

MANAŽERSKÉ ÚČETNICTVÍ 2

STUDIJNÍ OPORA PRO KOMBINOVANÉ
STUDIUM

MANAŽERSKÉ ÚČETNICTVÍ 2

Ing. **Michal MENŠÍK**, Ph.D.

© Moravská vysoká škola Olomouc, o. p. s.

Autor: Ing. Michal MENŠÍK, Ph.D.

Olomouc 2018

Obsah

Úvod	6
Dříve než začnete	7
Manažerské účetnictví: pojem, cíl, obsah a struktura	8
1.1 Kapitola 1 v učebnici	9
Základní pojmy a kritéria manažerského účetnictví	11
2.1 Kapitola 2 v učebnici	12
Členění nákladů	15
3.1 Kapitola 3 v učebnici	16
Zobrazení nákladů, výnosů a zisku v účetnictví	18
4.1 Kapitola 4 v učebnici	19
Metodické otázky využití kalkulace v řízení po linii výkonů	20
5.1 Kapitola 4 v učebnici	21
Kalkulace plných a variabilních nákladů	23
6.1 Kapitola 4 v učebnici	24
Specifika kalkulace s přiřazováním nákladů aktivitám	25
7.1 Kapitola 7 v učebnici	26
Kalkulační systém	28
8.1 Kapitola 8 v učebnici	29
Vliv charakteru podnikání na výkonově orientované účetnictví	32
9.1 Kapitola 9 v učebnici	33

System plánu a rozpočtů	36
10.1 Kapitola 10 v učebnici	37
Řízení režijních nákladů	39
11.1 Kapitola 11 v učebnici	40
Rozdílové metody řízení hospodárnosti jednicových nákladů	41
12.1 Kapitola 12 v učebnici	42
Metoda standardních nákladů a výnosů	43
13.1 Kapitola 13 v učebnici	44
Odpovědnostní účetnictví a předpoklady jeho fungování	46
14.1 Kapitola 14 v učebnici	47
Řízení odpovědnostních středisek	48
15.1 Kapitola 15 v učebnici	49
Využití hodnotových kritérií v řízení odpovědnostních středisek	51
16.1 Kapitola 16 v učebnici	52
Rozhodování na existující kapacitě	54
17.1 Kapitola 17 v učebnici	55
Rozhodování o budoucí kapacitě	56
Co byste měli zvládnout v kapitole 18	57
Informace manažerského účetnictví pro cenová rozhodování	59
19.1 Kapitola 19 v učebnici	60
Strategicky orientované manažerské účetnictví	62
20.1 Kapitola 20 v učebnici	63
Vývojové tendence manažerského účetnictví	66
21.1 Kapitola 21 v učebnici	67

Úvod

To co držíte v ruce nebo se na to koukáte na obrazovce je metodický materiál. Hrozný název, nicméně učebnice to není, tu nejspíš máte hned vedle v druhé ruce nebo položenou u počítače či tabletu. Není to ani sbírka příkladů či případových studií - i ta existuje a vypadá trochu jinak a pravděpodobně leží hned vedle.

Pokud učebnice obsahuje základní a pokročilé teoretické znalosti, které jsou potřeba ke zvládnutí disciplíny, sbírka příkladů potom obsahuje příklady, na kterých si můžete procvičit nabyté znalosti a ověřit, zda jste problematiku správně pochopili a uchopili. Nicméně nabízí se otázka - k čemu tedy metodický materiál? Metodický materiál je určený studentům kombinované či distanční formy studia. Studentům, kteří v přímém kontaktu s přednášejícím a cvičícím stráví podstatně méně času než studenti prezenčního studia. To, co by bylo u prezenčního studenta možné vyřešit dotazem na přednášce či cvičení, kombinovaný student na to musí přijít sám. V době elektronické komunikace máte navíc možnost poslat e-mail, položit dotaz na sociální síti (a moje rada zní, udělejte to, vyměňte si s ostatními studenty kombinované i prezenční formy na sebe e-maily, telefonní čísla, založte si diskusní skupiny na sociálních sítích, využijte vše, co Vám dnešek nabízí ...), ale přesto, "rozlousknout" to musíte sami.

Metodický materiál Vám bude klást dotazy, jejichž odpověď budete hledat v knize či ve své mysli. Bude Vás upozorňovat na kritická místa, bude ukazovat na podobnost řešených úloh. Samozřejmě že nelze nahradit přednášejícího cvičícího kusem lépe či hůře napsaného odborného textu. Ale kombinace učebnice, cvičebnice, metodického materiálu, diskusí s kolegy studenty, několik hodin tutoriálů s vyučujícím, mnoho hodin poctivého studia, zkrátka tvrdá práce, to vše by Vaši nevýhodu kombinovaného studia - méně času trávíte ve škole - mohlo zmírnit či úplně odstranit.

A to je hlavním účelem tohoto textu - být pomocníkem, který spolu s Vaší usilovnou prací pomůže pochopit a zvládnout úžasnou a náročnou disciplínu Manažerské účetnictví.

Přeji Vám mnoho trpělivosti a doufám, že společně odhalíme, co je to Manažerské účetnictví a k čemu je vlastně dobré.

Michal Menšík

Dříve než začnete

Metodický materiál předpokládá, že jste si prostudovali základní teoretickou literaturu k předmětu manažerského účetnictví, pokusili se vypočítat vzorové a typové zkuškové příklady. Předpokládá, že jste si prostudovali sbírku příkladů a případových studií a pokusili jste se ji vyřešit. Metodický materiál je posledním krokem, který Vám pomáhá ověřit si nabyté znalosti. Jako takový tedy bude zejména klást dotazy. Jejich odpovědi získáte buď v učebnici nebo řešením příkladů nebo kombinací obojího. Některé odpovědi stačí v učebnici „nalézt“, jiné budete muset s pomocí učebnice¹ vymyslet. Někdy se Vás dokonce tento text bude ptát na Váš názor, podepřený odbornými argumenty.

Metodický materiál se snaží alespoň částečně nahradit dotazování ze strany pedagoga či lektora, proto je v něm ponechán prostor pro odpovědi. Zda Vám vyhovuje papírová forma a vpisování rukou či naopak digitální forma a doplňování přes klávesnici (hardwarovou či elektronickou) je na Vašem zvážení. Pokud studujete manažerské účetnictví, znamená to, že už máte za sebou úspěšně střední školu a bakalářský (či obdobný) stupeň studia a měli byste tedy vědět, jaký způsob studia preferujete a máte s ním dobré zkušenosti. V tomto směru je to ponecháno na Vaší zodpovědnosti. Přesto – předpokladem je, že jste již kus práce odvedli a metodický materiál se pouze snaží pomoci Vám zjistit, jak velký kus práce máte za sebou a jak velký je ještě před Vámi.

¹ KRÁL, Bohumil a kol. *Manažerské účetnictví*. 3. rozšíř. a aktualiz. vyd. Praha: Management Press, 2010. ISBN 978-80-726-1217-8.

Kapitola 1

Manažerské účetnictví: pojem, cíl, obsah a struktura



Po prostudování kapitoly budete umět:

- vymezit cíl manažerského účetnictví a odlišit ho od cílů finančního a daňového účetnictví
- vyjádřit vztah manažerského účetnictví ke controllingu
- charakterizovat vztah nákladového účetnictví a tzv. účetnictví pro manažersky orientované rozhodování jako dvou základních subsystémů manažerského účetnictví
- vymezit základní strukturu informací, kterou manažerské účetnictví poskytuje svým uživatelům
- obecně charakterizovat cíle a obsah výkonově, odpovědnostně a procesně orientovaného nákladového účetnictví
- vyjádřit smysl a cíl tzv. duálního vztahu manažerského a finančního účetnictví

1.1 Kapitola 1 v učebnici

- Prostudujte si výukové cíle.
- Zkuste nyní formulovat svými slovy očekávání – pokud nastudujete kapitolu 1, co se dozvíte?
- V návaznosti na výukové cíle kapitoly zkuste napsat, komu je určeno a jaké rozhodovací úlohy řeší finanční účetnictví?
- V návaznosti na výukové cíle kapitoly zkuste napsat, komu je určeno a jaké rozhodovací úlohy řeší daňové účetnictví?
- V návaznosti na výukové cíle kapitoly zkuste napsat, komu je určeno a jaké rozhodovací úlohy řeší manažerské účetnictví?
- V čem je manažerské účetnictví podobné controllingu a v čem se naopak odlišuje?
- Prostudujte si řešený příklad 1.1 v učebnici a zkuste odpovědět na následující otázky:
 - 1) Jak vzniklo číslo 15 (účetní operace 1c)?
 - 2) Jak vzniklo číslo 13 (účetní operace 2a)?
 - 3) Proč je účetní operace 1c zaúčtována jako snížení hospodářského výsledku minulých let?
 - 4) O kolik se bude lišit hospodářský výsledek běžného účetního období ve finančním a v manažerském účetnictví?
 - 5) Dá se usoudit, který hospodářský výsledek (dle finančního účetnictví či dle manažerského účetnictví) je přesnější?
- Prostudujte si podkapitolu 1.6 a zkuste posoudit pravdivost následujících tvrzení (zda jsou v souladu s učebnicí):
 - 1) Manažerské účetnictví je orientováno na uspokojení informačních potřeb manažerů.
 - 2) Manažerské účetnictví musí být silně regulováno a respektuje principy, zásady a metody účetního zobrazení.
 - 3) Manažerské účetnictví klade důraz na propojení finanční a věcné stránky podnikatelského procesu.
 - 4) Manažerské účetnictví se zaměřuje výhradně na operativní a taktický horizont.
 - 5) Manažerské účetnictví klade velký důraz na průkaznost informace pro rozhodování.
 - 6) Manažerské účetnictví se snaží překonat úzkou disciplinární orientaci integrací do širěji zaměřeného systému řízení.
 - 7) V manažerském účetnictví je snaha o vyšší zapojení vizualizace a grafické prezentace závěrů.

Prostudujte si nyní shrnutí kapitoly a zkuste odpovědět na testové otázky.



1. Znáte odpovědi na testové otázky?
2. Které otázky považujete za těžké?
3. Vyskytla se testová otázka, na kterou jste nedokázali odpovědět?
4. Pokud se nyní vrátíte na začátek, kdy jste formulovali Vaše očekávání – naplnila se?
5. V čem se vaše očekávání lišila?



