

LIBUŠE ŠOLJAKOVÁ

STRATEGICKY ZAMĚŘENÉ
**MANAŽERSKÉ
ÚČETNICTVÍ**

Management Press, Praha 2009

Tato publikace jako součást výzkumného projektu „Využití nástrojů a metod manažerského účetnictví v rámci Corporate Governance“ vychází s přispěním Grantové agentury České republiky

Registrační číslo projektu: 402/07/0153

© Libuše Šoljaková, 2009
Cover design © Petr Foltera, 2009
Všechna práva vyhrazena

ISBN 978-80-7261-199-7

Obsah

Předmluva	9
1 Obsah a pojetí strategického manažerského účetnictví	11
1.1 Vývojové tendence v manažerském účetnictví	11
1.2 Příčiny rozvoje strategického manažerského účetnictví	14
1.3 Nové požadavky na manažerské účetnictví	17
1.4 Strategické manažerské účetnictví – obsah a pojetí	20
1.4.1 Manažerské účetnictví a nástroje strategického managementu	21
1.4.2 Propojení manažerského účetnictví a metod strategického řízení	26
2 Kritéria strategické výkonnosti podniku	30
2.1 Tradiční měření výkonnosti	31
2.2 Multikriteriální systémy měření výkonnosti	33
2.3 Pojetí nákladů, výnosů a zisku ve strategickém manažerském účetnictví	38
2.4 Členění nákladů	44
2.4.1 Náklady vázané k rozhodnutí	46
2.4.2 Členění nákladů ve vztahu k přidané hodnotě	47
3 Kalkulace nákladů a zisku výkonů pro potřeby strategického řízení	49
3.1 Příčiny rozvoje strategického řízení po linii výkonů	50
3.2 Kalkulace cílových nákladů	52
3.2.1 Metody snižování nákladů	58
3.2.2 Přínosy a omezení kalkulace cílových nákladů	61
3.3 Kalkulace životního cyklu	62
3.3.1 Stanovení nákladů a zjištění přínosu v kalkulaci životního cyklu	63
3.3.2 Přínosy kalkulace životního cyklu	66
4 Implementace strategických kalkulací na taktickou a operativní úroveň	73
4.1 Transformace strategických nástrojů na taktickou a operativní úroveň	73

4.1.1	Kalkulace pro taktické řízení	75
4.1.2	Kalkulace pro operativní řízení	78
4.1.3	Výsledná kalkulace	81
4.1.4	Vztahy mezi kalkulacemi	82
4.2	Kontrola plnění strategických cílů a úkolů ve vztahu k taktickému a operativnímu řízení	84
4.2.1	Základní typy standardů	84
4.2.2	Základní typy odchylek	86
4.2.3	Odchylky objemu výkonů	87
4.2.4	Odchylky variabilních nákladů	88
4.2.5	Odchylky prodejní ceny	91
4.2.6	Odchylka fixních nákladů	92
5	Řízení nákladů a zisku na základě dílčích aktivit	96
5.1	Geneze linie řízení na základě dílčích aktivit	96
5.2	Nástroje manažerského účetnictví orientované na řízení dílčích aktivit	98
5.3	Vymezení a analýza aktivit a možnosti jejich využití pro řízení nákladů	102
5.4	Vymezení aktivit z hlediska přidané hodnoty	110
5.5	Analýza ziskovosti s využitím informací o aktivitách	114
5.5.1	Analýza ziskovosti po linii výkonů	114
5.5.2	Analýza ziskovosti zákazníků	116
6	Manažerské účetnictví a procesně orientované koncepce managementu	123
6.1	Pojetí a cíle systému řízení just in time	123
6.2	Just in time a řízení nákladů zásob	128
6.2.1	Optimalizace nákladů spojených se zásobováním v tradičním modelu	129
6.2.2	Vyrovňování rozdílů mezi výrobou v jednotlivých stupních	138
6.2.3	Sezónní výkyvy	138
6.2.4	Uplatňování metody just in time v řízení nakupovaných zásob	139
6.2.5	Metoda just in time v řízení výroby	140
6.3	Základní předpoklady, přínosy a omezení fungování metody just in time	141
6.3.1	Základní předpoklady	141
6.3.2	Zavádění metody just in time	143
6.3.3	Přínosy metody just in time	144
6.3.4	Praktické problémy při aplikaci metody just in time	144

