ESF II project of the University of West Bohemia in Pilsen

reg. number: CZ.02.2.69/0.0/0.0/18_056/0013239



EUROPEAN UNION
European Structural and Investment Funds
Operational Programme Research,
Development and Education

MINISTRY OF EDUCATION,
YOUTH AND SPORTS

KFU/AMUC

Management Accounting in English

Lecture
no. 5
Classification of costs and revenues

Ing. Marie Černá, Ph.D.

EUROPEAN UNION
European Structural and Investment Funds
Operational Programme Research, Development and Education

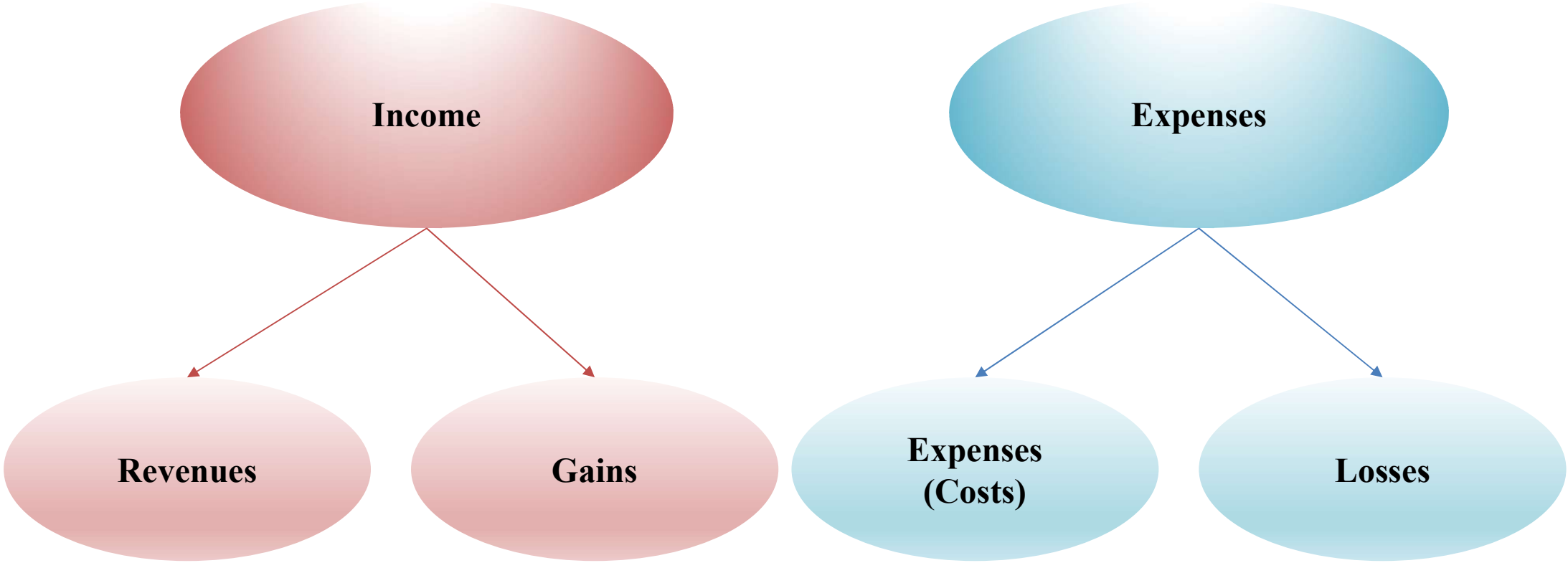
MINISTRY OF EDUCATION, YOUTH AND SPORTS

Classification of costs and revenues

EVROPSKÁ UNIE
Evropské strukturální a investiční fondy
Operační program Výzkum, vývoj a vzdělávání

MINISTERSTVO ŠKOLSTVÍ MLÁDEŽE A TĚLOVÝCHOVY

Income and Expenses



EVROPSKÁ UNIE
Evropské strukturální a investiční fondy
Operační program Výzkum, vývoj a vzdělávání

MINISTERSTVO ŠKOLSTVÍ MLÁDEŽE A TĚLOVÝCHOVY

Costs in management accounting

EVROPSKÁ UNIE
Evropské strukturální a investiční fondy
Operační program Výzkum, vývoj a vzdělávání

MINISTERSTVO ŠKOLSTVÍ
MLÁDEŽE A TĚLOVÝCHOVY

Costs in management accounting

- Transformation of certain amount and structure of economic resources in the required output is realized by various activities of the company.

- ***Costs***
  = consumed, sacrificed economic resources.

- ***Economic benefits***
  = produced economic benefits.

- ***Contribution to given activity***
  = usefulness of produced economic benefits.