Literatura k tématu:

- [1] KRÁL, Bohumil a kol. *Manažerské účetnictví*. 3. rozšíř. a aktualiz. vyd. Praha: Management Press, 2010. ISBN 978-80-726-1217-8.



Kapitola 2

Základní pojmy a kritéria manažerského účetnictví



Po prostudování kapitoly budete umět:

- vymezit pojem nákladů jako základní kategorii manažerského účetnictví
- vyjádřit odlišnost v pojetí nákladů ve finančním a manažerském účetnictví
- vymezit další důležité ekonomické kategorie manažerského účetnictví, vyjadřující hospodárnost, účinnost, efektivnost a finanční pozici
- charakterizovat přístupy k jejich vyjádření a měření

2.1 Kapitola 2 v učebnici

- Prostudujte si výukové cíle.
- Zkuste nyní formulovat svými slovy očekávání – pokud nastudujete kapitolu 2, co se dozvíte?
- V návaznosti na výukové cíle, jak vymezuje manažerské účetnictví pojem náklad?
- Pokud toto vymezení srovnáte se znalostí pojetí nákladů ve finančním účetnictví, v čem jsou odlišné?
- Jaký je rozdíl mezi náklady produktu a náklady období? Kdy se projeví ve výsledovce?
- Pokud si prostudujete příklad 2.1, rozumíte řešení?
- Změnilo by se něco v hodnocení podniku pomocí rentabilit, pokud bychom změnu stavu výrobků vykázali na levé straně výsledovky?
- Pojmy hospodárnost, účinnost a efektivnost již znáte ze základního kurzu. Po prostudování v učebnici se zkuste zamyslet, zda je v pořádku pořadí

Hospodárnost – Účinnost – Efektivnost

- či zda by mohlo být pořadí také opačné?

Efektivnost – Účinnost – Hospodárnost

- Proč?

Hospodárnost je často měřena pomocí průměrných nákladů na jednotku produkce PN

$$PN = N/Q$$

- V učebnici se také uvádí, že hospodárnost má dvě formy – úspornost a výtěžnost. Pokud se nyní vrátíte k měřítku průměrných nákladů PN, potom
- Úspornost se týká čitatele nebo jmenovatele zlomku?
- Výtěžnost se týká čitatele nebo jmenovatele zlomku?
- Je správné tvrzení, že „Úspornost se týká variabilních nákladů a výtěžnost se týká fixních nákladů.“? Zdůvodněte své rozhodnutí ohledně správnosti tvrzení:
- Ekonomická účinnost je měřena pomocí různých úrovní zisku. Současně v mikroekonomii se obvykle zisk (resp. Jeho maximalizace) chápe jako hlavní cíl. Dokážete vysvětlit, proč zisk není v manažerském účetnictví chápán jako vrcholové kritérium?

- Měřítka ekonomické efektivity porovnává zisk se zdroji nutnými k jeho dosažení či zdroji vloženými do podnikání. Dokážete rozlišit, která dvě měřítka odpovídají těmto pohledům?

Pohled „zdroje nutné k dosažení

Z/?

Pohled „zdroje vložené do podnikání

Z/?

- Jedno z těchto měřítek reprezentuje zejména pohled vlastníka či investora, druhé reprezentuje spíše pohled manažera či správce. Dokážete usoudit, které je které?
- Jaký je rozdíl mezi solventností a likviditou?
- Prostudujte si finanční, hodnotové a ekonomické pojetí nákladů. Pojdme si nyní představit podnikatele:
- Petr se rozhodnul podnikat v přepravě zásilek. Na začátku podnikání měl na účtu 100 000 Kč zcela novou dodávku v hodnotě 800 000 Kč, která uveze 15 m³ nákladu. Po pěti letech podnikání dodávku zcela opotřeboval, tak ji prodal a z vydělaných peněz koupil zcela novou dodávku. Na konci patého roku je tedy Petrova situace následující:
- Na účtu v bance má Petr 500 000 Kč.
- Má zcela novou dodávku, která uveze 15 m³ nákladu (její hodnota je nyní 950 000 Kč).
- Současně se Petr na srážce spolužáků dozvěděl, že Kamil měl naprosto stejný nápad a v podnikání se mu dařilo, takže i když začínal naprosto stejně identicky jako Petr, má nyní dodávky dvě a v bance má 600 000 Kč.
- Které informace budeme brát jako relevantní pro hodnocení Petrova podnikání, pokud jej budeme hodnotit optikou
- Finančního pojetí?
- Hodnotového pojetí?
- Ekonomického pojetí?
- Prostudujte si nyní shrnutí kapitoly a zkuste odpovědět na testové otázky.



1. Znáte odpovědi na testové otázky?
2. Které otázky považujete za těžké?
3. Vyskytla se testová otázka, na kterou jste nedokázali odpovědět?
4. Pokud se nyní vrátíte na začátek, kdy jste formulovali Vaše očekávání – naplnila se?
5. V čem se vaše očekávání lišila?



Literatura k tématu:

- [1] KRÁL, Bohumil a kol. *Manažerské účetnictví*. 3. rozšíř. a aktualiz. vyd. Praha: Management Press, 2010. ISBN 978-80-726-1217-8.

Kapitola 3

Členění nákladů



Po prostudování kapitoly budete umět:

- vymezit základní přístupy ke členění nákladů z hlediska potřeb řízení podnikatelského procesu, o jehož parametrech byl bylo rozhodnuto
- charakterizovat základní formy a vlastnosti druhového a účelového členění nákladů
- vyjádřit základní vztahy a odlišnosti mezi náklady přímými, jednicovými a variabilními a mezi náklady nepřímými, režijními a fixními
- vyjádřit požadavky na taková členění nákladů, která usnadní rozhodování o budoucích variantách podnikání
- vymezit a prakticky dokumentovat důležitost informací o relevantních a irelevantních nákladech
- podrobněji charakterizovat jejich různé formy

3.1 Kapitola 3 v učebnici

- Prostudujte si výukové cíle
- Zkuste nyní formulovat svými slovy očekávání – pokud nastudujete kapitolu 3, co se dozvíte?
- V návaznosti na výukové cíle a po prostudování učebnic odpovězte na otázku „Proč je relevantní členit náklady?“
- Jaká otázka stojí v pozadí druhového členění nákladů?
- Jaká otázka stojí v pozadí účelového členění nákladů?
- Jaká otázka stojí v pozadí členění nákladů na technologické a náklady na obsluhu a řízení?
- Jaká otázka stojí v pozadí členění nákladů na jednicové a režijní?
- Jaká otázka stojí v pozadí členění nákladů na externí (prvotní) a interní (druhotné)?
- Jaká otázka stojí v pozadí členění nákladů na přímé a nepřímé?
- Jaká otázka stojí v pozadí členění nákladů na variabilní a fixní?
- Jaká otázka stojí v pozadí členění nákladů na relevantní a irelevantní?
- Jakým českým ekvivalentem lze nahradit pojem oportunitní náklady?
- Proč jsou oportunitní náklady zahrnuty do rozhodování?
- Proč křivka nákladů vázaných k rozhodnutí není totožná s křivkou vynaložených nákladů?
- Jak by se změnila křivka vynaložených nákladů např. pro hnědouhelné doly, pokud předpokládáte, že cca 50 % veškerých nákladů spojených s provozem dolu jsou náklady na rekultivaci po ukončení těžby? Dokreslete ji do obrázku.

Etapy celkového životního cyklu		Tradiční předmět účetního zobrazení	
Náklady	Výzkum, vývoj a technická příprava	Zásobování, výroba, prodej	Podvýrobní etapa
100 %	Náklady vázané k rozhodnutí		
80 %			
60 %			
40 %			
20 %			Vynaložené náklady
0 %			

- Prostudujte si nyní shrnutí kapitoly a zkuste odpovědět na testové otázky.



1. Znáte odpovědi na testové otázky?
2. Které otázky považujete za těžké?
3. Vyskytla se testová otázka, na kterou jste nedokázali odpovědět?
4. Pokud se nyní vrátíte na začátek, kdy jste formulovali Vaše očekávání – naplnila se?
5. V čem se vaše očekávání lišila?



Literatura k tématu:

- [1] KRÁL, Bohumil a kol. *Manažerské účetnictví*. 3. rozšíř. a aktualiz. vyd. Praha: Management Press, 2010. ISBN 978-80-726-1217-8.

Kapitola 4

Zobrazení nákladů, výnosů a zisku v účetnictví



Po prostudování kapitoly budete umět:

- vyjádřit nejdůležitější požadavky na zobrazení nákladů, výnosů a zisku v účetnictví
- charakterizovat vzájemný vztah výkonově a odpovědnostně orientovaného nákladového účetnictví
- upozornit na rozdílnost v přístupech při sledování nákladů podle místa vzniku a odpovědnosti za jejich vznik a na způsoby řešení této odlišnosti
- vymezit zásady, které je třeba respektovat při tvorbě synteticky chápaného účetního systému, který poskytuje informace nejen uživatelům manažerského, ale také finančního a daňového účetnictví
- upozornit na rozdílnost v přístupech těchto účetních subsystémů ke sledování nákladů a výnosů a vysvětlit, jak ovlivňují tvorbu účetního systému
- vysvětlit podstatu a formulovat přednosti i omezení jednookruhové a dvouokruhové organizace vztahu mezi finančním a manažerským účetnictvím

4.1 Kapitola 4 v učebnici

- Prostudujte si výukové cíle
- Zkuste nyní formulovat svými slovy očekávání – pokud nastudujete kapitolu 4, co se dozvíte?
- O co se snaží výkonově orientované manažerské účetnictví?
- Jaké na výkonově orientované manažerské účetnictví klademe požadavky?
- O co se snaží odpovědnostně orientované manažerské účetnictví
- Jaké na odpovědnostně orientované manažerské účetnictví klademe požadavky?
- Co to znamená, když se odlišuje u nákladů místo vzniku a odpovědnost?
- Které faktory ovlivňují volbu mezi výkonově či odpovědnostně orientovaným manažerským účetnictvím?
- V čem se liší a v čem je naopak podobná jednookruhová či dvouokruhová organizace účetnictví?
- Prostudujte si nyní shrnutí kapitoly a zkuste odpovědět na testové otázky.