6.3.5	Vliv metody just in time na informační systém	146
6.4	Teorie omezení	148
7	Řízení nákladů kvality	152
7.1	Vymezení kvality	152
7.2	Věcné ukazatele kvality	153
7.3	Náklady kvality	154
7.3.1	Význam měření a vykazování nákladů kvality	155
7.3.2	Možnosti zjišťování nákladů kvality	159
7.4	Environmentální pojetí nákladů kvality	161
7.5	Vztah řízení nákladů kvality k ostatním nástrojům a metodám manažerského účetnictví	162
8	Strategické řízení odpovědnostních středisek	164
8.1	Organizační a ekonomická struktura podniku z pohledu strategického řízení	164
8.1.1	Výhody decentralizace	165
8.1.2	Problémy související s decentralizací	167
8.1.3	Základní vývojové tendence při vytváření organizačních a ekonomických struktur	168
8.2	Strategické řízení a měření výkonnosti vnitropodnikových útvarů	170
8.2.1	Hodnotová (finanční) oblast	173
8.2.2	Zákaznická oblast	193
8.2.3	Oblast vnitřních procesů	195
8.2.4	Zaměstnanecká oblast (oblast učení se a růstu)	196
	Literatura	200
	Věcný rejstřík	205

1 Obsah a pojetí strategického manažerského účetnictví

Cílem této kapitoly je

- upozornit na základní vývojové tendence v manažerském účetnictví;
- vymezit obsah, cíle a pojetí strategicky orientovaného manažerského účetnictví;
- vysvětlit, proč tradiční nástroje manažerského účetnictví nevyhovují potřebám strategického řízení;
- upozornit na vztah zvolené strategie a používaných nástrojů manažerského účetnictví;
- vyjádřit vztah manažerského účetnictví k analýze SWOT a k portfoliovým analýzám;
- charakterizovat využití analýzy hodnotového řetězce ve strategickém řízení a její vliv na manažerské účetnictví.

1.1 Vývojové tendence v manažerském účetnictví

Manažerské účetnictví obdobně jako většina jiných disciplín prochází neustálým vývojem. Mezi nejvýznamnější faktory, které ovlivnily jeho vývoj v posledních letech, patří zejména přechod od standardizovaných produktů vyráběných ve velkých dávkách k výkonům individuálně přizpůsobovaným zákazníkům, zkracování životního cyklu produktů, globalizace trhů, rozvoj informačních technologií a změny ve stylu řízení. Kromě změn v podnikatelském prostředí dochází také k **zásadním změnám faktorů**, které ovlivňují výkonnost podniku. Vedle tradičních hmatatelných faktorů jako například úroveň technologie a nakupovaných materiálů roste význam tzv. **měkkých faktorů**, k nimž patří především

- vztahy se zákazníky a pozice na trhu;
- kvalita produktů přizpůsobená požadavkům jednotlivých segmentů trhu;
- schopnosti a kvalifikace zaměstnanců a jejich zainteresovanost na dlouhodobém rozvoji podniku;
- pozitivní vliv podniku na celospolečenské klima.

Výzkumy provedené ve vyspělých tržních ekonomikách uvádějí, že se za posledních 20 let míra vlivu měkkých faktorů několikanásobně zvýšila, jak ukazuje i schéma 1.1 (Kaplan – Norton, 2006).

