
Obsah

O autorovi	25
Úvod do manažerské koncepce nákladového účetnictví tvořeného aktivitami (Activity Based Costing – ABC) a procesního řízení aktivitami (Activity Based Management – ABM)	27
Kapitola I.	37
1.1 Klasifikace mezinárodních účetních systémů (International accounting systems)	39
1.2 Základní druhy mezinárodních účetních systémů (Finacial, Tax, and Management accounting)	42
1.3 Historie a příčiny vzniku Manažerského účetnictví (Management Accounting) a jeho vztah s manažersky orientovanou moderní koncepcí firemního procesního a hodnotového řízení ABC/ABM ..	43
1.4 Náklady a výdaje (Costs and Expenses) a zisk (Profit) a jejich pojetí ve finančním a Manažerském účetnictví (EBIT, EBT, EAT, NOPAT, EBITDA, EBDIT)	46
1.5 Pojetí nákladů a zisku v Manažerském účetnictví a koncepci ABC/ABM	68
1.5.1 Vztah Manažerského účetnictví a finančního controllingu	70
1.6 Tradiční přístupy Manažerského účetnictví a klasických nákladových, kontrolních a řídicích systémů v soudobých ekonomických podmínkách a problémy s nimi spojené	75
1.7 Vývoj tradičního nákladového účetnictví (Cost Accounting) a jeho spojení s manažerskou koncepcí ABC/ABM	78
1.8 Manažerské účetnictví (Management Accounting) a jeho hlavní používané nákladové systémy a techniky (Cost systems) a jejich srovnání s koncepcí ABC/ABM	86
• Metoda plných nákladů (Full absorption costing – FAC and Cost+ systems)	
• Metoda variabilních – marginálních nákladů (Variable/Marginal costing)	
• Náklady kapacity (Cost of capacity, CVP-analyses) a Outsourcing	
• Koncepce vyvolaných nákladů (Differential costs) a její podoba s ABC/ABM	

1.9	Vývoj současných manažerských nákladových, řídicích a hodnotících systémů (Cost and performance measurement systems) v současné firemní praxi a jejich koexistence s manažerskou koncepcí ABC/ABM	106
1.9.1	Manažerské systémy řízení nákladů (MSŘM-1)	107
1.9.2	Manažerské systémy řízení nákladů (MSŘM-2)	110
1.9.3	Manažerské systémy řízení nákladů (MSŘM-3)	117
1.10	Moderní komplexní metody řízení firmy a hodnocení výkonnosti (MBO – Management by objectives; BSC – Balance scorecard a NFPM – non financial performance measures – nefinanční měřítka hodnocení výkonnosti) ve spojení s ABC/ABM	123
1.10.1	Koncepce řízení podle cílů (Management by objectives – MBO)	124
1.10.2	Nefinanční měřítka a ukazatele hodnocení výkonnosti (Non-Financial Performance Measures – NFPM)	127
1.10.3	Metoda Vyváženého skóre – Balanced Scorecard (BSC)	128
Kapitola II.		135
2.1	Vývojové fáze a užití manažerské koncepce ABC/ABM.	137
2.1.1	Jednotlivé vývojové fáze koncepce ABC/ABM a jejich užití v současném firemním řízení (Corporate managementu)	139
2.1.2	Počáteční vývojové fáze ABC (Activity based costs/costing) jako hlavní informační báze koncepce ABC/ABM	141
2.1.3	Konstrukce a logika měření příčin – vyvolávačů nákladů (cost drivers) v ABC/ABM	148
2.1.4	Určení a užití příčin – vyvolávačů nákladů aktivitami (activity cost drivers – ACD) v ABC/ABM ve firemní praxi	151
2.1.5	Výběr optimálních ACD užívaných ve firemní praxi v ABC/ABM	154
2.1.6	Jednotlivé standardní druhy ACD užívané v ABC/ABM: transakční (transaction – TACD), časové (Duration – DACD), měřící intenzitu (intensity IACD – direct charging) – ACD	157
2.1.7	Kde přináší ABC a koncepce ABC/ABM v praxi největší užitek	165
2.1.8	Produktová linie ABC a procesní linie ABM v koncepci ABC/ABM (The Consortium for Advanced Manufacturing – International CAM-I Cross)	169