1. Znáte odpovědi na testové otázky?
2. Které otázky považujete za těžké?
3. Vyskytla se testová otázka, na kterou jste nedokázali odpovědět?
4. Pokud se nyní vrátíte na začátek, kdy jste formulovali Vaše očekávání – naplnila se?
5. V čem se vaše očekávání lišila?



Literatura k tématu:

- [1] KRÁL, Bohumil a kol. *Manažerské účetnictví*. 3. rozšíř. a aktualiz. vyd. Praha: Management Press, 2010. ISBN 978-80-726-1217-8.

Kapitola 5

Metodické otázky využití kalkulace v řízení po linii výkonů



Po prostudování kapitoly budete umět:

- vyjádřit požadavky, které klade systém řízení na informace o nákladech podnikových výkonů,
- charakterizovat funkce, které plní kalkulace nákladů
- charakterizovat metodický aparát, který kalkulace při plnění svých funkcí využívá.

5.1 Kapitola 4 v učebnici

- Prostudujte si výukové cíle.
- Zkuste nyní formulovat svými slovy očekávání – pokud nastudujete kapitolu 5, co se dozvíte?
- Jaké je nejobecnější vymezení pojmu kalkulace?
- Pojem kalkulace může mít tři významy, které to jsou?
- Jaký je rozdíl mezi metodou kalkulace a předmětem kalkulace?
- Jaké jsou metody kalkulace a co je jejich podstatou?
- „Neexistuje univerzálně správný nebo špatný způsob přiřazení nákladu příslušnému výkonu. Každý způsob alokace musí respektovat nejen vztah nákladů k objektu, ale zejména rozhodovací úlohu, která bude na základě tohoto přiřazení řešena.“ Jaké typové rozhodovací úlohy znáte? Zkuste každou stručně charakterizovat.
- Teorie rozlišuje tři principy alokace, které to jsou?
- A který z nich by měl být využíván primárně?
- K čemu slouží alokační fáze?
- Obvykle se rozlišují tři alokační fáze, které to jsou?
- Který princip alokace je ideálně vyžadován při volbě rozvrhové základny?
- Jaká je struktura a jaké jsou výhody a nevýhody typového kalkulačního vzorce?
- Jaká je struktura a jaké jsou výhody a nevýhody retrográdního kalkulačního vzorce?
- Jaká je struktura a jaké jsou výhody a nevýhody kalkulačního vzorce oddělujícího fixní a variabilní náklady?
- Jaká je struktura a jaké jsou výhody a nevýhody dynamické kalkulace?
- Jaká je struktura a jaké jsou výhody a nevýhody kalkulace se stupňovitým rozvrstvením fixních nákladů?

- Prostudujte si nyní shrnutí kapitoly a zkuste odpovědět na testové otázky.



1. Znáte odpovědi na testové otázky?
2. Které otázky považujete za těžké?
3. Vyskytla se testová otázka, na kterou jste nedokázali odpovědět?
4. Pokud se nyní vrátíte na začátek, kdy jste formulovali Vaše očekávání – naplnila se?
5. V čem se vaše očekávání lišila?



Literatura k tématu:

- [1] KRÁL, Bohumil a kol. *Manažerské účetnictví*. 3. rozšíř. a aktualiz. vyd. Praha: Management Press, 2010. ISBN 978-80-726-1217-8.

Kapitola 6

Kalkulace plných a variabilních nákladů



Po prostudování kapitoly budete umět:

- vymezit obsahový rozdíl mezi kalkulacemi, které při vyjádření výrobních nákladů rozlišují a nerozlišují fixní a variabilní část,
- upozornit na omezení, která přináší tzv. kalkulace plných nákladů v řešení úloh na existující kapacitě a v řízení hospodárnosti,
- charakterizovat přístup, jak lze k řešení těchto otázek přistoupit při použití tzv. kalkulace variabilních nákladů, a
- vymezit vztah obou kalkulačních pojetí k vyjádření podnikového zisku nebo ztráty a k měření výsledků hospodaření odpovědnostních středisek.

6.1 Kapitola 4 v učebnici

- Prostudujte si výukové cíle.
- Zkuste nyní formulovat svými slovy očekávání – pokud nastudujete kapitolu 6, co se dozvíte?
- Které rozhodovací úlohy mohou využít informace o plné nákladové náročnosti?
- Které hlavní problémy jsou spojeny s využíváním kalkulace plných nákladů (absorpční kalkulace)?
- Které náklady přednostně tyto komplikace působí?
- Jak se liší (prostudujte příklad 6.1) hospodářský výsledek, pokud oceňujeme zásoby vytvořené vlastní činností na úrovni variabilních nákladů nebo na úrovni plných nákladů?
- Jaká jsou skutečná a jaká jsou domnělá omezení kalkulace variabilních nákladů?
- Jaké jsou naopak přednosti využití kalkulace variabilních nákladů?
- Prostudujte si nyní shrnutí kapitoly a zkuste odpovědět na testové otázky.



1. Znáte odpovědi na testové otázky?
2. Které otázky považujete za těžké?
3. Vyskytla se testová otázka, na kterou jste nedokázali odpovědět?
4. Pokud se nyní vrátíte na začátek, kdy jste formulovali Vaše očekávání – naplnila se?
5. V čem se vaše očekávání lišila?



Literatura k tématu:

- [1] KRÁL, Bohumil a kol. *Manažerské účetnictví*. 3. rozšíř. a aktualiz. vyd. Praha: Management Press, 2010. ISBN 978-80-726-1217-8.

Kapitola 7

Specifika kalkulace s přiřazováním nákladů aktivitám



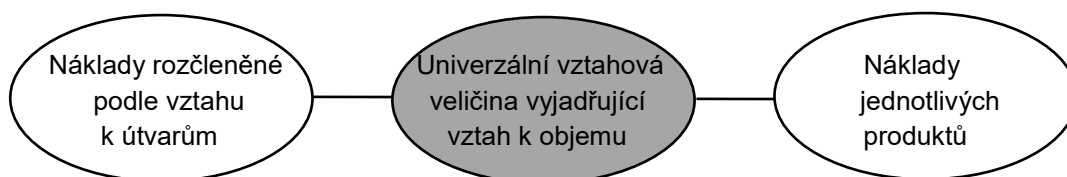
Po prostudování kapitoly budete umět:

- charakterizovat příčiny, které vedly na počátku osmdesátých letech k novým pohledům na řízení podnikatelského procesu, a tím i na zobrazení nákladů,
- vyjádřit, jak se tento pohled projevil ve zobrazení vztahu nákladů k aktivitám, činnostem a procesům,
- charakterizovat, jak se toto zobrazení projevilo v informacích pro řízení hospodárnosti, účinnosti a efektivnosti podnikatelského procesu,
- porovnat vypovídací schopnost kalkulace finálních výkonů, zpracované metodou ABC, s kalkulací plných a variabilních nákladů
- charakterizovat přednosti a omezení této kalkulace v řízení.

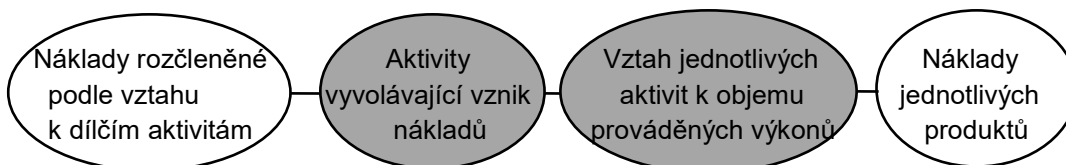
7.1 Kapitola 7 v učebnici

- Prostudujte si výukové cíle.
- Zkuste nyní formulovat svými slovy očekávání – pokud nastudujete kapitolu 7, co se dozvíte?
- Proč vznikla kalkulace ABC (Activity Based Costing)? Na jaké problémy reagovala?
- Prohlédněte si v učebnici obrázek 7.1 a zkuste jej vysvětlit s využitím příkladu 7.1

Tradiční kalkulační postup



Kalkulace podle metody ABC



- Jaké jsou hlavní výhody ABC?
- Jaké jsou naopak nevýhody ABC?
- U kterých činností je vhodné použít ABC?
- Prostudujte si nyní shrnutí kapitoly a zkuste odpovědět na testové otázky.



1. Znáte odpovědi na testové otázky?
2. Které otázky považujete za těžké?
3. Vyskytla se testová otázka, na kterou jste nedokázali odpovědět?
4. Pokud se nyní vrátíte na začátek, kdy jste formulovali Vaše očekávání – naplnila se?
5. V čem se vaše očekávání lišila?



Literatura k tématu:

- [1] KRÁL, Bohumil a kol. *Manažerské účetnictví*. 3. rozšíř. a aktualiz. vyd. Praha: Management Press, 2010. ISBN 978-80-726-1217-8.

Kapitola 8

Kalkulační systém

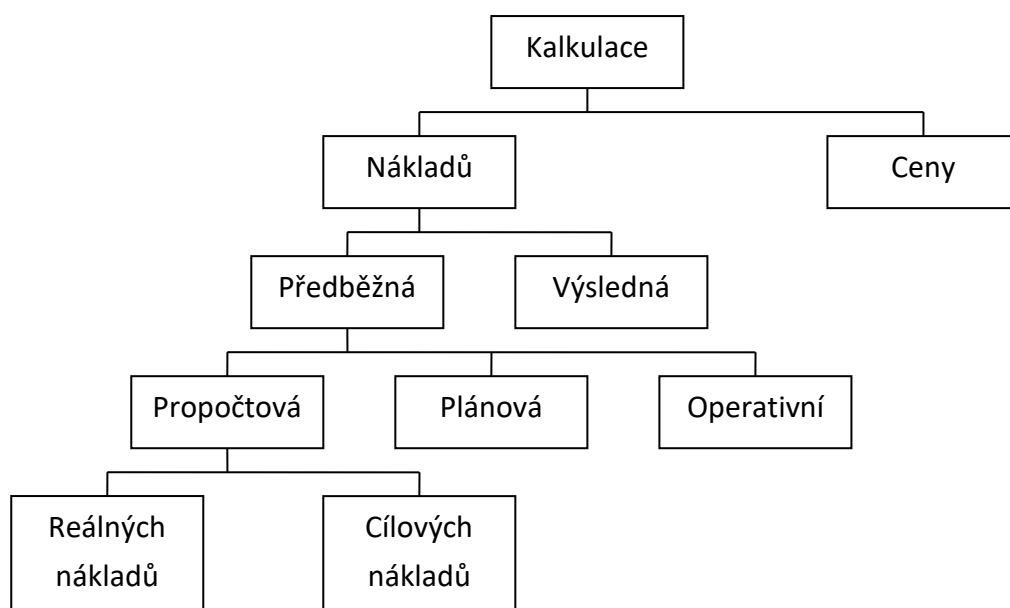


Po prostudování kapitoly budete umět:

- vymezit základní typy rozhodovacích úloh, které se informačně zajišťují kalkulacemi,
- charakterizovat jednotlivé prvky kalkulačního systému - různé typy kalkulací, zpracovávané pro řešení různých rozhodovacích úloh,
- vymezit společné rysy a odlišnosti ve zpracování a využití propočtových, plánových, operativních a výsledných kalkulací, které se primárně zaměřují na zobrazení nákladů výkonů,
- vyjádřit jejich vztah ke kalkulaci ceny a kalkulaci cílových nákladů, které kromě nákladů berou v úvahu také žádoucí úroveň ceny a zisku, kterou by prodej výkonu měl přinést,
- vyjádřit, jak účinnost kalkulačního systému ovlivňují vazby mezi jednotlivými typy kalkulací.

