



evropský
sociální
fond v ČR



EVROPSKÁ UNIE



OPERAČNÍ PROGRAM
LIDSKÉ ZDROJE
A ZAMĚSTNANOST

PODPORUJEME
VAŠI BUDOUCNOST
www.esfcr.cz

Podklady ze vzdělávání k projektu „Profesní rozvoj zaměstnanců ARR – Agentury regionálního rozvoje, spol. s r.o.“

FINANČNÍ A EKONOMICKÁ ANALÝZA



Obsah

1. Cíle podniku a finančního řízení.....	3
1.1 Cíle podniku	3
1.2 Podstata ekonomického a finančního řízení podniku	3
2. Účetnictví.....	4
2.1 Druhy účetnictví	4
2.2 Rozdíly mezi finančním, daňovým a manažerským účetnictvím.....	5
3. Finanční účetnictví	5
3.1 Cíle a podstata finančního účetnictví	5
3.2 Hlavní účetní zásady	6
3.3 Rozvaha - Bilance aktiv a pasiv podniku	8
3.4 Výkaz zisku a ztráty	11
3.5 Výkaz cash flow (CF).....	13
3.6 Vztahy mezi účetními výkazy	14
4. Manažerské účetnictví	15
4.1 Náklady dle finančního a manažerského účetnictví.	15
4.2 Členění nákladů podle vztahu ke změně objemu výroby	17
4.2.1 Variabilní náklady	17
4.2.2 Fixní náklady.....	18
4.3 Kalkulace.....	20
4.4 Rozpočet výnosů a nákladů.....	22
5. Ekonomické řízení podniku	24
5.1 Hospodárnost.....	24
5.2 Ekonomická účinnost.....	24
5.3 Ekonomická efektivnost.....	24
6. Finanční analýza	25
6.1 Ukazatele rentability	27



6.2	Ukazatele aktivity	27
6.3	Ukazatele likvidity.....	28
6.4	Rozbor pracovního kapitálu	29
6.5	Ukazatele zadluženosti	29
6.6	Hodnotové ukazatele.....	30
	Doporučená a použitá literatura.....	31

1. CÍLE PODNIKU A FINANČNÍHO ŘÍZENÍ

Tak, jako v jakékoli lidské činnosti, pokud má být úspěšná, je základem jasné stanovení cíle, o který usilujeme. Při našem úsilí můžeme být dokonce i velmi výkonní a zvládnout mnoho úkolů. Pokud ale činnosti nejsou koordinovány k jasné určené metě, může naše snažení připomínat chování lodi s výkonným motorem, ale bez kormidla a navigace.

1.1 Cíle podniku

jako celek (resp. lidé spojeni s podnikem) si může stanovit cíle několika způsoby, v závislosti na účelu své existence. Z právních norem, které upravují podnikání v ČR, plyne, že cílem podnikání je dosahování zisku. Toto kritérium je důležité zejména pro vlastníky podniku, nicméně jak dále poznáme, ani ti se nezaměřují pouze na něj. Vlastníci také nejsou ve vztahu k podniku jedinou zájmovou skupinou, která má své cíle. Například cílem zaměstnanců může být jistota pracovního místa, výše ohodnocení apod.

Pokud by mělo finanční řízení skutečně respektovat zisk jako jediné cílové kritérium, muselo by se zaměřovat pouze na krátkodobá rozhodnutí, která povedou k jeho maximalizaci. To by znamenalo potlačení jakýchkoli dlouhodobých rozhodnutí, která by „dnes“ k maximalizaci zisku sice nevedla, ale přinesla by výsledky v budoucnosti. Je proto na místě otázka, jestli je čistý zisk tím správným kritériem.

Jiným kritériem může být zaměření se na peněžní toky (cash-flow). Bezproblémová likvidita (schopnost hradit své splatné závazky) je jedním ze základních předpokladů dlouhodobého fungování podniku.

Z hlediska sloučení krátkodobých a dlouhodobých cílů je vůdčím kritériem cena akcie (resp. tržní hodnota podniku). Ta kromě nálady na trhu (v případě veřejně obchodovatelných akcií) odráží jak krátkodobé, tak dlouhodobé vyhlídky, stejně tak jako různé vnější i vnitřní faktory.

Existuje také celá řada alternativních cílů podniku, jako např. maximalizace tržeb, dosažení určitého tržního podílu atd.

1.2 Podstata ekonomického a finančního řízení podniku

Podstatným prvkem řízení obecně je dosažení cíle. Pokud vyjdeme z výše uvedeného, je podstatou ekonomického a finančního řízení podniku odpovědět na 3 základní otázky:



- Do čeho investovat?
- Jaké zdroje investovat?
- Kolik ze zisku vyplatit vlastníkům a kolik investovat do dalšího rozvoje?
- K učinění správného rozhodnutí potřebujeme minimálně tyto 3 složky:
- Základní informace, ze kterých můžeme vycházet (účetnictví)
- Způsoby, jak informace přetvořit ve vypovídající ukazatele (finanční analýza)
- Metody, jak vyhodnotit vhodnost různých příležitostí – projektů, a to jak samostatně, tak mezi sebou navzájem (investiční rozhodování)

Složky finančního řízení

Základní členění složek finančního řízení vychází z časového horizontu, na které mají vliv. Pochopitelně, každé rozhodnutí se projeví jak v krátkém, tak dlouhém období. Jedna se složek ale obvykle převažuje.

Tradiční rozdělení na krátkodobé a dlouhodobé finanční řízení je dáno rozlišením, zda jsou rozhodnutí přijímána s hlavním dopadem v časovém období do jednoho roku (krátkodobé), nebo delším (dlouhodobé).

Při snaze o činění správných rozhodnutí se samozřejmě neobejdeme bez věrných informací o aktuální finanční pozici podniku, které nám poskytne účetnictví.

Samostatnou složkou finančního řízení je finanční analýza, která čerpá data z mj. z účetnictví, interpretuje je a poskytuje pro rozhodovací proces důležité informace.

2. ÚČETNICTVÍ

2.1 Druhy účetnictví

Finanční účetnictví – poskytuje informace, které jsou určeny ke zveřejnění. Je značně regulované státem.

Daňové účetnictví, vychází z finančního účetnictví, avšak navíc podle daňových předpisů třídí veškeré náklady na daňově uznatelné (tj. náklady na dosažení, zajištění a udržení příjmů) a daňově neuznatelné (pokuty, penále, náklady na „repre“, vyplacené podíly na zisku apod.).

Manažerské (vnitropodnikové) účetnictví – zajišťuje informace směrem do podniku, nezveřejňuje se. Metody jeho vedení si volí účetní jednotka individuálně



2.2 Rozdíly mezi finančním, daňovým a manažerským účetnictvím

Finanční účetnictví sleduje informace za podnik jako celek a je určeno především pro externí uživatele (např. daňové orgány, banky). Finanční účetnictví je upravováno závaznými normami (je standardizováno). Základní normou regulující finanční účetnictví v ČR je zákon o účetnictví, účtové osnovy a postupy pro různé typy účetních jednotek.

Z finančního účetnictví vychází **daňové účetnictví**, které podle daňových předpisů třídí veškeré náklady na daňově uznatelné (tj. náklady na dosažení, zajištění a udržení příjmů) a daňově neuznatelné (pokuty, penále, náklady na „repre“, vyplacené podíly na zisku apod.). Podobně je tomu i u výnosů, kde platí zásada, že všechny výnosy jsou zdanitelné s výjimkou těch, u kterých lze doložit, že byly zdaněny již při jejich vzniku.

Hospodářský výsledek (správně hrubý hospodářský výsledek) opravený o vyloučené daňově neuznatelné náklady a do příjmů nezapočítávané výnosy se nazývá daňový základ, který lze ještě dodatečně upravovat o zákonem povolené odpočitatelné položky (např. část hodnoty nově pořízených investic). Z takto vypočteného daňového základu se následně vypočte daňová povinnost (daň z příjmu). V případě záporného daňového základu (ztráty) je daňová povinnost nulová. Tato ztráta může být v následných letech, v případě již kladného výsledku, použita na snížení daňového základu. Daňová povinnost v případě kladného daňového základu se následně zúčtuje do nákladů a sníží původní hrubý hospodářský výsledek. Takto získáme čistý hospodářský výsledek (nazývaný též hospodářský výsledek po zdanění nebo daňový zisk).

Manažerské účetnictví slouží bezprostředně pro efektivní řízení podniku a jeho vnitropodnikových útvarů (středisek). Součástí manažerského účetnictví je i jeho dřívější forma, tzv. nákladové (provozní) účetnictví, které slouží především k vnitropodnikovému řízení. Nákladové účetnictví je úzce spojeno s kalkulacemi, rozpočty, hmotnou stránkou hospodářských procesů, kontrolní činností atd. Je zaměřeno buď na výkony (výrobky, služby) nebo na střediska, v poslední době i na procesy.

Manažerské účetnictví využívá údaje finančního účetnictví, kalkulací, operativní evidence, statistiky, používá statistické, matematické aj. metody a postupy. Jeho předmětem jsou nejen náklady, ale i výnosy, někdy i cash flow. Zajišťuje možnost soustavné kontroly v rámci controllingu a poskytuje podklady pro manažerské rozhodování. Je součástí manažerského informačního systému.