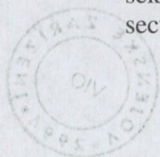
	<ul style="list-style-type: none"> • Současné vnímání přidané hodnoty (Value added) a její měřítka a charakteristiky ve firemní praxi • Hodnotu přidávající aktivita/proces (value added activity/process) • Progresivní společná současná hodnotová kritéria CM – čas, kvalita/hodnota a náklady (Time, Quality/Value, Costs – TQC) • Výsledky procesní ABC analýzy a dopad jejich závěrů na ABC a ABC/ABM Program 	
4.9.6	Plánování zisku (Planning for profits – PP)	554
4.9.7	Ostatní přínosy implementace procesního ABC modelu ve firmě BL	556
	<ul style="list-style-type: none"> • Výrobní flexibilita (Manufacturing flexibility) • Manažerské akce v souvislosti s ABC identifikovanými ziskovými objekty (profitability profiles) • Benchmarking • Moderní měřítka výkonnosti (performance measurements) 	
4.9.8	Další rozvíjení ABC modelu ve firmě BL a jeho přechod v ABC/ABM	559
4.9.9	Budoucí výhledy firmy BL z hlediska ABC modelu a procesního řízení ABC/ABM	561
4.9.10	Shrnutí úspěšné implementace ABC modelu a jeho procesního přístupu ve firmě BL a jeho poznatky a závěry učiněné firmou Arthur Andersen a jejich podrobný komentovaný rozbor	561
	<ul style="list-style-type: none"> • Flexibilita implementace • Participace Top managementu • Dynamičnost, pragmatičnost a přímočarost implementace programu ABC • Zákaznická a hodnotová orientace (customers and value orientation) • Příčinný pohled na náklady a efektivní zpětná vazba (feed back) • Užití ABC modelu ve vztahu k budoucnosti a jejímu aktivnímu ovlivňování a tvorbě zisku (profitability) 	
4.9.11	Srovnání přístupu ABC modelu s tradičním modelem – TM v oblasti současného firemního řízení (Corporate management)	564

Kapitola V.	567
5.1 Strategické ABC/ABM a jeho historicky původní nákladový objekt – produkty (Products)	569
5.1.1 Paretovo pravidlo 80/20, velrybí křivka (The Whale Curve) a ziskovost jednotlivých produktů v soudobé ekonomické realitě	572
5.1.2 Produktová zisková a hodnotová analýza (Products profitability/added value analysis – PPA/PVA)	574
5.1.3 Standardní manažerská rozhodnutí (management decisions) tvořená na základě PPA/PVA ve strategickém ABC/ABM	577
• Efektivní a reálné ABC nákladové ocenění, tj. obvykle přecenění produktu (ABC product valuation and Repricing products)	
• Dnešní ekonomická realita a efektivní cenotvorba (Pricing) určená na základě ABC a její využití v ABC/ABM	
• Skrytý zisk (hidden profit) a skrytá ztráta (hidden loss) identifikovaná ABC analýzou produktové ziskovosti a přidané hodnoty (product profitability/added value analysis – PPA/PVA)	
• ABC Product costing, Product mix a efektivní strategie v oblasti product Mixu	
• Navrhnout, upravit a přizpůsobit produkt (Adjust and redesign product)	
• Nahradit stávající produkt (Substitute product)	
• Zlepšení výrobních – provozních procesů (operating proces improvement)	
• Změnit, zefektivnit a zlepšit výrobní produktové strategie (Change and improve product strategies)	
• Pokročilé výrobní technologie (Advanced manufacturing technologies – AMT)	
• Opustit produkt a redukovat product mix (Eliminate product and reduce product mix)	
5.1.4 Efektivní motivační principy a product costing (motivation and product costing)	606
• Užívané motivační principy a jejich vhodné kombinace – tržby, zisk, přidaná hodnota a nefinanční ukazatele výkonnosti (Sales, Profit,	

	Value added, Non-financial performance measurements – NFPM)	
	• Efektivní sladění osobních a firemních cílů (goals congruence)	
5.1.5	Shrnutí strategického ABC/ABM spojeného s nákladovým objektem produkt	609
5.2	Nevyužitá kapacita, ABC a ABC/ABM (unused capacity – UC)	611
5.2.1	Problémy mezi pojetím fixních a variabilních nákladů v tradičním pojetí (traditional fixed and variable costs) a přístupu ABC a ABC/ABM	612
5.2.2	Pojetí nevyužité kapacity v ABC a ABC/ABM.	614
	• Rovnice nevyužité kapacity ($CRS = CRU + CRUn$)	
5.2.3	Praktické řízení nevyužité kapacity	617
	• Užití ABC a ABC/ABM při identifikování, měření, tvorbě a řízení nevyužité kapacity (identifying, measuring, creating and managing unused capacity)	
5.2.4	Určení optimální kapacity (Capacity identification) v ABC/ABM	623
5.2.5	Reálná kapacita (Practical capacity – PC) v pojetí ABC/ABM	624
	• Definice teoretické a praktické – reálné kapacity	
	• Konstrukce, pojetí a preference Praktické – reálně dosažitelné kapacity v současném firemním řízení a ABC/ABM	
	• Motivační a strategická hlediska a stanovení optimální organizační kapacity a administrativní kapacita (Administration cost pool)	
5.2.6	Záložní kapacita (Reserve capacity) a náklady s ní spojené	631
	• Specifikace, pojetí a určení záložní kapacity	
	• Náklady záložní kapacity (cost of reserve capacity)	
	• Odpovědnostní řízení (responsibility management) a nevyužitá a záložní kapacita v ABC a ABC/ABM	
5.2.7	Nevyužitá kapacita (Unused capacity) v ABC a ABC/ABM – celkové shrnutí	638
	• Měření efektivity manažerských rozhodnutí pomocí UC	