8.1 Kapitola 8 v učebnici

- Prostudujte si výukové cíle.
- Zkuste nyní formulovat svými slovy očekávání – pokud nastudujete kapitolu 8, co se dozvíte?
- V jakých úlohách se mohou kalkulace využít?
- Pokud si prostudujete obrázek 8.1 co je kritériem, dle kterého jsou kalkulace v kalkulačním systému seřazeny, co udává jejich pořadí?



- Prostudujte si propočtovou kalkulaci a zkuste odpovědět na otázky:
 - K čemu se používá?
 - V jakém čase je sestavována?
 - Jaký je obsah a struktura kalkulace?
 - Z jakých informačních zdrojů jsou čerpány informace pro sestavení kalkulace?

- Prostudujte si plánovou kalkulaci a zkuste odpovědět na otázky:
 - K čemu se používá?
 - V jakém čase je sestavována?
 - Jaký je obsah a struktura kalkulace?
 - Z jakých informačních zdrojů jsou čerpány informace pro sestavení kalkulace?

- Prostudujte si operativní kalkulaci a zkuste odpovědět na otázky:
 - K čemu se používá?
 - V jakém čase je sestavována?
 - Jaký je obsah a struktura kalkulace?
 - Z jakých informačních zdrojů jsou čerpány informace pro sestavení kalkulace?
 - Prostudujte si výslednou kalkulaci a zkuste odpovědět na otázky:
 - K čemu se používá?
 - V jakém čase je sestavována?
 - Jaký je obsah a struktura kalkulace?
 - Z jakých informačních zdrojů jsou čerpány informace pro sestavení kalkulace?
 - V čem se od předchozích kalkulací liší kalkulace ceny?

- Co je cílem kalkulačního systému v užším pojetí?
- Co je cílem kalkulačního systému v širším pojetí?

- Prostudujte si nyní shrnutí kapitoly a zkuste odpovědět na testové otázky.



1. Znáte odpovědi na testové otázky?
2. Které otázky považujete za těžké?
3. Vyskytla se testová otázka, na kterou jste nedokázali odpovědět?
4. Pokud se nyní vrátíte na začátek, kdy jste formulovali Vaše očekávání – naplnila se?
5. V čem se vaše očekávání lišila?



Literatura k tématu:

- [1] KRÁL, Bohumil a kol. *Manažerské účetnictví*. 3. rozšíř. a aktualiz. vyd. Praha: Management Press, 2010. ISBN 978-80-726-1217-8.

Kapitola 9

Vliv charakteru podnikání na výkonově orientované účetnictví

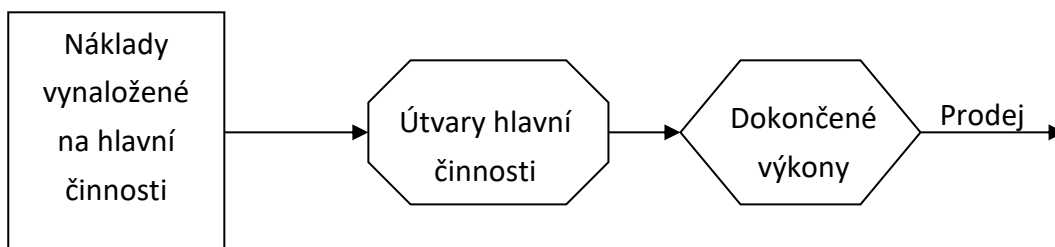


Po prostudování kapitoly budete umět:

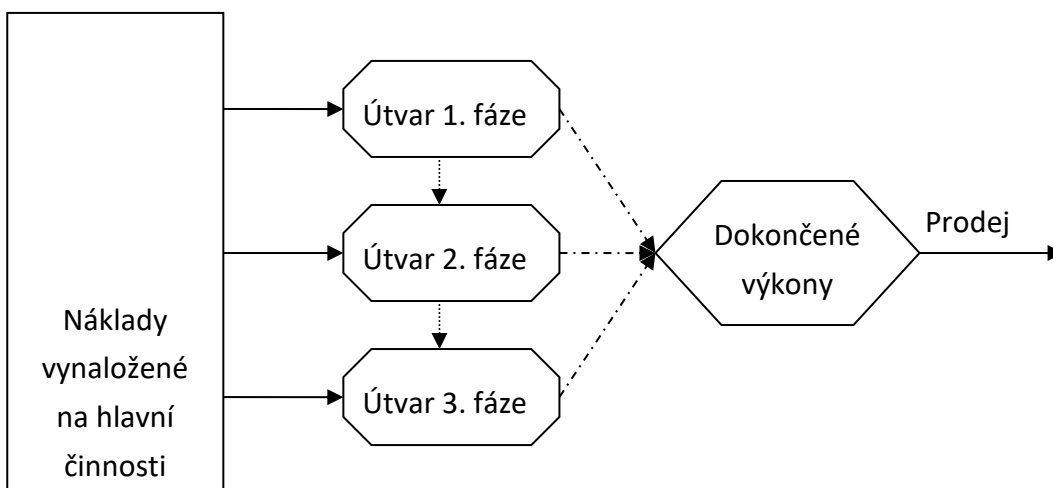
- vymežit nejdůležitější faktory, které ovlivňují zaměření výkonově orientovaného nákladového účetnictví,
- charakterizovat základní rysy prosté, fázové, stupňové a zakázkové metody evidence a kalkulace nákladů podnikových výkonů,
- upozornit na specifické rysy využití metody sdružených výkonů,
- vymežit obecné požadavky na tvorbu a vypovídací schopnost výkonově orientovaného účetnictví,
- vyjádřit specifické požadavky na jednotlivé typy výkonově orientovaného účetnictví
- dokumentovat tyto odlišnosti na typových příkladech aplikace jednotlivých metod evidence a kalkulace.

9.1 Kapitola 9 v učebnici

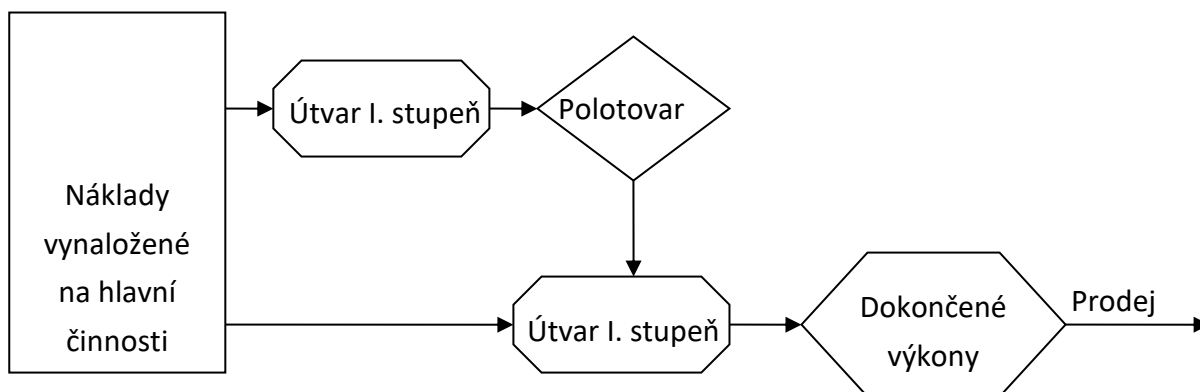
- Prostudujte si výukové cíle.
- Zkuste nyní formulovat svými slovy očekávání – pokud nastudujete kapitolu 9, co se dozvíte?
- Co to znamená, že je výroba organická?
- Co to znamená, že je výroba heterogenní?
- Co to znamená, že je výroba členitá?
- V čem se liší hromadná, sériová a kusová výroba?
- Co to znamená, že výroba je sdružená?
- Prostudujte si obrázek 9.1 a zkuste s jeho využitím popsat a vysvětlit tzv. Prostou metodu.



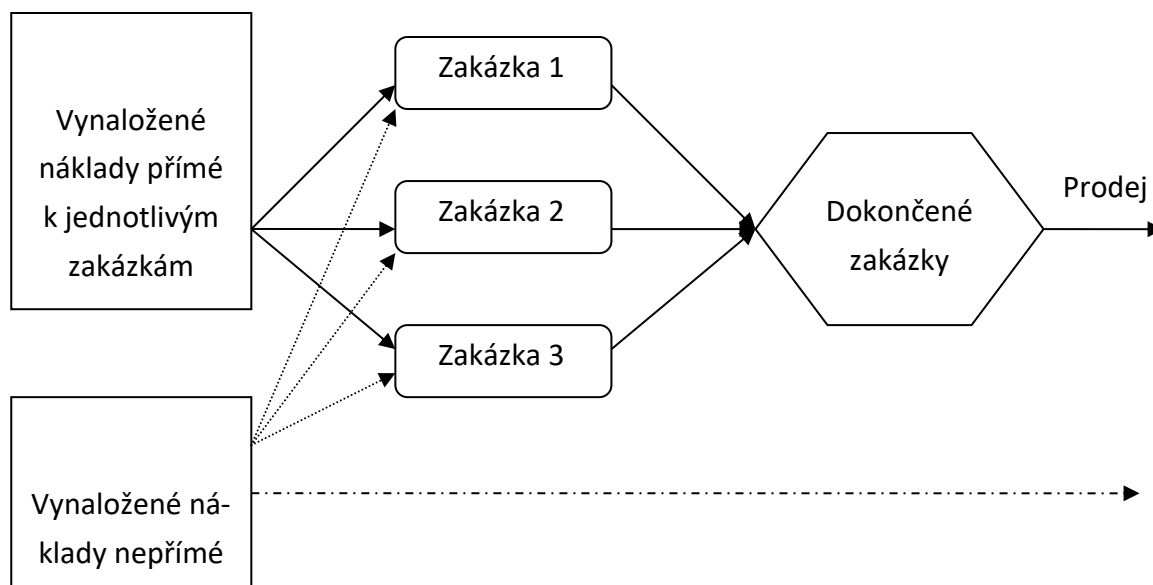
- Prostudujte si obrázek 9.2 a zkuste s jeho využitím popsat a vysvětlit tzv. Fázovou metodu. Jaký význam mají plné / čerchované šipky?