Participates in generating the profits of the company and on increasing its equity.

EVROPSKÁ UNIE
Evropské strukturální a investiční fondy
Operační program Výzkum, vývoj a vzdělávání

MINISTERSTVO ŠKOLSTVÍ
MLÁDEŽE A TĚLOVÝCHOVY

Costs in management accounting

- Visible in various forms: *revenues, cost savings, efficiency, return on investments, ...*

- Each form of activity is associated with certain ***relevant (appropriate) indicator of output value.***

- Basic category that influences the whole management accounting is the ***category of costs.***

- Costs are always causally related to their ***specific objects*** *(such an object can be: product, service, provided work, department, market segment, secured loan, ...)*
  = ***bearers of costs.***

EVROPSKÁ UNIE
Evropské strukturální a investiční fondy
Operační program Výzkum, vývoj a vzdělávání

MINISTERSTVO ŠKOLSTVÍ MLÁDEŽE A TĚLOVÝCHOVY

Costs in management accounting

- ✓ Basic criteria of economic rationality in implementing specific activities that are characteristics of management accounting can be derived from the relationship between costs and benefits:

1) ***Economy***, which appears in two forms:
   a) *efficiency,*
   b) *recovery.*

2) ***Economic cost effectiveness***
   - Measurable on the basis of econommic benefit and the extent of costs incurred.
   - Efficiency is affected by both factors

   (in this case complex compensatory effects may be formed).

EVROPSKÁ UNIE
Evropské strukturální a investiční fondy
Operační program Výzkum, vývoj a vzdělávání

MINISTERSTVO ŠKOLSTVÍ MLÁDEŽE A TĚLOVÝCHOVY

Costs in management accounting

3) *Effectivity of transformation*

- company always act as a ‘for profit’ system,
- company has its past (history),
- it is important to assess the achieved effects with the corresponding tasks or goals.

EVROPSKÁ UNIE
Evropské strukturální a investiční fondy
Operační program Výzkum, vývoj a vzdělávání

MINISTERSTVO ŠKOLSTVÍ
MLÁDEŽE A TĚLOVÝCHOVY

The concept of costs in management accounting

EVROPSKÁ UNIE
Evropské strukturální a investiční fondy
Operační program Výzkum, vývoj a vzdělávání

MINISTERSTVO ŠKOLSTVÍ
MLÁDEŽE A TĚLOVÝCHOVY

Costs in management accounting

- ✓ Costs are always related to the activity and its results by purpose.
- ✓ Costs without activities does not exist.
- ✓ Activities without costs also does not exist.

EVROPSKÁ UNIE
Evropské strukturální a investiční fondy
Operační program Výzkum, vývoj a vzdělávání

MINISTERSTVO ŠKOLSTVÍ
MLÁDEŽE A TĚLOVÝCHOVY

Costs in management accounting

- Three fundamental characteristics defining the concept of costs in general:
  - **purpose**,
  - structure and amount,
  - evaluation.

- ***Management accounting main areas of interest:***
  - quantification of cost for the purpose of recognition and measurement in financial accounting,
  - controll, evaluation and cost management current activities,
  - decision making and selection of optimal alternatives for implementation of relevant activities.

EVROPSKÁ UNIE
Evropské strukturální a investiční fondy
Operační program Výzkum, vývoj a vzdělávání

MINISTERSTVO ŠKOLSTVÍ MLÁDEŽE A TĚLOVÝCHOVY

Basic approaches to costs

Basic approaches to costs:

- **financial (payment),**
- **value,**
- **economic.**

EVROPSKÁ UNIE
Evropské strukturální a investiční fondy
Operační program Výzkum, vývoj a vzdělávání

MINISTERSTVO ŠKOLSTVÍ
MLÁDEŽE A TĚLOVÝCHOVY

Financial approach to costs

- Traditional assignment of management accounting
  = costs quantification for the purpose of reporting
  and evaluating components of assets and liabilities
  or profit for the accounting period in the income statement
  (profit and loss) of financial accounting.