	<ul style="list-style-type: none"> • Referenční efektivita a výkonnost aktivit a procesů a Praktická kapacita v ABC/ABM a její současná strategická – budoucí orientace 	
5.3	ABC a ABC/ABM v službově orientovaných firmách a organizacích (ABC a ABC/ABM – service firms and organizations – SFO)	641
5.3.1	Historie služby poskytujících firem a organizací (services firm and organization – SFO) a sektoru služeb (service industries – SI) v mezinárodním měřítku	646
5.3.2	Soudobé potřeby firem a organizací poskytujících služby orientovanými na zákazníky (customers orientated SFO a SI) z hlediska nákladových systémů (cost system) a MIS (management information system).	648
5.3.3	SFO Telekomunikační společnosti příklad Český Telecom/Telefonica (SFO – Telecommunication Companies)	651
5.3.4	Klíčová požadovaná manažerská data a informace telekomunikačních, IT a finančních SFO (Telecommunication, IT a Financial companies)	655
5.3.5	Soudobé mezinárodní a lokální trendy v poskytování služeb finančních SFO (banky, pojišťovny, investiční společnosti, stavební spořitelny, úvěrové a splátkové firmy...)	660
5.3.6	Službově orientované firmy a organizace (SFO) a jejich specifické pojetí logistiky a distribučních kanálů (Logistic, distributions/delivery channels and services flow in SFO) – ABC a ABC/ABM	664
	<ul style="list-style-type: none"> • Telekomunikační firmy a organizace a jejich službový tok (Telecommunication SFO and service flow) – obecná případová studie a segmentová analýza zákazníků (case study and SCA – Segment customers analysis) a současný mezinárodní stav odvětví 	
5.4	Ostatní službově orientované firmy a organizace (SFO) – ABC a ABC/ABM (Státní zpráva a státní instituce – Government; zdravotnictví – Healthcare; školství – Education; věda a výzkum – Science and Research a veřejné služby – Public services)	672
5.4.1	ABC a ABC/ABM v oblasti státní správy a veřejného sektoru (Government entities/agencies and Public sector)	673



	<ul style="list-style-type: none"> • Federální imigrační úřad USA (The U.S. Immigration and Naturalization Service – INS) • Ministerstvo obrany a Státní daňová správa – IRS (The U.S. Internal Revenue Service – IRS) 	
5.4.2	Municipální a státní služby (Municipal – Government services)	676
	<ul style="list-style-type: none"> • Užití ABC a ABC/ABM pro efektivní řízení státní správy a její restrukturalizaci • Nastolení konkurence a výsledky ABC modelu a manažerské koncepce ABC/ABM použitého v Municipálních službách (MS) města Indianapolis, USA • Manažerská rozhodnutí (management decisions) uskutečněná na základě ABC a ABC/ABM v organizaci MS a jejich praktické dopady • Určení hlavní činnosti (core business) a hlavních kompetencí (core competencies) a restrukturalizace pomocí ABC a ABC/ABM v současném firemním a organizačním řízení (corporate management – CM) • Zabudovaný princip konkurence v MS a jeho vliv na efektivitu a průhlednost výběrových řízení a veřejných zakázek (competition principle and efficiency of public tenders in MS) 	
5.4.3	ABC a ABC/ABM ve zdravotnictví a zdravotních službách (Health care SFO)	692
	<ul style="list-style-type: none"> • Specifika zdravotnictví a zdravotních a sociálních služeb a problémy s nimi spojené z hlediska efektivního ekonomického řízení, kontroly a správy • Efektivní řízení reálné – praktické kapacity (practical capacity) a nevyužité kapacity (unused capacity) pomocí ABC a ABC/ABM • Vnímání kvality (quality) a komplexních a specifických hodnotových preferencí (value preferences) ve zdravotních a sociálních službách a jejich prioritní zákaznická – klientská orientace 	
5.4.4	Shrnutí použití ABC a ABC/ABM v státní správě a státních SFO a veřejném sektoru	696
	<ul style="list-style-type: none"> • Tradiční – selhávající administrativně direktivní a rozpočtový způsobu řízení a kontroly státních SFO 	

a veřejného sektoru (budgeting, budgetary controls, limits, standards...)