3. FINANČNÍ ÚČETNICTVÍ

3.1 Cíle a podstata finančního účetnictví

Účetnictví není nic jiného, než důkladně promyšlený podnikový informační systém. Je to způsob, jak zaznamenávat a zobrazovat ekonomická data takovým způsobem, aby poskytovala věrné, pravdivé a úplně informace o stavu hospodaření podniku a jeho změnách.



Pokud chceme něco efektivně řídit, potřebujeme o tom co nejdříve informace. Pokud byste chtěli například řídit automobil bez informací o rychlosti, množství paliva v nádrži, teplotě motoru, nebo dokonce bez znalosti okolního prostředí (tj. se zavázanýma očima), netrvalo by dlouho a nastali by problémy. Bez potřebných informací se riziko špatného rozhodnutí zvyšuje.

Účetnictví podniku slouží zejména k:

- Poskytování informací o činnosti podniku jako celku i jeho jednotlivých částí
- Zjišťování informací o míře zhodnocení kapitálu vloženého do podniku
- Podpoře při rozhodování

Výstupy z účetnictví slouží nejen podniku samému, ale také subjektům mimo podnik, které jsou nějakým způsobem s činností podniku spojené (stát, banky, investoři, dodavatelé, odběratelé, zaměstnanci atd.)

Prvky účetnictví

Aby mohlo účetnictví plnit své cíle, skládá se z několika prvků, které to umožňují.

Nejdříve je potřeba sesbírat všechny podstatné informace, ověřit jejich správnost a spolehlivost a zaznamenat je, včetně vzájemných vazeb

Poté z těchto informací v pravidelných intervalech vytvořit smysluplné výstupy

Zkontrolovat správnost výstupů z účetnictví a předložit je uživatelům

Nástroje účetnictví

Účetnictví, jako informační systém, k plnění své funkce využívá několik nástrojů:

Účetní doklady

Účty (účetní knihy)

Účetní závěrku, kterou tvoří:

Rozvaha

Výkaz zisku a ztráty

Příloha (přehled o peněžních tocích /cash-flow/ + výkaz o změnách vlastního kapitálu a další informace)

Účtová osnova

Pro zajištění zákonných požadavků na vedení FÚ stačí, když účtování bude probíhat v rámci 3-místných syntetických účtů (SÚ). Pro potřeby řízení je tento detail nedostačující, a proto jsou k přesnějšímu zúčtování tyto syntetické účty dále detailněji specifikovány v rámci tzv. analytických účtů (AU), které dále rozšiřují 3-místný syntetický účet o další místa. Nejčastěji o další 2 až 4 místa. Tyto analytické účty jsou definovány v účtové osnově. Nejvíce analytických účtů se používá především v oblasti nákladů a je to dáno potřebou jejich řízení.

3.2 Hlavní účetní zásady

Účetní jednotka



Zásada účetní jednotky spočívá ve vymezení ekonomického celku, za který je účetnictví vedeno, k němuž se vztahují účetní operace a sestavené účetní výkazy. Pojem „účetní jednotka“ vymezuje zákon o účetnictví. Ve většině případů je pojem právní i účetní jednotky shodný, existují ale i případy, kdy jsou sestavovány účetní výkazy za několik samostatných právnických osob (společnosti), které jsou vzájemně spojeny majetkovou účastí (takové výkazy jsou označovány jako konsolidované).

Zjišťování výsledku hospodaření v pravidelných intervalech

Celkový („konečný“) výsledek hospodaření účetní jednotky je možné zjistit až po likvidaci podniku, po přeměně všech jeho aktiv (především majetku a zásob). Pro hodnocení efektivnosti podniku a pro řízení další činnosti (daňové povinnosti) se proto zjišťování výsledku hospodaření provádí v pravidelných intervalech (měsíc, rok).

Objektivita účetních informací

Všechny hospodářské operace, které mají vstoupit do účetnictví, musí být objektivně zjištěny. Za objektivně zjištěnou se považuje uskutečněná operace doložená dokladem, stavy aktiv ověřené výsledky inventury, atd.

Srovnatelnost mezi účetními obdobími

Při srovnávání účetních výkazů je nutné vycházet z předpokladu, že použité metody účtování určitých operací, oceňování a odpisování aktiv, i náplň jednotlivých položek výkazů jsou v jednotlivých letech stejné - konzistentní. Tato zásada zaručuje srovnatelnost z hlediska času.

Zásada opatrnosti

Zásada opatrnosti spočívá v tom, že „každý chytrý obchodník se dělá chudším, než ve skutečnosti opravdu je.“ Slovy účetní terminologie tato zásada znamená, že se v účetnictví vykazují a do výše zisku promítají všechny předpokládané a očekávané ztráty, rizika a znehodnocení majetku, i když ještě nenastaly a jejich výše není spolehlivě zjištělná. Naopak všechny zisky a zhodnocení majetku se promítají do účetnictví až po skutečné realizaci. Výsledkem toho přístupu je vykazování „opatrnější“ výše zisku.

Náležitosti účetních dokladů

Každá hospodářská operace, která vstupuje do účetnictví, musí být objektivní, jednoznačně určitelná a měřitelná v peněžním vyjádření. Účetnictví se orientuje na zachycení minulosti, eviduje tedy pouze transakce, které se již uskutečnily. Hospodářská operace, která se má stát účetním případem, musí být ověřena a doložena dokladem. O tom, jak důležité jsou doklady pro průkaznost účetnictví, svědčí i § 22 zákona o účetnictví:

Účetní doklady musí obsahovat:

- a) označení účetního dokladu,
- b) obsah účetního případu a jeho účastníky,
- c) peněžní částku nebo informaci o ceně za měrnou jednotku a vyjádření množství,
- d) okamžik vyhotovení účetního dokladu,
- e) okamžik uskutečnění účetního případu, není-li shodný s okamžikem podle písmene d)



f) podpisový záznam osoby odpovědné za účetní případ a podpisový záznam osoby odpovědné za jeho zaúčtování.

Účetní jednotky jsou povinny vyhotovovat účetní doklady bez zbytečného odkladu po zjištění skutečností, které se jimi zachycují, a to tak, aby bylo možno určit obsah každého jednotlivého účetního případu.

Princip podvojnosti a souvztažnosti účetních zápisů

Každá účetní operace se zachycuje na dva analytické účty stejnou částkou, jednou na stranu **Má Dáti**, podruhé na stranu **Dal**. Přitom platí, že obě změny, k nimž došlo, jsou stejně velké. Stejná částka se promítne dvakrát, na dva různé účty. Tato zásada se nazývá podvojnost, podvojný účetní zápis.

3.3 Rozvaha - Bilance aktiv a pasiv podniku

Rozvaha je základním účetním výkazem, který podává obraz o majetkové (aktiva) a kapitálové (pasiva) situaci podniku. Je sestavována tak, aby primárně uspokojovala požadavky finančního managementu podniku. Bilanční princip umožňuje sledovat změny majetku i kapitálu v čase. Umožňuje zjistit, zda se podniku daří, zda zvyšuje hodnotu majetku vlastníků, resp. zda rozmnožuje kapitál, který do podniku vložili. Z účetního pohledu jde o uchování majetkové podstaty podniku nebo také o uchování jeho čistých aktiv (rozdíl mezi celkovými aktivy a celkovými dluhy – cizím kapitálem – podniku).

Struktura rozvahy

Znázorněním jednotlivých majetkových položek (tj. v jakých formách je majetek v podniku vázán) a jeho původu (tj. zdrojů, z nichž podnik majetek získal) dostáváme zjednodušenou strukturu rozvahy:

ROZVAHA	
AKTIVA	PASIVA
Dlouhodobý majetek - dlouhodobý nehmotný majetek - dlouhodobý hmotný majetek - dlouhodobý finanční majetek	1. Vlastní kapitál - základní kapitál - kapitálové fondy - fondy ze zisku - výsledek hospodaření (zisk)
Oběžný majetek - zásoby - krátkodobé pohledávky - dlouhodobé pohledávky - finanční majetek	2. Cizí zdroje - rezervy - krátkodobé závazky - dlouhodobé závazky - bankovní úvěry
3. Ostatní aktiva	3. Ostatní pasiva
Aktiva celkem	Pasiva celkem

3.3.1 Aktiva



Majetek podniku uspořádaný podle složení se nazývá **AKTIVA** a zachycují se na „levé straně“ Rozvahy. Aktiva zahrnují zejména dlouhodobý majetek (**stálá aktiva**) a oběžný majetek (**oběžná aktiva**). Součástí aktiv jsou i ostatní (přechodná) aktiva.

Stálá aktiva (dlouhodobý majetek)

Představují majetek sloužící podniku dlouhodobě, jehož spotřeba neprobíhá najednou, ale postupně. Děje se tak ve formě odpisů, kterými se hodnota stálých aktiv přenáší úměrně jejich opotřebení do nákladů podniku. Dlouhodobý hmotný i nehmotný majetek může být také neodpisovaný, nap. pozemky, které se neopotřebovávají nebo umělecká díla a sbírky, které se v čase naopak zhodnocují. Neodpisuje se ani dlouhodobý finanční majetek.

Jako příklad **dlouhodobého hmotného majetku** lze uvést pozemky, budovy, stavby, umělecká díla, sbírky, předměty kulturní hodnoty, předměty z drahých kovů a další samostatné movité věci popř. soubory movitých věcí (sem patří např. inventář, dopravní prostředky, počítače a jejich sítě, stroje, přístroje, strojní technologie a zařízení).

