

Alena Čechová

Manažerské účetnictví

2. aktualizované a rozšířené vydání

Computer Press
Brno
2011

Manažerské účetnictví

2. aktualizované a rozšířené vydání

ALENA ČECHOVÁ

Copyright © Computer Press, a. s., 2011.

Jazyková korektura: Libor Vyhnálek

Vnitřní úprava a sazba: René Kašík

Obálka: Petr Holub

Technický redaktor: Martin Vlach

Technická spolupráce: Irena Rozvoralová

Odpovědná redaktorka: Vendula Kůrková

Produkce: Petr Baláš

Computer Press, a. s.,

Holandská 3, 639 00 Brno

Objednávky knih:

<http://knihy.cpress.cz>

distribuce@cpress.cz

tel.: **800 555 513**

ISBN 978-80-251-2831-2

Prodejní kód: KE0587

Vydalo nakladatelství Computer Press, a. s., jako svou 3763. publikaci.

© Computer Press, a. s. Všechna práva vyhrazena. Žádná část této publikace nesmí být kopírována a rozmnožována za účelem rozšiřování v jakékoli formě či jakýmkoli způsobem bez písemného souhlasu vydavatele.

Obsah

Slovo úvodem **1**

Kapitola 1

Trochu teorie na úvod **3**

1.1 Co je to manažerské účetnictví a komu slouží **3**

1.1.1 Co je to účetnictví 3

1.1.2 Úkoly řízení 4

1.1.3 Pojem manažerské účetnictví 4

1.2 Úkoly manažerského účetnictví **5**

Kapitola 2

Co by manažer měl chtít od účetních **7**

2.1 Sledování hospodaření organizace **8**

2.1.1 Výkaz zisku a ztráty 8

2.1.2 Rozvaha 15

2.1.3 Peněžní toky 20

2.2 Struktura nákladů a jejich vazby na výnosy, které vytváří **22**

2.2.1 Podnik zabývající se obchodem 23

2.2.2 Podnik výrobní 24

2.2.3 Podnik poskytující služby 28

2.3 Posouzení efektivity činnosti jednotlivých středisek či pracovišť **29**

2.3.1 Sledování středisek 30

2.3.2 Jednookruhové účetnictví 31

2.3.3 Dvouokruhové účetnictví 35

Kapitola 3**Rozhodování jako konečná fáze manažerského účetnictví** **41**

3.1 Jaká jsou základní nebo řekněme obecná kritéria rozhodování? **41****3.2 Členění rozhodovacích procesů** **42**

3.2.1 Investiční rozhodnutí – vyžadující vklady 42

3.2.2 Neinvestiční rozhodnutí – nevyžadující vklady 46

3.2.3 Cenová rozhodování 53

Kapitola 4**Náklady a rozhodování** **61**

4.1 Relevantnost nákladů a výnosů **61**

4.1.1 Podstata relevantních nákladů a výnosů 61

4.1.2 Zvláštnosti irelevantních nákladů a výnosů 62

4.1.3 Časový faktor 64

4.1.4 Kvantifikace efektů 65

4.2 Vztah nákladů a výnosů k řízení **66**

4.2.1 Náklady a výnosy přiřazované danému rozhodnutí 66

4.2.2 Rozdílové hodnoty nákladů a výnosů 70

4.2.3 Přírůstkové náklady a výnosy 70

4.3 Druhové členění nákladů **72****4.4 Účelové členění nákladů** **75**

4.4.1 Členění nákladů ve vztahu k výkonům 75

4.4.2 Členění nákladů ve vztahu k útvarům 80

4.5 Náklady ve vztahu ke změnám objemu výroby **81****Kapitola 5****Kalkulace** **85**

5.1 Co je to kalkulace? **86**

5.1.1 Předmět kalkulace 86

5.1.2 Přiřazování nákladů určitému předmětu kalkulace 87

5.1.3 Struktura nákladů 96

5.2 Kalkulační systém **97**

5.2.1 Předběžné kalkulace 98

5.2.2 Výsledná kalkulace	99
5.2.3 Kalkulace ceny	100
5.3 Využití kalkulační v řízení	100
5.3.1 Příčiny a možnosti minimalizace rozdílů mezi skutečnými režijními náklady a jejich plánovanou výší	101