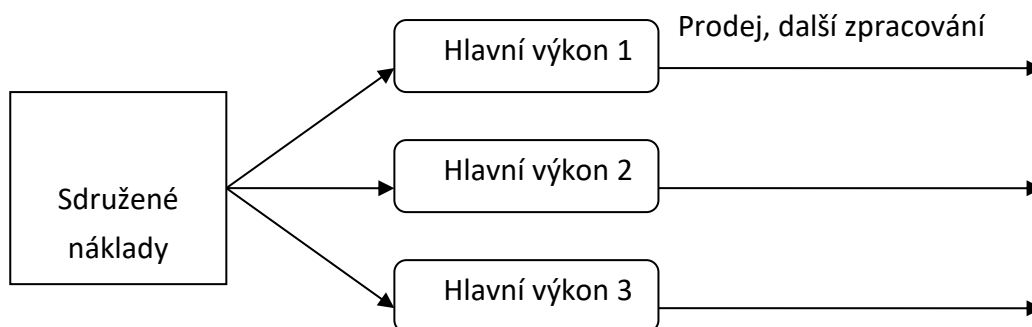
- Prostudujte si obrázek 9.3 a zkuste s jeho využitím popsat a vysvětlit tzv. Stupňovou metodu. Jaký význam mají plné / čerchované šipky?



- Prostudujte si obrázek 9.4 a zkuste s jeho využitím popsat a vysvětlit tzv. Zakázkovou metodu. Jaký význam mají plné / čerchované / tečkované šipky?



- Prostudujte si obrázek 9.5 a zkuste s jeho využitím popsat a vysvětlit tzv. Metodu sdružených výkonů. Jaký význam mají plné šipky?



- Jaký je rozdíl mezi rozčítacím a odčítacím způsobem alokace nákladů?
- Prostudujte si nyní shrnutí kapitoly a zkuste odpovědět na testové otázky.



1. Znáte odpovědi na testové otázky?
2. Které otázky považujete za těžké?
3. Vyskytla se testová otázka, na kterou jste nedokázali odpovědět?
4. Pokud se nyní vrátíte na začátek, kdy jste formulovali Vaše očekávání – naplnila se?
5. V čem se vaše očekávání lišila?



Literatura k tématu:

- [1] KRÁL, Bohumil a kol. *Manažerské účetnictví*. 3. rozšíř. a aktualiz. vyd. Praha: Management Press, 2010. ISBN 978-80-726-1217-8.

Kapitola 10

System plánu a rozpočtu



Po prostudování kapitoly budete umět:

- vymezit základní cíle, které v řízení podniku a jeho vnitřních struktur plní systém plánů a rozpočtů
- charakterizovat vzájemný vztah podnikových politik, nástrojů dlouhodobého řízení, takticky zaměřeného systému podnikových rozpočtů a vnitropodnikových, operativně zaměřených rozpočtů
- vymezit základní principy využití a zpracování hlavního podnikového rozpočtu,
- ve vztahu k řešení různých rozhodovacích úloh charakterizovat různé typy rozpočtů,
- vyjádřit předpoklady využití systému rozpočtů jako nástroje hmotné zainteresovanosti
- vymezit zásady, které je třeba respektovat při kontrole plnění rozpočtů.

10.1 Kapitola 10 v učebnici

- Prostudujte si výukové cíle.
- Zkuste nyní formulovat svými slovy očekávání – pokud nastudujete kapitolu 10, co se dozvíte?
- Co to je plán?
- Co to je rozpočet?
- Co je cílem systému plánů a rozpočtů?
- Jaké jsou časové dimenze tohoto systému?
- Jak zásady respektovat při sestavě a využití systému plánů a rozpočtů podniku jako celku?
- Co to je Masterbudget a z jakých částí se obvykle skládá?
- Jak transformovat plány a rozpočty z hierarchicky vyšší úrovně na nižší?
- Jak využít celý systém jako nástroj komunikace a koordinace?
- Jaké jsou možnosti využití plánů a rozpočtů jako nástrojů hmotné zainteresovanosti?
- Jaké typy rozpočtů volit?
- Jak přistupovat ke kontrole jejich plnění?
- Co je to kvalitativní odchylka a jak vzniká?
- Co je to kvantitativní odchylka a jak vzniká?
- Prostudujte si nyní shrnutí kapitoly a zkuste odpovědět na testové otázky.

?

1. Znáte odpovědi na testové otázky?
2. Které otázky považujete za těžké?
3. Vyskytla se testová otázka, na kterou jste nedokázali odpovědět?
4. Pokud se nyní vrátíte na začátek, kdy jste formulovali Vaše očekávání – naplnila se?
5. V čem se vaše očekávání lišila?



Literatura k tématu:

- [1] KRÁL, Bohumil a kol. *Manažerské účetnictví*. 3. rozšíř. a aktualiz. vyd. Praha: Management Press, 2010. ISBN 978-80-726-1217-8.

Kapitola 11

Řízení režijních nákladů



Po prostudování kapitoly budete umět:

- vymezit cíle, principy a metody řízení režijních nákladů,
- charakterizovat úlohu rozpočtu režijních nákladů v tomto procesu,
- vymezit nejdůležitější požadavky na strukturu rozpočtu režie, na metodu jeho zpracování a způsob jeho kontroly,
- podrobně specifikovat požadavky na prvotní údaje pro zpracování rozpočtu, způsob jejich zpracování a způsob stanovení nákladového úkolu,
- vyjádřit základní rysy progresivních metod variantního rozpočtování, rozpočtování od nulového základu a rozpočtování ve vztahu k aktivitám, a
- vymezit principy uplatňované při analýze odchylek mezi rozpočtovanou a skutečně vynaloženou reží.

11.1 Kapitola 11 v učebnici

- Prostudujte si výukové cíle.
- Zkuste nyní formulovat svými slovy očekávání – pokud nastudujete kapitolu 11, co se dozvíte?
- Co je základním nástrojem řízení režijních nákladů?
- Odkud mohu čerpat prvotní údaje pro sestavení rozpočtu?
- Jaké dva přístupy při zpracování prvotních údajů pro rozpočet lze využít?
- Jaký je rozdíl mezi normativem, limitem a variátorem? Kdy se využívají?
- Jak je možné použít variantní, pevný (nepřepočtený) a lineárně přepočtený rozpočet? Jakou odchylku zjistím a jaká je její vypovídací schopnost?
- Prostudujte si nyní shrnutí kapitoly a zkuste odpovědět na testové otázky.



1. Znáte odpovědi na testové otázky?
2. Které otázky považujete za těžké?
3. Vyskytla se testová otázka, na kterou jste nedokázali odpovědět?
4. Pokud se nyní vrátíte na začátek, kdy jste formulovali Vaše očekávání – naplnila se?
5. V čem se vaše očekávání lišila?



Literatura k tématu:

- [1] KRÁL, Bohumil a kol. *Manažerské účetnictví*. 3. rozšíř. a aktualiz. vyd. Praha: Management Press, 2010. ISBN 978-80-726-1217-8.

Kapitola 12

Rozdílové metody řízení hospodárnosti jednicových nákladů



Po prostudování kapitoly budete umět:

- vymežit rozdíly ve vyvídací schopnosti tzv. úhrnných a rozdílových metod řízení hospodárnosti,
- charakterizovat přínosy rozdílových metod v běžném a preventivním řízení,
- charakterizovat normovou metodu řízení hospodárnosti a její pojmový aparát – náklady podle norem, změny norem a odchylky od norem,
- vymežit předpoklady a možnosti využití normové metody s ohledem na specifika různých výrobních podmínek a
- vyjádřit požadavky na účetní zobrazení informací normové metody a na možnosti jejího využití v manažerském řízení.

12.1 Kapitola 12 v učebnici

- Prostudujte si výukové cíle.
- Zkuste nyní formulovat svými slovy očekávání – pokud nastudujete kapitolu 12, co se dozvíte?
- V čem spočívá podstata úhrnných metod řízení hospodárnosti?
- V čem spočívá podstata rozdílových metod řízení hospodárnosti?
- Pokud bychom se vrátili ke kalkulačnímu systému (Kapitola 8), kam zapadá normová metoda řízení hospodárnosti?
- Pokud sledujeme operativní normy a z nich vycházející operativní kalkulace, potom je možné hovořit dokonce o preventivním řízení. Proč?
- Jakým způsobem se využívá u rozdílových metod základní kalkulace a které rozdíly umožňují sledovat?
- Jakým způsobem se změní (obecně) schéma zobrazení při aplikaci normové metody?
- Prostudujte si nyní shrnutí kapitoly a zkuste odpovědět na testové otázky.



1. Znáte odpovědi na testové otázky?
2. Které otázky považujete za těžké?
3. Vyskytla se testová otázka, na kterou jste nedokázali odpovědět?
4. Pokud se nyní vrátíte na začátek, kdy jste formulovali Vaše očekávání – naplnila se?
5. V čem se vaše očekávání lišila?



Literatura k tématu:

- [1] KRÁL, Bohumil a kol. *Manažerské účetnictví*. 3. rozšíř. a aktualiz. vyd. Praha: Management Press, 2010. ISBN 978-80-726-1217-8.

