup při zavádění ABC a ABC/ABM ve veřejných službách</i>	573
	<i>Princip reálné konkurence nastolený ABC a ABC/ABM a progresivním MA a CM v MS, zprůhlednění veřejných zakázek (public tenders) a jejich dopady</i>	574
	<i>Shrnutí přínosů moderního procesního MA a CM a implementace ABC a ABC/ABM v poskytování veřejných služeb (MS) v Indianapolis</i>	576
	Závěr a shrnutí použití moderního a komplexního MA a CM podporovaných ABC a ABC/ABM ve státní správě, státních SFO a veřejném sektoru	578
6.18	Rozvinuté moderní a komplexní manažerské účetnictví (MA) a pokročilé aplikace ABC/ABM	580
	Rozpočtování a rozpočet tvořený aktivitami ABB a ABBs (Activity-based Budgeting/Budgets), jeho definice a předpoklady	583
	Definice ABB (Activity-based Budgeting) a jeho srovnání s tradičním rozpočtováním manažerského účetnictví, rozpočtový proces a konstrukce rozpočtů tvořených aktivitami ABBs (Activity-based Budgets)	584
	Rozpočtový proces a jeho základní etapy (Activity-based Budgeting Process) a komplexní rozpočtové vstupy ABB a jejich vztah k modernímu a komplexnímu MA	586
	<i>Rozpočtové vstupy rozpočtování ABB a rozpočtů ABBs</i>	589
	<i>Určení firemní a organizační poptávky po aktivitách (procesech)</i>	590
	<i>Stanovit a ocenit komplexní firemní ekonomické zdroje (total multiple resources)</i>	591
	<i>Ekonomické a nákladové specifikace (charakteristiky) a požadované parametry rozpočtových komplexních zdrojů a jejich odvození</i>	591
	<i>Praktická, využitá a nevyužitá kapacita a zdrojová omezení v ABB, sestavení ABBs rozpočtů</i>	593
	Užití, úloha a orientace ABB a rozvinutého ABC/ABM v současné firemní praxi moderního MA a konkurenčního progresivního firemního řízení CM	595
6.19	Procesní přístup a linie ABC/ABM, moderní a komplexní MA a progresivní procesní firemní řízení (Process Management)	598
	Současný procesní a hodnotový přístup k firemnímu řízení (Corporate Management) v mezinárodní praxi a nároky na efektivní, konkurenční, moderní a rozvinuté MA	602
	Moderní a rozvinuté MA, ABC/ABM a Process Management, PM	602
	ABC a ABC/ABM jako současný manažerský nástroj (management tool) podporující moderní a komplexní MA a užívaný při procesním a hodnotově orientovaném firemním řízení	603
	Shrnutí moderního MA a procesního a hodnotového firemního řízení (process and value management) založeného na procesním přístupu rozvinutého ABC/ABM a jeho budoucí výhledy v mezinárodní a lokální firemní praxi	607