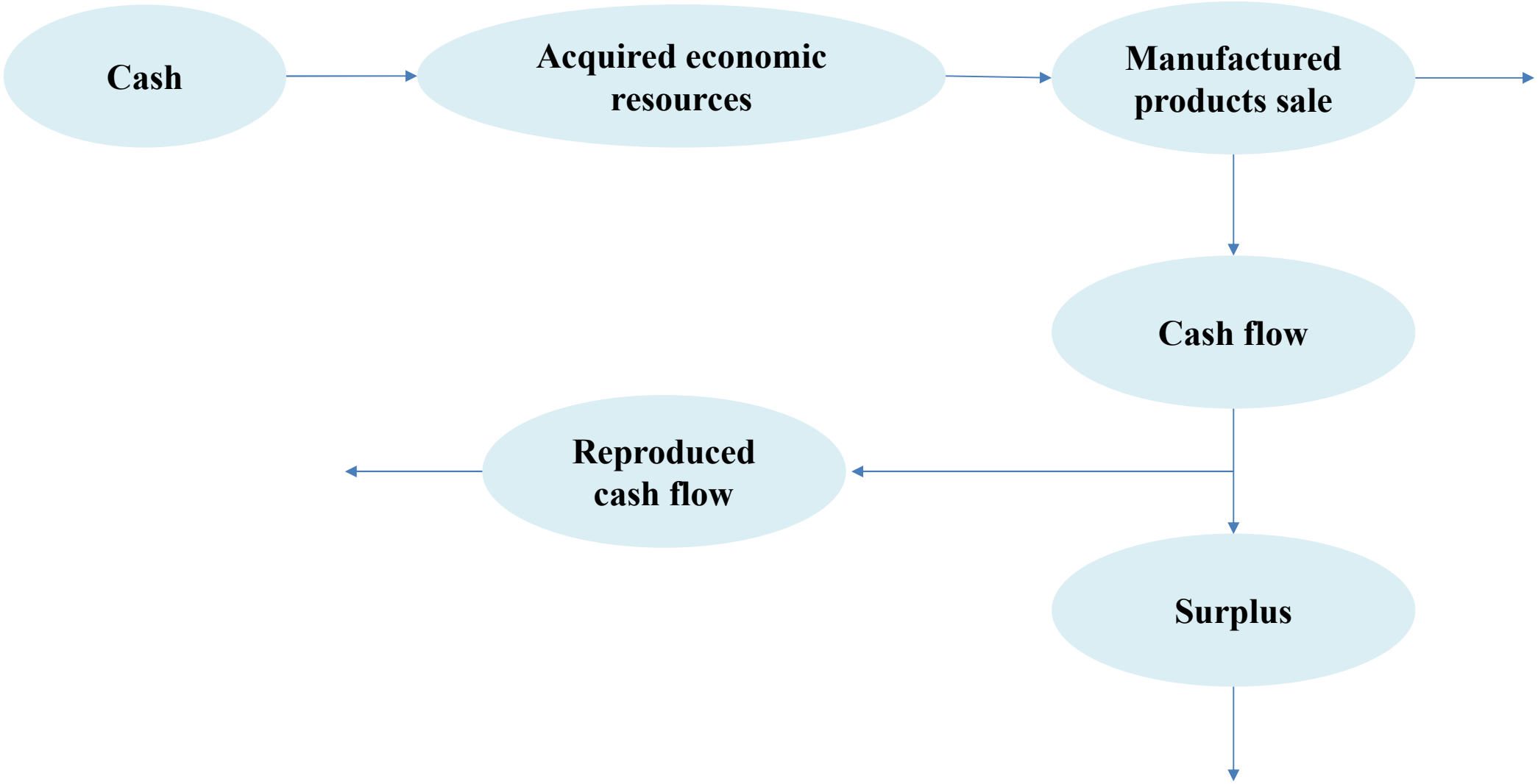
- Content and quantification of the costs are subject
  to the rules applicable for statutory revenue authority
  (assume the continuous existence of the company).

- For this reporting is determining the financial cost approach
  based on the application of ***monetary forms of funding cycle.***

EVROPSKÁ UNIE
Evropské strukturální a investiční fondy
Operační program Výzkum, vývoj a vzdělávání

MINISTERSTVO ŠKOLSTVÍ
MLÁDEŽE A TĚLOVÝCHOVY

Monetary form of funding cycle



EVROPSKÁ UNIE
Evropské strukturální a investiční fondy
Operační program Výzkum, vývoj a vzdělávání

MINISTERSTVO ŠKOLSTVÍ MLÁDEŽE A TĚLOVÝCHOVY

Monetary form of funding cycle

- Costs are seen as cash invested in performance - these outputs ensure compensation of the money in at least the amount of original ***(maintaining the money-capital).***

- ***Basic features of financial cost conception:***

- As consumed economic resources can be reported on the entry such costs that are supported by the real issue of cash *(wages, materials, depreciation, ...)* ⟶ costs with no equivalent in cash can not be involved *(goodwill, fictious interest on equity).*

- Primary evaluation in real (historical) costs of aquisition.

EVROPSKÁ UNIE
Evropské strukturální a investiční fondy
Operační program Výzkum, vývoj a vzdělávání

MINISTERSTVO ŠKOLSTVÍ MLÁDEŽE A TĚLOVÝCHOVY

Monetary form of funding cycle

- ***Expectation of costs recovery,*** they are described as ***product costs***
  (costs that will be reproduced in future product)

X

costs that do not meet this condition = ***costs of period***
(f.e.: administrative costs, interest on loans, ...)