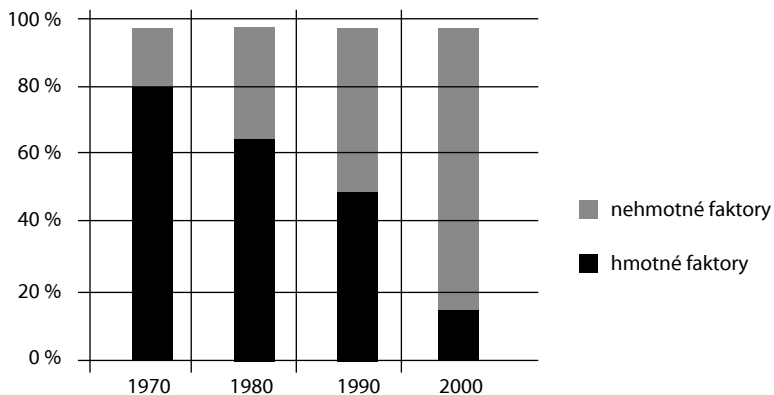


Schéma 1.1 Vývoj vlivu hmotných a nehmotných faktorů na rozvoj podniku

*V tradičně koncipovaném účetnictví, jehož výstupy jsou určeny zejména externím uživatelům, jsou aktiva relativně přesně vymezena a – jakkoli i v této oblasti existují diskuse – je zřejmé, že dnes není převažujícím cílem toto chápání aktiv rozšiřovat a měnit. Na druhé straně je evidentní, že hodnota podniku a jeho výkonnost nejsou závislé jen na aktivech vykazovaných v účetnictví, ale čím dál tím více na uvedených měkkých či nehmotných faktorech v účetnictví (zejména ve výkazech) neuváděných. Ve snaze vyřešit tento určitý rozpor se začala v anglosaské literatuře objevovat tzv. teorie zdrojů – resource based theory. Podle této teorie se rozlišují dva základní zdroje (angl. resources) strategického rozvoje podniku, a to **hmotné (physical)** a **nehmotné (intellectual)**. Hmotné zdroje zahrnují geografické umístění podniku a hmotná aktiva, nehmotné zdroje představují vedle nehmotných aktiv například organizaci činností, technologické postupy, znalosti a schopnosti zaměstnanců, vztahy se zákazníky. Uvedené rozlišení aktiv a zdrojů poskytuje odlišné označení pro skutečnosti vykazované jako aktiva v účetnictví a skutečnosti, které významným způsobem ovlivňují hodnotu podniku, ale zároveň nesplňují podmínky pro uznání aktiv minimálně ve výkazech, ale někdy ani v příloze.*

V tradičním pojetí bylo manažerské účetnictví často chápáno jako „početní instrumentarium“ založené na matematicko-statistických metodách, jejichž výsledkem byly informace podporující řízení a rozhodování. Manažerské účetnictví v tomto pojetí je prezentováno jako souhrn nástrojů a metod, jako jsou kalkulace, rozpočty, analýza odchylek, analýzy a propočty poskytující informace pro rozhodování na existující kapacitě a o budoucí kapacitě. Manažerské účetnictví a proces

řízení představují v této souvislosti dva samostatné okruhy; manažerské účetnictví poskytuje informace pro řízení (manažery) a manažeři zadávají požadavky na tyto informace (pro řízení). To znamená, že manažerské účetnictví plní (zajišťuje, představuje) podpůrnou a servisní funkci pro řízení.

V devadesátých letech minulého století se začaly v odborné literatuře nástroje a metody manažerského účetnictví a nástroje a metody managementu daleko více prolínat a začaly vyvstávat otázky typu „co je ještě manažerské účetnictví a co už je management“ a naopak. Zlomové jsou v této souvislosti zejména publikace R. S. Kaplana a M. T. Johnsona (1987); toto propojení dokazují zejména metody Balanced Scorecard a tzv. AB (activity based).

K uvedenému vývoji bezesporu přispěl rozvoj informačních technologií. Implementace informačních systémů vyřešila „početní záležitosti“ a úlohou manažerského účetnictví se stalo zadávat požadavky tvůrcům informačních systémů, aby informační systémy poskytovaly informace potřebné pro řízení a manažery, aby upozorňovalo na „důležité informace“. Z toho je zřejmé, že „manažerští“ účetní musí více porozumět řízení podniku samému a manažerům a musí více sdílet jejich potřeby, aby mohli z nepřeberného množství informací, které mohou informační systémy nabídnout, vybrat ty, které jsou „nejsprávnější“ a „nejdůležitější“.

Zatímco dříve bylo hlavním úkolem pracovníků v oblasti například kalkulací vypočítat kalkulace jednotlivých výkonů, zejména alokovat nepřímé náklady a optimalizovat poměr mezi pracností výpočtů a „správností“ kalkulace, v době funkčního informačního systému je úkolem těchto pracovníků stanovit vhodné způsoby alokace – definovat skupiny nákladů pro alokace a přiřadit jim vhodné rozvrhové základny a navrhovat vhodné struktury kalkulačních vzorců. Sám proces jejich zpracování je otázkou informačních technologií. Dochází tak k zásadní změně ve vymezení problémů a otázek s nimi spojených – například od otázek „jak co nej-přesněji alokovat“ spíše k otázkám „pro řešení jakých rozhodovacích úloh“ má příslušný informační podklad sloužit.

