

# NEJVĚTŠÍ CHYBY V ÚČETNICTVÍ

Průvodce pro manažery, podnikatele a účetní

MARTIN PLACHÝ

# Největší chyby v účetnictví

A jak je opravit (než vás budou stát další miliony)

Účetnictví je páteř byznysu — E-book č. 2

## Úvod

**Vaše účetnictví vám lže. A vy o tom nevíte.**

Ne proto, že by účetní šidili. Ne proto, že by se snažili uškodit. Ale proto, že **účetnictví je nastavené špatně — a nikdo to neví.**

Dokud nepřijde krize. Nebo investor. Nebo dojdou peníze. Nebo banka řekne ne.

## Pan Novák a jeho "aha" moment

Představte si, že vám v lednu 2023 účetní řekne: **"Loni jste prodělali 2,3 milionu korun."**

Nechodíte s kufrem peněz, máte slušné tržby, zákazníci platí. Ale číslo je jasné: **-2 300 000 Kč.**

Tohle byl šok pro pana Nováka, majitele středně velké strojírnny.

**Prosinec 2024:** Stejná firma, stejný majitel, zisk **+1 800 000 Kč.**

**Rozdíl za necelé dva roky: 4,1 milionu korun.**

Co se změnilo? Neotevřeli nový trh. Ne vynalezli revoluční produkt.

**Začali dělat účetnictví správně.**

## Co se změnilo — konkrétně

Před (2023)	Po (2024)	Dopad
Metoda B účtování skladu — nevěděli marži na produkty	Metoda A — vidí COGS a marži měsíčně	Zjistili, že komponenty typ B prodávají pod náklady. Změnili ceny → +350 tis. Kč/rok
Mzdy na jednom účtu — nevěděli kolik stojí výroba vs. administrativa	Analytické účty — mzdy rozděleny podle oddělení	Odhallili, že administrativa spotřebuje 40 % mzdových nákladů. Optimalizovali → -280 tis. Kč/rok
Uzávěrka jednou ročně — problémy viděli se 6-9 měsíčním zpožděním	Měsíční uzávěrky do 10 dnů	Zdražení oceli v dubnu vidí v květnu. Upraví ceny → zachránili marži 420 tis. Kč
Daňové odpisy — stroje mají nulovou hodnotu, ale slouží	Účetní odpisy podle reality	Plánují obnovu CNC stroje za 2,5 mil. Kč (daňově odepsaný, ale pořád výkonný). Banka dá úvěr.
Žádné časové rozlišení — leden boom, únor bída	Rozlišení roční licence 1,2 mil. → 100 tis./měsíc	Stabilní výsledovka → vidí realitu každý měsíc
Nedokončená výroba až v prosinci — půl roku ztráta, pak boom	Měsíční aktivace NV	Vidí marži na zakázky průběžně → lepší cenové nabídky

**Celkem: cca 1,5 mil. Kč přímých úspor/zlepšení marže ročně. Zbytek rozdílu (2,6 mil.) = lepší rozhodování, rychlejší reakce, méně chyb.**

## Šest chyb, které najdete skoro všude

Když se pan Novák v březnu 2023 s účetní paní Svobodovou podíval na účetnictví poprvé s myšlenkou "potřebuji měsíční reporting", odhalili šest problémů:

- Metoda B účtování skladu** — nemůže vyhodnotit marži na produkty
- Struktura dat — účetnictví pro finančák vs. pro byznys** — nezná ani vlastní marži
- Uzávěrka jednou ročně** — vidí problémy se 6–9 měsíčním zpožděním

4. 🐞 **Daňové odpisy v účetnictví** — majetek má nulovou hodnotu, ale stále slouží
5. 🐞 **Žádné časové rozlišení** — leden obrovský zisk, únor ztráta (realita je stabilní)
6. 🐞 **Nedokončená výroba až v prosinci** — půl roku rudá, pak najednou zezelená

**A teď to nejlepší:** Všechny tyto chyby jsou u malých a středních firem **NORMÁLNÍ**.

Normální neznamená správné. Normální znamená běžné.

## Pro koho je tento E-book

Pro firmy, které:

- Mají účetnictví, ale nedává jim správné informace
- Potřebují měsíční reporting, ale data jsou nepřesná nebo chaotická
- Mají pocit, že "něco není v pořádku", ale neví přesně co
- Chtějí přejít z účetnictví "pro daně" na účetnictví "pro řízení firmy"

## Co se dozvíte

Pojdeme všech šest nejčastějších chyb v průběžném účetnictví. U každé ukážeme:

- **Proč je to problém** — konkrétní dopady v Kč a rozhodnutích
- **Jak to poznat** — seznam varovných signálů
- **Jak to opravit** — krok za krokem (žádná teorie, jen praxe)

Na konci budete vědět přesně, co ve svém účetnictví hledat a jak to napravit.

## Jak to začalo u pana Nováka

**Leden 2023:** Ztráta 2,3 milionu. Šok. Rozhodnutí: "Takhle to dál nejde."

**Březen 2023:** Manažerský audit účetnictví s paní Svobodovou. Odhalení šesti klíčových chyb. Poznámka v notýsku: "6 problémů. Žádný není z jiného světa. Proč jsme to dřív nevěděli?"

**Duben–červen 2023:** Postupná náprava. Krok za krokem. Ne všechno najednou (to nefunguje).

**Červenec 2023:** První čistá měsíční uzávěrka s kvalitními daty. Pan Novák si v srpnu poprvé v životě otevře účetnictví a řekne: "Tohle dává smysl."

**Prosinec 2024:** Firma má čisté účetnictví. Pan Novák vidí realitu každý měsíc do 10 dnů. Rozhoduje rychleji. Dělá méně chyb.

Změna nezačala velkým projektem. Začala tím, že **identifikovali, co je špatně**.

Přesně to vás teď naučíme.

# Kapitola 1: Metoda B účtování skladu

*"Máte zásoby nad 5 % tržeb a účtujete metodou B? Gratuluju — máte mizerné účetnictví."*

## Ferrari v garáži (sklady edice)

Představte si, že máte ve firmě zásoby za 6 milionů korun. Materiál, rozpracovanou výrobu, hotové výrobky. A vaše účetnictví o nich **prakticky nic neví**.

Ví, že tam jsou (inventura jednou ročně). Ale neví:

- Kolik z nich bylo spotřebováno tento měsíc
- Jaké jsou skutečné náklady prodaných výrobků nebo zboží (COGS)
- Jaká je vaše hrubá marže
- Které produkty jsou ziskové a které prodáváte pod náklady

**To je metoda B.**

## Co je metoda B (a proč je to problém)

Existují dvě metody účtování zásob:

### Metoda A (průběžné účtování):

- Každý příjem materiálu se účtuje **na sklad** (účet 112)
- Každý výdej se účtuje **ze skladu do spotřeby** (účet 501)
- Průběžně znáte stav skladu a spotřebu
- **Každý měsíc vidíte náklady prodaných výrobků a zboží (COGS) a hrubou marži**

### Metoda B (periodické účtování):

- Nákupy účtujete **rovnou do nákladů**
- Jednou ročně uděláte inventuru a upravíte zásoby
- **Nemáte průběžnou informaci o spotřebě ani marži**

**Většina malých a středních firem má metodu B.**

## Proč firmy drží "béčko"

### Důvod 1: Účetní zásobám nerozumí 🧟

"To je moc složité. My to takhle neumíme."

Ne. Každá řádná účetní to umí. Jen to možná ještě nedělala, protože to po ní nikdo nechtěl.

### Důvod 2: "Manipulace" se zásobami 🧟

Dřív nebo teď jste pomocí zásob vařili výsledek.

- Chcete lepší zisk? Nadsadíte zásoby.
- Chcete nižší daň? Podhodnotíte zásoby.

**Držením metody B máváte červeným hadrem na finančák, banku i investory.** Říkáte tím: "U nás se zásobami možná nejsou věci úplně v pořádku."

### Důvod 3: Nerozumíte účetnictví (a obklopili jste se slabým týmem) 🧟

Možná nevíte, že existuje metoda A.

Možná netušíte, jaký to má dopad.

Možná vám to nikdo neřekl.

**Teď už to víte.**

### CO MOŽNÁ NEVÍTE?

U způsobu B musí účetní jednotka zajistit průkazné vedení evidence o zásobách, aby byla schopna kdykoliv během období prokázat stav i ocenění zásob. To znamená, že povinnost vést zásoby, příjemky, výdejky, včetně ocenění je povinnost firmy, které se nelze způsobem účtování zbavit.

## Příklad ze Strojírny Novák

Pan Novák měl zásoby za **6 milionů korun**:

- Materiál: 3,5 mil. Kč
- Rozpracovaná výroba: 1,2 mil. Kč
- Hotové výrobky: 1,3 mil. Kč

Účtovali metodou B. Důsledek:

### Nemohli vyhodnotit marži na komponenty typ A vs. typ B.

Pan Novák věděl, že komponenty typu A prodávají za vyšší ceny. Ale nevěděl, jestli jsou **ziskovější**. Protože neměl náklady na výrobek — měl jen celkové náklady za rok.