- ***Consumed costs*** = are extracted from the cycle on the base of causality in the moment of sale
  (performances that are their bearers).
- ***Unused costs*** = were only transformed to another form and turned to property in the respected items of assets.

EVROPSKÁ UNIE
Evropské strukturální a investiční fondy
Operační program Výzkum, vývoj a vzdělávání
MINISTERSTVO ŠKOLSTVÍ MLÁDEŽE A TĚLOVÝCHOVY

Monetary form of funding cycle

- Course of costs in the financial approach is determined by current change of balance statement and statement of changes in equity.

- Increase or decrease of equity is simultaneously expression of profit or loss.

EVROPSKÁ UNIE
Evropské strukturální a investiční fondy
Operační program Výzkum, vývoj a vzdělávání

MINISTERSTVO ŠKOLSTVÍ
MLÁDEŽE A TĚLOVÝCHOVY

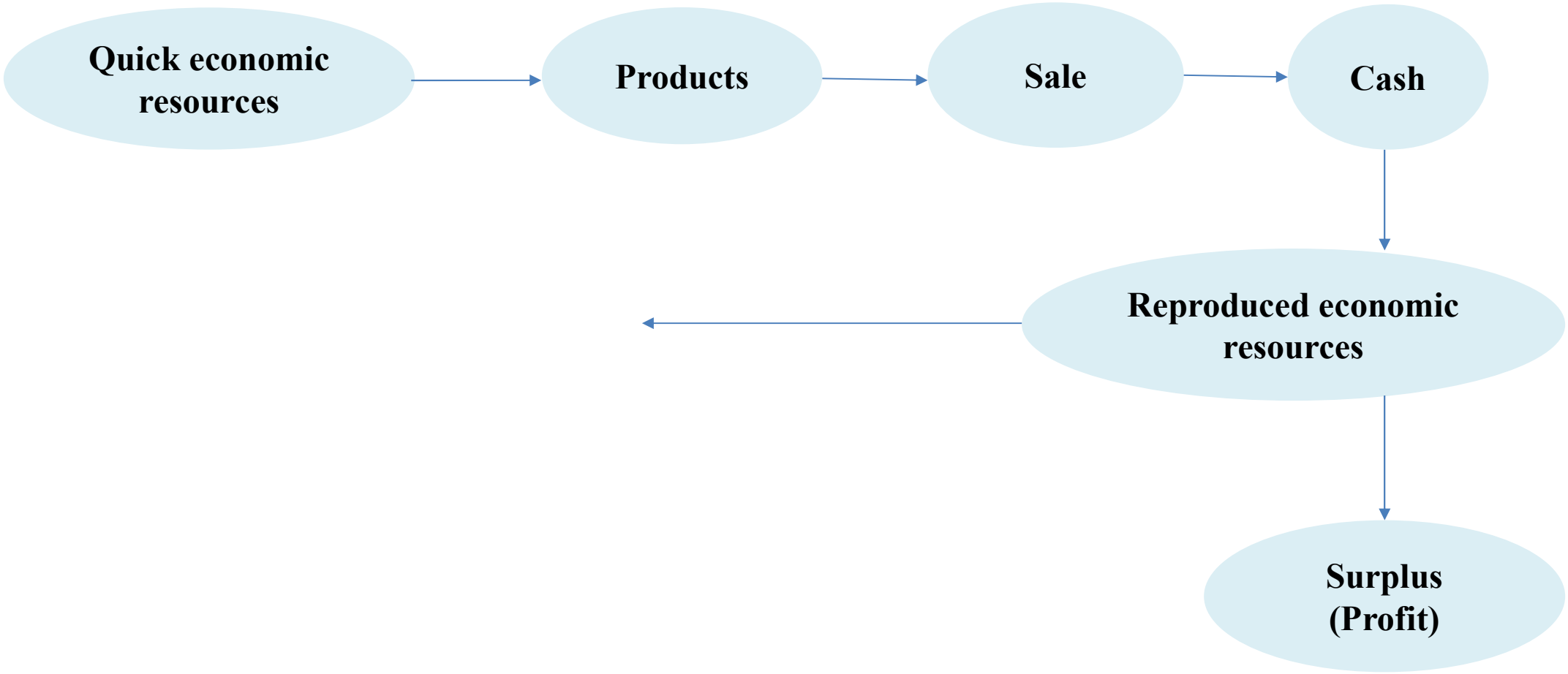
Value concept of costs

- Is crucial for the daily management and control of real production process (process or divisions).
- Is based on the principle that primarily emphasizes the consumption (use) of real economic resources *(material, work, investments)* in given conditions of production process.
- Value concept of costs is derived from the ***production form of the cycle of the company.***

