

# OBSAH

Úvod .....	9
<b>1 Vztah finančního, manažerského a nákladového účetnictví .....</b>	<b>11</b>
1.1 Externí a interní uživatelé účetních informací .....	14
1.1.1 Vztah vlastníka a managementu .....	15
1.2 Vztah finančního a manažerského účetnictví .....	18
1.2.1 Členění činnosti podniku z hlediska způsobu zhodnocení zdrojů .....	21
1.3 Postavení controllera v podniku .....	26
1.4 Obsah a struktura manažerského účetnictví .....	31
1.4.1 Vztah nákladového a manažerského účetnictví .....	32
1.4.2 Informační zajištění řídicího cyklu .....	35
Závěry a shrnutí .....	39
Kontrolní otázky a úkoly .....	39
Klíčové pojmy .....	40
Situace ke shrnutí .....	40
<b>2 Zobrazení procesu tvorby výkonů v účetnictví .....</b>	<b>43</b>
2.1 Měření zisku na bázi vynaložených nákladů .....	45
2.1.1 Náklady výkonu a náklady období .....	49
2.1.2 Účelové členění vynaložených nákladů .....	52
2.2 Měření zisku na bázi nákladů prodaných výkonů .....	58
2.3 Vliv ocenění vytvořených výkonů na měření zisku .....	62
2.3.1 Měření zisku opakovaných produktů .....	63
2.3.2 Měření zisku zakázkové činnosti .....	70
2.4 Manažerské výsledovky .....	73
2.4.1 Manažerská výsledovka v produktovém členění .....	74
2.4.2 Manažerská výsledovka ve střediskovém členění .....	80
Závěry a shrnutí .....	83
Kontrolní otázky a úkoly .....	84
Klíčové pojmy .....	84
Situace ke shrnutí .....	85
<b>3 Měření a řízení výkonnosti podniku .....</b>	<b>87</b>
3.1 Kritéria řízení výkonnosti podnikatelského procesu .....	87
3.1.1 Kritéria řízení výkonnosti z pozice vlastníků .....	88
3.1.2 Kritéria řízení výkonnosti z pozice managementu .....	94

3.1.3	Kritéria pro řízení nákladů a zisku	105
3.2	Pojetí nákladů v nákladovém účetnictví	117
3.2.1	Jednookruhová a dvouokruhová soustava účetních informací	119
3.2.2	Využití rozdílů při měření zisku pro rozhodování vlastníků	127
	Závěry a shrnutí	131
	Kontrolní otázky a úkoly	131
	Klíčové pojmy	132
	Situace ke shrnutí	132
<b>4</b>	<b>Základní souvislosti řízení nákladů, výnosů a zisku</b>	<b>135</b>
4.1	Základní model vývoje zisku	136
4.2	Základní parametry vývoje zisku	138
4.2.1	Vymezení jednotky výkonu a objem výkonů	138
4.2.2	Prodejní cena	141
4.2.3	Variabilní náklady	143
4.2.4	Marže	145
4.2.5	Fixní náklady	147
4.2.6	Fixní náklady využité a nevyužité	150
4.3	Využití členění nákladů na fixní a variabilní při řízení zisku	152
4.3.1	Úlohy spojené se stanovením objemu výkonů pro dosažení bodu zvratu a požadovaného zisku	153
4.3.2	Stanovení maximální výše fixních nákladů	154
4.3.3	Stanovení prodejní ceny, která zajistí požadovaný zisk	154
4.3.4	Stanovení maximální výše variabilních nákladů na jednotku výkonu	155
4.4	Vývoj nákladů, výnosů a zisku při změnách sortimentu	158
	Závěry a shrnutí	161
	Kontrolní otázky a úkoly	162
	Klíčové pojmy	162
	Situace ke shrnutí	163
<b>5</b>	<b>Metoda standardních nákladů a výnosů a analýza odchylek</b>	<b>165</b>
5.1	Pojetí a cíle analýzy odchylek	165
5.1.1	Stanovení standardů	166
5.1.2	Sledování skutečného průběhu a způsoby zjišťování odchylek	169
5.1.3	Analýza odchylek	175
5.2	Analýza odchylek zisku při homogenní produkci	175
5.2.1	Odchylka prodejní ceny	176
5.2.2	Odchylka variabilních nákladů	176
5.2.3	Odchylka fixních nákladů	177