Dlouhodobým nehmotným majetkem jsou ocenitelná práva (licence, předměty průmyslových práv, know-how aj.), software, výsledky výzkumné nebo projekční činnosti, příp. výsledky obdobné činnosti, jejichž ocenění je vyšší než limit stanovený podnikem.

Za **finanční dlouhodobý majetek** se považují cenné papíry a podíly, půjčky poskytnuté podnikům ve skupině a ostatní půjčky s delší splatností než 1 rok (např. vklad tichého společníka).

Oběžná aktiva (oběžný majetek)

Představují oběžný (krátkodobý) majetek, který je v účetní rozvaze označován jako oběžná aktiva. V podniku je přítomen v různých formách:

- **zásoby** (materiálu, zboží, rozpracované výroby, polotovary, hotových výrobků)
- **pohledávky** (dlouhodobé, krátkodobé)
- **krátkodobý finanční majetek** (krátkodobé cenné papíry)
- **peněžní prostředky** (peníze v pokladně, v bance)

Ostatní (přechodná) aktiva

Do aktiv patří i tzv. ostatní aktiva, která zahrnují přechodná aktiva (náklady a příjmy příštích období, kurzové rozdíly aktivní, dohadné položky aktivní),

3.3.2 Pasiva

Majetek uspořádaný podle toho, z jakých finančních zdrojů byl pořízen, se nazývá **PASIVA**. Pasiva zahrnují kapitál, který rozdělujeme na vlastní kapitál, cizí kapitál a ostatní kapitál. Kapitálovou strukturu zachycuje „pravá strana“ rozvahy.



Vlastní kapitál

Představuje nárok vlastníků (společníků) podniku na aktiva, která podnik spravuje. Je hlavním nositelem podnikatelského rizika a jeho podíl na celkovém kapitálu je proto ukazatelem finanční jistoty (nezávislosti) podniku. Podnik považuje prostředky poskytnuté vlastníky za jejich nárok, který bude uspokojen v budoucnu.

Strukturu vlastního kapitálu podniku obvykle tvoří:

- **Základní kapitál**, který je tvořen peněžitými i nepeněžitými vklady společníků do společnosti. Základní kapitál povinně vytváří kapitálové společnosti, má jej i komanditní společnost (tvořený nejméně vklady komanditistů) a musí jej mít i veřejná obchodní společnost, pokud se na tom dohodnou společníci ve společenské smlouvě.
- **Kapitálové fondy**, které jsou vytvářeny z kapitálových vkladů (darů, dotací, ostatních vkladů společníků) a které nezvyšují základní kapitál společnosti. Patří se i emisní ážio, tj. rozdíl mezi emisní a jmenovitou cenou akcií, popř. vkladů do základního kapitálu.
- **Fondy ze zisku**, např. rezervní fond (ke krytí ztrát a k překonání nepříznivého průběhu hospodaření firmy), nedělitelný fond (u družstev), statutární a ostatní fondy.
- **Výsledky hospodaření** (zisk, nebo ztráta) běžného období a nerozdělený zisk (neuhrazená ztráta) minulých let.

Cizí kapitál

Cizím kapitálem jsou závazky vůči věřitelům (nikoliv vlastníků společnosti). Za cizí kapitál musí podnik platit úroky a ostatní výdaje spojené s jeho získáním (bankovní poplatky, provize, aj.)

Ostatní pasiva

Do pasiv patří i tzv. ostatní pasiva, která zahrnují přechodná pasiva, vzniklá v důsledku zásady nezávislosti účetních období (dohadné položky pasivní, výdaje a výnosy příštích období, kurzové rozdíly pasivní).

3.3.3 Financování podniku

Finanční stránka podnikání je neoddělitelná od stránky věcné (majetkové). Věcná stránka podniku představuje tok majetku (strojů, surovin, materiálů, hotových produktů) a ve výrobním podniku se uskutečňuje nákupem, výrobou a prodejem. Finanční tok má podobu plateb – příjmů nebo výdajů. Má obrácený směr než tok majetku: nákup i výroba jsou spojeny s výdaji peněžních prostředků, naopak prodej je spojen s příjmy peněz. Kromě těchto dvou základních toků existují finanční toky, které jsou spojeny s rozdělováním zisku, s investováním, výzkumem, vývojem atd. Věcné i finanční toky musí být ve vzájemném souladu. Aby se mohly uskutečňovat veškeré aktivity podniku, musí být finančně zajištěny (kryty).



Druhy financování podniku

Existuje několik hledisek, podle kterých můžeme financování v podniku klasifikovat.

Podle původu kapitálu rozlišujeme:

- **vnitřní (interní) financování**, ve kterém je zdrojem kapitálu podniková hospodářská činnost, jejímž výsledkem je zisk, resp. odpisy a dlouhodobé rezervní fondy (viz samofinancování), prostředky uvolněné rychlejším obratem kapitálu, aj.,

- **vnější (externí) financování**, při kterém kapitál přichází z vnějšku, mimo podnik. Hlavními zdroji jsou vklady a podíly zakladatelů, vlastníků a spoluvlastníků, tj. **financování z vlastních zdrojů**, dále **financování z cizích zdrojů**, jako jsou obligace (dlužní úpisy) všech druhů a půjčky (úvěry) všeho druhu.

Novou formou vnějšího financování je **leasing**, ve kterém leasingové, tj. pronajímající společnosti, pronajímají stroje, výrobní zařízení, automobily, letadla nájemci (pronajímatelem může být i přímý výrobce). Rozlišují se dvě hlavní formy leasingu – **operativní (provozní) leasing**, což je tradiční nájemní smlouva (po skončení nájmu zůstává předmět ve vlastnictví leasingové společnosti), a **finanční leasing**, ve kterém je nájemní smlouva nevypověditelná, riziko spočívá na nájemci, do jehož vlastnictví po skončení nájmu předmět většinou za symbolickou cenu přechází. U nás poměrně novou formou je tzv. **zpětný leasing**, při kterém leasingová společnost nejprve koupí předmět leasingu od původního majitele a následně mu jej pronajme.

Jinou novou formou financování je **faktoring**, tj. odkup pohledávek faktorem (faktorskou firmou), který nese riziko jejich nedobytnosti a stává se tak institucí financující podnik, který své pohledávky odprodal.

Hlavními zdroji při pořízení dlouhodobého majetku je vlastní kapitál (vlastní majetek podnikatele, akciový kapitál) a dlouhodobý cizí kapitál, pro pořízení oběžného majetku i krátkodobý cizí kapitál. To jsou první dva způsoby financování: **financování vlastním kapitálem** a **financování cizím kapitálem** (dluhem). Při dobrém hospodaření po úhradě všech nákladů zbude zisk. Zisk po zdanění je buď spotřebován majitelem (formou vyplacených podílů nebo dividend), nebo je použit k financování podniku včetně splátek dluhů. Použití zisku k dalšímu rozvoji podniku nazýváme **samofinancování**, což je třetí způsob financování podniku

Existují tedy tři hlavní způsoby financování podniku:

- **vlastním kapitálem** (emisí akcií, vklady – u s.r.o. to jsou vklady společníků)
- **cizím kapitálem** (úvěrem bankovním, obchodním, půjčkou, zálohami dodavatelů)
- **samofinancování** (financování ziskem, odpisy)

3.4 Výkaz zisku a ztráty

Zisk nebo ztráta podniku se vypočítává ve výkazu zisku a ztráty, který zachycuje strukturu podnikových nákladů i výnosů. Výkaz zisku a ztráty podrobněji rozvádí výsledek hospodaření vykázaný v rozvaze. Jestliže rozvaha umožňuje posoudit zachování hospodářské stability podniku, výkaz zisku a ztráty informuje o jeho schopnosti vytvářet dostatečný objem zisku. Sestavuje se obdobně jako rozvaha povinně v pravidelných ročních intervalech (nenastanou-li mimořádné okolnosti v životě podniku). Může mít horizontální (tabulkovou) podobu (výnosy a náklady se vykazují odděleně a stojí tu proti sobě) nebo vertikální (retrogradní) podobu, která umožňuje zjišťovat výsledek hospodaření za dílčí činnosti, po stupních.



Rozvaha i výkaz zisku a ztráty jsou vlastně zobrazením dvou základních stránek téhož ekonomického jevu (majetku a výsledků dosažených jeho používáním), a proto jsou vnitřně propojeny prostřednictvím výsledku hospodaření. Výpočet výsledku hospodaření podniku lze pak provést dvěma způsoby jednak z rozvahy a jednak z výkazu zisku a ztráty, vždy se stejným výsledkem.

Struktura výkazu zisku a ztráty

Základní odlišnost výkazu zisku a ztráty od rozvahy spočívá v charakteru vykazovaných dat. Zatímco rozvaha zachycuje stav aktiv a pasiv k určitému okamžiku (stavové veličiny), výkaz zisku a ztráty se vztahuje vždy k určitému časovému intervalu (ročnímu, měsíčnímu).