EVROPSKÁ UNIE
Evropské strukturální a investiční fondy
Operační program Výzkum, vývoj a vzdělávání

MINISTERSTVO ŠKOLSTVÍ MLÁDEŽE A TĚLOVÝCHOVY

Production form of funding cycle



EVROPSKÁ UNIE
Evropské strukturální a investiční fondy
Operační program Výzkum, vývoj a vzdělávání

MINISTERSTVO ŠKOLSTVÍ MLÁDEŽE A TĚLOVÝCHOVY

Management and Financial Accounting Relationship

Financial accounting	Management accounting
Connecting (distinctive) accounts	
Actually recorded costs	Actually recorded costs
Actually recorded depreciation	Calculated depreciation
Actually paid interests	Calculated interests
Actual costs, losses, damages of risk	Average costs of risk
xxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxx	Possible additional costs

Differences between financial and management accounting

Relationship of financial accounting and management accounting highlights the relations between financial and value concept of costs.

EVROPSKÁ UNIE
Evropské strukturální a investiční fondy
Operační program Výzkum, vývoj a vzdělávání

MINISTERSTVO ŠKOLSTVÍ MLÁDEŽE A TĚLOVÝCHOVY

Economic approach to costs

- Management accounting (its objectives) is focused on future ⟶ requirement to management, resp. decision making for the purpose of optimum allocation option selection.

- ***Costs*** = maximum value that can be produced by selected alternative.

- ***Opportunity costs*** - does not represent real consumption of costs, but additionally inserted measure of effectiveness for really selected option.

EVROPSKÁ UNIE
Evropské strukturální a investiční fondy
Operační program Výzkum, vývoj a vzdělávání

MINISTERSTVO ŠKOLSTVÍ MLÁDEŽE A TĚLOVÝCHOVY

Classification of costs in management accounting

EVROPSKÁ UNIE
Evropské strukturální a investiční fondy
Operační program Výzkum, vývoj a vzdělávání

MINISTERSTVO ŠKOLSTVÍ
MLÁDEŽE A TĚLOVÝCHOVY

Costs by nature

- Visible in the chart of accounts for entrepreneurs.

- ***External costs***
  - entering the activity from the external environment,
  - used for the first time in given activity = ***initial,***
  - are expressed by the only item representing the relationship to given economic source = ***simple costs.***

- ***Internal costs***
  - express the consumption of produced output performed inside the selected activity,
  - they are used for the second time in selected activity = ***secondary,***
  - consists of more initial costs = ***complex costs.***

EVROPSKÁ UNIE
Evropské strukturální a investiční fondy
Operační program Výzkum, vývoj a vzdělávání

MINISTERSTVO ŠKOLSTVÍ MLÁDEŽE A TĚLOVÝCHOVY

Costs by purpose

- Purposefulness is a fundamental characteristic of costs associated with the ***cost bearer.***

- ***Classification of costs in relation to performance***
  - ***technological costs*** - costs directly related to the implementation of technological process (unit costs),
  - ***overhead costs*** - operating costs, costs for securing and managing the process.

- ***Classification of costs in relation to departments***
  is cost classification in accordance with the place of engaging the liability.

EVROPSKÁ UNIE
Evropské strukturální a investiční fondy
Operační program Výzkum, vývoj a vzdělávání

MINISTERSTVO ŠKOLSTVÍ MLÁDEŽE A TĚLOVÝCHOVY

Costs according to their relation to the volume of performed operations

- ✓ It is necessary to respect at least these costs:
  - ***fix,***
  - ***variable.***

EVROPSKÁ UNIE
Evropské strukturální a investiční fondy
Operační program Výzkum, vývoj a vzdělávání

MINISTERSTVO ŠKOLSTVÍ
MLÁDEŽE A TĚLOVÝCHOVY

Costs according to their relation to the volume of performed operations

- Real process - combination of both marginal costs
  they often change during certain time and technological intervals.

- ***Fixed costs changing by leap***
  fixed costs are almost always associated with given capacity, if it is necessary to increase the capacity, the leap in costs appears.

- ***Mixed costs***
  include fixed and variable component,
  - fixed part operates from zero volume of production
  - and increasing capacity causes allocation of variable costs.

EVROPSKÁ UNIE
Evropské strukturální a investiční fondy
Operační program Výzkum, vývoj a vzdělávání
MINISTERSTVO ŠKOLSTVÍ MLÁDEŽE A TĚLOVÝCHOVY

Costs according to their relation to the volume of performed operations

- Course of the variable cost is usually under-proportional *(low employment phase)*, then the variable cost comes to a level proportional *(normal employment)*, then follows the phase characterized by over-proportional costs *(increased employment)*.