**Dialog v březnu 2023:**

**Novák:** "Paní Svobodová, proč vlastně účtujeme metodou B?"

**Svobodová:** "Tak to tu vždycky bylo. Když jsem nastoupila před deseti lety, tak to tak bylo."

**Novák:** "A můžeme přejít na metodu A?"

**Svobodová:** "No jasně, vlastně jenom změníme metodu účtování a začneme účtovat pohyby, které už tak jako tak velmi dobře sledujeme a máme v evidenci."

**Za týden měli první verzi účtování zásob metodou A.**

## Pro koho je metoda B určená

Metoda B je určena pro firmy, které:

- **Nemají zásoby** (čistě služby, třeba poradenství)
- **Mají zanedbatelné zásoby** (zásoby nehrají v ekonomice firmy žádnou významnou roli)

Pokud máte zásoby, které mají význam, a zajímá vás, jestli vyděláváte nebo tratíte — **potřebujete metodu A.**

## Varovné signály — Jak poznáte, že máte problém

- Máte zásoby nad **5 % ročních tržeb** (např. tržby 50 mil., zásoby >2,5 mil.)
- Nemůžete říct, jaká je **marže na jednotlivé produkty**
- Nevíte, kolik vás **tento měsíc** stála spotřeba materiálu
- Inventuru děláte jen **jednou ročně**
- Náklady vám v průběhu roku lítají nahoru a dolů, stejně jako zisk
- Účetní říká: "**Zásoby upravíme až v prosinci.**"
- Když se zeptáte na **COGS** (Cost Of Good Sold), nikdo neví, o čem mluvíte

**Pokud máte 3 a více zaškrtnutých bodů, metoda B vás stojí peníze.**

## Plán nápravy — Jak přejít na metodu A

### Krok 1: Máte skladovou evidenci?

Je potřeba ověřit, jak sledujete zásoby. Zákon vám to totiž ukládá bez ohledu na metodu účtování.

- Struktura zásob odpovídá vašim potřebám
- Máte oddělené suroviny, zboží a výrobky
- Máte dobře nastavené pohyby a jejich oceňování

Tento krok není o účtování, ale o kvalitní evidenci. Máte-li zásoby významné a nemáte kvalitní evidenci, dříve či později na to dojedete a budete hledat velké rozdíly a přemýšlet, jak se to mohlo stát.

### Krok 2: Nastavit pravidla příjmu/výdeje

- Pořizování zásob přes účty **111 a 131 (mám kontrolu, že jsem přijal, co jsem nakoupil a naopak)**
- Každý příjem materiálu → **účet 112 (Materiál na skladě)**
- Každý výdej do výroby → **účet 501 (Spotřeba materiálu)**
- Každý výdej zboží → **účet 504 (Prodané zboží v ceně pořízení)**
- Výdej hotových výrobků → ze skladu (**účet 123**) do nákladů prodaných výrobků (**účet 583 - COGS**)

### Krok 3: Nastavit pravidla účtování

**Každý pohyb má svůj účetní zápis. Účetní zápisy popisují pohyby a změny zásob**

Každý měsíc:

1. Ověřovat spotřebu a stav zásob
2. Kontrolovat ocenění zásob a vývoj cen
3. Sesouhlasit účetní stav se skladovou evidencí

První měsíc může trvat déle. Od druhého měsíce už běží rutina.

#### Krok 4: První měsíc s COGS a marží

Po první uzávěrce skladu máte:

- **COGS** (Cost of Goods Sold) = Náklady k prodeji výrobků a zboží
- **Hrubá marže** = Tržby - COGS
- **Marže v %** = (Hrubá marže / Tržby) × 100

Pan Novák po první uzávěrce s metodou A (duben 2023):

Produkt	Tržby	COGS	Hrubá marže	Marže %
Komponenty typ A	1 850 tis.	1 020 tis.	830 tis.	45 %
Komponenty typ B	1 500 tis.	1 050 tis.	450 tis.	30 %
Servis	670 tis.	440 tis.	230 tis.	34 %

"Aha" moment: Komponenty typu B mají výrazně nižší marži (30 % vs. 45 %).

Co udělal:

- Analyzoval náklady na materiál pro typ B
- Našel dodavatele s o 8 % nižší cenou na jednu klíčovou komponentu
- Upravil ceny u typu B nahoru o 5 %

**Výsledek:** Marže na typ B vyskočila z 30 % na 37 %. **Roční dopad:** cca +350 tis. Kč.

Tohle by bez metody A nikdy nezjistil.

## Shrnutí

**Metoda B = slepá ulička pro řízení firmy.**

Pokud máte významné zásoby a chcete vědět, jestli vyděláváte, **potřebujete metodu A.**

Přechod není složitý. Účetní to umí. Stačí se rozhodnout a nastavit pravidla.

**První měsíc s metodou A vás může šokovat.** Možná zjistíte, že některé produkty prodáváte pod náklady.

Možná také zjistíte, že jste ve ztrátě, protože jste **konečně k tržbám přiřadili náklady, které k nim patří.**

Ale konečně budete vědět pravdu.

## Kapitola 2: Struktura dat — účetnictví pro finančák vs. pro byznys

*"Účet 518 Ostatní služby — 2,4 milionu korun. To je vizitka účetní na autopilota."*

### Největší problém: Účetnictví nastavené pro daně, ne pro řízení firmy

Představte si, že máte účet v bance a výpis vypadá takto:

...

Příjmy: 48 000 000 Kč

Výdaje: 46 000 000 Kč

Zůstatek: 2 000 000 Kč

...

To je všechno. Žádný detail. Žádné informace, kam peníze šly.

**Přesně takhle vypadá účetnictví většiny malých a středních firem.**

Mají sice tisíce dokladů, ale v účetnictví je všechno sypané na několik velkých hromad podle **daňového vzoru účtů.**

## Proč to tak je

Účetnictví v Česku vychází z **účetné osnovy**, která byla navržena pro potřeby **finančního úřadu a statistického úřadu**. Ne pro potřeby řízení firmy.

### Důsledek:

- Účetní používá standardní šablonu (všichni mají stejné účty)
- Rozdělení odpovídá daňovým kategoriím, ne tomu, jak firma funguje
- Spousta nesmyslných analytik (drobnosti sledované detailně)
- Chybí analytiky pro klíčové hodnoty (materiál, mzdy výroby, kooperace, marketing, obchod)

**Výsledek:** Máte účetnictví, které vyhovuje finančáku, ale **NEVÍTE:**

- Které náklady tvoří 80 % vašich výdajů
- Kolik vás stojí výroba vs. administrativa
- Jaká je vaše hrubá marže na produkty
- Které náklady rostou s objemem výroby a které ne

## Pět klasických průšvihů

### Průšvih 1: Mzdy na jedné hromadě

**Až 90 % malých a středních firem má všechny mzdy na jedné analytice.**

**Účet 521 Mzdy — 12 000 000 Kč.**

Co z toho zjistíte? Že máte mzdy 12 milionů. A to je všechno.

#### Co **NEVÍTE:**

- Kolik stojí výroba vs. administrativa
- Kolik platíte obchodníkům vs. technikům
- Jak se mzdové náklady mění v čase podle oddělení

#### **Příklad ze Strojírny Novák:**

Pan Novák se zeptal: "Kolik nás stojí výroba z pohledu mezd?"

Paní Svobodová: "To musím spočítat ručně podle výplatnic. Asi 60 % z toho."

**Asi 60 %? No to je sakra přesné číslo pro řízení firmy!**

### Průšvih 2: Externí služby v jednom pytli

**Účet 518 Ostatní služby — 2 400 000 Kč.**

Co tam je? Všechno:

- IT služby a hosting
- Marketing a reklama
- Externí obrábění (klíčová služba pro výrobu!)
- Právní služby
- Externí účetní
- Poradenství
- Opravy a udržování

**Vizitka účetní.** Když se podíváte na účet 518 a vidíte jen jedno číslo, víte, že účetní pracuje na autopilota.

### Průšvih 3: Absence rozlišení hlavní byznys vs. doprovodná činnost

Strojírna Novák vyrábí komponenty (hlavní byznys) a poskytuje servis (doprovodná činnost).

Když je všechno dohromady, neví:

- Jestli je servis ziskový
- Jestli má smysl do něj investovat
- Jestli by neměli servis rozšířit nebo naopak omezit

#### Průšvih 4: Střediska/zakázky jen "na parádu" 🤖

Mnoho firem má střediska nebo zakázky nastavené. Ale používají je jen formálně:

- Všechno účtují na jedno středisko ("hlavní provoz")
- Zakázky založí, ale pak je nezavrou a nesledují

**Střediska na parádu = plýtvání potenciálem.**

#### Průšvih 5: Nerozlišujete náklady podle toho, jak se chovají 🤖

**Toto je nezákladnější chyba.**

Některé náklady **rostou s objemem výroby** (materiál, mzdy dělníků, kooperace).