Zjednodušená struktura Výkazu zisku a ztráty v druhovém členění:

1. Tržby z prodeje zboží
- 2. Náklady vynaložené na prodané zboží
= 3. Obchodní marže (1-2)
+ 4. Tržby z prodeje vlastních výrobků a služeb
+ 5. Změna stavu vnitropodnikových zásob vlastní výroby
+ 6. Aktivace
- 7. Výkonová spotřeba (materiál, energie, služby)
= 8. Přidaná hodnota (3+4+5+6-7)
- 9. Osobní nákl., daně a poplatky, odpisy a jiné provoz. nákl.
+ 10. Jiné provozní výnosy
= 11. Provozní výsledek hospodaření (8-9+10)
12. Finanční výnosy
- 13. Finanční náklady
+ 14. Finanční výsledek hospodaření (12-13)
- 15. Daň z příjmu za běžnou činnost
= 16. Výsledek z hospodaření za běžnou činnost (11+14-15)
17. Mimořádné výnosy
- 18. Mimořádné náklady
- 19. Daň z příjmů z mimořádné činnosti
+ 20. Mimořádný výsledek hospodaření (17-18-19)
= 21. Výsledek hospodaření za účetní období (16+20)

Význam výkazu zisku a ztráty

Základní funkcí výkazu zisku a ztráty je zjistit výsledek hospodaření podniku za běžné účetní (roční či kratší) období.

Současně plní výkaz zisku a ztráty ještě jednu významnou funkci – slouží jako podklad pro hodnocení ziskovosti podniku. Zisk, jak jsme již uvedli, je základním motivem podnikání a tím i hlavním kritériem pro rozhodování. Výkaz zisku a ztráty tak umožňuje sledovat vývoj ziskovosti podniku, jeho rentabilitu či návratnost vloženého kapitálu. Jsou dva způsoby zvýšení zisku – snižování nákladů při konstantních výnosech nebo zvyšování výnosů při zachování hladiny nákladů. Oba způsoby vedou ke zvyšování hospodárnosti podniku.



3.5 Výkaz cash flow (CF)

Struktura výkazu CF

Výkaz cash flow obsahuje dvě složky:

peněžní prostředky, kterými se rozumějí peněžní hotovosti podniku na pokladně včetně cenin a na účtech v bankách včetně peněz na cestě,

peněžní ekvivalenty, aktiva snadno a pohotově směnitelná za předem známou částku peněžních prostředků (státní dluhopisy, dluhopisy velkých bankovních domů).

Členění výkazu cash flow koresponduje se základními podnikovými činnostmi rozdělenými podle hlavních oblastí řízení na:

- hlavní výdělečnou (provozní) činnost,
- investiční činnost,
- financování podniku

VÝKAZ CASH FLOW	
PŘÍJMY	VÝDAJE
PS PP (počáteční stav peněžních prostředků)	
Čistý zisk	
Odpisy	
Snížení zásob	Zvýšení zásob
Snížení pohledávek	Zvýšení pohledávek
Zvýšení závazků	Snížení závazků
Zvýšení dlouhodobých úvěrů	Snížení dlouhodobých úvěrů
Zvýšení základního kapitálu	Výplata dividend a podílů
Celkem změna příjmů	Celkem změna výdajů
	KS PP (konečný stav peněžních prostředků)
CELKEM PŘÍJMY	CELKEM VÝDAJE

Význam CF

Cash flow představuje skutečný pohyb (tok) peněžních prostředků podniku za určité období v souvislosti s jeho činností. Je východiskem pro řízení likvidity firmy. Na rozdíl od zisku, který se určuje z rozdílu výnosů a nákladů, je cash flow rozdílem mezi příjmy a výdaji podniku v daném období.

Základem pro sledování peněžních toků je rozvaha, která zachycuje jak výsledek hospodaření podniku k určitému okamžiku, tak i stav peněžních prostředků. Pomocí změn položek rozvahy i výkazu zisku a ztráty, lze odvodit výkaz cash flow.

Peněžní toky



Úkolem finančního řízení je zajistit, aby majetek firmy rostl. Hlavním a bezpečným zdrojem financování jeho růstu je zisk (tzv. samofinancování). To však nestačí, podnik musí mít dostatek peněžních prostředků (fondů) k tomu, aby mohl v potřebnou dobu zaplatit faktury za suroviny a energii, vyplatit mzdy, zaplatit režijní náklady, splatit půjčky, zaplatit daně apod. To všechno jsou **peněžní výdaje podniku**. Aby je mohl uskutečnit, musí mít **peněžní příjmy**. Hlavním peněžním příjmem jsou tržby při prodeji za hotové, inkaso pohledávek, úvěry od banky a hotovostní vklady majitele. Peněžní příjmy a výdaje představují trvalý peněžní tok, cash flow.

Cash flow je definován jako pohyb (tok) peněžních prostředků podniku za určité období (minulé, budoucí) v souvislosti s jeho činností. Cash flow je východiskem pro řízení likvidity podniku.

3.6 Vztahy mezi účetními výkazy

Všechny účetní výkazy mají za úkol zobrazit jednu a tu samou věc, a to z různých úhlů pohledu. Tou věcí je podnik a jeho hospodaření.

Jak jsou účetní výkazy mezi sebou provázané, znázorňuje následující diagram:





4. MANAŽERSKÉ ÚČETNICTVÍ

Manažerské účetnictví na rozdíl od finančního a daňového účetnictví není řízeno legislativními normami a předpisy. Je obvykle upraveno nepovinnou vnitropodnikovou metodikou, nebo obvyklostmi používanými při vedení finančního účetnictví v detailech nad rámec povinností finančního účetnictví.

Manažerské účetnictví je zaměřeno na sběr a poskytování informací pro manažerské rozhodování, které jsou nad rámec finančního účetnictví.

Obecně lze manažerské účetnictví a controlling definovat jako klíčový nástroj pro řízení podniku, jehož obsah a použití je specifický pro každý jednotlivý podnik a jeho management. Se změnou osob v managementu se často systém manažerského informačního výkaznictví mění a mění se i systém controllingu.¹

Manažerské účetnictví je úzce spojeno s konceptem controllingu jako nástrojem řízení, který má za úkol koordinaci plánování, kontroly a zajištění informační základny.²

4.1 Náklady dle finančního a manažerského účetnictví.

Finanční pojetí nákladů

Ve finančním účetnictví se uplatňuje finanční pojetí nákladů, které je založeno na aplikaci peněžní formy koloběhu prostředků. Náklady se tak chápou jako peníze „investované“ do výkonů, které zajišťují náhradu peněz v jejich původní výši. To je základem koncepce zachování peněžního kapitálu v jeho původní nominální výši. Jsou to především náklady uhrazované v peněžní formě bezprostředně (materiál, služby, mzdy, apod.) a postupně (odpisy). Druhým typickým znakem (a omezením) finančního pojetí nákladů je jejich ocenění ve skutečných (historických) pořizovacích nákladech.³

Hodnotové pojetí nákladů

Manažerské účetnictví vychází z hodnotového pojetí nákladů, ve kterém nevystupují pouze náklady, které jsou podloženy reálným výdejem peněz, ale i takové, které sice nemají odpovídající ekvivalent výdeje peněz, ale svými důsledky ovlivňují ekonomickou racionalitu dané podnikatelské aktivity. Příkladem těchto nákladů jsou především kalkulační úroky, kalkulační nájemné, kalkulační odpisy.⁴

Kalkulační úroky

Používají se u vlastního kapitálu a jejich cílem je ekonomicky reálný pohled na vykázaný hospodářský výsledek.

Do účetních (daňových) nákladů lze dát jen úroky z půjčeného cizího kapitálu.

Kalkulační úroky se definují ve výši, která odpovídá reálným úrokům získaných půjčením vlastních peněz s obdobným rizikem.

¹ Konrádová M, Skripta Manažerské účetnictví a controlling, Vysoká škola podnikání, Ostrava 2006, 7 s

² Král B., Manažerské účetnictví, Praha 2003, Management Press, 31s

³ Král B., Manažerské účetnictví, Praha 2003, Management Press, 48s

⁴ Král B., Manažerské účetnictví, Praha 2003, Management Press, 49s



Kalkulační nájemné

Používá se tam, kde se využívají vlastní budovy (např. výrobní, skladovací, prodejní a kancelářské prostory) a pozemky.

Cílem kalkulačního nájemného je zajištění ekonomicky reálného pohledu na vykázaný hospodářský výsledek.

Do účetních (daňových) nákladů lze dát jen náklady spojené s údržbou budov a pozemků, reálně však existuje tržní nájemné.

Kalkulační nájemné se definuje ve výši, která odpovídá tržnímu hodnotě nájmu daných vlastních prostorů a ploch.

Kalkulační odpisy

Používají se především tam, kde úroveň účetních (daňových) odpisů neodpovídá reálné hodnotě pořízení nového majetku.

Cílem kalkulačních odpisů je reálný (ekonomický) pohled na vykázaný hospodářský výsledek.

V případě cenově nízkých původních investic, jsou ve finančním účetnictví používány adekvátně nízké odpisy, které však neodpovídají současné výrazně vyšší pořizovací ceně daného majetku. Z tohoto důvodu by měly kalkulační odpisy vyházet reálných současných pořizovacích cen daného majetku. Jedná se například o budovy (výrobní haly) pořízené před rokem 1990 nebo o krátkodobější majetek (strojní zařízení, nákladní auta, stavební mechanismy) pořízený za cenu, která je zlomkem současné obvyklé pořizovací ceny.

V případě ve finančním účetnictví vykazovaných nulových odpisů z důvodu již odepsaného majetku, který nadále však plní svou funkci (problém nevyužívání účetních odpisů).

Úloha

Autobazar ALFA, s.r.o. se zabývá nákupem aut za účelem jejich následného prodeje.

