

MANAŽERSKÉ ÚČETNICTVÍ JEDNODUŠE

1. Co je manažerské účetnictví a proč je důležité?

1.1 Rozdíl mezi finančním a manažerským účetnictvím

Finanční účetnictví slouží především pro externí subjekty, jako jsou finanční úřady, banky nebo investoři. Hlavním cílem je přesně zaznamenávat hospodaření firmy a sestavovat finanční výkazy (rozvahu, výsledovku, cash flow). K tomu jsou definována poměrně přesná pravidla v účetních předpisech a standardech, která zajišťují srozumitelnost a srovnatelnost údajů. U malých a středních firem je finanční účetnictví zaměřeno obvykle na povinné výkazy a daňová přiznání na konci roku.

Manažerské účetnictví se zaměřuje na vnitřní potřeby firmy – poskytuje podklady pro rozhodování, řízení, plánování a kontrolu. Umožňuje manažerům sledovat vývoj tržeb, nákladů a zisku, peněžních prostředků a porovnávat skutečné výsledky s plánem a hledat příležitosti ke zlepšení.

Příklad z praxe:

Představme si firmu, která vyrábí a prodává sportovní oblečení. Finanční účetnictví ukáže, jaký měla firma celkový obrát a zisk za rok. V předepsané struktuře zobrazí výsledky hospodaření a rozložení majetku a způsob jeho financování. Nicméně tato struktura informací je pro řízení firmy nepoužitelná. Manažerské účetnictví umožní zjistit, že například běžecké bundy se prodávají velmi dobře, zatímco trička skoro nikdo nekupuje a legíny výrazně klesají na prodeji. Díky tomu může firma upravit strategii – třeba přestat vyrábět trička a zaměřit se na bundy.

1.2 Hlavní cíle manažerského účetnictví

Manažerské účetnictví pomáhá odpovědět na klíčové otázky:

- **Jak si firma aktuálně stojí?** (zisk, náklady, tržby, finance, obchod, zákazníci)
- **Které produkty nebo služby jsou nejprodávanější, nejziskovější nebo naopak ztrátové?**
- **Které náklady by bylo možné snížit a jaké jsou v jednotlivých kategoriích trendy apod.**
- **Máme dostatek peněz na provoz a investice?**
- **Jak se vyvíjí firma v čase?**

Příklad z praxe:

Malá pekárna má tři hlavní produkty: chleba, koláče a zákusky. Pomocí manažerského účetnictví zjistí, že koláče jsou sice populární, ale jejich výroba je drahá a má nízkou marži. Chleba má naopak stabilní prodeje a největší ziskovost. Na základě těchto dat se pekárna rozhodne mírně zdražit koláče nebo hledat levnější suroviny.

1.3 Jaké reporty pomáhají manažerům při řízení firmy?

Manažerské účetnictví využívá různé reporty, které usnadňují rozhodování. Mezi nejdůležitější patří:

a) Výsledovka (zisk a ztráta)

Ukazuje, kolik firma vydělala a jaké měla náklady. Pomáhá sledovat, zda podnikání přináší zisk, nebo zda jsou některé náklady příliš vysoké. K tomu je ale pro řízení potřeba mít výsledovku pravidelně měsíčně a ve struktuře, která odpovídá oboru firmy, charakteru její činnosti a zobrazuje všechny významné skutečnosti.

b) Analýza tržeb

Klíčová analýza pro obchod. Pečlivě vyhodnocuje tržby podle produktů, zákazníků nebo regionů. Umožňuje zjistit, co se prodává nejlépe a kde jsou příležitosti pro růst. Jaké jsou trendy jednotlivých produktů, vývoj zákazníků. Umožňuje sledovat a vyhodnocovat obchodní plány a z trendů lze velmi dobře definovat očekávání pro budoucí období a plánovat tak budoucí vývoj obchodu.

c) Nákladová analýza

Sleduje, jaké jsou hlavní skupiny nákladů firmy a zda je možné některé optimalizovat. Vyhodnocuje trendy a strukturu. Kvalitní analýza nákladů dává dobrou představu o tom, kolik nás podnikání stojí, jaký je poměr nákladů a jak se mění v čase.

d) Cash flow (tok peněz)

Cash flow report je klíčový výkaz, který na rozdíl od výsledovky zohledňuje nejenom zisk za příslušné období, ale hlavní změny v klíčových rozvahových hodnotách (dlouhodobý majetek, zásoby, pohledávky, závazky). Ukazuje, kolik peněz firma skutečně vydělala a jak je použila. Je velmi dobrým podkladem pro finanční plánování, protože dává manažerům představu o využití peněžních prostředků, jaké jsou zdroje financování a jak jsou ve firmě využívány. Díky tomu je firma schopna ověřit uskutečnitelnost svých očekávání, protože schopnost financovat provoz a investice je jeden z klíčových předpokladů dlouhodobého trvání společnosti.

Příklad z praxe:

E-shop s elektronikou může díky manažerským reportům zjistit, že jeho největší tržby pocházejí z prodeje mobilních telefonů, ale nejvyšší zisk má u příslušenství (sluchátka, obaly). Na základě těchto informací může upravit marketingovou strategii – například nabízet zvýhodněné balíčky telefonu s příslušenstvím.

Současně může sledovat strukturu nákladů, trendy v personálních nákladech, v dopravě, v nákladech na provoz cloudu a v dalších službách.

Díky cash flow reportu také může zjistit, že očekávaný nárůst a zvýšený zisk pohltily výdaje na navýšení zásob, splátky úvěrů, navýšení záloh dodavatelům apod. Nezřídká je firma překvapena tím, že dynamická změna v růstu tržeb nepřináší více peněz, ale může to být přesně naopak.

1.4 Časové zaměření finančního a manažerského účetnictví

Finanční účetnictví se zaměřuje primárně na **dlouhodobější časové období**, obvykle na hospodářský (fiskální) rok. Podniky sestavují účetní závěrku jednou ročně, případně čtvrtletně, aby splnily zákonné požadavky a poskytly informace investorům, bankám nebo státním institucím.

Naopak **manažerské účetnictví pracuje s mnohem kratšími časovými úseky** – sleduje vývoj firmy **měsíčně, týdně nebo dokonce denně**. Důvodem je potřeba rychlé reakce na aktuální situaci. Pokud například v polovině měsíce klesnou prodeje o 20 %, je důležité hned analyzovat příčiny a přijmout opatření (např. slevovou akci nebo změnu reklamy), místo čekání na roční účetní závěrku.