- Efektivní, klientsky orientovaný progresivní přístup ABC a ABC/ABM a jeho srovnání s tradičním administrativně direktivním systémem řízení ve firemní praxi

Kapitola VI.	701
6.1 Pokročilé aplikace ABC a ABC/ABM	703
6.1.1 Rozvinuté ABC/ABM a jeho rozšířené informační požadavky	703
6.1.2 Rozpočtování a rozpočet tvořený aktivitami (Activity based Budgeting – ABB)	712
6.1.3 Definice ABB a jeho srovnání s tradičním rozpočtováním (traditional budgeting) manažerského účetnictví (management accounting)	715
6.1.4 ABB rozpočtový proces (activity based budgeting process) a tvorba rozpočtů tvořených aktivitami (activity based budgets – ABBs) ve firemní praxi.	718
6.1.5 Rozpočtové vstupy rozpočtování (rozpočtů) tvořených aktivitami a standardní ABB proces používaný při konstrukci (ABBs)	720
<ul style="list-style-type: none"> • Odhad budoucího objemu a struktury prodeje a tržeb ve vztahu k produktům, zákazníkům a trhům a jejich segmentům (sales volumes estimate – products, customers and markets) • Určení budoucí firemní poptávky po aktivitách (demands for activities) • Stanovení komplexní firemní zdroje (Total resources) • Ekonomické a nákladové specifikace a charakteristiky celkových rozpočtovaných zdrojů (specify total budgeted resources) v ABB • Problematika reálné – praktické (practical capacity – PC) a nevyužité kapacity (unused capacity – UC) v ABB 	
6.1.6 Proaktivní a budoucí manažerská orientace i využití rozvinutého ABB a ABBs v současné firemní praxi a ABC/ABM (Proactive and future orientation advanced ABB)	742

• Pojetí rozpočtování a rozpočtů tvořených aktivitami ABBs jako rozpočtování a tvorbu rozpočtů s nulovým základem [Zero Based budgeting(s) – ZBB a ZBBs]	
• ABB a ABBs jako kontinuální, systematická a transparentní realizační manažerská technika, plánování (planning), kontroly (control) a firemního řízení (Corporate management – CM) realizovaného pomocí rozvinutého ABC/ABM	
6.1.7 ABC, ABB, KPI (key performance indicators) – klíčové ukazatele výkonnosti a ABC/ABM benchmarking ve firmě American Express	748
• Vstupní předpoklady firmy American Express (travel related services)	
• Požadavky na ABC model a progresivní účtovací – kontrolní interní systém (charge-out system) firmy AE	
• Základní předpoklady a implementační strategie ABC modelu firmy AE	
• Výsledný model ABC a interní kontrolní a řídicí systém ABC – COS (charge – out system) a jejich parametry	
• Rozvinutí modelu ABC o ABB (activity based budgeting) a KPI (key performance indicators)	
• Interní a externí Benchmarking a KPI (key performance indicators)	
• Shrnutí implementace ABC modelu, ABB a KPI ve firmě AE	
• Závěrečné shrnutí (Summary) komentované případové studie (Case Study: American Express Travel – Related services, New York; New York – D. M. Aldea, D. E. Bullinger- Arthur Andersen, 1999) a klientské standardy „big five“ companies	
Kapitola VII.	773
7.1 Závěr ABC a ABC/ABM	775
• Současný rozsah a trendy ABC/ABM	
• Hlavní předpoklady úspěchu a současně rizika spojené s ABC a ABC/ABM a jeho implementací a využíváním v současné firemní lokální a mezinárodní praxi	

- ABC/ABM a firemní řízení (Corporate Management – CM) v ČR (2006)

Přílohy	787
<i>Příloha 1:</i>	
Portfoliový efekt investice do ABC/ABM (Portfolio investic a investičních projektů)	789
<i>Příloha 2:</i>	
Zobrazení (bruto) pochybných pohledávek (doubtful accounts receivable) a rezerv s nimi spojených (allowance for doubtful accounts) v US GAAP financial statements, reálná rozvaha a výsledovka v UK GAAP (IAS/IFRS) a hlavní mezinárodní finanční poměrové ukazatele (financial ratios)	797
<i>Příloha 3:</i>	
VAD and Cash Flow statements IAS/IFRS (UK – German Standard), Balance sheet and Profit and Loss Statements – US GAAP a rozlišení rozvahových účtů	802
<i>Příloha 4:</i>	
Life – cycle costing (LCC)	807
<i>Příloha 5:</i>	
Hlavní oceňovací kritéria a techniky při investičních rozhodnutích a jejich konstrukce (Investment appraisal measurements)	809
<i>Příloha 6:</i>	
Target costs (case study) + tabulka TC + komplexní nefinanční ukazatele hodnocení výkonnosti – NFPM	840
<i>Příloha 7:</i>	
Redukce nákladů a její dopad na nepřímé náklady v TM (FAC) a ABC a ABC/ABM	842
<i>Příloha 8:</i>	
a – Business repoting; b – List of Activities//Procesess Business Entity – Real Trade Company (CAM-I process approach)	846
<i>Příloha 9:</i>	
Tradiční rozpočtová kontrolní zpráva (Budgetary control report) – reálná finanční a investiční společnost (centrální administrativa) ...	852
<i>Příloha 10:</i>	
Tradiční Interní – hierarchický reporting (IHR) a struktura reportovaných informací v tradiční organizační struktuře TM a struktura hlavního souhrnného rozpočtu (Master Budget)	855