Zásoba nakoupených 150 aut má hodnotu 30,- mil. Kč a je plně kryta vlastním kapitálem. Cizí zdroje nejsou používány.

Autobazar vlastní pozemek ve středu krajského města o výměře 6.000,- m², který zakoupil před 15 lety za 1,- mil.Kč.

Roční hospodářský výsledek před zdaněním činil 2,5 mil. Kč.

Je tento hospodářský výsledek z ekonomického pohledu (z pohledu manažerského účetnictví) dostatečný?

Řešení úlohy

text	tis. Kč
Hospodářský výsledek dle finančního účetnictví	2 500
Kalkulační úroky z vlastního kapitálu vypočtené z úroku ze státních dluhopisů ve výši 5% z 30 mil. Kč	- 1 500
Kalkulační nájemné z vlastních pozemků vypočtené z tržního nájemného ve výši 300,- Kč/m ² /rok a z plochy ve výši 6 000 m ²	- 1 800
Hospodářský výsledek dle manažerského účetnictví	- 800



Ekonomické pojetí nákladů

Ekonomické pojetí nákladů vychází z požadavku zajistit odpovídající informace nejen pro řízení reálně probíhajících procesů, ale také pro potřeby rozhodování za účelem výběru optimálních budoucích alternativ. S výběrem alternativ souvisí pak obecné ekonomické chápání nákladů jako maximum hodnoty, které lze vyprodukovat prostřednictvím zvolené alternativy. Tyto podmínky naplňuje kategorie tzv. oportunitních nákladů, které se vymezují jako maximálně ušlý efekt, který byl obětován v důsledku využití ekonomického zdroje ve zvolené alternativě.

Oportunitní náklady tak nepředstavují reálně spotřebované nebo využitě ekonomické zdroje, ale dodatečně vložené **měřítka účelnosti** uskutečněné volby. Obdobným způsobem se pracuje i s **oportunitními výnosy**.⁵

Oportunitní náklady se používají např. při výběru optimální varianty investičního záměru.

Oportunitní náklady = náklady ušlých (možných) příležitostí (přínosů).

Oportunitní náklady = hodnotě nejefektivnějšího nezvoleného řešení.

Při výpočtu efektivnosti zvoleného řešení (např. investičního) se jeho náklady zatíží **oportunitními náklady** ve výši přínosu nejefektivnějšího nezvoleného řešení. I po tomto zatížení, by mělo mít zvolené řešení minimální požadovanou efektivnost.

4.2 Členění nákladů podle vztahu ke změně objemu výroby

Členění nákladů ve vztahu k objemu prováděných výkonů je vnímáno jako jeden z **nejvýznamnějších nástrojů řízení nákladů**. Základním druhem tohoto členění je rozdělení nákladů na variabilní a fixní (konstantní). Toto členění bývá také považováno za specifický nástroj manažerského účetnictví, protože nedává pouze odpovědi na otázky týkající se minulých, již spotřebovaných nákladů, ale poskytuje také informace o alternativách budoucího vývoje těchto nákladů z pohledu různých objemů výkonů (výrob, činností). Toto členění nákladů dává odpovědi na otázky typu: „Jak se změní výše nákladů, výnosů a zisku, pokud zvýšíme objem prodeje konkrétního výrobku o 10%?“

Členění nákladů na variabilní a fixní (konstantní) má význam i pro kalkulace. Pokud mají být aktivním nástrojem řízení, musí rovněž informovat o vývoji nákladů na jednotku výkonu při měnícím se jeho objemu. Kalkulace, ve kterých jsou náklady, ale i výnosy, rozlišovány na variabilní a konstantní se nazývají dynamické.

4.2.1 Variabilní náklady

Typickým příkladem variabilních nákladů jsou jednicové náklady, tj. náklady jejichž spotřeba je známa na jednotku výkonu (výroby, činnosti). Jedná se především o materiál (polotovary) uvedený (-né) v kusovnících a recepturách, o jednicové mzdy, případně o kooperace (žihání, zinkování apod.) oceněné spotřebou této činnosti na jednotku konkrétního výkonu.

Variabilními náklady mohou být i režijní náklady, jejichž spotřeba je zjistitelná za více druhů výkonů nebo za středisko a jejichž výše je úměrná objemu těchto výkonů nebo celkovým výkonům za středisko. Jedná se především o technologické energie, spotřeba pomocného materiálu, náklady na běžnou údržbu, dopravné, spotřeba pneumatik apod.

⁵ Král B., Manažerské účetnictví, Praha 2003, Management Press, 51s



V praxi nejběžnější částí variabilních nákladů (VN) jsou **náklady proporcionální**. Jejich výše je přímo úměrná objemu výkonu (v ks, tunách, metrech, ...). Proporcionální náklady jsou především náklady na jednicový materiál, jehož spotřeba vychází z kusovníků nebo receptur.

V praxi méně časté jsou **variabilní náklady nadproporcionální**, tzv. **progresivní**. Výše těchto nákladů roste **rychleji** než objem výkonů. Například náklady na přesčasovou práci a práci ve dnech volna, spotřeba benzínu u osobního auta při vyšší přepravní rychlosti apod.

Naopak **variabilní náklady podproporcionální**, tzv. **regresivní**, které s rostoucím objemem výkonů absolutně klesají nebo naopak s klesajícím objemem výkonů absolutně rostou.

4.2.2 **Fixní náklady**

Výše fixních (konstantních) nákladů **není závislá na objemu výkonů** (výrobků, činností) v rámci určité výrobní kapacity, kterou jsou schopny zajistit, viz obrázek. Fixní náklady tudíž představují takové náklady, které **zůstávají neměnné** při různých úrovních objemu výkonů v průběhu určitého časového období. Fixní náklady se nejčastěji projevují jako dlouhodobě vytvořená výrobní kapacita (stroje, dopravní prostředky, budovy, aj.), která se aktivně účastní výrobního procesu nebo procesu poskytování služeb.

Fixní náklady mají nejčastěji podobu odpisů hmotného a nehmotného majetku, leasingu automobilů, mezd režijních pracovníků, nájmu, nákladů na osvětlení a vytápění pracovních prostor, apod.

Z hlediska ovlivnitelnosti fixních nákladů v případě výrazného poklesu využití výrobních kapacit se rozlišují dvě skupiny těchto nákladů:

Utopené fixní náklady bývají vynaloženy před zahájením výrobní či nevýrobní činnosti daného podniku a jedná se především o náklady vyvolané investičním rozhodnutím (výstavba výrobních hal, nákup výrobních zařízení).

Vyhnutelné fixní náklady nejsou bezprostředně spojeny s investičním rozhodnutím (náklady na osvětlení a vytápění výrobních hal, mzdy režijních pracovníků).

Z hlediska vztahu fixních nákladů k objemu výkonů (výrobků, činností) lze členit na absolutně fixní náklady a relativně fixní náklady

Absolutně fixní náklady nemění svou výši při jakémkoliv změně objemu výkonů. Jedná se o:

jednorázové absolutně fixní náklady (vynaložené před zahájením vlastní činnosti – náklady na záběh, školení, patenty, licence)

průběžné absolutně fixní náklady (odpisy budov, pojištění, nájemné, mzdy režijních pracovníků).

Relativně fixní náklady nebo také **fixní náklady měnící se skokem** jsou fixní náklady, které po překročení určité hranice objemu výkonu se změní najednou - **skokem**. Jedná se o případy, kdy při určitém uvažovaném navýšení objemu výkonů, není možné toto navýšení zvládnout v rámci stávajících výrobních a pracovních kapacit. Rozšířením těchto kapacit pak dochází k nárůstu fixních nákladů skokem. Například je nutno rozšířit výrobní a pracovní kapacity o nové výrobní haly, výrobní zařízení, přidáním nové pracovní směny a tím je vyvolán nárůst režijních pracovníků, nákladů na osvětlení apod.



Remanentní náklady

Zvláštním druhem fixních nákladů jsou **remanentní náklady**, jejichž název je převzat z fyziky (remanentní magnetismus). Remanentní náklady jsou obdobou relativně fixních nákladů, tj. nákladů měnící se skokem, kdy k tomuto „skoku“ nedochází bezprostředně před nebo po daném nárůstu nebo poklesu objemu výroby, ale v určitém předstihu nebo zpoždění.

Jedná se například o mzdové náklady pracovníků, které je nutno přijmout (z důvodu zaškolení) dříve, než dojde rozšíření výroby na více směn. Nebo o mzdové náklady pracovníků, kteří odchází z důvodu zrušení směny (výpovědní lhůty, odstupné) nebo kteří i po zrušení směny v podniku zůstávají (know-how pracovníci).

Dalším příkladem remanentních nákladů může být leasing nákladních aut, který je nutno platit i v době když už tato auta nejsou využívána z důvodu snížení přepravních výkonů (do doby zaplacení nebo vypovězení leasingu).