Příklad z praxe:

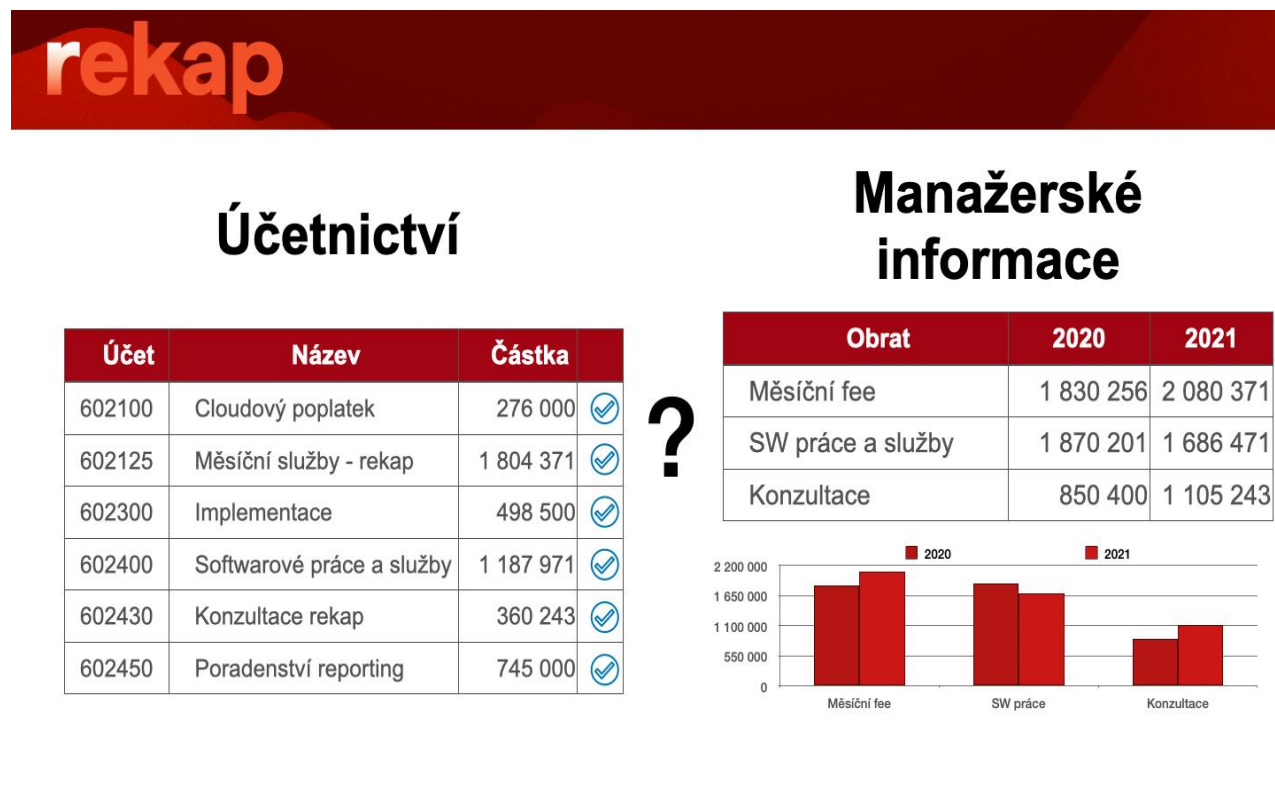
Restaurace, která spoléhá na denní prodeje, potřebuje každý týden sledovat, kolik utrží na snídaních, obědech a večeřích. Pokud si všimne, že v úterý večer přichází méně hostů než v jiné dny, může rychle zareagovat – například zavést speciální nabídku nebo tematický večer. **Kdyby se spoléhali jen na roční účetní závěrku, bylo by na řešení už pozdě.**

Manažerské účetnictví tedy pomáhá firmám být **pružnější, rychleji reagovat na změny a efektivně řídit své finance.**

Shrnutí:

Manažerské účetnictví je nezbytné pro řízení firmy, protože umožňuje sledovat výkonnost, plánovat a optimalizovat náklady i příjmy. Díky reportům jako výsledovka, analýza tržeb nebo cash flow mohou manažeři dělat informovaná rozhodnutí a zlepšovat ziskovost podniku.

Chceme-li firmu řídit efektivně, nestačí jen vědět, zda jsme v zisku – musíme pochopit, *proč* jsme v zisku a *co můžeme udělat*, aby firma rostla ještě rychleji.



2. Analýza tržeb a výkonu firmy

Tržby jsou základním ukazatelem úspěšnosti firmy – ukazují, kolik firma utrží za své produkty nebo služby. **Sledování a analýza tržeb** je klíčová pro pochopení, jak se firmě daří, které produkty nebo služby přinášejí nejvíce peněz a kde jsou příležitosti k růstu.

2.1 Jak sledovat vývoj tržeb v čase?

Manažeři potřebují vědět, jak se vyvíjejí tržby v různých obdobích, například:

- **Měsíční, kvartální, roční porovnání** – umožňuje sledovat trendy a sezónnost (např. vyšší prodeje v létě nebo před Vánocemi).
- **Meziroční srovnání** – ukazuje, zda firma roste nebo klesá oproti minulým rokům.
- **Porovnání s plánem** – manažerské účetnictví umožňuje sledovat, zda firma dosahuje plánovaných tržeb nebo za nimi zaostává.

Příklad z praxe:

Maloobchodní prodejce sportovní obuvi sleduje měsíční tržby a zjistí, že v lednu a únoru jsou výrazně nižší než v ostatních měsících. Po analýze konkurence zjistí, že jiní prodejci v tomto období nabízejí zimní výprodeje. Aby si udržel zákazníky, rozhodne se příští rok zavést podobnou slevovou akci.

2.2 Jak analyzovat prodeje podle produktů, zákazníků a regionů?

Pouhé sledování celkových tržeb nestačí – je důležité rozdělit si tržby podle různých hledisek:

- **Podle produktů/služeb** – které produkty mají největší prodeje? Které se naopak neprodávají dobře?
- **Podle zákazníků** – kteří zákazníci přinášejí největší obrát? Jsou nějací zákazníci, kteří pravidelně nakupují?
- **Podle regionů** – v jakých městech nebo zemích se prodává nejvíce? Může firma rozšířit své působení do jiných regionů?