<i>Příloha 11a:</i>	
Ekonomická přidaná hodnota – Economic Value Added (EVA) a její užití při finančním a ekonomickém řízení firem a organizací (US GAAP)	858
<i>Příloha 11b:</i>	
Ekonomická přidaná hodnota – Economic Value Added (EVA) a její užití při finančním a ekonomickém řízení firem a organizací CAS (Czech Accounting Standards)	860
<i>Příloha 12:</i>	
Komplexní cíle firmy – jejich měření a hodnocení. Koncepce MBO (Management by objectives) a hlavní nefinanční měřítka firemní výkonnosti (NFPM – Non-Financial Performance Measures)	863
<i>Příloha 13:</i>	
FSD – Activity Time sheet FSD – Financial Services Department – Administrative Cost pool	867
<i>Příloha 14:</i>	
Rozpočty a rozpočtované finanční výkazy (Budgets and Budgeted Financial statements): CIMA – Chartered Institute of Management Accountants	872
<i>Příloha 15:</i>	
Komplexní International Reporting ABC/ABM (ABMR)	881
<i>Příloha č. 16:</i>	
DCFC (Discounted Free Cash Flow) analýza investice (IFRS)	893
Originální slovník (Original Glossary – CAM I) ABC a ABC/ABM (ABM)	895
Finanční tabulky	903
1. Odúročitelé (diskontní faktory)	903
2. Odúročitelé (diskontní faktory) – kumulované hodnoty	904
3. Present value factors – Present value of 1 EUR $(1 + r)^{-n}$	905
4. Present value annuity factors – Present value od 1 EUR received annually for n years $\frac{1 - (1 + r)^{-n}}{r}$	907
Abecední seznam použité a doporučené literatury ABC a ABC/ABM (ABM)	909

2.1.9	Definice procesu a základní manažerské členění koncepte ABC/ABM	176
	<ul style="list-style-type: none"> • Hlavní – primární procesy (core operating processes) • Podpůrné – sekundární vedlejší procesy (support processes) • Měřitelnost procesu – efektivnost procesu, produktivita a výkonnost procesu; kontrolovatelnost a adaptabilita procesů 	
Kapitola III.	185
3.1	Hlavní a doplňující se oblasti působnosti a vývojové etapy komplexní manažerské koncepte ABC/ABM – operativní (operational) a strategické (strategic) ABC/ABM	187
3.1.1	Operativní ABC/ABM a koncepte zlepšování (continuous and discontinuous improvement) zvyšující firemní výkonnost	190
3.1.2	Přístupy ke kvalitě a měření nákladů kvality v tradičních systémech, TQM (Total Quality Management) a ABC/ABM	202
3.1.3	Přístupy ke zlepšování kvality v ABC/ABM a TQM <ul style="list-style-type: none"> • Procesní zlepšování (Process Improvement) a náklady kvality (cost of quality) v ABC/ABM 	
3.2	Operativní analýza aktivit (Activity analysis) z hlediska jejich produktivity, efektivnosti (efficiency) a výkonnosti (performance)	205
	<ul style="list-style-type: none"> • Hodnotící klíč operativní produktivity aktivit • Koexistence operativního ABC/ABM s koncepcí neustálého zlepšování (continous improvement) a procesní reengineering (process reengineering) 	
3.3	Doplnění a eliminace nedostatků TQM a Reengineeringu operativním ABC/ABM	210
3.4	Neefektivita a omezení systémů PIP (Performance Improvements Programs) a jejich eliminace pomocí ABC/ABM ...	213
3.5	Vliv investice do manažerských informačních systémů řízení FIS, MIS a manažerské koncepte ABC/ABM do finančních výkazů a externího finančního reportingu	222
3.6	Dopad rizika spojeného s investicí do systémů řízení PIP (TQM) a ABC/ABM na cenu a náklady kapitálu firmy (cost of capital) ...	223
3.7	Určování bonity obligací (Credit scoring) při dluhovém financování firmy podle ratingové agentury Moody's Investor Services	226