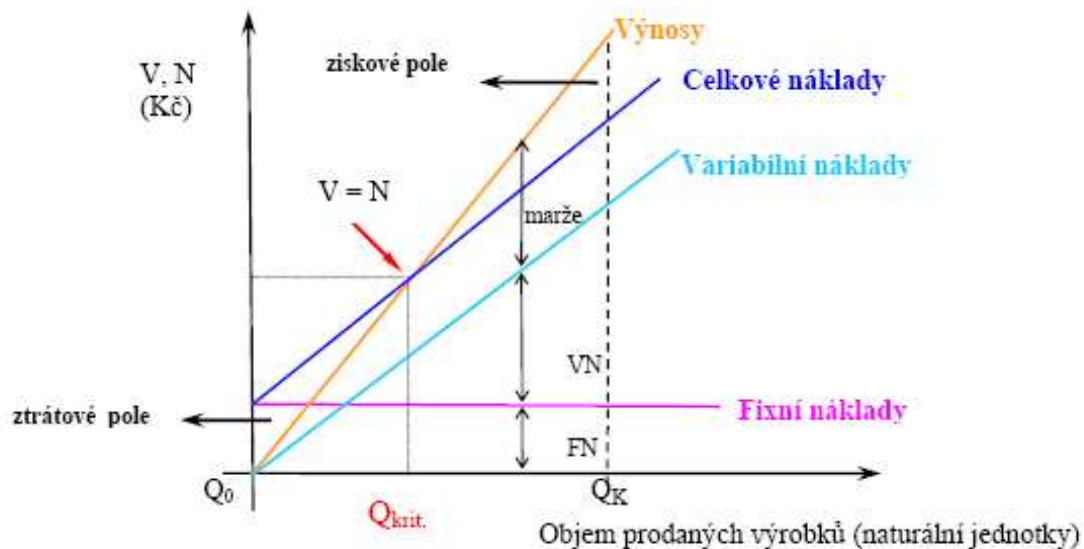
Při sestavování rozpočtů nákladů v období velkých změn objemů výkonů je nutno s remanencí některých nákladů počítat.

Bod zvratu - představuje takový objem výkonů (výroby, činnosti), při kterém se celkové výnosy (tržby) rovnají celkovým nákladům, kdy tedy není dosahováno zisku ani ztráty. Ohraničuje ziskové a ztrátové pole objemu výkonů (výroby).

Analýza bodu zvratu zkoumá, jak změna objemu výkonů v naturálních jednotkách mění objem výnosů (tržeb), nákladů a zisku v peněžních jednotkách (Kč) a dává odpověď na otázku, při jakém objemu výkonů bude mít podnik pokryty variabilní i fixní náklady a začíná tvořit zisk.

Bod zvratu se nazývá také **mrtvý bod**, **kritický bod rentability** nebo nulový bod.

Při definování bodu zvratu hraje nejdůležitější roli jednoznačné rozdělení nákladů na variabilní a fixní. V nejjednodušší formě je analýza bodu zvratu prováděna graficky, tak je uvedeno na následujícím obrázku.



Obrázek :1 Analýza bodu zvratu⁶

⁶ Dluhošová, D.; Mruzková J. Studijní materiály Analýza bodu zvratu. Ostrava. EkF VŠB- TU Ostrava, 2006. str.7



4.3 Kalkulace

Kalkulační vzorec

V současné době není podoba kalkulačního vzorce předepsána. Pro zvolení správné struktury kalkulačního vzorce je velmi důležité vědět, pro jaký účel budou kalkulace využívány. Například pro potřeby účetnictví (ocenění zásob rozpracované výroby, polotovarů, hotových výrobků) stačí jednoduché členění kalkulačního vzorce (přímý materiál, přímé mzdové náklady, ostatní přímé náklady, nepřímé náklady - výrobní režie). Avšak pro potřeby controllingu je vhodné zvolit detailnější členění kalkulačního vzorce, především v oblasti variabilních nákladů, kde je vhodné definovat pro každý druh variabilního nákladu kalkulační položku.

Kalkulační jednice

Kalkulační jednicí se rozumí konkrétní výkon (výrobek), vymezený měrnou jednotkou (kusy, tuny, litry, metry).

Výpočet přímých nákladů na kalkulační jednici (KJ)

Při výpočtu přímých nákladů na KJ je důležité, zda je známa měrná spotřeba na KJ (jednicové náklady) či nikoliv (režijní náklady). V případě jednicových nákladů vychází výpočet z ocenění měrných spotřeb plánovanou cenou těchto spotřeb.

V ostatních případech, kdy je většinou známa jen celková výše přímého (režijního) nákladu za všechny KJ (za středisko), je nutno provést rozvržení tohoto nákladu na jednotlivé KJ. Nejvhodnější rozvrhovou metodou je alokace (přiřazení) nákladů na ty KJ, které příčinně vyvolaly jejich vznik nebo s daným nákladem souvisí. Jedná se například o přiřazení přímých nákladů na kooperaci jen k těm kalkulačním jednicím (výrobkům), u kterých k této kooperaci došlo nebo bude docházet.

Výpočet nepřímých nákladů na kalkulační jednici

V zásadě platí, že nepřímé náklady se na kalkulační jednice rozvrhují (přiřazují, alokují) podle nějakého klíče. Takřka světovým problémem je hledání toho správného klíče.

U nepřímých nákladů, které mají nejčastěji charakter konstantních nákladů, se nejčastěji používá rozvrhování podle koeficientu pracnosti, který vychází z poměru pracnosti jednotlivých kalkulačních jednic (spotřeba času na výrobu jedné kalkulační jednice, tj. kusu, kg, metru, tuny). Tento způsob má ekonomické opodstatnění především v případech, kdy je výrobní kapacita plně vytížena. V opačné případě, a navíc při výpočtu cenových kalkulací, nemusí být tato metoda správná. Výrobky s vysokou pracností se stávají nákladnějšími a často, vzhledem k ceně na trhu, i málo rentabilními. Toto může vést k chybným úvahám o jejich vyřazení z výrobního programu v době, kdy kapacita není plně vytížena.

Přesnějším způsobem rozvrhování nepřímých nákladů je jejich přiřazování (alokace) na ty kalkulační jednice (výrobky), které příčinně vyvolaly jejich vznik nebo s daným nákladem souvisí. Například alokace nákladů na pronájem skladovací plochy se promítne jen na ty výrobky, které tímto skladem prošly, a to ve výši, která je přímo úměrná době uskladnění jednotlivých výrobků.



Problematika sestavování plánových kalkulací

Při sestavování plánových kalkulací se v zásadě postupuje ve dvou krocích:

- **Prvním krokem je výpočet jednicových nákladů**, tj. těch, u kterých je známa měrná spotřeba v naturálních jednotkách (norma). Většinou se jedná o přímé náklady, které mají charakter variabilních nákladů. Tyto jednicové náklady se na kalkulační jednici vypočtou tak, že se měrná spotřeba daného vstupu vynásobí plánovanou cenou tohoto vstupu. Z čehož vyplývá, že pro tento výpočet nepotřebujeme znát plánovaný objem výkonů (výroby) za tyto kalkulační jednice (výrobky). Ten potřebujeme znát až v případě, že chceme vypočítat celkové jednicové náklady za všechny kalkulační jednice.
- **Druhým krokem je rozvržení režijních nákladů**, tj. těch, u kterých není známa měrná spotřeba. Jedná se o část přímých nákladů a především o nepřímé náklady. Zde je známa celková plánovaná výše těchto nákladů (za středisko), která se musí rozvrhnou na jednotlivé kalkulační jednice. Nejoblíbenější rozvrhovou základnou je poměr 1:1:1:1 ..., tj. rovnoměrné rozvržení těchto nákladů. Doporučuje se však použít metodu alokace (přiřazení) těchto nákladů dle vztažných veličin, vyjadřujících příčinnou souvislost mezi těmito náklady a jednotlivými kalkulačními jednicemi (výkony, výrobky).

Problematika sestavování výsledných kalkulací

V případě režijních nákladů je postup shodný jako u sestavování plánových kalkulací, s tím, že vycházíme ze skutečné výše těchto nákladů. Platí zásada, že metodika rozvrhování těchto nákladů musí být stejná v plánových i výsledných kalkulacích, jinak není zajištěna srovnatelnost těchto nákladů za kalkulační jednici.

V případě jednicových nákladů je většinou postup proti plánovým kalkulacím opačný. Z účetnictví jsou známy celkové jednicové náklady za všechny kalkulační jednice (za středisko). Tyto náklady se pak s použitím operativní evidence „dopočítávají“ na jednotlivé kalkulační jednice (výrobky). Velkým problémem zde bývá fakt, že hodnoty uvedené v operativní evidenci nesouhlasí s účetní evidencí. V tomto případě je nutno použít tvůrčí invenci.

Výjimku zde tvoří ty druhy výroby (činnosti), u kterých je v účetním systému přímo zaznamenávána spotřeba jednicových nákladů na kalkulační jednici (automobilový průmysl, zakázková výroba, apod.). Zde je pak výpočet kalkulací jednicových nákladů zajištěn přímo v účetním systému a může být součástí účetní závěrky.

Problematika sestavování cenových kalkulací

Při sestavování cenových kalkulací se vychází z plánových (předběžných) nebo výsledných kalkulací, nebo se dokonce tyto kalkulace používají jako cenové kalkulace. To je však velkou chybou, protože jak plánové, tak výsledné kalkulace pracují s náklady dle metodiky finančního účetnictví. Náklady pro účely výpočtu cenových kalkulací je však nutno upravit z pohledu manažerského účetnictví (kalkulační odpisy, nájemné, úroky apod.). Pro účely výpočtu cenových kalkulací je vhodné provádět i oceňování jednicových nákladů dle zásad manažerského účetnictví a lze zvolit i odlišný způsob rozvrhování režijních nákladů, proti plánovým nebo výsledným kalkulacím.