K tomu je nutné nastavit účetnictví tak, aby bylo možné tyto informace poskytovat. S tím souvisí identifikace příslušné tržby už na úrovni dokladu (faktury, prodejky) a její klasifikace a přiřazení k příslušné hodnotě buď prostřednictvím analytického účtu, nebo dalšími dimenzemi, ke kterým patří např. střediska nebo činnosti, případně prostřednictvím jiné klasifikace.

Příklad z praxe:

Firma vyrábějící nábytek zjistí, že 70 % tržeb pochází z prodeje kancelářských židlí, zatímco regály se prodávají jen minimálně. Manažer se rozhodne investovat více do reklamy na regály nebo jejich výrobu omezit, aby se snížily skladové náklady.

2.3 Výpočet marže a její význam

Tržby samy o sobě neříkají, zda firma vydělává. Důležitější je **marže**, tedy rozdíl mezi prodejní cenou a náklady na výrobu nebo nákup produktu.

- **Hrubá marže** = $(\text{Tržby} - \text{Přímé náklady}) / \text{Tržby} \times 100$
- **Čistá marže** = $(\text{Zisk po odečtení všech souvisejících nákladů}) / \text{Tržby} \times 100$

Vyšší marže znamená, že firma **efektivně vydělává** na svých produktech, zatímco nízká marže může signalizovat vysoké náklady nebo příliš nízké ceny.

Příklad z praxe:

Kavárna prodává kávu za 50 Kč, ale její náklady (káva, mléko, energie) jsou 30 Kč. Hrubá marže je tedy 40 %. Pokud kavárna zjistí, že podobné podniky mají marži 50 %, může přehodnotit své náklady nebo zdražit.

2.4 Sledování a řízení pohledávek

Firma nemusí mít problém s tržbami, ale pokud zákazníci neplatí včas, může mít potíže s cash flow. Proto je důležité sledovat:

- **Kdo dluží peníze?** (přehled pohledávek)
- **Jak dlouho je faktura po splatnosti?** (30, 60, 90 dní...)
- **Jak efektivně firma vymáhá pohledávky?**

K tomu je samozřejmě potřeba sledovat změny a trendy, vývoj zákazníků a jejich dluhů, poměr pohledávek k tržbám nebo k závazkům. Pro manažery je velmi důležité pracovat s pohledávkami, pečlivě je sledovat a vyhodnocovat a činit příslušná opatření vůči zákazníkům, trhu případně včas volit cesty pro vymáhání pohledávek, faktoring, pojištění apod.

Příklad z praxe:

Stavební firma má roční tržby 10 milionů Kč, ale její zákazníci jí dluží 3 miliony Kč na nezaplacených fakturách. Pokud tyto peníze nepřijdou včas, firma může mít problém zaplatit vlastní závazky. Řešením může být zpřísnění platebních podmínek nebo vymáhání dluhů. Je také nutné si uvědomit, že část dluhu tvoří smluvní pozastávky, zádržné, záruky a odklady plateb. Pokud stavební firma v tomto nemá dobrý přehled, může dospět k velmi falešným závěrům. Hodnocení finanční situace pak mohou být velmi zkreslená, a to nejenom vůči managementu, ale především vůči bankám a investorům.

3. Náklady a jejich řízení

Každá byznys analýza stojí na třech pilířích. Analýze tržeb, analýze ekonomiky a analýze financí. Bez těchto tří klíčových informací nejde dobře podnikat. Součástí analýzy ekonomiky je také kvalitní rozbor nákladů – čím lépe je firma zvládne řídit, tím vyšší bude její zisk.

3.1 Fixní vs. variabilní náklady

Náklady se dělí z pohledu manažerského účetnictví na několik důležitých skupin, kterým je potřeba dobře porozumět:

- **Fixní náklady** – nemění se v závislosti na objemu výroby (nájem, platy administrativy, pojištění).
- **Variabilní náklady** – mění se podle objemu výroby (materiál, energie, doprava).

Nutno podotknout, že existuje celá skupina semi-variabilních nákladů, které nesplňují jednoznačně výše uvedenou definici, ale pro účely tohoto materiálu je toto členění dostatečné. Mezi semi-variabilní náklady mohou například patřit některé náklady typu nájemné, odpisy, některé mzdy apod. Jedná se o náklady, které mění svou výši v závislosti na objemu produkce, ale skokově. To znamená, že po určitou dobu se chovají jako fixní náklady (například do vyčerpání kapacity skladu, výrobní linky, obsluhy provozu apod.) a při dosažení určité hranice objemu výroby se zvedají skokově (nárazově).

S definicí fixních a variabilních nákladů také souvisí tzv. “Break even” point. Což je takový objem produkce, kdy rozdíl mezi tržbami a variabilními náklady pokryje fixní náklady. Velmi často se tyto výpočty využívají při plánování objemu produkce a odhadech, kolik firma musí, čeho vyrobit a prodat, kolik hodin služeb musí poskytnout, aby dosáhla zisku.

Příklad z praxe:

Tiskárna má fixní náklady 50 000 Kč měsíčně (nájem, zaměstnanci) a variabilní náklady 2 Kč na každou vytištěnou stránku. Pokud má málo zakázek, fixní náklady se rozpočítají na méně stránek a cena jedné zakázky se výrazně prodraží. Opačně také může spočítat, při rozdílu ceny a variabilních nákladů, který je 5 Kč, kolik musí vytisknout stránek, aby tyto fixy pokryla. V tomto případě je to 10 000 stránek.

Příklad:

1. Firma vyrábí židle a v roce 2022 jich plánuje prodat celkem 6 400 ks s těmito náklady (tabulka). Cena židle je plánována na 1 300,- Kč

Náklad	Tis. Kč
Materiál	2500
Mzdy	1300
Energie	700
Obaly	125
Náklady na opracování	680
Náklady na balení	120
Expedice	80
Doprava	1400
Odpisy	550
Správa	1450

JAKÝ BUDE ZISK SPOLEČNOSTI?

ROZDĚLTE FIXNÍ A VARIABILNÍ NÁKLADY.

JAKÁ BUDE NÁKLADOVÁ CENA ŽIDLE PŘI
VÝROBĚ 5 000 KS

KOLIK ŽIDLÍ JE TŘEBA VYROBIT K DOSAŽENÍ
ZISKU 1 300 TIS. Kč?