3.8	Riziko investice, dlouhodobé zadlužení a pákový efekt (Gearing, Leverage) vyvolaný investicí do nového systému řízení ABC/ABM	233
3.9	Dopad rozhodnutí o investici do podpůrných a komplexních systémů řízení, PIP a ABC/ABM z hlediska CAS	239
3.10	Rozdíl v pojetí rezerv v CAS a GAAP (IAS/IFRS, US GAAP)	244
3.11	Dopady strategického – investičního rozhodnutí zavedení nového systému řízení (MIS, ABC/ABM) na finanční výkazy CAS (Financial statements) a jeho účtování	247
3.12	Zobrazení, vyčíslení a respektování rizik spojených s manažerským rozhodnutím zavedení PIP nebo nového systému řízení ABC/ABM	249
3.13	Hlavní investiční kritéria a metody oceňování investic <ul style="list-style-type: none">• Statické: (PP – Payback period; ARR – accounting rate of return)• Dynamické: (FV – future value, PV – present value, NPV – Net Present value; PI – Profitability index, IRR – internal rate of return)• Flexibilní: Metoda reálných opcí – kupní a prodejní opce (call and put options)	251
3.14	Riziko a nejistota a jejich vliv na investiční rozhodování (Risk and Uncertainty) ve vztahu k pořízení ABC/ABM jako subsystému MIS <ul style="list-style-type: none">• Vztah manažerů k riziku a nejistotě (Risk Attitude) ve firemní praxi, portfoliový efekt (portfolio effect) a variabilita výnosů• Hlavní techniky měření rizika ve firemní praxi• Časové (Payback period, Risk premium, Finite horizont)• Pravděpodobnostní (expected value, continuous probabilistic analysis – CPA)• Simulační metody a citlivostní analýza (sensitivity analysis)	254
3.15	Obvyklé počáteční důvody pro zavedení PIP a operativního ABC/ABM ve firemní praxi	263
3.16	Srovnání tradičního Manažerského účetnictví, PIP, ABC/ABM a systému JIT (Just-in-Time) v přístupu ke kvalitě a zvyšování efektivity a výkonnosti firem	265
3.17	Pokročilé výrobní technologie – PVT (Advanced Manufacturing Technologies – AMT) a jejich vztah s TQM, JIT a ABC/ABM	269

	<ul style="list-style-type: none"> • Zpracování výroby počítači (Computer aided Manufacture – CAM) • Počítači zpracovaný design (Computer aided Design – CAD) • Just-in-Time (JIT) • Materiálem řízené plánování (Materials requirement planning – MRP) 	
3.18	Just-in-Time (JIT)	272
3.19	Hlavní přínosy metody JIT a její srovnání s klasickým přístupem a jeho vztah s ABC/ABM	277
3.20	Srovnání klasického a systému JIT v přístupu ke kvalitě	278
3.21	Tradiční Manažerské a nákladové účetnictví v podmínkách pokročilých výrobních technologií AMT	281
3.22	Využívání absorpčních technik v oblasti přímých nákladů produkce (absorption and direct costs)	282
3.23	Cílové nákladové účetnictví (Target Costing)	285
3.24	ABC/ABM a Cílové řízení nákladů (target costing)	289
	<ul style="list-style-type: none"> • Market – driven costing • Product – level target costing • Component – level target costing • Chained – level target costing 	
3.25	Kombinace cílového nákladového účetnictví TC a ABC/ABM při analýze, kontrole a řízení nákladů (Cost management)	295
3.26	Neefektivita a selhání tradičních nákladových systémů (Traditional model – TM) v souvislosti s TC – target costing	298
3.27	Tradiční nákladové systémy, ABC/ABM a jejich vztah s technikou TC	304
	<ul style="list-style-type: none"> • Nákladová analýza ABC (ABC cost analysis) • Administrativní a správní rozpočet (administration and overhead – services cost Budget) a problémy s ním spojené ve firemním řízení 	
3.28	Režijní (overheads costs), nepřímé a podpůrné náklady (indirect and support costs) v tradičních nákladových systémech, ABC/ABM a TC	315
3.29	Problémy s nepřímými a režijními náklady v nákladové analýze a TC	318
3.30	ABC/ABM pojetí tradičních nepřímých nákladů (indirect costs)	320
	<ul style="list-style-type: none"> • Výrobní režie (production overhead) • Všeobecná – administrativní a správní režie (general overheads) 	

