

---

# Obsah

<b>O autorech</b> .....	<b>9</b>
<b>Úvod</b> .....	<b>11</b>
<b>1 Aktuální trendy v řízení nákladů</b> .....	<b>13</b>
1.1 Zvyšování výkonnosti a snižování nákladů .....	17
1.2 Na které náklady se zaměřit .....	19
<b>2 Náklady a jejich klasifikace</b> .....	<b>27</b>
2.1 Pojetí nákladů: účetní náklady a manažerské náklady .....	27
2.2 Metody klasifikace nákladů .....	31
2.2.1 Druhovému členění nákladů .....	31
2.2.2 Rozdělení nákladu podle účelu, ke kterému byly vynaloženy .....	34
2.2.3 Kalkulační členění nákladů .....	36
2.2.4 Klasifikace nákladů ve vztahu k objemu prováděných výkonů .....	38
2.2.5 Náklady produktu a náklady období .....	42
2.3 Modelování nákladů .....	43
2.3.1 Analýza bodu zvratu (Cost-Volume Profit Analysis) .....	43
2.3.2 Provozní páka .....	46
2.4 Náklady z pohledu manažerského rozhodování .....	47
2.4.1 Oportunitní náklady .....	50
2.4.2 Kalkulační druhy nákladů .....	51
2.5 Vývoj struktury nákladů organizací a jeho dopad na kalkulace nákladů .....	56
<b>3 Nákladové kalkulace – základ nákladového řízení</b> .....	<b>59</b>
3.1 Přiřazování nákladů objektu – nákladová alokace .....	60
3.1.1 Alokační fáze .....	62
3.1.2 Alokační principy .....	63
3.2 Objekty nákladové alokace .....	65
3.3 Kalkulační systém .....	67
3.3.1 Kalkulace ceny a kalkulace nákladů .....	67
3.3.2 Předběžné a výsledné kalkulace .....	68
3.4 Struktura nákladů v rámci kalkulace .....	70
3.4.1 Klasický kalkulační vzorec .....	71
3.4.2 Retrogradní kalkulační vzorec .....	73
3.4.3 Kalkulační vzorec oddělující fixní a variabilní náklady .....	73
3.4.4 Dynamická kalkulace .....	74

3.5	Akumulace nákladů v rámci kalkulačních systémů .....	75
3.6	Klasifikace metod kalkulačních nákladů .....	76
3.6.1	Absorpční a neabsorpční kalkulace .....	77
3.6.2	Kalkulace v zakázkové a hromadné výrobě .....	80
<b>4</b>	<b>Kalkulace nákladů v hromadné výrobě .....</b>	<b>81</b>
4.1	Tok materiálových, mzdových a režijních nákladů .....	82
4.2	Kalkulace dělením .....	82
4.3	Kalkulace dělením s ekvivalenčními čísly .....	83
4.4	Fázová a postupná metoda kalkulace .....	85
4.5	Kalkulace sdružených výkonů .....	89
4.6	Dynamická kalkulace .....	93
<b>5</b>	<b>Kalkulace nákladů v zakázkové výrobě .....</b>	<b>95</b>
5.1	Základní charakteristiky kalkulací v zakázkové výrobě .....	95
5.1.1	Kalkulace přímých materiálových nákladů .....	96
5.1.2	Kalkulace přímých mzdových nákladů .....	96
5.1.3	Přirážení režijních nákladů výroby .....	97
5.1.4	Důvody využití předkalkulované režijní sazby .....	98
5.1.5	Volba rozvrhové základny pro režijní náklady .....	98
5.1.6	Výpočet nákladů na jednotku produktu .....	99
5.2	Přirážková kalkulace .....	99
5.2.1	Stanovení rozvrhové základny a výpočet režijní přirážky a sazby .....	99
5.2.2	Sumační a diferencovaná varianta přirážkové kalkulace .....	101
5.2.3	Přirážková kalkulace v sektoru služeb .....	107
5.2.4	Stanovení výše a struktury režijních přirážek a sazeb .....	107
5.2.5	Nejvýznamnější omezení přirážkové kalkulace .....	109
5.2.6	Negativní dopady nesprávného přiřazení režijních nákladů .....	112
5.2.7	Problém úzkého místa u režijních středisek .....	113
5.2.8	Konstrukce přirážkové kalkulace v praxi .....	114
<b>6</b>	<b>Kalkulace neúplných nákladů .....</b>	<b>115</b>
6.1	Varianty aplikace kalkulace variabilních nákladů .....	119
6.2	Využití kalkulace variabilních nákladů v praxi .....	121
6.3	Rozhodování o struktuře výkonů pomocí kalkulace variabilních nákladů .....	122
6.4	Podpora cenových rozhodování .....	123
6.5	Přínosy a omezení kalkulace variabilních nákladů .....	123
6.6	Průtokové účetnictví .....	124
6.6.1	Ukazatele průtokového účetnictví .....	128
6.6.2	Využití průtokového účetnictví .....	129
6.6.3	Výhody a omezení průtokového účetnictví .....	131
6.7	Srovnání kalkulace variabilních nákladů a průtokového účetnictví .....	133