3.2 Přímé a nepřímé náklady

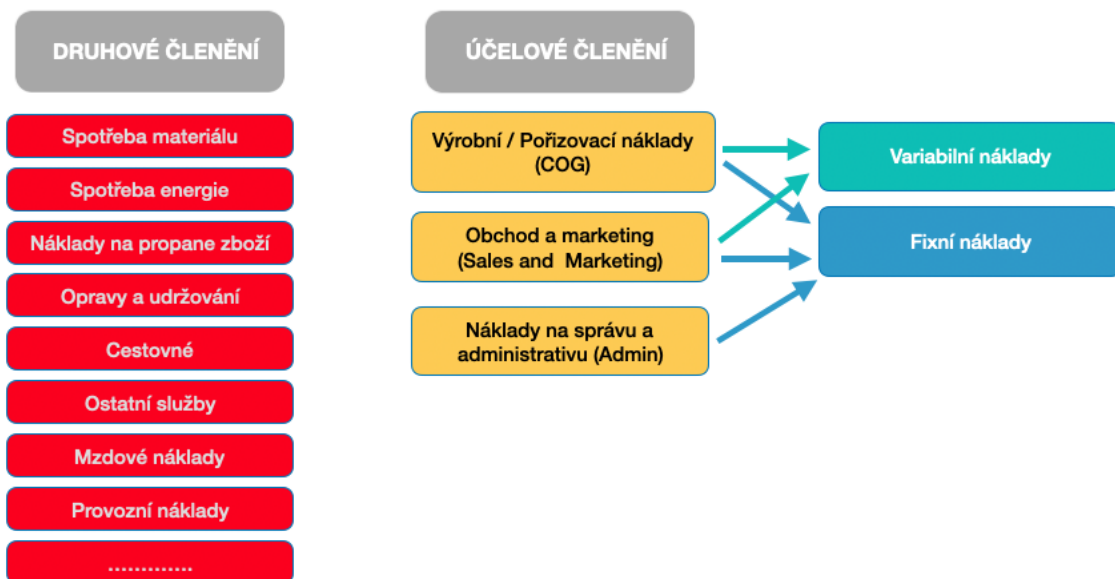
Další důležitý pohled na náklady:

- **Přímé náklady** – lze je přímo přiřadit k produktu (materiál, mzdy dělníků).
- **Nepřímé náklady (režie)** – nejsou přímo spojeny s konkrétním produktem, ale jsou nutné pro chod firmy (marketing, administrativa).

Je nutné dobře rozlišovat mezi přímými náklady a režii na jedné straně a variabilními a fixními náklady na straně druhé. Například některé fixní náklady mohou být přímými náklady (například nájem výrobní haly, vytápění ve výrobě apod.)

Příklad z praxe:

Pekařství vyrábí chleba a rohlíky. Mouka a práce pekaře jsou **přímé náklady**, zatímco účetní, která zpracovává mzdy zaměstnanců, je **nepřímý náklad**.



Jednoduše si můžeme vysvětlit, že například náklady na obslužnou činnost (obchod, marketing), které považujeme za obchodní režii (nejedná se o přímé výrobní náklady) mohou být variabilní čili růst nebo klesat s objemem produkce. Mezi typické představitele může patřit doprava, obaly, poplatky v supermarketech apod.

3.3 Jak analyzovat nákladovou strukturu?

Firma by měla pravidelně sledovat:

- Jaké náklady tvoří největší podíl na výdajích? Aplikovat princip významnosti pro identifikaci a odlišení důležitých nákladů.
- Které náklady jsou zbytečné nebo se dají snížit?
- Které náklady rostou a proč?

Příklad z praxe:

Výrobce nábytku zjistí, že 40 % nákladů tvoří drahá doprava. Po analýze dojde k rozhodnutí změnit dodavatele přepravy, čímž ušetří 10 %.

3.4 Identifikace úspor a zvýšení efektivity

Náklady se dají optimalizovat například:

- Automatizací procesů (účetní software místo manuálního vedení účetnictví).
- Vyjednáváním s dodavateli o lepších cenách.
- Omezením neefektivních výdajů (např. snížení spotřeby energie).
- Optimalizací (např. náklady na dopravu)

Příklad z praxe:

Firma se sídlem v Praze platí vysoký nájem za kancelář. Po zavedení home office zjistí, že zaměstnanci zvládnou práci z domova, a rozhodne se přestěhovat firmu do menších a levnějších prostor.

Shrnutí:

Tržby a náklady jsou dva základní faktory ovlivňující zisk firmy. **Správná analýza tržeb pomáhá najít příležitosti k růstu, zatímco efektivní řízení nákladů umožňuje firmě lépe hospodařit a dosahovat vyšší ziskovosti.**

4. Výsledovka (zisk a ztráta) – jak ji číst a interpretovat?

Výsledovka, někdy označovaná jako **výkaz zisku a ztráty (P/L report – Profit & Loss)**, je jedním z nejdůležitějších finančních výkazů. Ukazuje, **kolik firma vydělala, jaké měla náklady a jaký dosáhla zisk či ztrátu** za určité období (měsíc, kvartál, rok). Pro manažery je klíčová, protože umožňuje pochopit, **co ovlivňuje hospodářský výsledek firmy** a kde mohou hledat příležitosti ke zlepšení. Důležitá je ovšem její struktura.

4.1 Klíčové položky výsledovky

Manažerská výsledovka je obvykle rozdělena do několika hlavních částí:

1. **Tržby** – kolik firma utržila za prodej produktů/služeb.
2. **Náklady na prodané zboží (COGS – Cost of Goods Sold)** – přímé náklady spojené s výrobou nebo nákupem zboží.
3. **Hrubý zisk** = Tržby – Náklady na prodané zboží
4. **Provozní náklady** – fixní a variabilní náklady na provoz firmy (nájem, marketing, mzdy administrativy).

5. **Provozní zisk (EBIT – Earnings Before Interest and Taxes)** = Hrubý zisk – Provozní náklady
6. **Čistý zisk (net profit)** = EBIT – Daně – Úroky z úvěrů

Důležité je pochopit, že vysoké tržby nemusí znamenat vysoký zisk. Pokud jsou vysoké náklady nebo firma špatně hospodaří, může být i při vysokých tržbách ve ztrátě. Velmi často je nezbytné rozdělit náklady tak, aby bylo možné ve výsledovce rozlišovat jednotlivé druhy nákladů a jejich příslušnost k přímým nákladům a k režím.