5.2.4 Odchylka objemu výkonů	178
5.3 Analýza odchylek zisku při nehomogenní produkci	182
5.4 Odchylky ze změny struktury vstupů	190
Závěry a shrnutí	192
Kontrolní otázky	192
Klíčové pojmy	193
Situace ke shrnutí	193
<b>6 Informační nástroje pro řízení po linii výkonů</b>	<b>195</b>
6.1 Kalkulace – základní nástroj řízení po linii výkonů	197
6.1.1 Rozhodovací úlohy managementu jako určující faktor obsahu a struktury kalkulace	199
6.1.2 Kalkulace plných nákladů	202
6.1.3 Kalkulace variabilních nákladů	205
6.1.4 Využití kalkulace plných a variabilních nákladů v hodnotovém řízení	208
6.2 Metodické otázky sestavení kalkulace	213
6.2.1 Vymezení předmětu kalkulace	213
6.2.2 Obsah a struktura položek kalkulace	215
6.2.3 Metody a principy přiřazování nákladů	216
6.3 Alokační fáze	225
6.4 Funkce kalkulace v taktickém a operativním řízení	240
Závěry a shrnutí	263
Kontrolní otázky a úkoly	265
Klíčové pojmy	265
Situace ke shrnutí	266
<b>7 Rozpoznání a zobrazení vztahů mezi středisky a pojetí výnosů v nákladovém účetnictví</b>	<b>271</b>
7.1 Ocenění vztahů mezi středisky na základě skutečných nákladů	272
7.2 Ocenění vztahů mezi středisky na základě předem stanovených nákladů	276
7.3 Hospodářský výsledek podniku a středisek	281
Závěry a shrnutí	298
Kontrolní otázky a úkoly	299
Klíčové pojmy	299
Situace ke shrnutí	299
<b>8 Postavení rozpočtu nákladů v systému plánů a rozpočtů</b>	<b>301</b>
8.1 Předpoklady účinného fungování plánů a rozpočtů v nestabilním tržním prostředí	302
8.2 Cíle a funkce rozpočtů	306

8.3	Proces a etapy sestavení rozpočtu	310
8.3.1	Proces sestavení rozpočtu	310
8.3.2	Základní etapy sestavení rozpočtové výsledovky	311
8.3.3	Vzájemný vztah předběžné kalkulace výkonů, rozpočtu nákladů středisek a rozpočtové výsledovky	319
8.4	Rozpočty nákladů středisek	328
8.4.1	Stanovení struktury nákladů v rozpočtu nákladů střediska	328
8.4.2	Metody stanovení rozpočtu nákladů střediska	328
8.4.3	Kontrola dodržení rozpočtu nákladů středisek	334
8.4.4	Vztah vývoje zisku podniku a kontrola rozpočtu nákladů střediska	340
	Závěry a shrnutí	345
	Kontrolní otázky a úkoly	346
	Klíčové pojmy	346
	Situace ke shrnutí	347
<b>9</b>	<b>Účetní informace pro řízení po linii odpovědnosti</b>	<b>349</b>
9.1	Odpovědnostní účetnictví jako součást odpovědnostního řízení a příčiny jeho rozvoje	349
9.2	Strukturální předpoklady odpovědnostního řízení	352
9.2.1	Organizační struktura podniku	352
9.2.2	Centralizace a decentralizace v odpovědnostním řízení	353
9.2.3	Ekonomická struktura podniku	355
9.2.4	Typy odpovědnostních středisek a věcné předpoklady jejich využití	356
9.3	Využití hodnotových kritérií při řízení odpovědnostních středisek	362
9.3.1	Náklady odpovědnostních středisek	362
9.3.2	Výnosy odpovědnostních středisek	364
9.3.3	Typy vnitropodnikových cen	366
9.3.4	Výsledek hospodaření střediska	371
	Závěry a shrnutí	378
	Kontrolní otázky a úkoly	380
	Klíčové pojmy	380
	Situace ke shrnutí	380
	<b>Příloha</b>	<b>383</b>
	<b>Summary</b>	<b>391</b>
	<b>Použitá literatura</b>	<b>393</b>
	<b>Rejstřík</b>	<b>397</b>