Kapitola 13

Metoda standardních nákladů a výnosů

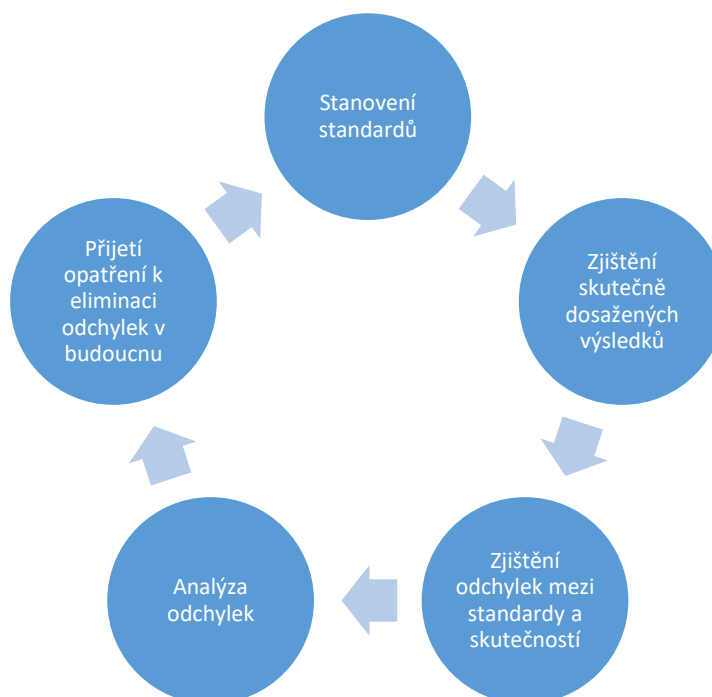


Po prostudování kapitoly budete umět:

- vysvětlit cíl, význam a obsah metody standardních nákladů,
- vysvětlit podstatu a druhy standardů,
- vymezit vztah metody standardních nákladů a normové metody,
- charakterizovat základní typy odchylek,
- charakterizovat strukturu odchylek při řízení nákladů a zjišťování hospodářského výsledku na principu plných a variabilních nákladů,
- zdůraznit specifika zjišťování odchylek při nehomogenní produkci

13.1 Kapitola 13 v učebnici

- Prostudujte si výukové cíle.
- Zkuste nyní formulovat svými slovy očekávání – pokud nastudujete kapitolu 13, co se dozvíte?
- Dokážete vysvětlit, proč – i když to tak v učebnici není – lze zavedení metody standardních nákladů zobrazit i takto?



- Prostudujte si obrázek 13.1 – a zopakujte si příslušné kapitoly, které obsahují znalosti o nástrojích (kalkulace, rozpočet).
- Na jaké úrovni mohou být jednotlivé standardy stanoveny?
- Co je to odchylka?
- Jak vzniká kvantitativní odchylka?
- Jak vzniká kvalitativní odchylka?
- Jak vzniká odchylka ze změny struktury?
- Pokud si prostudujete objemovou odchylku fixních nákladů při analýze odchylek na bázi Variable Costing, zjistíte, že je identická s jinými pojmy. Některé už jste potkali v jiných kapitolách, některé budou vysvětleny v další části kapitoly. Dokážete říci se kterými pojmy tato odchylka sdílí svou vnitřní logiku i metody výpočtu?

- Co to je odchylka ze změny struktury vstupů?
- Co to je odchylka ze změny sortimentu?
- Prostudujte si nyní shrnutí kapitoly a zkuste odpovědět na testové otázky.



1. Znáte odpovědi na testové otázky?
2. Které otázky považujete za těžké?
3. Vyskytla se testová otázka, na kterou jste nedokázali odpovědět?
4. Pokud se nyní vrátíte na začátek, kdy jste formulovali Vaše očekávání – naplnila se?
5. V čem se vaše očekávání lišila?
- 6.



Literatura k tématu:

- [1] KRÁL, Bohumil a kol. *Manažerské účetnictví*. 3. rozšíř. a aktualiz. vyd. Praha: Management Press, 2010. ISBN 978-80-726-1217-8.

Kapitola 14

Odpořvednostnř uřetnictvř a předpoklady jeho fungovřnř



Po prostudovřnř kapitoly budete umřt:

- vymezit pojem odpořvednostnřho uřetnictvř,
- charakterizovat jeho hlavní cřle,
- vymezit předpoklady jeho uřinnřho fungovřnř,
- vyjřdřit vztah mezi organizační a ekonomickou strukturou podniku,
- vymezit zřkladnř typy odpořvednostnřch středisek, při jejichř řízenř se uplatňujř hodnotovř kritřria a
- charakterizovat podstatnř rysy jejich řízenř.

14.1 Kapitola 14 v učebnici

- Prostudujte si výukové cíle.
- Zkuste nyní formulovat svými slovy očekávání – pokud nastudujete kapitolu 14, co se dozvíte?
- Co je to odpovědnostní účetnictví?
- Jaké jsou předpoklady fungování odpovědnostního účetnictví, co musí být splněno?
- Co to znamená, že je kritérium „motivačně účinné“?
- Jak a podle čeho poznat, zda je firma či útvar řízen centralizovaně / decentralizovaně?
- Jaké útvary jsou rozlišovány z hlediska míry uplatnění pravomoci a odpovědnosti?
- V čem se liší nákladové středisko od výdajového střediska?
- Charakterizujte ziskové středisko a odlište jej od rentabilitního střediska.
- Pokud si prostudujete informace o investičním středisku, zkuste odhadnout, jak často se bude vyskytovat v podnikové praxi. Svůj odhad zdůvodněte.

Prostudujte si nyní shrnutí kapitoly a zkuste odpovědět na testové otázky.



1. Znáte odpovědi na testové otázky?
2. Které otázky považujete za těžké?
3. Vyskytla se testová otázka, na kterou jste nedokázali odpovědět?
4. Pokud se nyní vrátíte na začátek, kdy jste formulovali Vaše očekávání – naplnila se?
5. V čem se vaše očekávání lišila?



Literatura k tématu:

- [1] KRÁL, Bohumil a kol. *Manažerské účetnictví*. 3. rozšíř. a aktualiz. vyd. Praha: Management Press, 2010. ISBN 978-80-726-1217-8.

Kapitola 15

Řízení odpovědnostních středisek



Po prostudování kapitoly budete umět:

- charakterizovat základní rysy centralizovaného a decentralizovaného způsobu řízení odpovědnostních středisek,
- vymežit, jak se oba způsoby liší v rozložení pravomoci a odpovědnosti mezi vrcholové podnikové vedení a nižší úrovně řízení,
- vymežit jejich odlišnosti ve způsobu zadávání úkolů a kontrole jejich plnění,
- vyjádřit vliv centralizovaného a decentralizovaného způsobu řízení na podnikovou ekonomickou strukturu,
- charakterizovat, jak se způsob řízení projevuje v důležitosti, vzájemných proporcích a obsahu naturálních a hodnotových kritérií a
- charakterizovat základní rysy motivačního působení na pracovníky středisek, řízených v centralizovaném a decentralizovaném režimu

15.1 Kapitola 15 v učebnici

- Prostudujte si výukové cíle.
- Zkuste nyní formulovat svými slovy očekávání – pokud nastudujete kapitolu 15, co se dozvíte?
- Které základní otázky nám pomohou rozpoznat, zda je tendence k centralizovanému přístupu k odpovědnostnímu řízení?
 - a) Právomoc a odpovědnost podnikového vedení?
 - b) Způsob zadávání úkolů střediskům a kontrola jejich plnění?
 - c) Hierarchie odpovědnostních středisek?
 - d) Orientace hodnotových nástrojů a kritérií?
 - e) Vztah středisek k podmínkám vnějšího okolí?
 - f) Využívaná hodnotová kritéria a zainteresovanost středisek?
- Které základní otázky nám pomohou rozpoznat, zda je tendence k decentralizovanému přístupu k odpovědnostnímu řízení?
 - a) Právomoc a odpovědnost podnikového vedení?
 - b) Způsob zadávání úkolů střediskům a kontrola jejich plnění?
 - c) Hierarchie odpovědnostních středisek?
 - d) Orientace hodnotových nástrojů a kritérií?
 - e) Vztah středisek k podmínkám vnějšího okolí?
 - f) Využívaná hodnotová kritéria a zainteresovanost středisek?
- Jak na tyto otázky odpovíte, pokud se jedná o centralizovaný přístup k odpovědnostnímu řízení?
- Prostudujte si nyní shrnutí kapitoly a zkuste odpovědět na testové otázky.



1. Znáte odpovědi na testové otázky?
2. Které otázky považujete za těžké?
3. Vyskytla se testová otázka, na kterou jste nedokázali odpovědět?
4. Pokud se nyní vrátíte na začátek, kdy jste formulovali Vaše očekávání – naplnila se?
5. V čem se vaše očekávání lišila?



Literatura k tématu:

- [1] KRÁL, Bohumil a kol. *Manažerské účetnictví*. 3. rozšíř. a aktualiz. vyd. Praha: Management Press, 2010. ISBN 978-80-726-1217-8.



Kapitola 16

Využití hodnotových kritérií v řízení odpovědnostních středisek



Po prostudování kapitoly budete umět:

- charakterizovat, jak se způsob řízení odpovědnostních středisek odráží ve způsobu informačního zobrazení střediskových nákladů, výnosů, vnitropodnikového výsledku hospodaření a odpovědně rozčleněných příjmů a výdajů,
- vymezit základní rozdíly ve vyjádření nákladů, rozčleněných podle místa jejich vzniku a podle odpovědnosti za jejich vznik,
- vymezit funkce vnitropodnikového ocenění jako nástroje vyjádření střediskových výnosů a upozornit na jeho protikladné působení při praktickém zajišťování těchto funkcí,
- charakterizovat základní typy vnitropodnikových cen a uvést podmínky a předpoklady jejich aplikace,
- vyjádřit, jak se v závislosti na centralizovaném či decentralizovaném přístupu odpovědnostních středisek mění obsah a využití vnitropodnikového výsledku hospodaření,
- vymezit možnosti využití kritérií výnosnosti vloženého kapitálu a reziduálního zisku v řízení investičních středisek a
- charakterizovat základní rysy využití vnitropodnikové banky jako informačního nástroje, jehož cílem je vyjádřit přínos odpovědnostních středisek k výnosnosti kapitálu a finanční pozici podniku.