V dalším vývoji se manažerské účetnictví bude snažit překonat i „úzce“ disciplinární pohled na podnik a hledat vzájemné vazby na ostatní metody a nástroje řízení a mimo jiné se pravděpodobně bude dále navíc prolínat i se **sociálními a environmentálními aspekty řízení**. Manažerské účetnictví bude řešit nejen vliv jednotlivých produktů, aktivit, útvarů na výkonnost podniku, ale také na životní prostředí a lidskou společnost.

Literatura

1. Atkinson, A. A. – Banker, R. D. – Kaplan, R. S. – Mark Young, S. (2000): Management Accounting. 4. vyd. Englewood Cliffs, Prentice Hall International 2000.
2. Bowman, C. (1996): Strategický management. Praha, Grada 1996.
3. Boyd, B. K. – Finkelstein, S. – Gove, S. (2005): How Advanced is the Strategy Paradigm? *Strategic Management Journal*, 2005, č. 26, s. 841–854.
4. Brandon, Ch. – Drtina, R. (1997): Management Accounting: Strategy nad Control. Toronto, McGraw-Hill Companies Inc. 1997.
5. Braunstein, R. (2004): Beiträge zur Geschichte des deutschsprachigen Controlling. Die Controllingpioniere. CD-ROM. Wien, Österreichisches Controller-Institut 2004.
6. Bromwich, M. – Bhimani, A. (1989): Management Accounting: Evolution not Revolution. London, Chartered Institute of Management Accountants 1989.
7. Champenlam, J (1990) : Principles of Quality Costs. ASQC/Quality Press 1990.
8. Cooper, D. – Scapens, R. – Arnold, J. (1988): Management Accounting Research and Practice. Sv. 1 a 2. London, CIMA 1988.
9. Cokins, G. – Stratton, A. – Helbing, J. (1993): An ABC Manager's Primer. Montvale, NJ, Institute of Management Accountants 1993.
10. Cordiner, R. J. (1986): New Frontiers for Professional Managers. New York, McGraw-Hill 1986.
11. Degraeve, Z. – Roodhooft, F. (2000): A Mathematical Programming Approach for Procurement Using Activity Based Costing. *Journal of Business Finance and Accounting*, 27, 2000.
12. Drucker, P. F. (1963): Managing for Business Effectiveness. *Harvard Business Review*, 1963, květen/červen, s. 53–60.
13. Drury, J. C. (2002): Management and Cost Accounting. 5. vyd. London, Chapman and Hall 2002.
14. Drury, J. C. (2004): Management and Cost Accounting. 6. vyd. London, Business Press 2004.
15. Eschenbach, R. (2004): Controlling. Praha, ASPI 2004.
16. Fibírová, J. (2002): Reporting (moderní metoda hodnocení výkonnosti uvnitř firmy). 2. aktualiz. vyd. Praha, Grada Publishing 2002.
17. Fibírová, J. (2005a): Nové přístupy a cíle rozpočtování (Beyond Budgeting). I. část. *Controlling*, 2005, č. 2–3, s. 3–8.