Jiné náklady jsou **pořád stejné** bez ohledu na to, kolik vyrobíte (nájem, mzdy administrativy, odpisy).

**Proč to vadí:**

Když nerozlišujete tyto dva typy nákladů, **NEVÍTE:**

- Kolik musíte prodat, abyste pokryli fixní náklady
- Jestli se vám vyplatí přijmout další zakázku za nižší cenu
- Co se stane s náklady, když zvýšíte výrobu o 20 %

**Příklad ze Strojírny Novák:**

Pan Novák dostal nabídku na velkou zakázku, ale za cenu o 15 % nižší než obvykle.

"Vyplatí se nám to?" zeptal se paní Svobodové.

Paní Svobodová: "Nevím. Nedokážu říct, které náklady jsou fixní a které variabilní."

Pan Novák zakázku odmítl. **Škoda — pokryla by všechny variabilní náklady a přispěla by 280 tis. Kč na fixní náklady.**

### Princip významnosti (materiality)

**Ne všechny náklady jsou stejně důležité.**

Některé tvoří 50 % celkových nákladů, jiné 0,5 %.

**Princip významnosti říká:** Soustřeďte se na to, co má vliv na výsledek. Top 5-10 nákladů sledujte detailně. Zbytek nechte v hrubším členění.

#### Příklad ze Strojírny Novák

Pan Novák se podíval na náklady za rok a seřadil je od největších:

Náklad	Částka (tis. Kč)	% celku	Kumulativně
Materiál	18 000	38,3 %	38,3 %
Mzdy	12 000	25,5 %	63,8 %
Kooperace (externí obrábění)	4 800	10,2 %	74,0 %
Energie	2 400	5,1 %	79,1 %
Ostatní služby	2 400	5,1 %	84,2 %
Nájemné	1 800	3,8 %	88,0 %
Doprava	1 200	2,6 %	90,6 %

**Prvních 5 položek tvoří 84 % celkových nákladů.**

Pokud chcete mít přehled, **musíte sledovat těchto 5 položek detailně.**

Zbytek můžete nechat v hrubším členění.

### Jak identifikovat klíčové hodnoty

Položte si tři otázky:

#### 1. Které náklady tvoří >10 % celkových nákladů?

To jsou klíčové hodnoty. Sledujte je detailně, měsíčně, podle oddělení/produktu.

**U Strojírny Novák:** Materiál (38 %), Mzdy (26 %), Kooperace (10 %).

## 2. Které náklady se rychle mění?

I když nejsou velké, můžou být důležité.

**Příklad:** Marketing může být 3 % nákladů, ale mění se každý měsíc podle kampaní. Chcete ho sledovat měsíčně.

## 3. Které náklady můžete ovlivnit?

Odpisy neovlivníte (leda prodejem majetku). Ale marketing, kooperace, materiál — to můžete řídit.

**Na tyto tři kategorie se soustřeďte.**

## Klíčové hodnoty podle oboru

### Strojírna / Výroba:

- **Mzdy výroby** (odděleně od administrativy)
- **Materiál** (hlavní suroviny odděleně)
- **Externí obrábění / kooperace**
- **Energie** (oddělená výroba vs. administrativa, pokud významná)
- **Doprava** hotových výrobků

### E-shop / E-commerce:

- **Prodané zboží proti tržbám** (hrubá marže)
- **Marketing** (PPC, SEO, influenceři odděleně)
- **Logistika** (skladování, balení, přeprava odděleně)
- **Platební brána** a provize
- **Vratky a reklamace**
- **Zákaznický servis**

### SaaS / Software:

- **Vývoj** (mzdy vývojářů odděleně)
- **Hosting a infrastruktura**
- **Customer success** a podpora
- **Marketing** (performance vs. brand odděleně)
- **Sales** (mzdy + provize)

**Každý obor má jiné klíčové hodnoty. Vaše účetnictví by to mělo odrážet.**

## Návod na nápravu (5 kroků)

### Krok 1: Identifikovat 5-10 klíčových nákladových skupin

Vezměte si výsledovku za poslední rok. Seřadte náklady od největších.

Identifikujte top 5-10 položek, které tvoří **80-90 % nákladů**.

**U Strojírny Novák:** Materiál, Mzdy, Kooperace, Energie, Ostatní služby.

### Krok 2: Rozdělit je na analytiky

Pro každou klíčovou hodnotu vytvořte analytiku.

#### Špatně:

- Účet 521 Mzdy: 12 000 000 Kč

#### Dobře (analytiky):

- Účet 521100 Mzdy výroba: 7 200 000 Kč (60 %)
- Účet 521200 Mzdy administrativa: 3 000 000 Kč (25 %)
- Účet 521300 Mzdy obchod: 1 800 000 Kč (15 %)

### Krok 3: Označit náklady podle chování (variabilní vs. fixní)

Pro klíčové náklady si poznamenejte, jak se chovají:

**Náklady, které rostou s výrobou nebo objemem prodeje (variabilní):**

- Materiál, zboží
- Mzdy dělníků (pokud platíte podle výkonu nebo hodin)
- Externí obrábění / kooperace
- Doprava hotových výrobků
- Energie výroby (pokud se mění s objemem)

**Náklady, které jsou pořád stejné (fixní):**

- Nájem
- Mzdy administrativy (pevný plat)
- Odpisy
- Software licence
- Pojištění

**Proč to potřebujete:**

Když budete vědět, které náklady jsou fixní a které variabilní, dokážete:

- Spočítat, kolik musíte prodat, abyste pokryli fixní náklady
- Rozhodnout, jestli přijmout zakázku za nižší cenu (pokryje variabilní náklady?)
- Plánovat, co se stane s náklady při růstu výroby

### Krok 4: Začít sledovat měsíčně

Od příštího měsíce účtujte detailně.

Po prvním měsíci uvidíte:

- Jak se mění mzdy výroby vs. administrativa
- Kolik utrácíte za marketing měsíčně
- Kde jsou největší výkyvy

### Krok 5: Vyhodnotit první měsíc a upravit

Možná zjistíte, že některé kategorie jsou **příliš detailní** (málo se mění, nejsou důležité).

Možná zjistíte, že některé kategorie jsou **příliš hrubé** (velká položka, kde potřebujete detail).

**Upravte podle reality.**

## Příklad transformace Strojírny Novák

**Před (březen 2023):**

Účet	Název	Částka
518	Ostatní služby	2 400 000

**Po (duben 2023):**

Účet	Název	Částka	%	Variabilní/Fixní
518100	IT služby a hosting	240 000	10 %	Fixní
518200	Marketing	180 000	7,5 %	Variabilní
518300	Externí obrábění	1 440 000	60 %	Variabilní
518400	Právní a poradenství	120 000	5 %	Fixní
518500	Opravy a udržování	300 000	12,5 %	Fixní
518900	Ostatní	120 000	5 %	Fixní

"Aha" momenty pana Nováka:

1. **Externí obrábění je 60 % "ostatních služeb"** — to je klíčová hodnota! Měsíčně sledovat, vyjednat lepší ceny. **Variabilní náklad** (roste s výrobou).
2. **Marketing je jen 7,5 %** — ale pan Novák ho chce zvýšit, takže ho bude sledovat detailně. **Variabilní náklad** (platí za kampaně podle potřeby).
3. **Opravy a udržování rostou** — možná signál problému se stroji. Sledovat měsíčně. **Fixní náklad** (pravidelná údržba).

#### Výsledek první měsíční analýzy (duben 2023):

Pan Novák viděl, že v dubnu výrazně narostly **opravy a udržování** (z průměrných 25 tis./měsíc na 85 tis.).

Zjistil, že jeden starý CNC stroj měl 3 poruchy za měsíc. **Rozhodnutí:** Koupit nový stroj za 2,5 mil. Kč.

**Kdyby nesledoval detailně, zjistil by to až v prosinci (při roční uzávěrce). Ztráta 8 měsíců drobných oprav (cca 200 tis. Kč navíc).**

#### Druhý "aha" moment (červen 2023):

Nabídka na velkou zakázku za cenu o 15 % nižší než obvykle.

Pan Novák teď ví:

- **Variabilní náklady na zakázku:** materiál + kooperace + mzdy dělníků = 3 200 tis. Kč
- **Nabídnutá cena:** 3 480 tis. Kč
- **Příspěvek na fixní náklady:** 3 480 - 3 200 = **280 tis. Kč**

**Rozhodnutí:** Přijmout zakázku. Nepokryje plné náklady, ale přispěje 280 tis. Kč na nájem, mzdy administrativy a odpisy.