4.4 Rozpočet výnosů a nákladů

Smyslem podnikových plánů a rozpočtů je konkretizovat cíle podniku jako celku, formulované podnikovými politikami, a to do podoby kvantifikovatelných výstupů. Základní páteří celého systému jsou hodnotové cíle firmy. Ty jsou specifikovány v rozpočtové výsledovce (**rozpočet výnosů a nákladů**), v **rozpočtové rozvaze** a v **rozpočtu peněžních toků**. Syntéza těchto tří podnikových rozpočtů se někdy označuje jako **hlavní rozpočet**.

Rozpočet nákladů a výnosů

- Rozpočet jednicových nákladů** - převážně vychází z plánových kalkulací, kde se celkové jednicové náklady vypočtou na základě měrných spotřeb (norem), plánovaných objemů jednotlivých kalkulačních jednic (získaných z plánu výroby) a plánovaných cen jednicových vstupů.
- Rozpočet režijních nákladů** - většinou vychází z účetní skutečnosti (např. za posledních 10 měsíců), která se upraví o očekávané vlivy a u variabilních nákladů i o vliv objemu výkonů (výroby).
- Rozpočet variabilních výnosů** - převážně vychází z plánových kalkulací, kde se celkové variabilní výnosy vypočtou na základě plánovaných prodejních cen a plánovaných objemů prodeje jednotlivých kalkulačních jednic.
- Rozpočet konstantních výnosů** - většinou vychází z účetní skutečnosti, která se upraví o očekávané vlivy.

Rozpočtová střediska

Je pouze otázkou metodiky používané v dané společnosti, za jaká střediska se rozpočet sestavuje. Ve většině případů jsou rozpočtová střediska totožná s účetními středisky. Rozpočtová střediska však mohou být tvořena agregacemi účetních středisek v případech, kdy zjišťování rozdílů mezi rozpočtem a skutečností nedává v detailu za účetní středisko smysl. Naopak tam, kde se sestavují i plánové kalkulace, mohou být rozpočtová střediska detailnější než účetní střediska, a to především v případech, kdy na jednom účetním středisku probíhá vedle hlavní činnosti i jedna nebo více vedlejších činností, jejichž náklady se nesmí promítnout do kalkulací hlavní činnosti (kooperace, práce ve mzdě apod.).

Způsoby sestavování ročního rozpočtu

V případě, že se při sestavování ročního rozpočtu vychází z již dosažené účetní skutečnosti (např. za 1. až 10. měsíc běžného roku), je velkým pomocníkem rozlišování nákladů a výnosů na variabilní a konstantní. V tomto případě lze nejprve data převedená z účetnictví (za výchozí období) upravit o koeficient změny objemu výkonů (výroby) u variabilních nákladů a výnosů a o koeficient váhy období u konstantních nákladů, tj. o poměr délky plánovaného období (např. 12 měsíců) a délky výchozího období (10 měsíců).

Tímto přepočtem (opravou) dat za „výchozí období“ se vytvoří „přepočtená základna“, která je přepočtena na plánovaný objem výkonů (výroby) a na plánovanou délku období (rok, dva).



Teprve následně se tato „přepočtená základna“ upravuje o plánované (očekávané) vlivy (vliv cen, vliv měrných spotřeb, vliv oprav, apod.).

V případě jednicových nákladů mohou být tyto náklady nejprve vypočteny v kalkulacích a následně převedeny do rozpočtu. Nebo mohou být nejprve vypočteny v rozpočtu (na základě skutečnosti a opravené o celkový vliv objemu výroby a měrných spotřeb) a následně upřesněny převodem těchto nákladů z plánových kalkulací.

V některých případech může roční rozpočet vycházet z měsíčních rozpočtů

Způsoby sestavování měsíčních rozpočtů

Měsíční rozpočty se sestavují buď přímo, pokud jsou známy měsíční hodnoty (odpisy, opravy, mzdy) a nebo se vychází z ročního plánu, kdy lze rovněž využít rozlišení nákladů a výnosů na variabilní a konstantní. V případě variabilních nákladů a výnosů, lze roční plán rozdělit na jednotlivé měsíce v závislosti na objemech výkonů (výroby) v těchto měsících. V případě výpočtu měsíčních plánů z ročních hodnot je nutno znát i sezónnost jednotlivých nákladů a výnosů (např. náklady na vytápění jsou v zimních měsících vyšší). Nejjednodušší a bohužel často využívanou metodou je rovnoměrné rozdělení ročního plánu na jednotlivé měsíce.

Výpočet pružného (flexibilního) rozpočtu variabilních nákladů

V případě plánu variabilních nákladů se doporučuje, vedle rozpočtu sestaveném v časovém předstihu, používat i **výpočet pružného rozpočtu** variabilních nákladů, který se provádí po ukončení hodnoceného období (měsíce, čtvrtletí). Pro tento výpočet je vhodné využívat plánové kalkulace variabilních nákladů. Systém spočívá v tom, že se plánovaná výše variabilních nákladů na jednici výkonů (výroby) vynásobí skutečným objemem těchto jednic za dané období. Tím se vypočte hodnota variabilních nákladů na skutečný objem a skutečnou skladbu výkonů (výroby) a na plánovanou výši měrných spotřeb a cen.

Například v případě, že tento pružný rozpočet vypočteme za roční období, budeme mít vedle sebe dva plány variabilních nákladů. Jeden plán bude vycházet z plánovaného objemu a skladby výkonů (výroby), z plánovaných měrných spotřeb a z plánovaných cen. Druhý plán bude vycházet ze skutečného objemu a skladby výkonů (výroby) a z plánované výše měrných spotřeb a cen. Rozdíl mezi těmito dvěma plány je dán vlivem objemu výkonů (výroby) a vlivem skladby výkonů (výroby). V praxi se vypočítává vliv objemu a vliv skladby je dopočtem do celkového rozdílu.

Existence pružného rozpočtu je velmi důležitá při porovnávání rozpočtu se skutečností. V případě, že není k dispozici pružný rozpočet (přepočtený plán variabilních nákladů na skutečný objem a skladbu výkonů) je nemožné zjistit hodnoty jednotlivých vlivů, které se podílely na celkovém rozdílu mezi plánovanou a skutečnou výší variabilních nákladů. Celkový rozdíl může být v tomto případě způsoben současně čtyřmi vlivy: vlivem objemu výkonů, vlivem skladby výkonů, vlivem měrných spotřeb a vlivem cen. V případě, že je vytvořený pružný rozpočet variabilních nákladů, lze pracovat odděleně se skupinou vlivů objemu a skladby výkonů a se skupinou vlivů ceny a měrné spotřeby, což následně umožní jednoduše vypočítat hodnoty jednotlivých vlivů.



5. EKONOMICKÉ ŘÍZENÍ PODNIKU

5.1 Hospodárnost

Výchozím kritériem vyjádření racionality při vynakládání ekonomických zdrojů je hospodárnost, která vyjadřuje takový průběh nákladů podniku, při kterém se dosahuje žádoucích výstupů (výnosů) s co nejmenším vynaložením vstupů (nákladů).

Tradičně se hospodárnost prosazuje dvěma základními cestami, resp. jejich kombinací:

- **ve formě úspornosti**, které se dosahuje tak, že předem stanovený objem výkonů (výnosů) je dosažen s co nejnižším vynaložením ekonomických zdrojů (nákladů). Úspornost se tedy projevuje jako reálné snížení absolutní výše nákladů na daný objem výkonů.

- **ve formě výtěžnosti**, které se dosáhne v případě, kdy se řízení zaměřuje na maximalizaci objemu provedených výkonů (výnosů) při konstantním vynaložení ekonomických zdrojů (nákladů). Výtěžnost se neprojevuje absolutním, ale pouze relativním snížením nákladů (konstantních nákladů).

Měření hospodárnosti je založeno na srovnání skutečně vynaložených nákladů s jejich žádoucí, předem stanovenou úrovní (plánem).

5.2 Ekonomická účinnost

Dalším podstatným kritériem vyjádření racionality (efektivnosti) vynakládaných ekonomických zdrojů je ekonomická účinnost vynaložených nákladů. Její elementární formou je srovnání nákladů vynaložených v souvislosti s prodanými výkony s výnosy z prodeje těchto výkonů. V tomto případě lze také ekonomickou účinnost jednoznačně kvantifikovat pomocí zisku.

Zisk jako rozdíl mezi náklady a výnosy je považován jako nejsyntetičtější absolutní hodnotovou kategorii. V zisku se odrážejí veškeré faktory úspěšného podnikání. Jeho výše bezprostředně navazuje na zvýšení hodnoty podniku za dané období a schopnost a míru jeho rozšířené reprodukce.

5.3 Ekonomická efektivnost

Vrcholovým kritériem racionality vynaložených nákladů je ekonomická efektivnost. Její úroveň opět vychází ze souměření vynaložených nákladů s dosaženým ekonomickým prospěchem. Úroveň zisku je však navíc vztažena buď k celkové úrovni ekonomických zdrojů (aktiv), nebo k vymezené části vlastního a cizího kapitálu, který se podílí na tvorbě, ale i čerpání zisku.

Efektivností tak v nejobecnější podobě rozumíme schopnost podniku zhodnotit zdroje vložené do podnikání. Ekonomickou efektivnost měříme pomocí ukazatelů výnosnosti (rentability, ziskovosti).