18. Fibírová, J. (2005b): Nové přístupy a cíle rozpočtování (Beyond Budgeting). II. část. *Controlling*, 2005, č. 4, s. 9–11.
19. Fibírová, J. (2006): Dynamické a motivačně účinné rozpočetnictví v prostředí změn. In: Král, B. et al. (ed.): *Progresivní změny v systémech řízení výkonnosti*. Praha, Oeconomica 2006, s. 7–29.
20. Fibírová, J. – Šoljaková, L. – Wagner, J. (2004): *Nákladové účetnictví (Manažerské účetnictví I)*. 3. přeprac. vyd. Praha, Oeconomica 2004.
21. Fibírová, J. – Šoljaková, L. – Wagner, J. (2007): *Nákladové a manažerské účetnictví*. Praha, ASPI 2007.
22. Freiberg, F. (1996): *Finanční controlling. Koncepce finanční stability firmy*. Praha, Management Press 1996.
23. Freiberg, F. – Macík, K. – Zralý, M. (2000): Metoda řízení cílových nákladů. *Moderní řízení*, 35, 2000, č. 10, s. 32–36.
24. Goldratt, E. M. (2003): *Production the TOC Way. Revised Edition*. Great Barrington, North River Press 2003.
25. Gordon, L. A. – Larcker, D. F. – Tuggle F. D. (2001): Strategic decision processes and the design of accounting information systems: conceptual linkages. *Accounting, Organization and Society*, 3, 2001, č. 3, s. 203-213.
26. Hindls, R. – Hronová, S. – Seger, J.– Fischer, J. (2006): *Statistika pro ekonomy*. 7. vyd. Praha, Professional Publishing 2006.
27. Hirsch, M. L. (2002): *Advanced Management Accounting*. London, Thomson 2002.
28. Horngren, Ch. – Bhinami, A. – Foster, G. – Datar, S. M. (2000): *Management and Cost Accounting*. Englewood Cliffs, Prentice Hall International 2000.
29. Horngren, Ch. – Sunden, G. (1990): *Introduction to Management Accounting*. 8. vyd. Englewood Cliffs, Prentice Hall International 1990.
30. Horváth, P. (2002): *Controlling*. München, Verlag Franz Vahlen 2002.
31. Horváth, P. (2006a): *Das Controllingkonzept. Der Weg zu einem wirkungsvollen Controllingsystem*. Controlling. München, DTV Verlag Valen Beck 2006.
32. Horváth, P. (2006b): *Das Controlling*. München, Verlag Franz Vahlen 2006.
33. Innes, J. (1998): *Handbook of Management Accounting*. Englewood Cliffs, Prentice Hall International 1998.
34. Janhuba, M. (2005): *Základy teorie účetnictví*. Praha, Oeconomica 2005.
35. Kaplan, R. S. – Norton, D. P. (1992): The Balanced Scorecard: Measures that Drive Performance. *Harvard Business Review*, 1992, leden/únor.
36. Kaplan, R. S. – Norton, D. P. (1996): *The Balanced Scorecard. Translating Strategy into Action*. Harvard Business School Press 1996.
37. Kaplan, R. S. (1998): *Advanced Management Accounting*. Englewood Cliffs, Prentice Hall International 1998.
38. Kaplan, R. S. – Atkinson, A. A. (1998): *Advanced Management Accounting*. 3. vyd. Englewood Cliffs, Prentice Hall Inc. 1998.

39. Kaplan, R. S. – Norton, D. P. (2000): *Balanced Scorecard. Strategický systém měření výkonnosti podniku.* Praha, Management Press 2000.
40. Kaplan, R. S. – Norton, D. P. (2004): *Strategy Maps: Converting Intangible Assets into Tangible Outcomes.* Boston, Harvard Business School Press 2004.
41. Kaplan, R. S. – Norton, D. P. (2006): *Alignment: Using the Balanced Scorecard to Create Corporate Synergies.* Boston, Harvard Business School Press 2006.
42. Kaplan, R. – Cooper, R. (1997): *Costs and Effects: Using Integrated Systems to Drive Profitability and Performance.* Boston, Harvard Business School Press 1997.
43. Kovanicová, D. a kol. (2003): *Finanční účetnictví. Světový koncept.* 3. vyd. Praha, Polygon 2003.
44. Kovanicová, D. – Kovanic, P. (1999): *Poklady skryté v účetnictví. Díl II. Finanční analýza účetních výkazů.* 4. vyd. Praha, Polygon 1999.
45. Kovanicová, D. – Kovanic, P. (2001): *Poklady skryté v účetnictví. Díl I. Jak porozumět účetním výkazům EU, IAS, US GAAP, ČR.* 6. vyd. Praha, Polygon 2001.
46. Král, B. (2006a): *Manažerské účetnictví: cíl, vývoj, obsah, struktura a vztah ke controllingu.* Praha, 10. 04. 2006. In: *Moderní manažerské účetnictví.* Praha, Institute for International Research 2006, s. 1–17.
47. Král, B. (2006b): *Manažerské účetnictví: vývoj ve světle změn podnikatelského prostředí a manažerských potřeb.* *Politická ekonomie*, 54, 2006, č. 1, s. 108–123.
48. Král, B. a kol. (1997): *Nákladové a manažerské účetnictví.* Praha, Prospektrum 1997.
49. Král, B. a kol. (2002): *Manažerské účetnictví.* Praha, Management Press 2002.
50. Král, B. a kol. (2005): *Manažerské účetnictví. 2. rozšíř. vyd. Vzdělávání účetních v ČR.* Praha, Management Press 2005.
51. Král, B. a kol. (2006): *Manažerské účetnictví. 2. rozšíř. vyd.* Praha, Management Press 2006.
52. Král, B. – Králíček, V. (2001): *Případové studie z manažerského účetnictví.* Praha, VŠE 2001.
53. Lord, B. R. (1996): *Strategic Management Accounting: the emperor's new clothes?* *Management Accounting Research*, 7, č. 3, s. 347–366.
54. Macík, K. (1995): *Účetnictví pro manažery.* Praha, Grada 1995.
55. Mahrer, M. – Stickney, C. P. – Weil, R. L. – Davidson, S. (1991): *Managerial Accounting.* 4. vyd. San Diego, Harcourt Brace Jovanovich 1991.
56. Marek, P. (2000): *Rozdělování hospodářského výsledku a dividendová politika.* Praha, Ekopress 2000.
57. Marek, P. a kol. (2006): *Studijní průvodce financemi podniku.* Praha, Ekopress 2006.