**Kdyby nerozlišoval variabilní vs. fixní, zakázku by odmítl.**

## Shrnutí

Účetnictví nastavené pro finančák ≠ účetnictví pro řízení firmy.

**90 % firem má dnes stejnou strukturu (daňový vzor) — a proto mají stejně špatné informace.**

#### Co potřebujete:

1. **Identifikovat klíčové hodnoty** (top 5-10 nákladů = 80-90 % celku)
2. **Rozdělit je detailně** (výroba vs. administrativa, hlavní vs. doprovodná činnost)
3. **Označit variabilní vs. fixní** (co roste s výrobou, co je pořád stejné)
4. **Sledovat měsíčně** (vidět změny včas)

Změna struktury není složitá. Ale dopady na kvalitu rozhodování jsou **obrovské**.

## Kapitola 3: Měsíční uzávěrky

*"ROK MÁ DVANÁCT ÚČETNÍCH OBDOBÍ, NE JEDNO."*

### Největší iluze českého účetnictví

**Pokud si myslíte, že účetní období je rok, vůbec nerozumíte účetnictví.**

Rok má 12 měsíců. Každý měsíc je samostatné účetní období.

Firma, která uzavírá účetnictví jen jednou ročně, je jako **pilot, který se na palubní přístroje podívá jen při přistání**.

V lednu letíte, v únoru letíte, v březnu letíte... a v prosinci zjistíte, jestli jste ještě ve vzduchu.

### Proč na tom záleží (konkrétní příklad)

Bez měsíční uzávěrky jsou rozhodnutí **pozdě a často špatně**.

## Příklad ze Strojírny Novák (před nápravou):

**Březen 2023:** Pan Novák se ptá: "Jak jsme na tom za první čtvrtletí?"

Paní Svobodová: "To vám řeknu až v červnu, až uděláme pololetní uzávěrku."

**Červen 2023:** "Za první pololetí jsme na tom špatně, marže klesla o 5 procentních bodů."

Pan Novák: "Proč?"

### Analýza ukázala:

- Materiál zdražil v únoru o **12 %**
- Nikdo to nezachytil (neměli měsíční uzávěrku)
- Nepromítli to do cen
- **Čtyři měsíce prodávali pod náklady**

**Dopad:** Ztráta cca **420 tis. Kč** (únor-květen).

### Kdyby měli měsíční uzávěrku:

- V březnu by viděli, že marže klesla
- V dubnu by upravili ceny
- Ztráta 4 měsíce → ztráta 1 měsíc
- **Ušetřili by cca 315 tis. Kč**

## Nejhorší stav: výsledek lítá nahoru dolů beze smyslu

Firma bez měsíčních uzávěrek má často "**výsledovku jako EKG**":

- Leden: zisk 300 000
- Únor: ztráta 150 000
- Březen: zisk 800 000
- Duben: ztráta 50 000

**Přítom byznys je stabilní.** Problém je v účtování.

### Proč to tak je:

- Hlavním důvodem bývá metoda B účtování skladů
- Některé měsíce zaúčtují víc faktur, některé méně
- Velké roční náklady (licence, pojištění) zaúčtují najednou
- Časové rozlišení nedělají
- Nedokončenou výrobu a hotové výrobky účtují až v prosinci

**Výsledek:** Majitel se dívá na čísla a neví, jestli je to problém byznysu, nebo problém účtování.

## Výmluvy — a jejich vyvrácení

### "To by stálo moc času" 🤖

**Pravda:** Chaos stojí víc.

Když nemáte měsíční uzávěrku, stejně strávíte čas řešením problémů — jen později, když už je těžší je opravit.

**Fakt:** E-shop klient měl v pátek 5. 12. uzavřený listopad ve všech významných hodnotách. Účetní to zvládá, má dobrý postup jak uzavírat měsíc a nic významného nevynechat. **Není to tak těžké.**

### "Ročně to stačí" 🤖

**Otázka:** Komu to stačí? Finančáku? Ano. Vám? Ne.

Finanční úřad je spokojený s roční uzávěrkou. Ale vy potřebujete vědět, jak je firma na tom **TEĎ**, ne až za rok.

### "Excel nám stačí" 🤖

**Problém:** Excel není účetnictví.

Můžete si dělat v Excelu odhady. Ale dokud nejsou založené na skutečných účetních datech, jsou to jen **odhady**.

A Excel se sesype, když změníte jeden účet. Nebo když zmizí soubor. Nebo když ho otevře někdo jiný a "trochu upraví vzorečky". Navíc je to strašně pracné.

## Co znamená "měsíční uzávěrka"

Měsíční uzávěrka neznámá roční uzávěrku dvanáctkrát. Neznámá inventuru každý měsíc.

**Měsíční uzávěrka znamená:**

### 1. Všechny doklady zaúčtovány, všechny významné hodnoty zachyceny

- Vydané faktury
- Přijaté faktury
- Výpisy z banky
- Pokladna
- Významné opakující se náklady

### 2. Banka sesouhlasená

- Účetní stav = bankovní stav
- Vysvětlené všechny položky

### 3. Časové rozlišení (tam, kde je významné)

- Roční licence rozpuštěné na měsíce
- Servisní smlouvy rozlišené podle času trvání
- Velké náklady, které se týkají delšího období

### 4. Zásoby uzavřeny (pokud máte metodu A)

- Uzavřené příjmy a výdeje
- Spočítaná průměrná cena
- Sesouhlasení účetního stavu se skladovou evidencí (významné hodnoty odsouhlasíte velmi rychle)
- Oceněna nedokončená výroba a hotové výrobky (pokud jsou významné)

### 5. Předběžná čísla do 5. dne, finální do 10. dne

- **První týden:** hrubá čísla (výnosy, náklady, hrubý výsledek)
- **Druhý týden:** finální čísla (detaily, kontroly, sestavy)

### 6. Nezapomeňte na rozvahu.

- **Každý měsíc:** proveďte rychlou inventuru zůstatků. Musí vám to dávat smysl a musíte vědět, co to je.
- **2 krát až 4 krát za rok:** detailní inventuru zůstatků – objevíte spoustu věcí a kostlivců ve skříni, ale postupně budete perfektně znát svoje majetkové poměry, pohledávky, závazky

## Příklad transformace Strojírny Novák

### Před (leden-březen 2023):

Uzávěrka jednou ročně. Pan Novák dostal roční výsledovku **v březnu za předchozí rok.**

Když se v lednu 2023 zeptal: "Jak jsme dopadli za rok 2022?", paní Svobodová řekla: "To vám řeknu v březnu."

**Ztrátu 2,3 milionu se dozvěděl se zpožděním 3 měsíců.**

### Po (duben 2023 → prosinec 2024):

Nastavili měsíční uzávěrku:

- Do **5. dne** následujícího měsíce: předběžná čísla
- Do **10. dne**: finální report

#### **První úspěch (květen 2023):**

V květnu viděli, že marže klesla. Zjistili proč: růst ceny jednoho materiálu.

Do dvou týdnů jednali s dodavatelem a našli levnější alternativu.

**Kdyby neměli měsíční uzávěrku, zjistili by to až v prosinci. Ztráta 7 měsíců.**

## **Návod na rychlý start**

### **Měsíc 1: Cíl do 15. dne (alespoň něco)**

Nečekejte perfektní uzávěrku. Cíl prvního měsíce:

- Zaúčtovat všechny doklady, zkontrolovat všechny významné náklady a výnosy
- Sesouhlasit banku
- Provést základní inventuru rozvahy
- Dostat čísla do 15. dne

I když to nebude dokonalé, je to **100 % lepší než žádná uzávěrka.**

### **Měsíc 2-3: Optimalizace procesů**

Najděte úzká hrdla:

- Proč trvá dlouho sesouhlasit banku? → Zlepšit pořádek v dokladech.
- Proč některé faktury chybí? → Dřívější předání účetní.

Postupně se dostanete na **10 dní.**

### **Měsíc 4+: Rutina do 10. dne**

Po třech měsících je to rutina. Účetní ví, co od ní čekáte. Vy víte, co dostanete.

**Čas strávený účetní:** 4-6 hodin měsíčně navíc (oproti jen ročním uzávěrkám s průběžným DPH).

**Hodnota pro firmu:** Včasná varování, rychlá reakce, správná rozhodnutí.

## **Varovné signály — Jak poznáte, že nemáte měsíční uzávěrky**

- Roční výsledovku dostanete až **v březnu následujícího roku**
- Když se zeptáte "jak jsme na tom tento měsíc", účetní **neví**
- Výsledek se vám zdá **chaotický** (jednou vysoký, jednou nízký, bez logiky)
- Objevujete problémy se zpožděním **několika měsíců**
- Účetní říká: "**To uvidíme až na konci roku.**"
- Nemáte pravidelnou poradu nad čísly (každý měsíc stejný termín)

**Pokud máte 3 a více zaškrtnutých bodů, nemáte měsíční uzávěrky — a stojí vás to peníze.**

## **Shrnutí**

**Rok má 12 účetních období. Ne jedno.**

Měsíční uzávěrka je základ manažerského účetnictví. Bez ní řídíte firmu naslepo.