	<ul style="list-style-type: none"> • ABC a ABC/ABM ve výrobních (production and manufacturing companies) a službově orientovaných firmách a organizacích (services companies, firms/organization – SFO) 	
3.31	Základní specifika ABC a ABC/ABM v službově zaměřených firmách a organizacích (services companies/organization)	326
	<ul style="list-style-type: none"> • Motivace top managementu jako základní faktor úspěšnosti soudobého firemního řízení (corporate management and MBO, BSC, EVA) • Moderní motivační metody – manažerské akciové opce – MO • Možné neefektivitu spojené s moderními motivačními technikami pomocí poskytnutí manažerských akciových opcí top managementu • Situace motivačních programů pomocí MO v ČR a privatizační proces 	
3.32	Zásadní užitečnost ABC a ABC/ABM pro firmy a organizace poskytující služby (services companies and services organization – SFO)	337
3.33	Účetnictví životního cyklu (Life cycle costing – LCC)	345
	<ul style="list-style-type: none"> • Náklady spojené s pořízením, nákupem nebo zavedením aktiva (Acquisition Cost) • Provoz (Operating) a Likvidace (Disposal or retirement) 	
Kapitola IV.		351
4.1	Úvod do strategického ABC/ABM (strategic ABC/ABM, ABM)	353
4.2	Operativní a strategické ABC/ABM (operating and strategic ABC/ABM, ABM)	359
4.2.1	Operativní ABC/ABM	359
	<ul style="list-style-type: none"> • Problémy s měřením ziskovosti (profitability) a přidané hodnoty (value added) jednotlivých aktivit a procesů ve firemní praxi • Určení jednotlivých aktivit a procesů z hlediska jejich konkrétní přidané hodnoty v ABC/ABM (value added analysis) • Zákazníky vnímaná přidaná hodnota (customers' accepted value added) 	
4.2.2	Strategické ABC/ABM	366
4.3	Strategické ABC/ABM a jeho praktické užití při soudobém efektivním firemním řízení (Corporate management)	373

4.3.1	Strategické ABC/ABM – zákazníci a trhy (Strategic ABC/ABM – customers and markets) – úvod	375
4.3.2	Nákladové objekty v strategickém ABC/ABM – historie (Cost objects in the Strategic ABC/ABM – History)	377
4.4	Zákazníci a trhy – hlavní nákladový objekt strategického ABC/ABM (customers and markets – main cost object strategic ABC/ABM)	384
4.4.1	Celková ziskovost – profitabilita firmy v tradičním a ABC a ABC/ABM pojetí	386
4.4.2	Dílčí ziskovost – profitabilita firmy v tradičním a ABC a ABC/ABM pojetí	394
4.4.3	Rozbor strategického ABC/ABM – zákazníci a trhy (Customers and Markets)	402
4.4.4	Přidaná hodnota (value added) versus účetní ziskovost (profitability) nákladových objektů (cost object)	404
4.4.5	Logistika (logistics) a ABC/ABM	406
	• Dodavatelé (Suppliers)	
	• Odběratelé (Customers)	
	• Dodavatelské a odběratelské kanály (Suppliers and Distribution Channels)	
4.4.6	Určení celkových a dílčích nákladů logistiky v tradičních nákladových systémech a ABC/ABM	410
4.4.7	Účtování zásob, hrubá marže (gross margin) a celkový účetní zisk v CAS	412
	• Moderní manažerský informační systém MIS	
4.4.8	Zákazníci a trhy (customers and markets) – standardní manažerská rozhodnutí (management decisions) podporovaná ABC/ABM	416
4.4.9	ABC hodnotová a zisková analýza – zákazníci (ABC value added and profit analysis – customers)	418
4.4.10	Praktické problémy při stanovení a porovnávání tradiční a ABC ziskovosti nákladových objektů – zákazníků (customers)	423
4.4.11	Customer Relationship Management (CRM)	423
4.4.12	Ziskovost a její vnímání v soudobé firemní/podnikové praxi v ČR	426
4.4.13	Konstrukce ABC-CPA (customers profitability analysis) ...	431
4.4.14	Identifikace a posouzení jednotlivých hlavních tržních segmentů – zákazníků (customers segments) pomocí ABC	432

	• Srovnání profitability tradičního nákladového modelu a finančního účetnictví a segmentové ABC profitability	
	• Skrytá ztráta (hidden loss)	
	• Skrytý zisk (hidden profit)	
4.4.15	Doplnění ABC-CPA o hodnotovou analýzu nákladových objektů ABC/ABM zahrnující manažerské náklady (managerial or management costs)	438
4.4.16	Přidaná hodnota (value added) ekonomicky reálné hodnotící kritérium (performance measurements)	439
4.5	Tradiční nákladové modely (TM) a jejich pojetí variabilních (variable costs) a fixních nákladů (fixed costs) i celkových firemních nákladů (total costs); kombinace nákladových metod FAC (full absorption costs) a VC (variable costs) v tradičním modelu a Manažerském účetnictví	450
4.5.1	Současný přístup Manažerského účetnictví a jeho nákladových technik v tradičním modelu	454
	• Přímé a nepřímé náklady (Direct and Indirect costs)	
	• Fixní a variabilní náklady (Fixed and Variable costs)	
4.5.2	Fixní náklady (fixed costs) v tradičním modelu a ABC a ABC/ABM přístupu	455
4.5.3	Problémy s fixními (fixed) a nepřímými (indirect) náklady v mezinárodním finančním reportingu (IAS/IFRS a US GAAP), kontrole a progresivním finančním řízením (corporate financial management)	459
	• Klasický přístup k finančnímu reportingu a jeho úskalí a neefektivita pro současné hodnotové firemní řízení	
	• Kreativní mezinárodní finanční reporting (creative financial reporting)	
4.5.4	Administrativní a správní náklady a výdaje (administration and general overheads expenses) v tradičním modelu a ABC/ABM	468
	• Omyly tradiční koncepce snižování nákladů (cost reduction)	
	• Určení, plánování a kontrola optimální nepřímé a administrativní kapacity (indirect and administration capacity)	
4.5.5	Řízení, kontrola a monitorování nepřímých – administrativních a režijních nákladů a praktické	