Příklad z praxe:

E-shop s elektronikou má roční tržby 10 milionů Kč, ale kvůli vysokým marketingovým nákladům a drahým skladům má nakonec čistý zisk jen 200 000 Kč. Po analýze výsledovky se rozhodne omezit některé výdaje a najít levnější skladovací prostory.

4.2 Hrubá a čistá marže – co nám říkají o firmě?

Výsledovka umožňuje sledovat dva klíčové ukazatele ziskovosti:

- **Hrubá marže** = $\text{Hrubý zisk} / \text{Tržby} \times 100$
- **Čistá marže** = $\text{Čistý zisk} / \text{Tržby} \times 100$

Pokud je hrubá marže vysoká, ale čistá marže nízká, znamená to, že firma má vysoké provozní náklady. Pokud je nízká už hrubá marže, může být problém v příliš nízkých cenách nebo drahém nákupu surovin.

Příklad z praxe:

Restaurace má tržby 1 milion Kč měsíčně, ale čistý zisk jen 50 000 Kč (čistá marže 5 %). Po analýze zjistí, že příliš vysoké jsou náklady na suroviny, a rozhodne se změnit dodavatele.

4.3 Jak porovnávat výsledovku mezi obdobími a hledat trendy?

Manažerské účetnictví umožňuje porovnávat výsledovky mezi měsíci, čtvrtletími nebo roky. Klíčové otázky:

- Roste firma, nebo klesají tržby a zisk?
- Zvýšily se náklady? Pokud ano, proč?
- Jak si firma stojí oproti plánu?

Díky této analýze může manažer včas reagovat a upravit strategii.

rekap
do škol

Obchodní firma

Hospodářský výsledek

total:
9 996 294

Výnosy: 83 676 466
Náklady: -73 680 172

Hospodářský výsledek - Srovnatelné ...

Year	Value (mil.)
2023	3.5
2024	10.0

Hospodaření firmy

Month	Náklady	Výnosy	Průběžný hosp. výsledek
2/24	8	12	4
3/24	6	10	4
4/24	7	12	5
5/24	2	1	3
6/24	7	8	1
7/24	6	7	1
8/24	4	6	2
9/24	7	12	5
10/24	5	8	3
11/24	8	12	4
12/24	5	10	5

Manažerská výsledovka

Kategorie	Třída	Účet	Středisko	Zakázka	Činnost	Daňové účty
			01-12/22	01-12/23	01-12/24	
-	Hrubá marže		0	17 979 140 (25 %)	23 387 377 (28 %)	
-	Výnosy		0	73 304 941 (100 %)	83 248 698 (100 %)	
+	Tržby		0	73 304 941 (100 %)	83 248 698 (100 %)	
-	Cena zboží		0	-54 021 211 (-74 %)	-58 027 735 (-70 %)	
+	Prodané zboží, výrobky a služby		0	-54 021 211 (-74 %)	-58 027 735 (-70 %)	
-	Přímé provozní náklady		0	-1 304 589 (-2 %)	-1 833 586 (-2 %)	
+	Přímé provozní náklady		0	-1 304 589 (-2 %)	-1 833 586 (-2 %)	
	Marže		0	17 979 140 (25 %)	23 387 377 (28 %)	
-	EBITDA		0	5 477 776 (7 %)	11 557 682 (14 %)	
-	Admin		0	-12 501 364 (-17 %)	-11 829 695 (-14 %)	
+	Administrativní náklady		0	-12 713 050 (-17 %)	-12 257 463 (-15 %)	
+	Ostatní tržby a výnosy		0	211 686 (0 %)	427 768 (1 %)	
-	EBIT		0	4 600 589 (6 %)	10 287 855 (12 %)	
-	Odpisy a amortizace		0	-877 187 (-1 %)	-1 269 827 (-2 %)	
+	Odpisy		0	-877 187 (-1 %)	-1 269 827 (-2 %)	
-	Zisk před zdaněním		0	4 599 743 (6 %)	9 996 294 (12 %)	
-	Úroky		0	-847 (0 %)	-291 561 (0 %)	
+	Nákladové úroky		0	-847 (0 %)	-291 561 (0 %)	
-	Zisk po zdanění		0	3 266 933 (4 %)	9 996 294 (12 %)	
-	Daň z příjmu		0	-1 332 810 (-2 %)	0 (0 %)	
+	Daň z příjmu		0	-1 332 810 (-2 %)	0 (0 %)	

5. Rozvaha – opomíjený, ale klíčový výkaz pro finanční zdraví firmy

Mnoho malých a středních firem se zaměřuje hlavně na **výsledovku (zisk nebo ztrátu)** a často **opomíjí rozvahu**. To je ale chyba, protože právě rozvaha **ukazuje celkovou finanční stabilitu firmy**.

Proč je rozvaha důležitá?

Firma může mít **krátkodobě ztrátu**, ale pokud má silnou rozvahu (například dostatek vlastního kapitálu a hotovosti), může takové období **přečkat** a pokračovat v podnikání. Naopak firma s **oslabenou rozvahou** (například vysokými dluhy) může **zkrachovat už po jednom špatném roce**, i když byla předtím zisková.

5.1 Co je rozvaha a co ukazuje?

Rozvaha je **přehled majetku firmy (aktiva) a toho, jak je financován (pasiva)**. Na rozdíl od výsledovky, která sleduje **výsledky firmy za určité období**, rozvaha ukazuje **stav firmy k určitému datu** (např. k 31. 12.).

Rozvaha se skládá ze dvou částí:

1. **Aktiva** – Co firma vlastní (peníze, pohledávky, budovy, zásoby).
2. **Pasiva** – Odkud firma vzala peníze na financování svého majetku (vlastní kapitál, úvěry, závazky).

Aktiva se vždy rovnají pasivům – každé aktivum musí být financováno z určitého zdroje.

5.2 Klíčové složky rozvah

A) Aktiva – co firma vlastní

Oběžná aktiva (krátkodobý majetek)

- Peníze na účtu a v pokladně
- Pohledávky – kdo nám dluží peníze
- Zásoby – materiál, zboží na skladě

Dlouhodobá aktiva (dlouhodobý majetek)

- Stroje, auta, budovy
- Nehmotný majetek (software, licence)

B) Pasiva – jak firma svůj majetek financuje

Vlastní kapitál – peníze, které do firmy vložili majitelé, a zisky z minulých let.