16.1 Kapitola 16 v učebnici

- Prostudujte si výukové cíle.
- Zkuste nyní formulovat svými slovy očekávání – pokud nastudujete kapitolu 16, co se dozvíte?
- V kterých případech je potřeba náklady zúčtované na středisko vyjmout z jeho odpovědnosti?
- Co by se stalo, pokud bychom tak neučinili?
- V kterých případech je naopak potřeba odpovědnostního střediska zvýšit?
- V čem se liší vnitropodniková cena od ceny tržní?
- Jaké funkce plní vnitropodniková cena?
- Jaké znáte typy vnitropodnikových cen?
- Jaké jsou nevýhody či problémy spjaté s využíváním vnitropodnikových cen na úrovni tržní ceny?
- V čem se bude odlišovat motivační dopad při využití vnitropodnikové ceny na úrovni plných střediskových nákladů oproti vnitropodnikové ceně na úrovni variabilních nákladů?

- Jaký obsah má vnitropodnikový výsledek hospodaření v decentralizovaném přístupu k odpovědnostnímu řízení?
- Jaký obsah má vnitropodnikový výsledek hospodaření v centralizovaném přístupu k odpovědnostnímu řízení?
- Jaká kritéria jsou obvykle využívána při řízení investičních středisek?
- Co je podstatou kritérií, založených na poměřování výnosnosti kapitálu?
- Co je podstatou kritérií, založených na poměřování ekonomicky pojatého zisku?
- Co je to vnitropodniková banka? Která kritéria využívá?
- Prostudujte si nyní shrnutí kapitoly a zkuste odpovědět na testové otázky.



1. Znáte odpovědi na testové otázky?
2. Které otázky považujete za těžké?
3. Vyskytla se testová otázka, na kterou jste nedokázali odpovědět?
4. Pokud se nyní vrátíte na začátek, kdy jste formulovali Vaše očekávání – naplnila se?
5. V čem se vaše očekávání lišila?



Literatura k tématu:

- [1] KRÁL, Bohumil a kol. *Manažerské účetnictví*. 3. rozšíř. a aktualiz. vyd. Praha: Management Press, 2010. ISBN 978-80-726-1217-8.

Kapitola 17

Rozhodování na existující kapacitě



Po prostudování kapitoly budete umět:

- vymezit základní typy rozhodovacích úloh, jejichž řešení vychází z hodnotově vyjádřených informací manažerského účetnictví,
- charakterizovat odlišnosti v řešení úloh na existující kapacitě a o budoucí kapacitě,
- vymezit základní typy úloh na existující kapacity, charakterizovat jejich obecná východiska, kritéria řešení a způsob jejich informačního zajištění,
- dokumentovat způsob jejich řešení na lineárních modelech CVP, vyjadřujících vliv variabilních a fixních nákladů, objemu prodeje a ceny na podnikový zisk
- vymezit podmínky a předpoklady řešení těchto úloh pomocí modelů CVP, a to za předpokladu jednoho nebo více omezení.

17.1 Kapitola 17 v učebnici

- Prostudujte si výukové cíle.
- Zkuste nyní formulovat svými slovy očekávání – pokud nastudujete kapitolu 17, co se dozvíte?
- V čem je rozdíl mezi úlohami na existující kapacitě a úlohami o budoucí kapacitě?
- Proč se někdy úlohy na existující kapacitě označují jako CVP úlohy?
- Podle věcného charakteru rozhodnutí rozlišujeme jaké typy úloh na existující kapacitě?
- Které členění nákladů stojí v pozadí úloh na existující kapacitě?
- Které kritérium je na úlohách o optimalizaci objemu a struktury využíváno? Proč to není zisk na jednotku výkonu?
- Co to je bezpečnostní marže?
- Čím jsou charakteristické úlohy „buď – nebo“?
- Jaký je rozdíl mezi statickou a dynamickou analýzou citlivosti?
- V čem se statické analýze citlivosti podobá úloha o bezpečnostní marži?
- Co to znamená, když jsou úlohy na existující kapacitě řešeny v podmínkách vícenásobného omezení?
- Prostudujte si nyní shrnutí kapitoly a zkuste odpovědět na testové otázky.



1. Znáte odpovědi na testové otázky?
2. Které otázky považujete za těžké?
3. Vyskytla se testová otázka, na kterou jste nedokázali odpovědět?
4. Pokud se nyní vrátíte na začátek, kdy jste formulovali Vaše očekávání – naplnila se?
5. V čem se vaše očekávání lišila?



Literatura k tématu:

- [1] KRÁL, Bohumil a kol. *Manažerské účetnictví*. 3. rozšíř. a aktualiz. vyd. Praha: Management Press, 2010. ISBN 978-80-726-1217-8.

Kapitola 18

Rozhodování o budoucí kapacitě

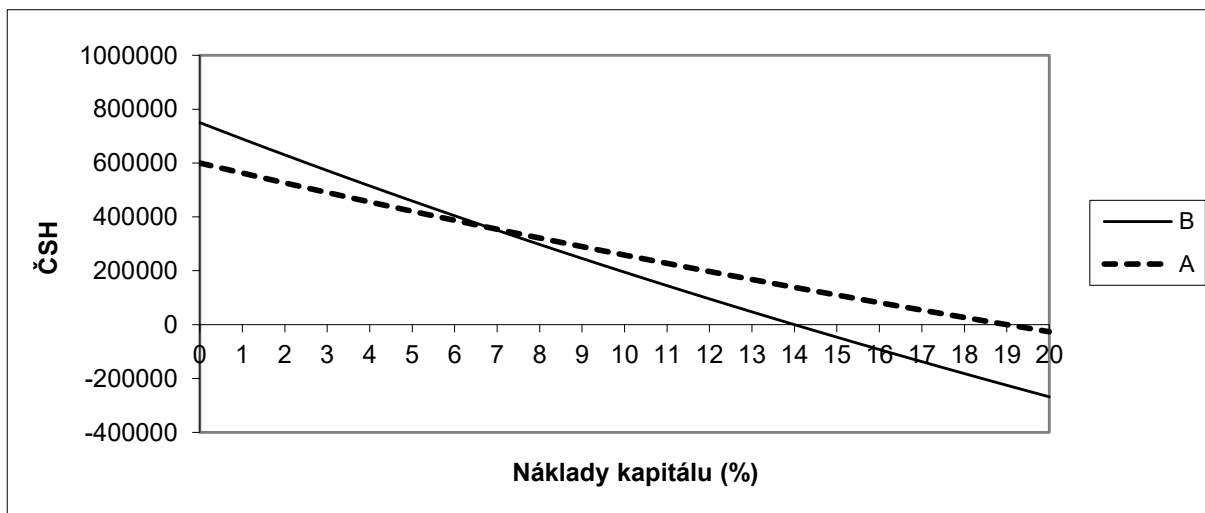


Po prostudování kapitoly budete umět:

- seznámit se s obecnými východisky řešení a s různými způsoby členění rozhodovacích úloh o budoucí kapacitě,
- charakterizovat nejdůležitější metody jejich řešení,
- vyjádřit vzájemné vazby mezi metodami čisté současné hodnoty, indexu rentability, vnitřního výnosového procenta a doby návratnosti a vyjádřit priority v jejich vypovídací schopnosti,
- vymezit specifické podmínky využití nákladových kritérií a metod založených na propočtu perpetuity pro hodnocení investičních projektů,
- vymezit základní faktory ovlivňující výši diskontní sazby a způsob jejich zohlednění v konkrétní sazbě použité pro hodnocení konkrétního projektu
- seznámit se s různými formami přínosů investičních projektů a se způsobem jejich kvantifikace.

Co byste měli zvládnout v kapitole 18

- Prostudujte si výukové cíle.
- Zkuste nyní formulovat svými slovy očekávání – pokud nastudujete kapitolu 18, co se dozvíte?
- Proč se někdy úlohám o budoucí kapacitě říká „úlohy vyžadující vklad investičních prostředků“?
- Proč je vhodné založit metody řešení úloh o budoucí kapacitě na peněžních tocích?
- Kromě preference peněžních toků se také u úloh o budoucí kapacitě prosazuje druhý aspekt. Který to je?
- Jakým způsobem je zohledněn při řešení těchto úloh faktor času? Jak se projevuje?
- Vysvětlete principiálně čistou současnou hodnotu (NPV).
- Jaká je vypovídací schopnost indexu rentability?
- Co je to rozdílová čistá současná hodnota a kdy se využívá?
- Jak funguje metoda hodnocení pomocí vnitřního výnosového procenta?
- Dokážete vysvětlit obrázek 18.2 z učebnice?



- V jakých rozhodovacích úlohách o budoucí kapacitě je vhodné použít nákladová kritéria?
- Jakou roli hraje ve vzorci výpočtu průměrných ročních nákladů umořovatel?
- Pokud nehodnotíme přínosy investice (jsou shodné pro různé alternativy či není možné je zjistit), jakou metodou lze potom hodnotit výběr optimální investice?

- Co je to perpetuita? U kterých investic je možné ji použít k hodnocení investice?
- Které faktory a jak ovlivňují diskontní sazbu?
- Proč je třeba při vyjádření přínosů investičních projektů převést či transformovat zisk na cash flow?
- Jak přistupujeme k rozhodování o vzájemně se vylučujících projektech s různou dobou ekonomické životnosti?
- Prostudujte si nyní shrnutí kapitoly a zkuste odpovědět na testové otázky.



1. Znáte odpovědi na testové otázky?
2. Které otázky považujete za těžké?
3. Vyskytla se testová otázka, na kterou jste nedokázali odpovědět?
4. Pokud se nyní vrátíte na začátek, kdy jste formulovali Vaše očekávání – naplnila se?
5. V čem se vaše očekávání lišila?



Literatura k tématu:

- [1] KRÁL, Bohumil a kol. *Manažerské účetnictví*. 3. rozšíř. a aktualiz. vyd. Praha: Management Press, 2010. ISBN 978-80-726-1217-8.

Kapitola 19

Informace manažerského účetnictví pro cenová rozhodování



Po prostudování kapitoly budete umět:

- vymezit pojem "správné" ceny,
- vysvětlit pojmy cenová diferenciacie a diskriminace a vysvětlit jejich praktický význam,
- charakterizovat základní konkurenční situace chování na trhu a jejich důsledky pro cenová rozhodování,
- charakterizovat poptávkové metody tvorby cen,
- charakterizovat metody nákladové tvorby cen,
- vymezit pojem a způsob propočtu směrné ceny, a
- vysvětlit význam relací cen skupiny výrobků, konkrétní oblasti využití.