	zvyšování firemní efektivity (efficiency) a výkonnosti (performance) pomocí ABC/ABM	478
	• Hodnotu nepřidávající (non value added customers) a hodnotu přidávající zákazníci (value added customers)	
4.5.6	Administrativní a režijní náklady (administration and overheads expenses) v klasické organizační struktuře tradičního modelu a ABC/ABM	485
4.5.7	Srovnání závěrů Tradičního modelu – TM a ABC a ABC/ABM z hlediska potřeb soudobého efektivního hodnotového firemního řízení (Corporate management) v oblasti nepřímých a fixních nákladů	491
	• Tradiční model a jeho pojetí nepřímých a fixních nákladů	
	• ABC a ABC/ABM a jeho rozdílný – příčinný (cause – effects) přístup k nepřímým – administrativním a režijním nákladům	
4.6	Nepřímá a administrativní kapacita firmy v pojetí ABC a ABC/ABM	499
4.6.1	Určení, kontrola a řízení nákladů a administrativní kapacity pomocí ABC a strategického ABC/ABM	500
	• Analýza aktivit v obchodní firmě (Activity analysis – trade services company)	
	• ABC – activity Timesheet (Administration Activity Cost Pool – Financial services department – FSD)	
4.6.2.	Užití analýzy aktivit (activity analysis and charge back systému) při efektivním a hodnotově orientovaném řízení firmy a jejích organizačních jednotek včetně zahrnutí tzv. cost pools	504
	• Moderní koncepce mezi firemní spolupráce na základě oboustranné výhodnosti (Win to Win concept)	
	• Současný hodnotový zákaznický a dodavatelský řetězec (Customers and Suppliers Value chain)	
4.7	Dodavatelé (suppliers) a odběratelé (customers) v ABC a ABC/ABM k firemnímu řízení – CM	512
	• Historie mezinárodních dodavatelských vztahů (suppliers relationships) – tradiční model	
	• Win to win concept efektivní kooperace dodavatelů a odběratelů ve firemní praxi (Chrysler, Euclid)	

	Engineering, General Motors, John Deere, Kanthal, General Electric)	
	• Výběr nejméně – celkově nákladově náročného a ne pouze nejlevnějšího zákazníka – dodavatele (choosing Lowest cost not Lowest price customer – Supplier)	
4.8	Hodnotový řetězec (supplier value – chain) a progresivní procesní přístup ABC/ABM k firemnímu řízení – CM	520
4.8.1	Současný procesní a hodnotový přístup k firemnímu řízení (Corporate management) v mezinárodní praxi	523
4.8.2	Procesní řízení (Process Management) a ABC/ABM	524
4.8.3	ABC a ABC/ABM jako současný manažerský nástroj (management tool) při procesním a hodnotově orientovaném firemním řízení	525
4.8.4	Shrnutí dnešního procesního a hodnotového firemního řízení (process and value management) založeném na procesním přístupu soudobého ABC/ABM a jeho budoucí výhledy v mezinárodní a lokální (ČR) firemní praxi 21. století	531
4.9	Procesní analýza (Process analysis) a praktická implementace modelu ABC a jeho přerod v ABC/ABM firmy Bliss & Laughlin Industries Inc. USA, Illinois	534
4.9.1	Vstupní a počáteční požadavky firmy BL spolupracující s konzultační firmou Arthur Andersen na zaváděný model ABC	542
	• Analýza ziskovosti – profitability zákazníků (Customers profitability analysis – CPA)	
	• Reálné produktové náklady a zákaznická a tržní orientace produkce (real products costs and customer and market orientation)	
	• Systematická kontrola nákladů a plánování zisku (systematic cost control and profit planning)	
4.9.2	Preference ABC modelu v souvislosti s procesní analýzou – PA u firmy BL Inc.	544
4.9.3	Procesní přístup (process approach)	545
4.9.4	Identifikace klíčových provozních procesů (business processes – BP)	546
	• Seznam procesů (list of business processes firmy BL Inc.)	
4.9.5	Závěry ABC procesní analýzy (BL's results of process analysis)	549