Cizí zdroje – půjčky, úvěry, závazky vůči dodavatelům.

Silná firma má vysoký podíl vlastního kapitálu a dokáže pokrýt své závazky. Firma s vysokými dluhy je **riziková**, protože musí splácet úvěry i ve špatných časech.

5.3 Rozvaha vs. výsledovka – proč je důležitější?

Výsledovka ukazuje, zda byla firma **zisková**, ale **nezohledňuje**, zda má firma dostatek hotovosti a silnou finanční pozici.

Příklad 1: Firma s dobrou rozvahou, ale dočasnou ztrátou

Rodinná stavební firma má vlastní budovu, vysoký vlastní kapitál a nízké dluhy. **Jeden rok má ztrátu**, protože byl pokles zakázek. Díky silné rozvaze to ale přečká, protože má **rezervy a žádné velké splátky úvěrů**.

Příklad 2: Firma s vysokým ziskem, ale slabou rozvahou

Rychle rostoucí e-shop má skvělou výsledovku – vysoké tržby a zisk. Ale v rozvaze má **málo vlastního kapitálu** a vysoké úvěry. Když dojde k poklesu prodeje, **firma nemá rezervy a nestíhá splácet dluhy**, což může vést k bankrotu.

5.4 Jak interpretovat rozvahu?

Manažeři by měli sledovat:

- ✓ **Kolik má firma hotovosti?** – aby pokryla své krátkodobé závazky.
- ✓ **Kolik má pohledávek?** – aby věděla, kdy jí přijdou peníze.
- ✓ **Jak vysoké má dluhy?** – pokud jsou příliš vysoké, je firma v ohrožení.
- ✓ **Kolik činí vlastní kapitál?** – vyšší vlastní kapitál znamená menší riziko.

- ✓ Silná rozvaha znamená, že firma **přežije i špatné období**.
- ✓ Výsledovka sama nestačí – firma může být zisková, ale nemít peníze na účtu.
- ✓ Sledujte nejen **zisk, ale i dluhy a hotovost**, jinak můžete být úspěšní jen "na papíře".

Rozvaha je jako základ domu – pokud je pevná, firma přečká i silné bouře. Ale pokud je slabá, může ji jediný špatný rok položit.

6. Cash flow – proč je klíčové pro řízení firmy?

Cash flow report ukazuje, **jaké peníze skutečně firma má k dispozici**, a co je klíčové pro přežití firmy. Může se stát, že firma vykazuje v účetnictví zisk, ale nemá dostatek hotovosti na výplaty zaměstnanců nebo zaplacení faktur. Je třeba znát a uvědomovat si souvislosti mezi změnami rozvahových účtů (majetek, závazky) a penězi. Mnoho transakcí, které se neprojevují ve výsledovce, má dopad na cash flow.

6.1 Hlavní složky cash flow

Cash flow se může dělit na části:

1. **Cash flow z provozní činnosti** – příjmy a výdaje spojené s běžným podnikáním (tržby, platby dodavatelům, mzdy).
2. **Cash flow z investiční činnosti** – výdaje a příjmy z investic (nákup strojů, prodej majetku).
3. **Cash flow z finanční činnosti** – půjčky, splácení úvěrů, výplata dividend.

Problémem malých a středních firem je, že nesestavují cash flow report téměř vůbec. V principu je nezbytné jednoduchým způsobem zobrazit alespoň ty nejvýznamnější dopady na peníze, které ovlivňují schopnost firmy financovat svůj provoz a investice.

Příklad z praxe:

Velkoobchod s potravinami má tržby 5 milionů Kč měsíčně, ale zákazníci platí faktury až za 90 dní. Mezitím musí firma platit dodavatele a mzdy, což vede k problémům s hotovostí. Řešením může být zkrácení splatnosti faktur nebo využití kontokorentu, případně faktoringu.

7. Plánování a rozpočtování

Plánování je základem úspěšného řízení firmy. Manažeři si stanovují cíle a sestavují **byznys plán a rozpočet**, podle kterých pak sledují, jak se firmě daří.

7.1 Jak má vypadat finanční plánování firmy?

Finanční plánování zahrnuje:

- **Obchodní plán – Plánované tržby** – kolik chce firma utržit. Někdy mu firmy také říkají obchodní plán. To je něco, co i mezi malými a středními firmami docela funguje, ale pro kvalitní finanční plánování to rozhodně nestačí.
- **Byznys plán – Plánovaná ekonomika** – kolik bude stát výroba, provoz a investice. Jaké budou marže. Tady se firmy musí opřít o kvalitní analýzu nákladů, jejich strukturu, identifikované trendy a zanást je do byznys plánu.
- **Finanční plán – Plánované finance** – kolik v budoucím období vygenerujeme peněz a za co je utratíme. Velmi často klíčová část celého plánování, ke které se většina malých a středních firem vůbec nedostane. Díky tomu si bohužel řada manažerů a podnikatelů vůbec neuvědomí vztah mezi ziskem a penězi a jak velkou roli v celém byznys plánu hraje rozvaha a zůstatky rozvahových účtů. A to jak ty minulé, tak ty budoucí.

Příklad z praxe:

Obchodní oddělení firmy vytvoří obchodní plán na příští rok. Je to něco, s čím toto oddělení a jednotliví obchodníci intenzivně pracují, vyhodnocují svoje výkony a vývoj obchodu. Očekávaný obrát je 63,4 mil. korun. Bohužel pro zbytek firmy je ta informace neúplná a vlastně se z ní vůbec nedá odvodit, jak se firmě bude dařit a téměř vůbec se podle ní nedá plánovat.

Obchodní plán je nutné doplnit o náklady. Na základě skutečnosti předchozího roku má firma obvykle představu o nezbytných nákladech a jejich struktuře, které bude naplnění stanoveného obchodního plánu obnášet. V této oblasti jsou analýza nákladů, rozdělení na variabilní a fixní a vyhodnocení trendů naprosto nezbytné kroky, bez kterých kvalitní byznys plán nejde sestavit. Po doplnění nákladů máme byznys plán, který nám říká, že v následujícím roce můžeme například očekávat zisk ve výši 5,8 milionů Kč. Celý byznys plán už je velmi dobrý základ pro rozhodování a řízení a jeho pravidelné vyhodnocování (ideálně měsíčně) nám velmi dobře poslouží k informaci, zda-li hospodaříme podle něj anebo se nějak odchylujeme.