5.3.2 Kalkulace variabilních nákladů	101
5.3.3 Přiřazování nákladů konkrétní aktivitě	102
Kapitola 6	
Plány a rozpočty	105
6.1 Plánování podnikové a vnitropodnikové	105
6.2 Co je předmětem rozpočtů	106
6.2.1 Co jsou to stavové veličiny?	106
6.2.2 Co tedy jsou tokové veličiny?	106
6.3 Členění rozpočtů	107
6.3.1 Variantní nebo pevný rozpočet	107
6.3.2 Přírůstkový nebo rozpočet od nuly	109
6.3.3 Klouzávkový nebo časově vymezený	110
6.3.4 Rozpočty celkové a dílčí	110
6.3.5 Limitní a volný rozpočet	112
6.4 Krátkodobé rozpočty	112
6.4.1 Vnitropodnikové krátkodobé rozpočty	112
6.4.2 Podnikové rozpočty	118
6.5 Střednědobé a dlouhodobé rozpočty	123
6.5.1 Rozpočet členěný podle výkazů účetní závěrky	125
6.5.2 Rozpočet jen určité části aktiv či pasiv podniku	125
6.5.3 Rozpočet vývoje nákladů	126
Kapitola 7	
Finanční analýza	127
7.1 Informace pro finanční analýzy	127
7.1.1 Výkazy finančního účetnictví	128
7.1.2 Výkazy manažerského účetnictví	128
7.2 Metody finanční analýzy	128
7.2.1 Jednoduché metody	129
7.2.2 Metody větší složitosti	139

7.3 Platební schopnost podniku	139
7.3.1 Solventnost	139
7.3.2 Likvidita	140
7.3.3 Čistý pracovní kapitál	142
7.4 Finanční stabilita podniku	142
7.4.1 Věřitelské riziko	143
7.4.2 Koeficient samofinancování	143
7.4.3 Poměr dluhu k vlastním zdrojům	144
7.4.4 Finanční samostatnost	144
7.4.5 Finanční páka	144
7.4.6 Doplnující ukazatele	144
7.5 Aktivita podniku	146
7.5.1 Obrat zásob i doba obratu zásob	146
7.5.2 Obrat pohledávek	147
7.6 Rentabilita podniku	148
Přílohy	
Příklad sestavení plánu	155
Příklad komplexní analýzy podniku	159
Příklad dvouokruhového účetnictví formou rozpouštění režii	177
Závěr	187
Seznam zkratk	191
Rejstřík	193

Co by manažer měl chtít od účetních

Manažer obvykle není současně odborníkem na účetnictví, a i kdyby byl, pak ale sám účetnictví nezpracovává. A jelikož základní informace o tom, jak organizace funguje, zda je dostatečně finančně zajištěna, jaké má náklady, zda vytváří zisky a podobně, podává účetnictví, je základním předpokladem, že účetnictví je zpracováváno průběžně a aktuálně a především správně.

Nebudeme na tomto místě řešit odbornost pracovníků zpracovávajících účetnictví, ale jen připomeneme, že se mnohdy vyplatí „investovat“ do odborníků, kteří mají teoretické předpoklady a v praxi jsou aktivní a zdatní. Stále je ještě mnoho podnikatelů (a také manažerů), kteří si myslí, že účetnictví může dělat „kdokoliv“, kdo je schopen projít nějakým krátkodobým kurzem účetnictví, nebo dokonce že účtovat může obchodník, prodavač atd. při své obvyklé práci, neboť účetní softwary přece všechno zvládnou samy.

Opak je pravdou a na to také již mnoho podnikatelských subjektů doplatilo. Proč? Právě proto, že informace, které obsahují účetní doklady, nejsou jen pro „finanční úřad“, ale především pro manažery. Nelze je jen zaúčtovat, ale je potřeba s nimi dále pracovat a zpracované informace předávat vedení organizace v takové podobě, jaká je žádoucí právě pro potřeby řízení, správného rozhodování. A to už vyžaduje odborný přístup kvalifikovaného účetního.

Co tedy požadovat o takového odborného pracovníka?