- ***Derivation of real costs function in practice is always difficult because of:***
  - inseparability in terms of stability and variability *(energy),*
  - method of accounting *(task wage, time wage),*
  - fixed costs consist of incremental costs with different capacities.

EVROPSKÁ UNIE
Evropské strukturální a investiční fondy
Operační program Výzkum, vývoj a vzdělávání

MINISTERSTVO ŠKOLSTVÍ MLÁDEŽE A TĚLOVÝCHOVY

Cost recovery and break even point

EVROPSKÁ UNIE
Evropské strukturální a investiční fondy
Operační program Výzkum, vývoj a vzdělávání

MINISTERSTVO ŠKOLSTVÍ MLÁDEŽE A TĚLOVÝCHOVY

Costs recovery and break even point

- Performed activities cause costs and are bearers of economic benefits represented by returns.
- It is necessary to ‘pay costs’.
- ***Surplusses = company goal (profit)***
- The rate of return on fixed and variable costs is different.
- The main importance is the return of variable costs.
- Fixed costs are usually spent once on certain amount of production that contribute to cover fixed costs.

EVROPSKÁ UNIE
Evropské strukturální a investiční fondy
Operační program Výzkum, vývoj a vzdělávání

MINISTERSTVO ŠKOLSTVÍ MLÁDEŽE A TĚLOVÝCHOVY

Costs recovery and break even point

- Revenues from volume unit - part directly consumed to cover the unit variable costs = unit contribution to cover fixed costs and profit *(unit margin)*.

$$\mathbf{M_j = c_j - v_j}$$

- M_j … unit margin (contribution)
- c_j … unit price (revenue)
- v_j … unit variable costs

- This contribution is intended to be used for payment of fixed costs.
- After securing of fixed costs may arise profit.

EVROPSKÁ UNIE
Evropské strukturální a investiční fondy
Operační program Výzkum, vývoj a vzdělávání
MINISTERSTVO ŠKOLSTVÍ MLÁDEŽE A TĚLOVÝCHOVY

Costs recovery and break even point

- Complete payment of all costs is ensured in point, where the sum of unit margins is equal to spent one-off fixed costs
  = ***break even point*** = ***critical point in the volume of output***

- Lowest volume of performance - insufficient overall margin to cover fixed costs = ***loss.***

- Higher volume of output *(behind break even point)* margin covers fixed costs and consists of surplus earnings = ***profit.***

EVROPSKÁ UNIE
Evropské strukturální a investiční fondy
Operační program Výzkum, vývoj a vzdělávání

MINISTERSTVO ŠKOLSTVÍ
MLÁDEŽE A TĚLOVÝCHOVY

Costs and decision making

EVROPSKÁ UNIE
Evropské strukturální a investiční fondy
Operační program Výzkum, vývoj a vzdělávání

MINISTERSTVO ŠKOLSTVÍ
MLÁDEŽE A TĚLOVÝCHOVY

Costs and decision making

- Management accounting is focused on management, each information provided should be used effectively.
- Company management uses such information for purposes connected with recognition of reality and real production process = to detection of variances, analysis, assessment, …
- Such information makes sense if it is complemented by the reaction of user = ***decision.***
- Various examples require different cost differentiation.

EVROPSKÁ UNIE
Evropské strukturální a investiční fondy
Operační program Výzkum, vývoj a vzdělávání

MINISTERSTVO ŠKOLSTVÍ MLÁDEŽE A TĚLOVÝCHOVY

Costs and decision making

Base of relevant costs and revenues

- Management accounting - relevant information required
  - ensuring solving of presented problem

  (information with suitable content and reality).

Characteristics of relevant information:

- ***Future cash flow expectations*** - decision making on future, costs and revenues are valued in future values

  (with respect to conditions that will be current when real process occurs).

- ***Relevancy*** - almost each decision making is done with respect to previous real state that will repeat in certain volume.

EVROPSKÁ UNIE
Evropské strukturální a investiční fondy
Operační program Výzkum, vývoj a vzdělávání

MINISTERSTVO ŠKOLSTVÍ MLÁDEŽE A TĚLOVÝCHOVY

Costs and decision making

- ***Relevancy***

  - differences in versions that match the changes are relevant for decision making,
  - some values of costs and revenues are similar in all alternatives - they are irrelevant.