Změna rutiny trvá **2-3 měsíce**. Pak je to automatické.

**Nejčastější reakce po prvních třech měsících:** "Jak jsme to mohli dělat jinak?"

Přesně tak reagoval pan Novák. A přesně tak zareagujete i vy.

# Kapitola 4: Daňové účetnictví ≠ věrný obraz

*"Daňové účetnictví je absurdní pojem, protože neexistuje."*

## Majetek s nulovou hodnotou, který stále slouží

Tisíce firem v Česku má v provozu majetek s **nulovou zůstatkovou hodnotou** a **nulovými odpisy**.

Stroje, které stále vyrábějí. Auta, která stále jezdí. Budovy, ve kterých stále sídlí.

Ale v účetnictví? Zůstatková hodnota = 0. Odpisy = 0.

**Důvod?** Někdo jim před lety poradil výhodné daňové odpisy. A nikdo neměl chuť to účtovat jinak.

**Důsledek?** Firma má falešný obraz majetku, falešný obraz zisku a falešný obraz potřeby investic.

## Co je daňové vs. účetní odpisování

**Daňové odpisy v průběhu let (dané zákonem o daních z příjmů):**

- Stroj lze daňově odepsat za **3-10 let**
- Auto za **2 - 5 let**
- Budova za **20-50 let**

**Cíl:** Snížit daňový základ. Rychlejší odpisy = nižší daň dnes (a vyšší později).

**Účetní odpisy (měly by odrážet skutečnou životnost):**

- Stroj slouží 10 let? Odepisujte **10 let**.
- Auto 7 let? Odepisujte **7 let**.
- Software 3 roky? Odepisujte **3 roky**.

**Cíl:** Věrný obraz. Náklady by se měly objevovat v obdobích, kdy majetek slouží, proti tržbám, které generuje.

**Většina malých a středních firem má jen daňové odpisy v účetnictví.**

## Proč je to problém

**Problém 1: Falešný obraz zisku** 🦴

**Příklad:**

Stroj za **6 milionů korun**. Daňově odepsaný za 3 roky (2 mil./rok).

Skutečná životnost: **9 let**.

**Co se stane:**

Rok	Daňové odpisy	Výsledek (falešný)	Účetní odpisy (správně)	Výsledek (správný)
1-3	2 000 tis.	Nižší zisk	667 tis.	Vyšší zisk
4-9	0	Falešně vysoký zisk	667 tis.	Reálný zisk

Po třech letech máte v účetnictví **falešně vysoký zisk**, protože už neodepisujete. Ale stroj stále slouží a stále má hodnotu.

**Problém 2: Podcenění potřeby investic** 🦴

Když majetek nemá účetní hodnotu, vypadá to, že ho nepotřebujete obnovovat.

Pan Novák měl stroje s nulovou zůstatkovou hodnotou, ale skutečnou tržní hodnotou **8 milionů**. Nevěděl, že za 3-5 let bude potřebovat **10 milionů** na jejich obnovu.

**Žádné odpisy v účetnictví = žádná připomínka nutnosti investic.**

**Problém 3: Problémy s financováním** 🦴

Banka se dívá na rozvahu:

## Dlouhodobý majetek (netto): 0 Kč

Co si banka myslí? "Tato firma nemá žádný majetek. Nemá čím ručit. Riziková firma."

**Realita:** Firma má stroje za 8 milionů (tržní hodnota). Ale v rozvaze to není vidět.

## Příklad ze Strojírny Novák

Pan Novák měl:

- Stroje pořízené v letech 2015-2018
- Pořizovací hodnota: **15 mil. Kč**
- **Zůstatková hodnota v účetnictví: 0 Kč** (daňově odepsané)
- Skutečná životnost: 12-15 let (slouží dál)
- Tržní hodnota: cca **8 mil. Kč**

**Co to znamenalo:**

**Výsledovka:** Žádné odpisy → **falešně vysoký zisk.**

**Rozvaha:** Nulový dlouhodobý majetek → banka viděla **firmu bez aktiv.**

**Rozhodování:** Pan Novák nevěděl, že za 3-5 let bude potřebovat **10 milionů na obnovu strojů.**

## Návod na nápravu

### Krok 1: Inventura skutečného majetku

Projděte dlouhodobý majetek:

- Co máte fyzicky v provozu?
- Co je daňově odepsané, ale stále slouží?
- Jaká je skutečná životnost?

### Krok 2: Odhad skutečné životnosti

Pro každý typ majetku odhadněte:

- **Stroje:** 8-15 let (podle typu)
- **IT technika:** 3-5 let
- **Auta:** 5-8 let
- **Software:** 2-4 roky
- **Budovy:** 30-50 let

### Krok 3: Nastavení účetních odpisů podle reality

**Od příštího majetku:**

- Daňové odpisy → daňová evidence (mimo účetnictví, jen pro daně)
- Účetní odpisy → podle skutečné životnosti

**Pro starý majetek (už daňově odepsaný):**

Tady bohužel moc variant s ohledem na účetní princip opatrnosti není. Tedy v českém právním řádu žádná. Nezbývá než se poučit pro budoucí majetek a aktuální situaci popsat do přílohy (**Příloha** účetní závěrky je opravdu relativně silný nástroj pro finální „**Věrný obraz**“)

### Krok 4: Oddělený pohled: daňové vs. účetní odpisy

**Manažerský report:** Účetní odpisy (realita).

**Daňové přiznání:** Daňové odpisy (zákon).

**Rozdíl = daňová úprava.**

**Analogie pro laiky:**

Máte **dvě evidence:**

1. **Evidenci pro sebe** (účetní odpisy) — říká vám pravdu o tom, jak dlouho vám majetek vydrží a kdy budete potřebovat nový a jaká je jeho hodnota z pohledu celkové životnosti

2. **Evidenci pro finančák** (daňové odpisy) — optimalizuje daně podle zákona  
Nejsou v konfliktu. Jen slouží jinému účelu.

## Kdy je to problém

Odpisy podle daňových pravidel jsou zásadní problém u:

- **Výrobních firem** (vysoký podíl strojů a zařízení)
- **Dopravních firem** (auta)
- **Stavebních firem** (stroje, nářadí)
- **IT firem** (hardware, software)

Pro firmy s nízkým podílem dlouhodobého majetku (poradenství, služby) to až tak nevadí.

## Příklad transformace Strojírny Novák

### Před (březen 2023):

**Rozvaha — Dlouhodobý majetek:**

- Pořizovací cena: 15 000 tis. Kč
- Oprávky: 15 000 tis. Kč
- **Zůstatková hodnota: 0 Kč**

**Výsledovka — Odpisy: 0 Kč**

### Po (duben 2023):

Dopočetili odpisy podle skutečné životnosti (12 let). Bohužel tohle rozlité mléko už nejde vrátit zpět a tak zbývají jenom interní dopočty. Ty ale lze nastavit v rámci reportingu:

**Reporting - manažerská výsledovka: Odpisy: 104 tis. Kč měsíčně** (1,25 mil. ročně)

**Reporting – manažerská rozvaha (postupně):**

- Technická úprava majetku a HV minulých let (vlastní kapitál)

**Teď pan Novák ví:**

- Stroje mají stále hodnotu
- Každý rok odepisuje 1,25 milionu (**připomínka potřeby investic**)
- Za 5 let bude potřebovat nové stroje — **začal šetřit**

## Shrnutí

**Daňové účetnictví je absurdní pojem. Neexistuje.**

Firmy si nedovoleně zapracovaly daňové předpisy do účetnictví — a tím zkazily informační hodnotu.

Mimochodem to je jeden z hlavních důvodů, proč má spousta malých a středních firem problém s auditem.

**Oddělte daně a účetnictví:**

- **Účetnictví** = věrný obraz (odpisy podle reality)
- **Daně** = optimalizace (odpisy podle zákona)
- **Rozdíl** = daňová úprava

Změna je jednoduchá. A dopady na kvalitu informací jsou obrovské.

## Kapitola 5: Časové rozlišení

*"Výsledovka jako EKG — jednou skvělé, pak bída. Přitom je realita stabilní."*

Účetnictví má klíčový akruální princip. Jemu se budeme věnovat v posledních dvou kapitolách tohoto E-booku. Jedná se o to, že

## **náklady a výnosy se účtují do období (rozuměj měsíc), se kterým věcně a časově souvisejí**

Představte si firmu, která poskytuje roční servisní smlouvy. Zákazníci platí předem — v lednu **1,2 milionu** za rok služby.