Bohužel sebelepší byznys plán nám nezaručí, že nenastane situace, kdy například v červnu zjistíme, že všechno OK a firma jede podle plánu, ale nemá na výplaty. Jak je to jenom možné, když máme naplánovaný zisk 5,8 milionů Kč? Odpovědí je právě finanční plán, díky kterému vidíme, co za významné platby očekáváme v následujícím roce, které nejsou zahrnuty do byznys plánu. Proč tam nejsou zahrnuty? Protože obecně řada změn majetku a závazků vůbec nesouvisí

s ekonomikou, takže se do nákladů a výnosů vůbec nepromítají a tím pádem je ani výsledovka, ani byznys plán neobsahuje. Mezi ty typické patří investice, splátky úvěrů, výplaty dividend, otevírání a splácení úvěrů, poskytování záloh dodavatelům, navýšení zásob apod. Proto je sestavení finančního plánu pro firmu tak důležité a může mít klíčovou roli v budoucnosti firmy.

8. Nejčastější chyby v účetnictví z pohledu manažerského reportingu

V malých a středních firmách se často setkáváme s tím, že z běžně vedeného účetnictví **nelze sestavit kvalitní manažerské reporty**. Problém obvykle není v tom, že by chyběla data, ale spíše v tom, že nejsou správně uspořádána a pravidelně aktualizována.

Manažerské účetnictví slouží k **průběžnému řízení firmy**, ale účetní často nastavují systém tak, že se zaměřují hlavně na **daňové požadavky a roční účetní závěrku**. To může způsobovat různé problémy, které zkreslují realitu a ztěžují rozhodování.

Pojďme si projít **nejčastější chyby**, které brání správnému reportingu, a ukážeme si jejich dopady na firmu.

8.1. Chybně nastavená účtová osnova

Účtová osnova je seznam účtů, které firma používá k evidenci svých finančních transakcí. Pokud není nastavena **s ohledem na manažerské řízení**, může být složité získat užitečné informace.

Běžná chyba:

- Příliš mnoho účtů, které se nepoužívají, nebo naopak příliš málo účtů, takže důležité informace splývají dohromady.
- Chybí účty, které by umožňovaly sledovat klíčové položky, například tržby podle segmentů, náklady na jednotlivé provozy nebo projekty.
- Chybí účty, které by umožňovaly sledovat významné variabilní náklady odděleně od těch fixních (například ve mzdách, v nájemném, službách obecně apod.)

Dopad:

Manažer chce znát významné hodnoty v členění, které je důležité pro jeho obor nebo činnost, kterou provozuje, ale účetnictví tyto informace neposkytuje. Chce sledovat trendy v klíčových hodnotách, potřebuje vyhodnocovat pravidelně hrubou marži i marži, ale nastavení v účetnictví nic takového nedovoluje. V důsledku toho se rozhoduje na základě pocitu, místo aby pracoval s daty.

Příklad správného nastavení:

Firma může mít účty rozdělené podle produktových skupin nebo divizí, případně podle kalkulačního členění, aby bylo možné snadno analyzovat, které části podnikání jsou ziskové a které ne nebo jak si vede hlavní činnost (jádro podnikání) a jak ekonomiku ovlivňují obslužné činnosti a administrativa.

8.2 Účetní pracují s ročním pohledem, ale manažerské účetnictví potřebuje měsíční data

Účetní často soustředí svou práci na **uzávěrku na konci roku**, ale manažeři potřebují aktuální informace **každý měsíc**. Pokud se účetnictví neuzavírá průběžně, může to znamenat, že:

- Firma **neví**, zda je zisková nebo ve ztrátě, dokud není hotová roční účetní závěrka.
- Náklady a výnosy se nesledují v reálném čase, což znemožňuje kvalitní řízení firmy.

Dopad:

Majitel stavební firmy si myslí, že má ziskový rok, ale až v prosinci zjistí, že některé náklady byly chybně evidovány, což znamená, že je ve skutečnosti ve ztrátě. Kdyby měl správné informace už v polovině roku, mohl by podniknout kroky k nápravě.

Řešení:

Zavést **měsíční uzávěrku**, kdy se pravidelně kontrolují a doplňují klíčové údaje. Princip významnosti je v tomto případě klíčový. Není nutné mít každý měsíc úplnou závěrku, ale významně správné hodnoty, které ovlivňují řízení a rozhodování managementu.

8.3 Metoda B účtování skladu a absence měsíčního účtování změn zásob

Malé firmy často účtují sklad metodou B, což znamená, že náklady na materiál se účtují **už v okamžiku nákupu**, místo aby se sledovaly **podle skutečné spotřeby**.

Běžná chyba:

- Firma má na skladě materiál za 500 000 Kč, ale v účetnictví se náklady projeví hned při nákupu. To zkresluje hospodářský výsledek.
- Pokud se neúčtuje o změně stavu zásob **každý měsíc**, náklady nejsou správně rozloženy v čase.

Dopad:

Výsledovka ukazuje vysoké náklady v měsících, kdy se nakupovalo více, a nízké náklady v ostatních měsících, i když se ve skutečnosti materiál spotřebovává rovnoměrně. To může vést k chybným závěrům o ziskovosti.

Řešení:

Zavést pravidelné měsíční účtování změn zásob, aby bylo zřejmé, **kolik materiálu bylo skutečně spotřebováno**.

8.4 Neúčtování o nedokončené výrobě a hotových výrobcích

Ve výrobních firmách je důležité sledovat nejen hotové výrobky, ale i **nedokončenou výrobu** (např. rozpracované zakázky).

Běžná chyba:

- V účetnictví se evidují pouze **náklady na materiál a mzdy**, ale nehodnotí se, kolik výrobků bylo skutečně dokončeno.
- To vede k situaci, kdy firma v průběhu zakázky vykazuje vysoké náklady, ale žádné výnosy, protože nedokončená výroba není evidována. Po ukončení pak vyskočí vysoký zisk, protože proti tržbě už nabíhají pouze minimální náklady.

Dopad:

Majitel velké nábytkářské firmy, která získala dvě velké dlouhodobé zakázky je dlouho ve vysoké ztrátě, protože zakázky se dokončí až za několik měsíců. V říjnu a listopadu pak vyfakturuje tyto dokončené zakázky a v účetnictví vykáže vysoký zisk. Výsledkem je velmi **zkreslený pohled na ziskovost firmy**.