EVROPSKÁ UNIE
Evropské strukturální a investiční fondy
Operační program Výzkum, vývoj a vzdělávání

MINISTERSTVO ŠKOLSTVÍ
MLÁDEŽE A TĚLOVÝCHOVY

Costs and decision making

Example

Assume that we have to solve the proposal - change in production technology - that requires depreciation in the amount of 1 000 CZK on 500 units of products and allows decrease in employees - 2 employees with wage in the amount 500 CZK.
Other costs and revenues do not change.
Individual costs and revenues are described in chart below:

Item	Original alternative	Proposed alternative	Costs and revenues
Unit material	4 000	4 000	***Irrelevant***
Unit wages	8 000	7 000	***Relevant***
Depreciation	-	1 000	***Relevant***
Manufacturing overhead	6 000	6 000	***Irrelevant***
Revenues	40 000	40 000	***Irrelevant***
----------	----------	----------	----------

EVROPSKÁ UNIE
Evropské strukturální a investiční fondy
Operační program Výzkum, vývoj a vzdělávání
MINISTERSTVO ŠKOLSTVÍ MLÁDEŽE A TĚLOVÝCHOVY

Costs and decision making

- When evaluating new version it is not necessary to compare all costs and revenues, only those that present differences = are ***relevant.***

- Special case of costs - ***sunk cost***
  (depreciation of non-current assets).

- Sometimes relevant costs are explained as costs in the range of impressibility and irrelevant costs are expressed as unimpressible costs.

EVROPSKÁ UNIE
Evropské strukturální a investiční fondy
Operační program Výzkum, vývoj a vzdělávání

MINISTERSTVO ŠKOLSTVÍ MLÁDEŽE A TĚLOVÝCHOVY

Costs and decision making

- Involves not only costs and revenues directly associated with implementation of decision, but also its future results.

- ***Imputation*** costs and revenues.
  (allocated to given decision)

- In practice are visible indirect aspects of decision making.
- It is difficult to allocate or calculate future results.
- In that case are used costs and revenues directly ***identified to given decision***.

EVROPSKÁ UNIE
Evropské strukturální a investiční fondy
Operační program Výzkum, vývoj a vzdělávání

MINISTERSTVO ŠKOLSTVÍ
MLÁDEŽE A TĚLOVÝCHOVY

Costs and decision making

Deferrable costs *(time delay)*
= costs that can be postponed for a certain period
without being influenced by the effect of the process.

- ✓ Only short-time situation.
- ✓ With respect to amount of deferrable costs is important also the principle of ***ultimate costs.***

EVROPSKÁ UNIE
Evropské strukturální a investiční fondy
Operační program Výzkum, vývoj a vzdělávání

MINISTERSTVO ŠKOLSTVÍ
MLÁDEŽE A TĚLOVÝCHOVY

Costs and decision making

Opportunity costs

- ✓ Arise when it would be possible to realize more alternatives simultaneously.
- ✓ Quick economic resources are limited.

- ✓ Decision making is based on the principle of ***optimum allocation of resources*** - one solution is preferred.

- ✓ Evaluation of occasion sacrificed with respect to decision making is used special category of costs
  = ***opportunity costs.***

EVROPSKÁ UNIE
Evropské strukturální a investiční fondy
Operační program Výzkum, vývoj a vzdělávání

MINISTERSTVO ŠKOLSTVÍ
MLÁDEŽE A TĚLOVÝCHOVY

Costs and decision making

Differential costs

- ✓ Solving a certain interval determined by monitored variables.
- ✓ Examples:
  - differences - more variants (alternatives), resp. questions better/worse or greater/smaller, …,
  - development in time, economy, efficiency, rentability, …,
  - ratio of actual and normalized (planned, calculated) costs,
  - comparison of price and related costs (range).

EVROPSKÁ UNIE
Evropské strukturální a investiční fondy
Operační program Výzkum, vývoj a vzdělávání

MINISTERSTVO ŠKOLSTVÍ
MLÁDEŽE A TĚLOVÝCHOVY

Costs and decision making

Incremental costs

- ✓ Solving of problems of changes in costs, outputs during the change of intensity or volume of production process.

- ✓ Incremental quantities.

Specific case - marginal costs:

- total,
- unit.

- ✓ A special case is the category of marginal costs - not real costs, but mathematical abstract caused by small change in activity.

EVROPSKÁ UNIE
Evropské strukturální a investiční fondy
Operační program Výzkum, vývoj a vzdělávání

MINISTERSTVO ŠKOLSTVÍ MLÁDEŽE A TĚLOVÝCHOVY

Costs and decision making

Incremental costs

- ✓ In management accounting useful in these situations:
  - enables to predict and monitor increases in costs caused by the change of activity,
  - enables to recognize compensatory effects caused by variable factors,
  - enables to evaluate the effectiveness of further process in relation to reached level,
  - enables to define optimum values in continuing operation.