Především musí mít manažer jasno, k jakému účelu informace bude používat. Zda:

1. k posouzení hospodaření organizace, její celkové ziskovosti, zadluženosti či likvidity,
2. struktury nákladů a jejich vazeb na výnosy, které vytváří,
3. posouzení efektivnosti činnosti jednotlivých středisek či pracovišť

nebo k rozhodování:

4. o investicích,
5. o rozšíření či změně sortimentu,
6. o snížení či zvýšení cen

2.1 Sledování hospodaření organizace

Pro tento účel bude manažer pravděpodobně potřebovat informace pravidelně v určitých intervalech, které musí stanovit jako závazné tak, aby všichni zainteresovaní pracovníci (především účetní) tyto intervaly znali a byli připraveni informace pravidelně poskytovat. Obvykle se hospodaření sleduje měsíčně, u menších organizací, kde není systém příliš složitý a potřeba informací četná, třeba čtvrtletně.

Pro posouzení, jak organizace hospodaří, bude manažer potřebovat údaje finančního účetnictví. Jak si vysvětlíme v dalších kapitolách, přesto, že zde hovoříme především o manažerském účetnictví, je mezi těmito pojmy velmi úzký vztah. Manažerské účetnictví vždy vychází z účetnictví finančního, je jeho jakýmsi „zpodrobněním“. Údaje finančního účetnictví jsou pro řízení stejně důležité jako ty z manažerského. Nyní tedy ke konkrétním informacím:

2.1.1 Výkaz zisku a ztráty

Manažer musí vědět, že organizace vytváří **zisk**, neboť, až na výjimky, kdy je žádoucí poskytovat určité služby, za něž organizace nezíská žádné nebo téměř žádné tržby (neziskové organizace), je každá organizace zřízena za účelem vytváření zisku, jinak by její existence postrádala smysl. O tom, zda je vytvářen zisk nebo nikoliv, nám podá výkaz zisku a ztráty, který je výkazem všeobecně známým a tvoří součást účetní závěrky každé organizace. Tento výkaz nám však podává také další informace o tom, kde je zisk, případně ztráta, vytvářen (dále jen hospodářský výsledek). Pro tyto účely je výkaz zisku a ztráty rozčleněn do tří základních částí, a to:

- provozní
- finanční
- mimořádné

A dle těchto jednotlivých oblastí se také vypočítává hospodářský výsledek. Jsme tedy schopni zjistit, zda naše provozní sféra, která je základem každé organizace, vytváří zisk, nebo je ztrátová. Pokud je vytvářen v provozní oblasti zisk, pak by mělo být hospodaření organizace příznivé. To je základní poznatek. Avšak musíme brát v úvahu další informace:

1. Posuzujeme, zda tento zisk **pokryje finanční náklady**, neboť převážná většina organizací ve finanční oblasti zisků nedosahuje, pokud se přímo nezabývá finančními činnostmi. Jsou zde náklady na bankovní poplatky, úroky z úvěrů a půjček apod.

Příklad č. 1:

a)

1.	Hospodářský výsledek je celkově kladný, je tvořen provozní činností, která pokrývá ztrátu z činnosti finanční	
	Tržby za zboží	500
	Náklady na prodané zboží	400
*	Marže	100
	Výkony	2 509
	Výkonová spotřeba	2 200
*	Přidaná hodnota	409

	Osobní náklady	189
	Daně a poplatky	13
	Odpisy dlouhodobého majetku	25
	Tržby z prodeje majetku a zásob	80
	ZC majetku a zásob	50
	Změna stavu rezerv a OP	9
	Ostatní provozní výnosy	60
	Ostatní provozní náklady	70
*	Provozní HV	193
	Finanční výnosy	5
	Finanční náklady	15
*	Finanční HV	-10
	Daň z příjmu	40
*	HV z běžné činnosti	143
	Mimořádné výnosy	0
	Mimořádné náklady	0
	Daň z příjmu	0
*	Mimořádný HV	0
*	HV celkem	143
*	HV před zdaněním	183

Z tabulky je patrné, že podnik vykazuje kladný hospodářský výsledek (zisk) a ten je tvořen především v provozní činnosti a naprosto postačuje k pokrytí záporného finančního hospodářského výsledku. Znamená to, že podnik hospodaří se ziskem, a to při běžném provozu bez přítomnosti mimořádných nebo neobvyklých situací.

b)