Efektivnost vlastního kapitálu lze zvyšovat v zásadě těmito cestami:

- **Zvyšováním ziskovosti produkce** – zvyšováním ziskovosti prodávaných výkonů (výrobků), čehož lze dosáhnout snížením nákladů na jejich zajištění (produkci), zvyšováním jejich prodejních cen, nebo kombinací obojího.
- **Zvyšováním rychlosti obratu** vložených, resp. vázaných ekonomický zdrojů (aktiv).

Snižování nákladů lze zajistit:

- snižování nákupních cen vstupů (hmotný a nehmotný majetek, materiál, energie, služby),
- snižování spotřeby vstupů (hospodárností),
- zvyšováním využití vlastních pracovních a výrobních kapacit, tj. především zvyšováním produktivity práce, využitím strojního vybavení, využitím stavebních ploch a pozemků).

6. FINANČNÍ ANALÝZA

Finanční analýza je soubor činností, které vedou ke zjištění a komplexnímu vyhodnocení finanční situace podniku. Uživateli finanční analýzy jsou všichni, kteří jsou nějakým způsobem zainteresováni na činnosti podniku. To mohou být vlastníci, banky, investoři, státní orgány, zákazníci, dodavatelé, zaměstnanci atd.

Součástí práce finančního analytika jsou výpočty mnoha různých číselných ukazatelů. Cílem ale není vypočítat co nejvíc hodnot, ale naplnit cíl, kvůli kterému se finanční analýza zpracovává – její účel. Z pohledu podniku je to příprava podkladů pro interní rozhodování, z pohledu banky zjištění informací před rozhodnutím o poskytnutí, či neposkytnutí úvěru atd.

Zdrojem, ze kterého čerpá finanční analýza, jsou zejména:

Účetní závěrka podniku, tj.:

- Rozvaha
- Výkaz zisku o ztráty
- Výkaz o peněžních tocích (Cash Flow)

Podnikové informace o:

- Výkonech (produktech, činnostech)
- Pracovních a výrobních postupech
- Struktuře zaměstnanců
- Dodavatelsko-odběratelských vztazích



Techniky finanční analýzy:

- Horizontální a vertikální analýza účetních výkazů
- Rozbor bilančních pravidel
- Analýza pomocí poměrových ukazatelů
- Rozbor pracovního kapitálu
- Hodnotové ukazatele,

Horizontální analýza účetních výkazů

Tento typ analýzy sleduje vývoj jednotlivých položek účetních výkazů v čase. Hodnotí jejich přiměřenost a sílu vývoje. Horizontální analýza se může zpracovávat buď meziročně, nebo za několik po sobě následujících období.

Změny jednotlivých položek můžeme sledovat z pohledu:

- Podílové analýzy
- Rozdílové analýzy

Vertikální analýza účetních výkazů

Tento typ analýzy hodnotí vzájemné poměry jednotlivých složek účetních výkazů mezi sebou. Jedná se tedy o analýzu podílovou.

Rozbor bilančních pravidel

Zlaté bilanční pravidlo (porovnání dlouhodobého majetku a dlouhodobých zdrojů)

Pravidlo vyrovnaní rizika (je vlastních zdrojů víc, než cizích?)

Pari pravidlo (je výše dlouhodobého majetku vyšší, než vlastní kapitál?)

Poměrové ukazatele

Tyto ukazatele slouží k vyhodnocení vzájemných vazeb mezi různými položkami účetních výkazů. Jednotlivé skupiny ukazatelů jsou konstruovány tak, aby zobrazovali určitou stránku finančního zdraví podniku.



6.1 Ukazatele rentability

Rentabilita znamená schopnost podniku zhodnotit vložené zdroje a vytvářet díky nim nové efekty. Jednoduše řečeno, dosahovat pomoci investovaného kapitálu zisku.

Rentabilita aktiv (Return on Assets, ROA)

$$ROA = \frac{EBIT}{aktiva}$$

EBIT – zisk před úroky a zdaněním (earning before interest and tax)

Rentabilita vlastního kapitálu (Return on Equity, ROE)

$$ROE = \frac{EAT}{vlastní\ kapitál}$$

EAT – earning after tax (zisk po zdanění - čistý zisk)

Rentabilita tržeb (Return on sales, ROS)

$$ROS = \frac{EAT}{tržby}$$

Existuje mnoho dalších konstrukcí ukazatelů rentability, dle typu dosazovaného zisku v čitateli a typu položky ve jmenovateli, vůči které se poměřuje.

6.2 Ukazatele aktivity

Aktivita v tomto smyslu vyjadřuje, jak je podnik schopen využít svůj majetek. Zkoumáme to, jak dlouho je v podniku určitý typ majetku vázaný, resp. za jakou dobu se určitý typ majetku v podniku obrátí.

Obrat aktiv

$$obrat\ aktiv = \frac{tržby}{aktiva}$$



Obrat zásob

$$\text{obrat aktiv} = \frac{\text{tržby}}{\text{zásoby}}$$

Doba obratu zásob

$$\text{doba obratu zásob} = \frac{\text{zásoby}}{(\text{tržby}/360)}$$

Doba splatnosti pohledávek

$$\text{doba splatnosti pohledávek} = \frac{\text{pohledávky}}{(\text{tržby}/360)}$$

Doba splatnosti krátkodobých závazků

$$\text{doba splatnosti kr. závazků} = \frac{\text{krátkodobé závazky}}{(\text{tržby}/360)}$$

6.3 Ukazatele likvidity

Likvidita vyjadřuje schopnost podniku přeměnit svůj majetek do takové formy, ve které je možné hradit závazky (zejména na peníze). Držet příliš mnoho peněžních prostředků, které nejsou zapojené do produkčního procesu, znamená snížení rentability. Na druhé straně málo peněz může znamenat problémy se zmíněnou úhradou závazků.

Běžná likvidita

$$\text{běžná likvidita} = \frac{\text{oběžná aktiva}}{\text{krátkodobé závazky}}$$

Pohotová likvidita

$$\text{pohotová likvidita} = \frac{(\text{oběžná aktiva} - \text{zásoby})}{\text{krátkodobé závazky}}$$



Okamžitá likvidita

$$\text{okamžitá likvidita} = \frac{\text{finanční majetek}}{\text{krátkodobé závazky}}$$

6.4 Rozbor pracovního kapitálu

Za pracovní kapitál označujeme rozdíl mezi oběžným majetkem a krátkodobými závazky. Řízení pracovního kapitálu je předmětem krátkodobého finančního managementu. Z pohledu finanční analýzy se budeme zajímat například o jeho poměr k celkové výši aktiv, nebo o jeho podíl ve vztahu k tržbám.

6.5 Ukazatele zadluženosti

Poměří cizí a vlastní zdroje, zabývají se schopností hradit náklady, které jsou s cizími zdroji spojené.

Celková zadluženost

$$\text{celková zadluženost} = \frac{\text{celkové dluhy}}{\text{celková aktiva}}$$

Ukazatel úrokového krytí

Ukazatel úrokového krytí informuje o tom, kolikrát zisk převyšuje placené úroky. Pokud je ukazatel = 1, lze výsledek interpretovat tak, že náklady na zaplacení úroku se budou rovnat celkovému zisku podniku

$$\text{úrokové krytí} = \frac{EBIT}{\text{úroky}}$$

EBIT – zisk před úroky a zdaněním (earning before interest and tax)



6.6 Hodnotové ukazatele

Cílem podniku je mj. dosahovat zisku. To, že společnost dosahuje určitou míru čistého zisku, ještě neznamená, že dosahuje i zisku ekonomického. Ekonomický zisk je zisk po odečtení nákladů na vlastní i cizí kapitál. Náklady na cizí kapitál jsou již zahrnuté v čistém zisku. Je tedy potřeba ještě zahrnout náklady na kapitál vlastní.

To můžeme vyjádřit ukazatelem *ekonomické přidané hodnoty (economic value added – EVA)*

$$EVA = NOPAT - C \times WACC$$

NOPAT – provozní zisk po zdanění ($EBIT \times (1-t)$, kde t je daňová sazba)

C – celkový zpoplatněný kapitál

WACC – vážené náklady na kapitál

$$WACC = r_d \times (1 - t) \times \frac{D}{C} + r_e \times \frac{E}{C}$$

r_d – úroková míra cizího kapitálu

t – sazba daně z příjmu

D – úročený cizí kapitál

r_e – požadovaná výnosnost vlastního kapitálu

E – vlastní kapitál

C – celkový kapitál $C=D+E$



Doporučená a použitá literatura

- KRÁL, B. *Manažerské účetnictví*. Praha: Management Press, 2006. ISBN 80-7261-141-0.
- SCHOLLEOVÁ, H. *Ekonomické a finanční řízení pro neekonomy*. Praha: Grada, 2008. ISBN 978-80-247-2424-9.
- SEDLÁČEK J. *Účetnictví pro manažery*. Praha: Grada, 2005. ISBN 80-247-1195-8.
- LAZAR, J.; HERMANN, P. *Nákladový controlling*. 1. vydání Ostrava: Repronis, 1999.
- ESCHENBACH, R. *Controlling*. 2. vydání Praha: ASPI Publishing, 2004.
- RUBÁKOVÁ V. *Účetnictví pro úplné začátečníky*. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-2003-6
- KISLINGEROVÁ E. *Manažerské finance*
- MAREK P. *Studijní průvodce financemi podniku*