### **Účtování podle faktur (špatně):**

- **Leden:** Výnos 1 200 000 Kč
- **Únor-prosinec:** Výnos 0 Kč

### **Účtování podle služby (správně):**

- **Leden-prosinec:** Výnos 100 000 Kč každý měsíc

**Rozdíl?** Jeden měsíc falešný boom, 11 měsíců falešná bída.

**Důsledek:** Majitel se dívá na výsledovku a neví, jestli má problém, nebo jestli je to jen účtování.

Znám opravdu velkou spoustu firem, které s sebou vláčejí tento problém a díky tomu zanevřely na účetnictví.

## **Koho se to týká**

Časové rozlišení je kritické pro:

### **SaaS / Licence**

- Roční předplatné zaplacené v lednu
- Měsíční služba fakturovaná měsíčně
- Implementační poplatky (jednorázové, ale vztahují se k delšímu období)

### **Eventy a školení**

- Zákazník zaplatí v srpnu za konferenci v listopadu
- Náklady vznikají už v září-říjnu (marketing, organizace)

### **Projektově orientované firmy (výroba, stavebnictví, realizace)**

- Fakturace po dokončení (např. po 6 měsících)
- Náklady průběžně

### **Pronájmy**

- Nájemné placené pololetně předem
- Energie placené podle záloh (skutečnost až po roce)

### **Pojištění a licence**

- Roční pojištění zaplacené v březnu
- Software licence placené ročně

**Pokud máte jakýkoliv typ pravidelných služeb nebo jednorázových plateb, které jsou významné — potřebujete časové rozlišení.**

## Příklad ze Strojírny Novák

### Problém 1: Roční servisní smlouvy (výnosy)

Strojírna Novák poskytuje servis na komponenty. Zákazníci platí roční servisní smlouvy **předem v lednu**.

#### Leden 2023:

- Přijato **2 400 000 Kč** (roční servisní smlouvy)
- Zaúčtováno: Výnos 2 400 000 Kč

#### Únor-prosinec 2023:

- Žádné platby
- Zaúčtováno: Výnos 0 Kč

#### Výsledek:

Měsíc	Výnos servis	Poznámka
Leden	2 400 tis.	Falešně vysoký
Únor	0	Falešně nízký
Březen	0	Falešně nízký
...	0	...
Prosinec	0	Falešně nízký

Pan Novák se díval na čísla a nevěděl, jestli servis funguje nebo ne. **Výsledovka jako EKG.**

### Problém 2: Roční software licence (náklady)

V březnu zaplatili roční licenci na CAD software: **360 000 Kč**.

Zaúčtováno celé v březnu.

#### Výsledek:

Měsíc	Náklad licence	Poznámka
Březen	360 tis.	Falešně vysoký náklad
Ostatní měsíce	0	Falešně nízký náklad

**Správně:** 30 000 Kč každý měsíc (360 / 12).

## Návod na identifikaci

Projděte si náklady a výnosy a hledejte:

### Kde máte roční/pololetní platby?

- Pojištění
- Licence
- Nájemné
- Servisní smlouvy

### Kde jsou velké sezónní výkyvy?

- Leden: obrovský výnos (roční smlouvy)
- Prosinec: obrovský náklad (vánoční bonusy, dárky)

### Které služby trvají delší dobu?

- Projekty (trvají 3-6 měsíců)
- Implementace (náklady nyní, výnos později)

## Plán nápravy (4 kroky)

### Krok 1: Identifikovat významné položky

**Pravidlo významnosti:** Pokud položka např. tvoří >5 % měsíčních nákladů nebo výnosů, časově ji rozlište.

**Příklad:**

- Měsíční náklady: 4 000 000 Kč
- Roční licence: 360 000 Kč (= 9 % měsíčních nákladů)
- **Ano, rozlišit.**

### Krok 2: Nastavit pravidlo rozlišení

**Pro roční licence/pojištění:**

- Zaplatíte v březnu 360 000 Kč
- Zaúčtujete: **Účet 381 Náklady příštích období 360 000 Kč**
- Každý měsíc rozpustíte: **30 000 Kč do nákladů**

**Pro roční servisní smlouvy:**

- Dostanete v lednu 1 200 000 Kč
- Zaúčtujete: **Účet 384 Výnosy příštích období 1 200 000 Kč**
- Každý měsíc rozpustíte: **100 000 Kč do výnosů**

### Krok 3: Měsíční kontrola

Každý měsíc:

- Zkontrolovat účty časového rozlišení (381, 384)
- Rozpustit příslušné částky
- Ověřit, že výsledovka je stabilní a nelítá nahoru dolů

### Krok 4: Vyhodnotit první měsíc

Po prvním měsíci s časovým rozlišením:

- Zkontrolovat, že výsledovka je stabilnější
- Ověřit, že vidíte realitu každý měsíc

## Příklad transformace Strojírny Novák

**Před (leden-březen 2023):**

**Výsledovka — Výnosy servis:**

Měsíc	Výnos
Leden	2 400 tis.
Únor	0
Březen	0

Pan Novák se díval na únor a myslel si: "Proč nemáme žádné výnosy ze servisu? Přestali zákazníci?"

**Po (duben 2023 → prosinec 2024):**

Nastavili časové rozlišení roční smlouvy.

**Výsledovka — Výnosy servis:**

Měsíc	Výnos
Leden	200 tis.
Únor	200 tis.
Březen	200 tis.

**Ted' pan Novák vidí:**

- Servis generuje stabilně **200 000 Kč měsíčně**
- Pokud některý měsíc klesne → ví, že je problém (zákazník vypověděl smlouvu)
- Může plánovat, kolik bude mít výnosů ze servisu příští měsíce

## Kdy to řešit

**Pokud:**

- Máte roční/pololetní platby **>5 % měsíčních nákladů/výnosů**
- Výsledovka "lítá" nahoru dolů bez logiky
- Nemůžete vyhodnotit, jestli je měsíc dobrý nebo špatný (protože jsou tam jednorázové položky)

**Pak potřebujete časové rozlišení.**

## Shrnutí

**Časové rozlišení = stabilní výsledovka.**

Účtování podle faktur vede k chaosu. Účtování podle služby vede k jasným, srozumitelným číslům.

Změna není složitá. Účetní to umí (účty 381, 384). Jen to po ní nikdo nikdy nechtěl.

**Po prvním měsíci s časovým rozlišením:** "Konečně vidím realitu."

# Kapitola 6: Výrobky a nedokončená výroba

*"To účtujeme až v prosinci. Půl roku rudá, pak zázračně zezelená"*

**Tohle je právě příklad věcné souvislosti v rámci aktuálního principu. Náklady sice časově vynakládáte průběžně, ale věcně souvisí s tržbou, kterou realizujete až po předání!!!**

"Leden: ztráta 400 000. Únor: ztráta 350 000. Březen: ztráta 420 000..."

Pan Novák v roce 2022 sledoval výsledovku měsíc po měsíci. Každý měsíc ztráta.

"Červen: ztráta 380 000. Červenec: ztráta 290 000..."

V říjnu zavolal paní Svobodová: "Proč pořád tratíme? Zakázky máme, vyrábíme, zákazníci jsou spokojeni..."

Paní Svobodová: "Ještě jsme nic nefakturovali. Velké zakázky fakturujeme až po dokončení. To bude v prosinci."

**Prosinec: zisk 4 500 000 Kč.**

**Všichni se diví, proč je jedenáct měsíců rudá a pak "zázračně" zezelená.**

## O co jde: Náklady v P&L, i když výrobek ještě není prodaný

Ve výrobních, stavebních i projektových firmách se opakuje stejný scénář:

**Zakázka trvá 5 měsíců.** Každý měsíc spotřebujete materiál, platíte mzdy, platíte kooperace. Tyto náklady jdou rovnou do výsledovky — do spotřeby.

**Ale výrobek nebo zakázka ještě není hotová. Ještě jste nic neprodali.**

Výsledek? Výsledovka ukazuje náklady, ale žádné tržby. Každý měsíc ztráta.

**Přitom jste nevyprodukovali ztrátu — vyprodukovali jste majetek.** Rozpracovanou zakázku, nedokončený výrobek, hotový výrobek na skladě. To jsou vaše zásoby vlastní výroby. Váš majetek.

Jenže v účetnictví to tak nevypadá, protože **nikdo průběžně neúčtuje změnu stavu zásob vlastní činnosti.**

## Princip: Aktivace nákladů do rozvahy

Nedokončená výroba není o alokaci výnosů. Je o eliminaci nákladů z výsledovky do doby, než se výrobek prodá.