2.	Hospodářský výsledek z provozu je sice celkově kladný, avšak nestačí na pokrytí finančních nákladů, celkově je tedy ztrátový	
	Tržby za zboží	500
	Náklady na prodané zboží	400
*	Marže	100
	Výkony	2 385
	Výkonová spotřeba	2 200
*	Přidaná hodnota	285
	Osobní náklady	189
	Daně a poplatky	13
	Odpisy dlouhodobého majetku	25
	Tržby z prodeje majetku a zásob	69
	ZC majetku a zásob	50
	Změna stavu rezerv a OP	9
	Ostatní provozní výnosy	5
	Ostatní provozní náklady	70
*	Provozní HV	3

	Finanční výnosy	5
	Finanční náklady	15
*	Finanční HV	-10
	Daň z příjmu	1
*	HV z běžné činnosti	-8
	Mimořádné výnosy	0
	Mimořádné náklady	0
	Daň z příjmu	0
*	Mimořádný HV	0
*	HV celkem	-8
*	HV před zdaněním	-7

V tomto příkladu b) vidíme, že celkový provozní hospodářský výsledek je kladný, avšak finanční náklady jsou důvodem vzniku celkové ztráty. Znamená to, že vyprodukovaná přidaná hodnota stačila pokrýt pouze všechny provozní náklady, ale již nestačila k pokrytí nákladů finančních. Navíc nevytváří zdroje k dalšímu rozvoji organizace.

2. Dále posuzujeme, zda je **zisk v provozní oblasti tvořen běžnou činností**, nebo nějakou neobvyklou transakcí, i když v rámci běžné činnosti, jako je např. prodej majetku či zásob. Tyto transakce u našeho příkladu nejsou běžnou náplní činnosti organizace a mohly tvorbu hospodářského výsledku ovlivnit zcela výjimečně. Stejně tak posuzujeme také ztrátový výsledek:

Příklad č. 2:

a)

3.	Hospodářský výsledek je celkově kladný, avšak je způsoben především prodejem majetku, který byl již z velké části odepsán, ale jeho tržní hodnota je poměrně vysoká	
	Tržby za zboží	500
	Náklady na prodané zboží	400
*	Marže	100
	Výkony	1 989
	Výkonová spotřeba	2 200
*	Přidaná hodnota	-111
	Osobní náklady	189
	Daně a poplatky	13
	Odpisy dlouhodobého majetku	25
	Tržby z prodeje majetku a zásob	1 000
	ZC majetku a zásob	50
	Změna stavu rezerv a OP	9
	Ostatní provozní výnosy	60
	Ostatní provozní náklady	70
*	Provozní HV	593
	Finanční výnosy	5

	Finanční náklady	15
*	Finanční HV	-10
	Daň z příjmu	120
*	HV z běžné činnosti	463
	Mimořádné výnosy	0
	Mimořádné náklady	0
	Daň z příjmu	0
*	Mimořádný HV	0
*	HV celkem	463
*	HV před zdaněním	583

Na těchto výsledcích jasně vidíme vliv prodeje majetku, kde tržby z tohoto prodeje jsou vyšší než celý hospodářský výsledek z provozní činnosti, což svědčí o tom, že za běžných podmínek, bez vlivu tohoto prodeje by organizace vykázala ztrátu z provozní činnosti. Tuto skutečnost potvrzuje přidaná hodnota, která je v našem příkladu záporná. Záporná přidaná hodnota signalizuje špatné hospodaření vyplývající s velkou pravděpodobností z neznalosti vedení organizace, z nedostatečných informací. Je velmi pravděpodobné, že byly sestaveny nesprávně kalkulace (nebo nebyly sestaveny vůbec), nebo dochází k nadměrnému vydávání prostředků na náklady organizace, a to především v oblasti materiálových nákladů nebo nákladů na služby (nebo kombinace obojího).