- ✓ All described alternatives allow to improve decision making process and control in production process.

- ✓ ***Degression effect of fixed assets*** - fixed incremental costs are zero.

EVROPSKÁ UNIE
Evropské strukturální a investiční fondy
Operační program Výzkum, vývoj a vzdělávání

MINISTERSTVO ŠKOLSTVÍ MLÁDEŽE A TĚLOVÝCHOVY

Cost allocation

EVROPSKÁ UNIE
Evropské strukturální a investiční fondy
Operační program Výzkum, vývoj a vzdělávání

MINISTERSTVO ŠKOLSTVÍ
MLÁDEŽE A TĚLOVÝCHOVY

Cost allocation - objectives of allocation

It is possible to solve these examples:

Examples focused on:

- ✓ decision making on the way of use of economic sources,
- ✓ managers and employees motivation,
- ✓ calculation of costs spent with respect to output sold,
- ✓ creation and defense of prices,
- ✓ reproductive examples

  (Based on the question if decision making on volume and price of output enables to reproduce all costs spent with respect to business processes.),
- ✓ information about economic sources in products of enterprise actvity

  (valuation of work in progress, ...).

EVROPSKÁ UNIE
Evropské strukturální a investiční fondy
Operační program Výzkum, vývoj a vzdělávání

MINISTERSTVO ŠKOLSTVÍ MLÁDEŽE A TĚLOVÝCHOVY

Cost allocation - principles of allocation

Three principles of allocation are defined:

- ***Causality of the incurrence of costs***
  - each object of allocation has to be burdened with such costs that causally induced.

- ***Bearing capacity***
  - comes into consideration only if we can not effectively apply the principle of causality. It is usually applied in reproductive tasks and in the allocation of fixed costs common to several species of manufactured products (objects of allocation).

- ***Averaging***
  - applicable only when we can not effectively apply the principle of causality.

EVROPSKÁ UNIE
Evropské strukturální a investiční fondy
Operační program Výzkum, vývoj a vzdělávání

MINISTERSTVO ŠKOLSTVÍ MLÁDEŽE A TĚLOVÝCHOVY

Cost allocation - phases of allocation

- ***The first phase of allocation*** - the aim is to assign direct costs to the object of allocation that caused their occurence.

- ***The second phase of allocation*** - the aim is to express as accurate as possible the relation of costs indirect to final output, object, that caused their occurence.

- ***The third phase of allocation*** - the aim is to express as accurately the proportion of indirect costs related to specified type of performance (to its unit cost).

- The second and the third phase of allocation is significantly influenced by allocation base.
- Basic tool of allocation is ***calculation***.

EVROPSKÁ UNIE
Evropské strukturální a investiční fondy
Operační program Výzkum, vývoj a vzdělávání

MINISTERSTVO ŠKOLSTVÍ
MLÁDEŽE A TĚLOVÝCHOVY

Literature:

Basic:

BPP Learning Media. (2009). *ACCA:paper F2: management accounting.* London, UK: BPP Learning Media.

Kaplan-Foulks Lynch. (2006). *Financial information for management, paper 1.2.* Berkshire, UK: Kaplan-Foulks Lynch.

Recommended:

Horngren, Ch. T. (1991). *Cost accounting: A Managerial emphasis.* New Yersey, USA: Prentice Hall.

Needles, B. E. et al. (1988). *Financial & managerial accounting.* Boston, USA: Houghton Miffin Co.

EVROPSKÁ UNIE
Evropské strukturální a investiční fondy
Operační program Výzkum, vývoj a vzdělávání

MINISTERSTVO ŠKOLSTVÍ MLÁDEŽE A TĚLOVÝCHOVY

Additional literature used in presentation:

- BPP Learning Media. (2009). *ACCA:paper F2: management accounting.* London, UK: BPP Learning Media.

- Kaplan-Foulks Lynch. (2006). *Financial information for management, paper 1.2.* Berkshire, UK: Kaplan-Foulks Lynch.

- Král, B. (2018). *Manažerské účetnictví.* Praha, Česko: Management Press.

- 101Computing.net. (2020). Break even point. Retrieved from https://www.101computing.net/break-even-point/

EVROPSKÁ UNIE
Evropské strukturální a investiční fondy
Operační program Výzkum, vývoj a vzdělávání

MINISTERSTVO ŠKOLSTVÍ MLÁDEŽE A TĚLOVÝCHOVY

Thank you for your attention!

EVROPSKÁ UNIE
Evropské strukturální a investiční fondy
Operační program Výzkum, vývoj a vzdělávání

MINISTERSTVO ŠKOLSTVÍ
MLÁDEŽE A TĚLOVÝCHOVY