### Jak to funguje:

#### Měsíc 1-5 (výroba, ještě se neprodává):

- Náklady (materiál, mzdy, kooperace) se účtují normálně do spotřeby
- Zároveň se aktivují přes účet **Změna stavu zásob vlastní činnosti (58x)** — náklady se "přesunou" z výsledovky do rozvahy jako **nedokončená výroba (účet 121)** nebo **výrobky (účet 123)**
- **Výsledek ve výsledovce: přibližně nula** (náklady + aktivace se vynulují)
- **V rozvaze roste aktivum** — hodnota rozpracované výroby

#### Měsíc 6 (prodej):

- Fakturace → **tržby** ve výsledovce
- Zároveň se zásoby (NV/výrobky) **rozpuští zpět do nákladů** — jde o nákladovou cenu prodaného výrobku (COGS)
- **Výsledek ve výsledovce: tržby minus nákladová cena = marže**

**Princip je jednoduchý:** Dokud výrobek neprodáte, je to váš majetek (zásoba v rozvaze), ne náklad. Nákladem se stává až v momentě prodeje — a tam se potká s tržbou. Máte marži. Nedokončená výroba vám umožní ocenit aktuální hodnotu zásoby.

## Proč to tak je

**Podklady obvykle existují.** Mistr ve výrobě ví, kolik je hotovo. Stavbyvedoucí má metry, kubíky, prostavěnost. Projektový manažer ví, kolik hodin je odpracováno. Ve skladovém či výrobním systému leží spotřeby a kalkulace.

**Jen to nikdo průběžně nezaúčtuje.**

A tak jedete naslepo: ceny ladíte pocitem, kapacity posilujete nebo škrtáte pozdě, bonusy vyplácíte podle pocitu místo podle výsledku.

## Zakázka jako malý byznys

**Zakázka není papír. Zakázka je malý byznys uvnitř vaší firmy.**

Má svoje:

- **Tržby** (fakturované nebo plánované)
- **Přímé náklady** (materiál, mzdy, kooperace)
- **Plán a skutečnost**

Pokud zakázku nesledujete průběžně, nevíte:

- Jestli jste v plánu nebo mimo něj
- Jestli budete mít problém s marží
- Jak naceníte tu další zakázku

**Nejrychlejší cesta k lepší cenotvorbě nejsou delší tabulky, ale poctivé průběžné účtování rozpracovanosti — ideálně proti rozpočtu.**

## Příklad ze Strojírny Novák

### Velká zakázka: Komponenty pro nového zákazníka

Parametry:

- Trvání: 5 měsíců (leden-květen 2023)
- Plánované náklady: **4 500 000 Kč**

- Plánovaná fakturace: **7 200 000 Kč** (červen 2023)
- Plánovaná marže: **2 700 000 Kč (37,5 %)**

#### **Skutečné náklady po měsících:**

Měsíc	Materiál	Mzdy	Kooperace	Celkem náklady	Kumulativně
Leden	400 tis.	250 tis.	150 tis.	800 tis.	800 tis.
Únor	500 tis.	280 tis.	200 tis.	980 tis.	1 780 tis.
Březen	600 tis.	300 tis.	250 tis.	1 150 tis.	2 930 tis.
Duben	400 tis.	270 tis.	180 tis.	850 tis.	3 780 tis.
Květen	300 tis.	250 tis.	170 tis.	720 tis.	4 500 tis.

**Červen:** Fakturace 7 200 000 Kč.

#### **Bez účtování nedokončené výroby:**

Měsíc	Tržby	Náklady v P&L	Výsledek
Leden	0	800 tis.	-800 tis.
Únor	0	980 tis.	-980 tis.
Březen	0	1 150 tis.	-1 150 tis.
Duben	0	850 tis.	-850 tis.
Květen	0	720 tis.	-720 tis.
Červen	7 200 tis.	0	+7 200 tis.

Pan Novák se dívá na leden-květen: "Proč tratíme 4,5 milionu???"

**Pak přišel červen:** "Vydělali jsme 7,2 milionu! Co se stalo?"

**Nic se nestalo. Jen účtování je špatně.**

#### **S účtováním nedokončené výroby (aktivace nákladů):**

Měsíc	Tržby	Náklady	Aktivace (NV)	NV v rozvaze	Výsledek
Leden	0	800 tis.	+800 tis.	800 tis.	~0
Únor	0	980 tis.	+980 tis.	1 780 tis.	~0
Březen	0	1 150 tis.	+1 150 tis.	2 930 tis.	~0
Duben	0	850 tis.	+850 tis.	3 780 tis.	~0
Květen	0	720 tis.	+720 tis.	4 500 tis.	~0
Červen	7 200 tis.	4 500 tis.	-4 500 tis.	0	+2 700 tis.

#### **Co se děje:**

- **Leden-květen:** Náklady vznikají, ale zároveň se aktivují do rozvahy jako NV. Výsledovka je čistá — nekazí ji náklady na něco, co ještě není prodané.
- **Červen:** Prodej → tržba 7,2 mil. Zároveň se NV (4,5 mil.) rozpustí zpět do nákladů jako nákladová cena prodaného výrobku. **Marže 2,7 mil. (37,5 %) je vidět přesně tam, kde patří — v měsíci prodeje.**

#### **Pan Novák teď vidí realitu:**

- Leden-květen: Zakázka běží, výsledovka není zkreslená falešnými ztrátami
- Červen: Marže 37,5 % — přesně podle kalkulace
- V rozvaze průběžně vidí hodnotu rozpracované výroby — to je jeho majetek

## **Druhý příklad — stavebnictví**

#### **Stavba rodinného domu:**

- Trvání: **8 měsíců**
- Náklady průběžně (materiál, subdodavatelé, mzdy)
- Fakturace až po dokončení (8. měsíc)

#### **Bez nedokončené výroby:**

- 7 měsíců: Výsledovka ukazuje **ztrátu** (náklady padají do spotřeby, ale neprodali jste nic)

- 8. měsíc: Výsledovka ukazuje **obrovský zisk** (fakturace + nulové náklady)

#### **S nedokončenou výrobou:**

- 7 měsíců: Náklady se aktivují do rozvahy jako NV. Výsledovka ~0. V rozvaze roste hodnota stavby.
- 8. měsíc: Prodej. NV se rozpustí do nákladů, potká se s tržbou. Vidíte reálnou marži.

**Je to váš majetek, tak proč to máte v nákladech.**

## **Návod na zavedení (4 kroky)**

### **Krok 1: Identifikovat kde vznikají zásoby vlastní výroby**

Projděte si zakázky a výrobu:

- Kde vznikají hotové výrobky, které nejsou hned prodané?
- Které zakázky trvají déle než **1 měsíc** a fakturují se až po dokončení?
- Kde máte rozpracovanou výrobu na konci měsíce?

### **Krok 2: Stanovit nákladovou cenu**

Pro každý výrobek / zakázku sledujte:

- **Přímý materiál** (spotřeba ze skladu)
- **Přímé mzdy** (výrobní hodiny × sazba)
- **Přímé kooperace** (subdodávky)
- **Výrobní režie** (podíl fixních výrobních nákladů)

**Součet = nákladová cena výrobku = hodnota NV v rozvaze.**

### **Krok 3: Měsíční účtování změny stavu**

Každý měsíc:

- Spočítat hodnotu NV a hotových výrobků na konci měsíce
- Zaúčtovat změnu stavu: **účet 58x (Změna stavu zásob vlastní činnosti)** proti **účtu 121 (NV)** nebo **123 (Výrobky)**
- Pokud NV vzrostla → **kladná změna stavu** → eliminace nákladů z P&L
- Pokud se výrobek prodal → **záporná změna stavu** → náklady se vrací do P&L jako COGS

### **Krok 4: Při prodeji se potká cena s tržbou**

**Měsíc prodeje:**

- Tržba za výrobek/zakázku → výnosy
- Rozpuštění NV/výrobků zpět do nákladů → nákladová cena prodaného výrobku
- **Tržba minus nákladová cena = hrubá marže**

Teprve teď máte smysluplná data pro analýzu, kalkulace, oceňování.

## **Kdy je to kritické**

Nedokončená výroba / hotové výrobky jsou kritické pro:

- **Výroba na zakázku** (každá zakázka trvá >1 měsíc)
- **Sériová výroba** (výrobky na skladě čekají na prodej)
- **Stavebnictví** (stavby trvají měsíce)
- **Projekty** (vývoj software, poradenství, engineering)

## **Shrnutí**

**Zakázka není papír. Zakázka je malý byznys.**

Dokud výrobek neprodáte, náklady na jeho výrobu patří do rozvahy jako váš majetek — ne do výsledovky jako ztráta. Při prodeji se nákladová cena potká s tržbou a uvidíte marži.

**Netvrdím, že to nebude práce.** Slibuju ale, že vám konečně účetnictví začne sloužit. V obchodě, v ekonomice i ve financích. A to jsou pilíře byznysu.

**Změna není složitá.** Podklady většinou existují — mistr ví, kolik je hotovo, ve výrobním systému leží spotřeby a kalkulace. Jen to nikdo průběžně nezaúčtuje.