Může však nastat situace, kdy bude přidaná hodnota kladná, přesto nebude dostatečně vysoká k pokrytí dalších nezbytně nutných nákladů, jako jsou mzdy zaměstnanců a další:

b)

4.	Hospodářský výsledek je celkově kladný, avšak je způsoben především prodejem majetku, který byl již z velké části odepsán, ale jeho tržní hodnota je poměrně vysoká	
	Tržby za zboží	500
	Náklady na prodané zboží	400
*	Marže	100
	Výkony	2 139
	Výkonová spotřeba	2 200
*	přidaná hodnota	39
	Osobní náklady	189
	Daně a poplatky	13
	Odpisy dlouhodobého majetku	25
	Tržby z prodeje majetku a zásob	1 000
	ZC majetku a zásob	50
	Změna stavu rezerv a OP	9
	Ostatní provozní výnosy	60
	Ostatní provozní náklady	70
*	Provozní HV	743
	Finanční výnosy	5
	Finanční náklady	15
*	Finanční HV	-10

	Daň z příjmu	120
*	HV z běžné činnosti	613
	Mimořádné výnosy	0
	Mimořádné náklady	0
	Daň z příjmu	0
*	Mimořádný HV	0
*	HV celkem	613
*	HV před zdaněním	733

3. Součástí provozního hospodářského výsledku je pro nás, jak jsme již naznačili v předchozím odstavci, velmi důležitý ukazatel **přidané hodnoty**, který vypovídá o tom, zda vytváříme příznivý hospodářský výsledek v základním procesu činnosti organizace. Tento ukazatel podává informace o tom, zda jsou náklady na spotřebu materiálu, energií a na služby adekvátní výkonům organizace a vytvářejí přidanou hodnotu. Ta by měla být natolik vysoká, že ji je možné rozdělit dále na úhradu dalších variabilních (měnících se) nákladů, fixních nákladů (které zůstávají za určitých okolností neměnné) a také aby v podniku bylo vytvořeno to, co je podstatou podnikání, a to je zisk. Pokud je vytvářen zisk, pak je možné také investovat a podnik dále rozvíjet. Čím vyšší přidaná hodnota, tím větší možnosti dalšího rozvoje jak podniku, tak také mzdové politiky podniku a spokojenosti všech zúčastněných osob.
4. Součástí přidané hodnoty je také u organizací zabývajících se obchodem „**marže**“, která představuje zisk z prodeje zboží. Pokud by marže neodpovídala předpokládanému zisku z prodeje a její výpočet ve výkazu zisku a ztráty není ovlivněn chybným zaúčtováním, pak není něco v pořádku a kalkulace ceny není správná.

Příklad č. 3:

1.	Tržby za zboží	500
	Náklady na prodané zboží	400
*	Marže	100
2.	Tržby za zboží	400
*	Náklady na prodané zboží	500
	Marže	-100
3.	Tržby za zboží	500
	Náklady na prodané zboží	100
	Marže	400

Pro názornost jsme použili stejná čísla, jen s opačnými hodnotami. V **prvním případě** je marže kladná a činí 20 % z pořizovací ceny zboží, což je výše odpovídající strategii podniku. Údaje jsou tedy v pořádku a manažer podniku může být spokojen.

Ve **druhém případě** je však marže záporná, což by se v praxi vyskytovat nemělo. Tato situace může mít několik důvodů:

1. V účetnictví nejsou zachyceny všechny operace týkající se spotřeby nakoupeného zboží (náklady) a tržeb za prodané zboží (výnosy) správně. V tom případě je nutné požadovat od účetních rozbor vztahů nákupu zboží a jeho prodeje. Vliv může mít:
 - a) chybějící zaúčtování tržeb za zboží, např. nepředáním všech dokladů vztahujících se k tržbám
 - b) doklady na nákup (spotřebu) zboží byly zaúčtovány dvakrát
 - c) při účtování došlo k chybě, např. v desetinných místech
2. Skladové ceny jsou nesprávně nastaveny a z toho vyplývají chyby při výpočtu prodaného zboží
3. Není správně stanovena kalkulace prodejních cen
4. Jde o mimořádnou operaci, a to o prodej nepotřebných zásob nebo zásob dlouho ležících na skladě

Znamená to, že v první řadě je nutno vyloučit účetní chyby, požadovat, jak jsme si již řekli, rozbor od účetních.

Pokud nebude zjištěna účetní chyba, pak si musí manažer nechat předložit způsob stanovení skladových cen a jejich použití při výdeji ze skladu.

Pokud ani zde nebudou nalezeny chyby, je nutné ověřit, zda je správně stanovena kalkulace ceny zboží, zda cena obsahuje všechny nákladové položky a ziskovou přírážku.