58. Mařík, M. a kol. (2003): Metody oceňování podniku. Proces ocenění, základní metody a postupy. Praha, Ekopress 2003.
59. Maříková, P. – Mařík, M. (2005): Moderní metody hodnocení výkonnosti a oceňování podniku. 2. přeprac. a rozšíř. vyd. Praha, Ekopress 2005.
60. Müllerová, L. (2005): Výzkum a vývoj v kontextu mezinárodní harmonizace. In: Marek, P. et al.: Rozvoj finanční a účetní teorie a její aplikace v praxi i z interdisciplinárního hlediska. Praha, Oeconomica 2005, s. 64–81.
61. Oger, B. – Fibírová, J. (1998): Řízení nákladů. Praha, HZ Editio 1998.
62. Ostrange, R. M. (1999): Return on Investment Through the Cost of Quality. *Journal of Cost Management*, 1999, č. 4, s. 37–44.
63. Rosledner, R. – Hart, J. (2003): In search of strategic management accounting: theoretical and field study perspectives. *Management Accounting Research*, 14, 2003, s. 255–279.
64. Sedláčková, H. (2000): Strategická analýza. Praha, C. H. Beck 2000.
65. Shank, J. K. (1989): Strategic cost management: new wine, or just new bottles? *Journal of Management Accounting Research*, 1989, č. 1, s. 47–65.
66. Shields, M. – Young, S. M. (1991): Managing Product Life Cycle Costs: An Organizational Model. *Journal of Cost Management*, 1991, podzim.
67. Schroll, R. – Bába, J. – Janout, J. (1990): Kontrola nákladů a kalkulace v průmyslu. Praha, SNTL 1990.
68. Schroll, R. a kol. (1993): Manažerské účetnictví v podmínkách tržního hospodářství. Praha, Trizonia 1993.
69. Schroll, R. – Král, B. – Janout, J. – Fibírová, J. (1997): Manažerské účetnictví. Praha, Bilance 1997.
70. Schroll, R. – Soukupová, B. a kol. (1992): Kontrola nákladov a kalkulácie v priemysle. Bratislava, Slovenské pedagogické nakladateľstvo 1992.
71. Simmonds, K. (1981): Strategic Management Accounting, *Management Accounting*, 59, 1981, č. 4, s. 26–29.
72. Souček, Z. – Marek, J. (1998): Strategie úspěšného podniku, systém strategického řízení. Ostrava, Montanex 1998.
73. Staubus, G. J. (1988): Activity Costing for Decisions: Cost Accounting in the Decision Usefulness Framework. New York, Garland Publishing 1988.
74. Svoboda, S. (1986): Vnitropodnikové řízení a hospodárnost. Praha, Svoboda 1986.
75. Svoboda, S. (2000): Informační systém podnikatelských subjektů. Praha, Ediční oddělení VŠE 2000.
76. Synek, M. (2006): Podniková ekonomika. 4. přeprac. vyd. Praha, C. H. Beck 2006.
77. Synek, M. a kol. (2000): Manažerská ekonomika. Praha, Grada Publishing 2000.
78. Šoljaková, L. (2003): Manažerské účetnictví pro strategické řízení. Praha, Management Press 2003.