19.1 Kapitola 19 v učebnici

- Prostudujte si výukové cíle.
- Zkuste nyní formulovat svými slovy očekávání – pokud nastudujete kapitolu 19, co se dozvíte?
- Proč je cena a cenová politika natolik důležitá, že se o ní obvykle rozhoduje na úrovni vrcholového vedení?
- Vysvětlete pojem „správná cena“. Jak vypadá situace při nerovnovážné ceně?
- Je podle Vás cenová diferenciace v pořádku? Je etická?
- Jaký je rozdíl mezi diferenciací cen a cenovou diskriminací?
- Pokud se vrátíte do mikroekonomie – proč má konkurenční situace a chování trhu vliv na ceny?
- Co je charakteristické (pro cenové rozhodování) pro monopolní trh?
- Co je charakteristické (pro cenové rozhodování) pro oligopolní trh?
- Co je charakteristické (pro cenové rozhodování) pro monopolní konkurenci?
- Na čem jsou založeny poptávkově orientované metody tvorby cen?
- Co je to cenová elasticita (pružnost) poptávky a jaké varianty elasticity mohou nastat?
- Co to znamená, když podnik využívá ceny proniknutí? Kdy je možné je využít?
- Co je opakem cen proniknutí?
- Zkuste vysvětlit, proč je při empiricky určené ceně potřeba zjistit minimální i maximální cenu? Využijte znalostí i z jiných předmětů.
- K čemu je užitečný propočet směrné ceny?
- Vysvětlete pojmy „relace cen ve skupině“ a „cena doplňkových výkonů“.
- Prostudujte si nyní shrnutí kapitoly a zkuste odpovědět na testové otázky.



1. Znáte odpovědi na testové otázky?
2. Které otázky považujete za těžké?
3. Vyskytla se testová otázka, na kterou jste nedokázali odpovědět?
4. Pokud se nyní vrátíte na začátek, kdy jste formulovali Vaše očekávání – naplnila se?
5. V čem se vaše očekávání lišila?



Literatura k tématu:

- [1] KRÁL, Bohumil a kol. *Manažerské účetnictví*. 3. rozšíř. a aktualiz. vyd. Praha: Management Press, 2010. ISBN 978-80-726-1217-8.

Kapitola 20

Strategicky orientované manažerské účetnictví

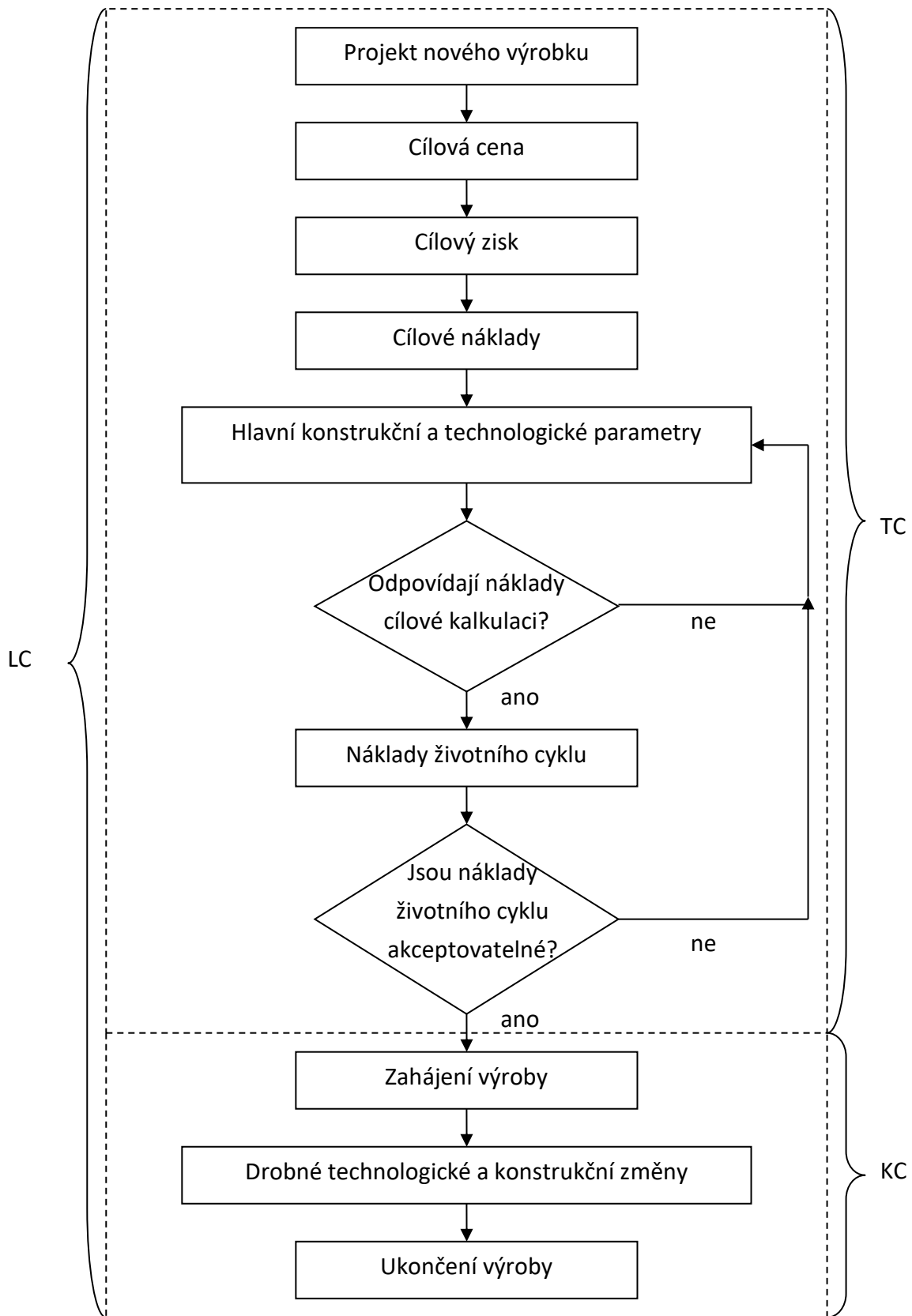


Po prostudování kapitoly budete umět:

- charakterizovat základní změny v podnikatelském prostředí, které vyvolávají zvýšené nároky na strategické řízení podniků,
- vymezit roli manažerského účetnictví ve strategickém řízení,
- vysvětlit podstatu a formulovat výhody a omezení kalkulace cílových nákladů a kalkulace životního cyklu,
- vymezit základní prvky, metody a informační nástroje procesního strategicky orientovaného řízení a
- upozornit na nové přístupy ke strategickému hodnocení výkonnosti rentabilitních a investičních odpovědnostních středisek.

20.1 Kapitola 20 v učebnici

- Prostudujte si výukové cíle.
- Zkuste nyní formulovat svými slovy očekávání – pokud nastudujete kapitolu 20, co se dozvíte?
- Jaké příčiny vedli ke vzniku / rozvoji strategicky orientovaného manažerského účetnictví?
- V čem spočívala kritika tradičně pojatého manažerského účetnictví? Na co se zaměřila / upozorňovala?
- Které nové požadavky rozvoj podnikatelského prostředí klade na manažerské účetnictví?
- Dokážete objasnit pojem cílových nákladů a kalkulace cílových nákladů?
- Rozumíte pojmu kalkulace životního cyklu?
- Proč je důležité soustředit se na náklady v předvýrobních etapách?
- Rozumíte následujícímu obrázku, dokážete jej vysvětlit a provázat s předchozími otázkami?



- Je metoda Just In Time (JIT) skutečně o čase nebo je spíše o přidané hodnotě?

- Může Total Quality Management (TQM) souviset s JIT?
- Jaké jsou hlavní výhody / přednosti Balanced Scorecard (BSC)?
- Dokážete načrtnout schematické znázornění BSC?
- Prostudujte si nyní shrnutí kapitoly a zkuste odpovědět na testové otázky.



1. Znáte odpovědi na testové otázky?
2. Které otázky považujete za těžké?
3. Vyskytla se testová otázka, na kterou jste nedokázali odpovědět?
4. Pokud se nyní vrátíte na začátek, kdy jste formulovali Vaše očekávání – naplnila se?
5. V čem se vaše očekávání lišila?



Literatura k tématu:

- [1] KRÁL, Bohumil a kol. *Manažerské účetnictví*. 3. rozšíř. a aktualiz. vyd. Praha: Management Press, 2010. ISBN 978-80-726-1217-8.

Kapitola 21

Vývojové tendence manažerského účetnictví



Po prostudování kapitoly budete umět:

- vysvětlit obsah pojmu manažerský řídicí systém podniku a vymežit jeho základní charakteristické rysy
- vymežit základní typy řídicích nástrojů, které se v rámci manažerského řídicího systému používají,
- charakterizovat vztah manažerského účetnictví a manažerského řídicího systému,
- popsat podstatu vzniku a rozvoje environmentálního účetnictví a
- charakterizovat jeho cíle, obsah, strukturu a vztah k tradičnímu pojetí manažerského účetnictví.

21.1 Kapitola 21 v učebnici

- Prostudujte si výukové cíle.
- Zkuste nyní formulovat svými slovy očekávání – pokud nastudujete kapitolu 21, co se dozvíte?
- Co je to manažerský řídicí systém?
- Proč je kladen takový důraz na provázanost cíle, strategie a implementaci strategie?
- Jaký je vztah řídicího systému a nástrojů manažerského účetnictví?
- Co to je environmentální účetnictví?
- Jak ovlivňuje environmentální účetnictví pojetí a členění nákladů?
- Jak souvisí mikroekonomický pojem „externality“ s environmentálním účetnictvím?
- Prostudujte si nyní shrnutí kapitoly a zkuste odpovědět na testové otázky.



1. Znáte odpovědi na testové otázky?
2. Které otázky považujete za těžké?
3. Vyskytla se testová otázka, na kterou jste nedokázali odpovědět?
4. Pokud se nyní vrátíte na začátek, kdy jste formulovali Vaše očekávání – naplnila se?
5. V čem se vaše očekávání lišila?



Literatura k tématu:

- [1] KRÁL, Bohumil a kol. *Manažerské účetnictví*. 3. rozšíř. a aktualiz. vyd. Praha: Management Press, 2010. ISBN 978-80-726-1217-8.