Pokud půjde o prodej nepotřebných nebo dlouho ležících zásob, měl by to samozřejmě manažer také vědět a o takovémto prodeji rozhodovat. Informace by měly být podkladem rozboru situace, proč k ní došlo a kdo za ni nese odpovědnost. V podniku, kde je sledován věrný obraz dění, by v účetnictví k takovýmto situacím dojít nemělo, neboť neprodejné zásoby jsou sledovány v průběhu let a ošetřovány tvorbou opravných položek apod.

Konkrétních důvodů rozdílů může být mnoho. Ty, které jsme si uvedli, představují nejobvyklejší případy, jež mohou nastat.

Ve **třetím případě** je marže příliš vysoká, neodpovídá reálné hodnotě, které by mohlo být prodejem zboží dosaženo. Obdobně jako v případě druhém může jít o chyby v účetnictví nesprávným nastavením skladových cen pro výpočet podkladů pro účetnictví. Ve výjimečných případech může jít o vysokou ziskovou přírážku, avšak v praxi se takovýto případ stává vzhledem ke konkurenčnímu prostředí velmi ojediněle. Je však možné, že podnik „zneužije“ svého monopolního postavení na trhu a stanoví ceny nepřiměřené nákladům. Zde se pak vystavuje riziku příchodu konkurence na trh.

5. Jelikož se základní činnosti každé organizace neobejdou bez lidského faktoru, musí přidaná hodnota uhradit mzdové náklady a náklady s nimi související. Proto musíme porovnat ukazatel přidané hodnoty s další položkou výkazu zisku a ztráty, a to s osobními náklady. Pokud přidaná hodnota tyto náklady nepokrývá, je nutné se zamyslet nad produktivitou práce či vyšší nákladů na materiál, energii a služby (tzv. výkonovou spotřebu).

Příklad č. 4:

a)

	Tržby za zboží	500
	Náklady na prodané zboží	400
*	Marže	100
	Výkony	2 385
	Výkonová spotřeba	2 200
*	Přidaná hodnota	285
	Osobní náklady	189
	Daně a poplatky	13
	Odpisy dlouhodobého majetku	25

Zde vidíme, že přidaná hodnota další nezbytné náklady podniku – především osobní náklady – pokrývá, můžeme tudíž říci, že je situace příznivá.

b)

	Tržby za zboží	500
	Náklady na prodané zboží	400
*	Marže	100
	Výkony	2139
	Výkonová spotřeba	2200
*	Přidaná hodnota	39
	Osobní náklady	189
	Daně a poplatky	13
	Odpisy dlouhodobého majetku	25

Zde je již patrný problém, neboť přidaná hodnota nepostačuje na pokrytí mzdových a s nimi souvisejících nákladů, natož dalších nákladů nezbytně nutných. V tomto okamžiku potřebujeme hlubší rozbor hospodaření, tj. rozbor jednotlivých nákladových položek, produktivity práce.

Pokud jsou všechny podmínky uvedené v předcházejících pěti bodech splněny, pak lze říci, že organizace z pohledu tvorby hospodářského výsledku hospodář dobře.

Ještě poznámku o **mimořádném hospodářském výsledku**. Řekli jsme si, že zisk z provozní činnosti (neboli běžné činnosti) musí pokrývat běžné náklady na finanční činnosti, které jsou pro provoz organizace nezbytné. U mimořádného hospodářského výsledku je tomu jinak. Zde může samozřejmě také vzniknout zisk nebo ztráta. Mimořádným ziskem nebo mimořádnou ztrátou se však nazývá proto, jelikož nevyplyvá z běžné činnosti organizace, ale vznikl na základě nějaké mimořádné události či příležitosti, která není obvyklá v provozu organizace, v minulosti se nevyskytovala (nebo jen výjimečně) a také se nepředpokládá, že v dalších obdobích nastane. Tento hospodářský výsledek by měl skutečně vyjadřovat mimořádné události a neměly by zde být promítnuty sice nezvyklé, avšak objemově bezvýznamné operace. Pokud zde jsou vykázány hodnoty, měly by být vždy předmětem zkoumání a manažer by měl požadovat k této informaci podrobnější vysvětlení.