79. Šoljaková, L. (2005a): Integrace nástrojů strategického, taktického a operativního řízení s využitím metody standardních nákladů. In: Zralý, Martin et al.: *Controlling a manažerské účetnictví jako nástroj integrace v podnikovém řízení*. Praha, ČVUT 2005, s. 127–150.
80. Šoljaková, L. (2005b): Hodnotové řízení na základě dílčích aktivit a jeho využití při řízení. *Účetnictví*, 52, 2005, č. 11, s. 74–81.
81. Šoljaková, L. (2005c): Nové možnosti využití rozdílových metod v hodnotovém řízení. In: Marek, P. et al.: *Rozvoj finanční a účetní teorie a její aplikace v praxi i z interdisciplinárního hlediska*. Praha, Oeconomica 2005, s. 361–372.
82. Šoljaková, L. (2006): Metoda standardních nákladů a výnosů a její role v operativním, taktickém a strategickém řízení. *Účetnictví*, 53, 2006, č. 7, s. 73–81.
83. Valach, J. (2001): *Investiční rozhodování a dlouhodobé financování*. Praha, Ekopress 2001.
84. Valach, J. (2004): K některým otevřeným problémům nákladů podnikového kapitálu a kapitálové struktury. In: Marek, P. et al.: *Rozvoj finanční a účetní teorie a její aplikace v praxi i z interdisciplinárního hlediska*. Praha, Oeconomica 2004, s. 202–214.
85. Valach, J. (2005). Interní zdroje a některé nové přístupy k financování podnikových investic. In: Marek, P. et al.: *Rozvoj finanční a účetní teorie a její aplikace v praxi i z interdisciplinárního hlediska*. Praha, Oeconomica 2005, s. 410–421.
86. Valach, J. (2006): *Investiční rozhodování a dlouhodobé financování*. 2. přeprac. vyd. Praha, Ekopress 2006.
87. Valach, J. a kol. (1999): *Finanční řízení podniku*. 2. vyd. Praha, Ekopress 1999.
88. Valach, J. – Durčáková, J. – Marek, P. – Mařík, M. (1998): *Finanční strategie*. Praha, Bilance 1998.
89. Veber, J. a kol. (2000): *Management. Základy, prosperita, globalizace*. Praha, Management Press 2000.
90. Vodáček, L. – Vodáčková, O. (2006): *Moderní management v teorii a praxi*. Praha, Management Press 2006.
91. Vomáčková, H. (2005): *Účetnictví akvizic, fúzí a jiných vlastnických transakcí (vyšší účetnictví)*. 3. aktualiz. vyd. Praha, Bova Polygon 2005.
92. Vomáčková, H. (2006): Problémy účetnictví fúzí v ČR. *Účetnictví*, 2006, č. 7, s. 32–39.
93. Weber, J. (2005): *Strategisches Controlling. (Wie Controller auf diesem Spielfeld wettbewerbsfähig werden.) Advanced Controlling*, 44, 2005.
94. Weetman, P. (2006): *Management Accounting*. London, Pearson Education Limited 2006.
95. Wöhe, G.: *Úvod do podnikového hospodářství*. Praha, C. H. Beck 1995.
96. Zralý, M. (2003): Vývoj pojetí controllingu. *Controlling*, 4, 2003, č. 1, s. 3–9.

Libuše Šoljaková

STRATEGICKY ZAMĚŘENÉ MANAŽERSKÉ ÚČETNICTVÍ

V roce 2009 vydalo nakladatelství Management Press, s. r. o.,
nám. W. Churchilla 2, Praha 3, jako svou 395. publikaci

Obálku navrhl Petr Foltera

Vydání 1.

Sazbu zhotovilo studio Cadis, Praha

Vytiskly Tiskárny Havlíčkův Brod, a. s.

ISBN 978-80-7261-199-7

Doporučená cena 290 Kč

www.mgmtpress.cz