## Závěr: Od chyb k nápravě

### Šest chyb — rekapitulace

Prošli jsme šest nejčastějších chyb v účetnictví malých a středních firem:

1. **Metoda B účtování skladu** → Nemůžete vyhodnotit marži na produkty
2. **Struktura dat (mzdy a služby v jednom pytli)** → Nevíte, kde utrácíte peníze
3. **Uzávěrka jednou ročně** → Vidíte problémy se zpožděním 6-12 měsíců
4. **Daňové odpisy v účetnictví** → Falešný obraz zisku a majetku
5. **Žádné časové rozlišení** → Výsledovka "lítá" nahoru dolů bez logiky
6. **Nedokončená výroba až v prosinci** → Půl roku rudá, pak zezelená

**Všechny tyto chyby jsou u malých a středních firem NORMÁLNÍ.**

Normální neznamená správné. Znamená to jen, že většina firem je dělá.

**A proto většina firem nemá kvalitní informace.**

### Příběh Strojírny Novák — pokračování

#### Březen 2023: Audit účetnictví

Pan Novák se s paní Svobodovou posadil a řekl: "Chci měsíční reporting. Ale když se podívám na data, nevím, jestli jim můžu věřit."

Začali analyzovat. A postupně odhalovali problém za problémem.

**Všech šest chyb.**

#### Duben-červen 2023: Postupná náprava

Neopravovali všechno najednou. Postupovali krok za krokem:

##### Duben 2023:

- Přejít na metodu A (účtování zásob)
- Rozdělení mezd na střediska (výroba / administrativa / obchod)

##### Květen 2023:

- Nastavení měsíční uzávěrky (cíl: do 10. dne)
- Časové rozlišení ročních licencí a servisních smluv

##### Červen 2023:

- Nastavení účetních odpisů podle skutečné životnosti
- Účtování nedokončené výroby

#### Červenec 2023: První čistá měsíční uzávěrka

**10. července 2023:** Pan Novák otevřel první čistý měsíční report.

Poprvé viděl:

- Marže na komponenty typ A vs. typ B (metoda A)
- Kolik stojí výroba vs. administrativa (rozdělení mezd)
- Stabilní výsledovku (časové rozlišení)
- Reálné vyhodnocení zakázek (nedokončená výroba)

**"Teď vidím realitu. Poprvé za 15 let podnikání."**

## Prosinec 2024: Čisté, kvalitní účetnictví

Po 18 měsících měla Strojírna Novák:

- Měsíční uzávěrky do 10. dne (rutina)
- Kvalitní data (všechny chyby opravené)
- Pan Novák rozhoduje na základě dat, ne intuice

Swing 4,1 milionu (ze ztráty 2,3M na zisk 1,8M) začal opravou účetnictví.

## Quick wins checklist — Co udělat tento týden/měsíc

### ✅ Tento týden

Úkol	Konkrétní akce	Čas
Struktura účtů	Stáhněte si výsledovku za poslední rok. Seřadte náklady od největších. Identifikujte top 5-10 položek (80-90 % nákladů).	1-2 hod
Metoda zásob	Zeptejte se účetní: "Jakou metodou účtujeme zásoby — A nebo B?" Pokud B a zásoby >5 % tržeb → poznamenejte si: "Plán přechod na A".	15 min
Měsíční uzávěrky	Domluvte se s účetní: "Chci měsíční čísla do 10-15 dnů." Dohodnout termín první uzávěrky.	30 min
Časové rozlišení	Identifikujte velké roční platby (pojištění, licence, servisní smlouvy). Seznam položek >5 % měsíčních nákladů/výnosů.	1 hod
Dlouhodobý majetek	Projděte si dlouhodobý majetek. Co je daňově odepsané (hodnota 0), ale stále slouží?	1 hod
Dlouhé zakázky	Které zakázky/projekty trvají >1 měsíc? Seznam zakázek, kde fakturujete až po dokončení.	30 min

Celkem čas: cca 4-5 hodin. Dopad: Jasná mapa, co je třeba opravit.

### ✅ Tento měsíc

Úkol	Konkrétní kroky	Výsledek
První schůzka s účetní	Téma: "Chci opravit tyto 2-3 věci." (vyberte nejdůležitější chyby ze šesti). Připravte si konkrétní požadavky.	Plán nápravy
Plán nápravy	S účetní: konkrétní kroky, termíny, kdo co udělá. Začněte s tím nejdůležitějším (většinou: měsíční uzávěrky).	Jasný timeline
První měsíční uzávěrka	Cíl: Dostat čísla do 15. dne (první měsíc). I když to nebude dokonalé, je to 100 % lepší než žádná uzávěrka.	Čísla za měsíc

### ✅ Za 90 dní

Cíl	Co byste měli mít
Opravené 1-2 největší chyby	První čisté měsíční uzávěrky, rozdělení klíčových nákladů, přechod na metodu A (pokud relevantní)

První zkušenost	"Aha" momenty — poprvé vidíte realitu (marže na produkty, náklady podle oddělení, stabilní výsledovka)
Jasný přehled	Co je dál potřeba opravit (zbyvajících chyby ze šesti)

## Nejčastější otázky

### "Musíme opravit všechno najednou?"

Ne. Strojírna Novák postupovala krok za krokem (3 měsíce). Začněte s 1-2 nejdůležitějšími chybami.

#### Doporučené pořadí:

1. Měsíční uzávěrky (základ všeho)
2. Struktura dat (rozdělení klíčových nákladů)
3. Metoda A (pokud máte zásoby >5 % tržeb)
4. Časové rozlišení (pokud máte velké roční platby)
5. Účetní odpisy (pokud máte vysoký podíl DM)
6. Nedokončená výroba (pokud máte zakázky >1 měsíc)

### "Kolik to bude stát času?"

**První měsíce:** 10-15 hodin (nastavení, komunikace s účetní).

**Po 3 měsících:** Rutina. Účetní 4-6 hodin měsíčně navíc. Vy 1-2 hodiny měsíčně (kontrola, analýza).


### "Účetní říká, že to nejde."


Jde. Tisíce firem to dělají. Pokud vaše účetní to odmítá, možná potřebujete jinou účetní.

## Co přijde dál

Tento E-book ukázal **CO je většinou špatně** v průběžném účetnictví.

Série tří E-booků pokračuje:

**E-book 1: "Účetnictví je páteř byznysu"** — PROČ potřebujete manažerské účetnictví 

**E-book 2: "Největší chyby v účetnictví"** — CO je většinou špatně (tento E-book) 

**E-book 3: "Manažerské účetnictví"** — JAK to nastavit správně (připravujeme)

#### V E-booku 3 dostanete:

- Úvod a vhled do manažerského účetnictví
- Rychle se zorientujete v účetnictví jako disciplíně. Náš vzdělávací systém to naučí
- Pochopíte manažerský audit účetnictví a osvojíte si některé jeho metody
- Naučíte se počítat klíčové ukazatele byznysu, hrubou marži, break even point, produktivitu práce
- Pochopíte smysl a techniky plánování, ať už byznys plány nebo finanční plány (cash flow plan)

#### K tomu ještě připravujeme:

**Sérii webinářů "Účetnictví pro manažery"** — živé workshopy s Martinem Plachým.

Sledujte LinkedIn sérii a buďte mezi prvními, kdo se dozví o pokračování.

## Jak REKAP pomůže

**REKAP je hotový reporting pro kontrolu účetnictví i byznysu.**

REKAP vám ukáže tyto chyby automaticky:

- Připojí se na váš účetní systém — nemusíte nic měnit
- Během 24 hodin vidíte, kde máte problém

- Automaticky generuje reporty — žádné ruční práce v Excelu
- Manažerská výsledovka, rozvaha, cash-flow — vše na jednom místě

**Rychle zjistíte, co chybí, co je špatně.**

REKAP ukáže i kvalitu vašeho účetnictví — vidíte, kde jsou mezery v datech.

## Váš další krok

**Nestačí si to přečíst. Musíte to udělat.**

**Tento týden:**

- Projděte si svou strukturu účtů
- Identifikujte 1-2 nejzávažnější chyby ze šesti
- Domluvte se s účetní na schůzce

**Tento měsíc:**

- První schůzka s účetní: "Chci opravit tyto 2 věci."
- Plán nápravy (konkrétní kroky, termíny)
- Začněte s tím nejdůležitějším (většinou: měsíční uzávěrky)

**Za 90 dní:**

- Opravené 1-2 největší chyby
- První čisté měsíční uzávěrky
- Jasný přehled, co je dál potřeba opravit

**Ted' víte CO.**

Účetnictví je skvělá disciplína. Je to digitální záznam vašeho byznysu.

**Ale jen pokud je nastavené správně.**

*Martin Plachý*

*CEO GIMMEDATA, s.r.o.*

*REKAP — byznys reporting*