<b>7</b>	<b>Kalkulace podle aktivit (Activity-Based Costing) .....</b>	<b>135</b>
7.1	Základní principy kalkulace podle aktivit .....	137
7.1.1	Tok nákladů v ABC kalkulaci .....	138
7.1.2	Klasifikace nákladů v ABC kalkulaci .....	139
7.1.3	Aktivity .....	140
7.1.4	Hierarchie aktivit .....	141
7.1.5	Vztahové veličiny aktivit (cost drivers) .....	143
7.1.6	Míra výkonu aktivity .....	144
7.1.7	Náklady a procesy v ABC kalkulaci .....	146
7.2	Základní etapy tvorby ABC systému .....	146
7.2.1	Úprava účetních dat .....	147
7.2.2	Definice aktivit a nákladových objektů .....	148
7.2.3	Procesní nákladová analýza – přiřazení nákladů aktivitám .....	152
7.2.4	Analýza aktivit – definice vztahových veličin, kalkulace jednotkových nákladů aktivit .....	156
7.2.5	Přiřazení nákladů aktivit nákladovým objektům .....	166
7.3	Informace poskytované metodou ABC a jejich využití .....	173
7.3.1	Zpětná analýza nákladů .....	173
7.3.2	Měření výkonu aktivit .....	175
7.3.3	Analýza ziskovosti zákazníků .....	176
7.3.4	Multidimenzionální analýza .....	178
7.3.5	Modelování scénářů .....	179
7.4	Využití ABC doma a ve světě .....	179
7.5	Vliv aplikace metody ABC na výkonnost firem .....	180
7.6	Nedostatky a omezení kalkulace podle aktivit (ABC) .....	181
7.7	Time-Driven Activity Based Costing (TD-ABC) .....	181
7.7.1	Postup metody TD-ABC .....	183
7.7.2	Časové rovnice .....	183
7.7.3	Výhody a nevýhody TD-ABC .....	185
7.7.4	Specifické problémy TD-ABC .....	185
7.7.5	Využití TD-ABC v praxi .....	187
<b>8</b>	<b>Řízení podle aktivit (ABM) a jeho vazby na ostatní disciplíny nákladového řízení .....</b>	<b>189</b>
8.1	Podpora strategií .....	190
8.2	Analýza procesů a aktivit .....	190
8.3	Účtování s časovou hodnotou peněz .....	193
8.4	Řízení plýtvání a kvality .....	194
8.5	Řízení ziskovosti .....	195
8.6	Benchmarking .....	195
8.6.1	Nákladový benchmarking .....	196
8.7	Outsourcing .....	199
8.7.1	Vztah outsourcingu a ABC .....	201

---

<b>9 Strategické nástroje nákladového řízení .....</b>	<b>203</b>
9.1 Kalkulace cílových nákladů .....	204
9.1.1 Postup tvorby kalkulace cílových nákladů .....	205
9.1.2 Výhody a omezení kalkulace cílových nákladů .....	212
9.1.3 Kaizen costing .....	213
9.2 Kalkulace životního cyklu výrobku .....	213
9.2.1 Tvorba kalkulace životního cyklu .....	214
9.2.2 Využití kalkulace životního cyklu .....	217
<b>10 Moderní systémy rozpočtování .....</b>	<b>219</b>
10.1 Tradiční systémy rozpočtování a jejich omezení .....	219
10.1.1 Fáze rozpočtového procesu .....	220
10.1.2 Nedostatky tradičních způsobů tvorby a hodnocení rozpočtů .....	221
10.2 Nové přístupy k rozpočtování .....	223
10.3 Activity-Based Budgeting .....	225
10.3.1 Základní etapy ABB procesu .....	226
10.3.2 Rozdíly mezi ABB a tradičním rozpočtováním .....	229
10.4 Beyond Budgeting .....	230
10.4.1 Základní principy Beyond Budgeting .....	232
10.4.2 Implementace Beyond Budgeting .....	235
10.5 Zero-Based Budgeting .....	236
10.5.1 Základní charakteristiky ZBB .....	237
10.5.2 Výhody a nevýhody ZBB .....	241
10.6 Využití výkonnostních ukazatelů (KPI) v rozpočtování .....	242
<b>11 Metoda standardních nákladů (Standard Costing) .....</b>	<b>245</b>
11.1 Implementace metody standardních nákladů .....	245
11.1.1 Stanovení standardů .....	246
11.1.2 Zjištění skutečných veličin a odchylek od standardů .....	247
11.1.3 Analýza odchylek a určení odpovědnosti .....	248
11.2 Klasifikace odchylek .....	248
11.2.1 Odchylka přímého materiálu .....	249
11.2.2 Odchylka přímých mezd .....	250
11.2.3 Odchylky režijních nákladů .....	251
11.2.4 Odchylky v tržbách .....	252
<b>Závěr .....</b>	<b>255</b>
<b>Abstrakt/Abstract .....</b>	<b>257</b>
<b>Seznam zkratk .....</b>	<b>259</b>
<b>Literatura .....</b>	<b>261</b>