Řešení:

Každý měsíc účtovat o **nedokončené výrobě** a hotových výrobcích, aby bylo možné sledovat skutečný stav výroby a náklady respektovaly časovou souvislost s výnosy. Při přechodu mezi roky s tím účetní většinou nemají problém, ale průběžně se to u malých a středních firem neprovádí.

8.5 Odpisy účtované pouze na konci roku

Odpisy dlouhodobého majetku (stroje, auta, budovy) mohou být významnou položkou nákladů, ale účetní je často účtují **až na konci roku**, což způsobuje nerovnoměrné rozložení nákladů.

Dopad:

Firma má po většinu roku uměle **vyšší zisk**, než ve skutečnosti má, a na konci roku se výsledek náhle propadne.

Řešení:

Účtovat odpisy **měsíčně**, aby odpovídaly skutečnému opotřebení majetku.

8.6 Neprovádění časového rozlišení v průběhu roku

Časové rozlišení umožňuje **správně přiřadit náklady a výnosy do období, se kterým souvisejí**. Pokud se neprovádí, může dojít k tomu, že:

- Náklady na pojištění nebo nájem se zaúčtují jednorázově, místo aby se rozložily na celý rok.
- Výnosy se evidují dříve, než jsou skutečně realizovány.
- Náklady ovlivňují hospodaření firmy v jiných měsících než výnosy, které s nimi souvisí.

Dopad:

Firma organizuje v průběhu roku 5 konferencí. Tyto konference začíná připravovat již dlouho dopředu a řada nákladů nabíhá průběžně v procesu přípravy (mzdy, služby, dodávky). Výnosy naopak proběhnou pouze v měsíci, kdy se příslušná konference koná. Díky tomu vlastně firma vůbec netuší jak si průběžně vede, protože 8 měsíců v roce je v hluboké ztrátě a ve 4 měsících ve vysokém zisku.

Řešení:

Zavést pravidelné časové rozlišení významných nákladů a výnosů v průběhu roku.

8.7 Podcenění rozvahy a cash flow

Mnoho firem se zaměřuje jen na výsledovku a neřeší **rozhahu a cash flow**. (viz kapitoly 5 a 6)

Dopad:

Firma vidí zisk, ale neví, že jí dochází hotovost. Pak se může stát, že **nemá na výplaty** nebo že se zadluží, i když je podle výsledovky zisková.

Řešení:

Pravidelně sledovat **vývoj pohledávek, závazků a zůstatků na účtech**, aby bylo možné efektivně řídit financování firmy. V principu by účetní firma měla pravidelně inventarizovat všechny významné zůstatky účtů, sledovat jejich změny a identifikovat chybné zůstatky.

8.8 Daňové a účetní odpisy

Odpisy dlouhodobého majetku jsou klíčovou součástí účetnictví a ovlivňují výsledovku firmy, její ziskovost i plánování nákladů. Přesto jsou často špatně pochopené a v mnoha firmách se účtují pouze na konci roku, což může výrazně zkreslit manažerské reporty.

Jednou z dalších chyb je, že se v účetnictví používají pouze **daňové odpisy**, které jsou určeny **primárně pro výpočet daně z příjmu**, ale neodrážejí **skutečné opotřebení majetku** a jeho využití v podnikání. Malé a střední firmy, které nepodléhají auditu velmi často opomíjejí nezbytnost odlišení účetních a daňových odpisů a neuvědomují si, že mohou významně zkreslovat výsledek hospodaření, posuzování ziskovosti v letech, kdy je majetek často (daňově zrychleně) odepsán. To vede k problémům v manažerském účetnictví a finančním plánování.

Daňové odpisy často zrychlují náklady v prvních letech a poté firma **najednou přestane majetek odepisovat**, přestože ho stále používá a majetek navíc generuje příjmy.

Příklad z praxe:

Firma si koupí stroj za **1 000 000 Kč**, který má reálnou životnost 10 let a daňově ho odepisuje 5 let (rovnoměrně 200 000 Kč ročně).

Po pěti letech:

- Stroj stále funguje a generuje příjmy.
- V účetnictví už ale nejsou žádné náklady na opotřebení, protože **daňové odpisy skončily**.

- Zisk firmy je zkreslený po celou dobu odepisování. V prvních pěti letech je ovlivněn vysokými odpisy, zatímco v následujících pěti letech odpisy chybí a firma dosahuje ziskovosti, která není reálná a nezohledňuje náklady na majetek, který stále generuje příjmy.

Shrnutí: Jak se vyhnout chybám při účtování odpisů?

V případě, kdy je hodnota odpisů významná:

- ✓ **Neúčtovat odpisy jen jednou ročně**, ale pravidelně každý měsíc.
- ✓ **Používat v účetnictví účetní odpisy**, které odpovídají skutečné životnosti majetku.

Správné nastavení odpisů pomáhá firmám **lépe řídit náklady, plánovat investice a vyhnout se finančním problémům v budoucnosti**.

9. Praktická práce s REKAPem

Pro praktickou práci doporučuji seznámit se s těmito materiály, kde lze nastudovat ovládání a funkce REKAPu:

- <http://documents.novacloud.cz/manual-rekap.pdf>
- <https://www.rekap.online/cs/videoa---pripravujeme-pro-vas-prezentace-a-videonavody/a/novinky-v-reportingu-rekap-r3>
- <https://www.rekap.online/cs/videoa---pripravujeme-pro-vas-prezentace-a-videonavody/a/financni-planovani-v-reportingu-rekap-r3>

Studenti si v REKAPu vyzkouší:

- Práci s manažerským reportingem
- Úlohy z analýzy tržeb a vývoje obchodu
- Úlohy z analýzy ekonomiky
- Úlohy z analýzy financí
- Zobrazit a analyzovat výsledovku, rozvahu a cash flow z pohledu praktických potřeb manažerů.
- **Tvorbu byznys plánu a jeho porovnání se skutečností** a vyhodnotit odchylky.
- Identifikovat **chyby a navrhnout řešení**

Praktické cvičení:

- Praktické úlohy a cvičení jsou v samostatné příloze.

Shrnutí:

Manažerské účetnictví je nezbytné pro efektivní řízení firmy. **Pomáhá sledovat tržby, řídit náklady, plánovat budoucnost a zajišťovat finanční stabilitu podniku.** 💡