

5 EKONOMICKÁ FUNKCE

Metodická poznámka: Předkládaný text vznikl jako součást projektu CZ.1.07/2.2.00/28.0227: Inovace studia ekonomických disciplín v souladu s požadavky znalostní ekonomiky v rámci inovace studijních podkladů pro předmět Projekt systému řízení podniku pro akademický rok 2014/15. Jedná se o předběžnou textovou verzi, která sice ještě neobsahuje definitivní vazby na ostatní funkce v rámci projektu, ale prezentuje základní strukturu textu v části „Ekonomická funkce“ se zaměřením na obsahové a metodické náměty pro zpracování výsledného projektu.

Autor: JUDr. Martin Landa

Ekonomickou funkci lze charakterizovat jako soubor procesů a aktivit zajišťujících fungování podniku z finančního hlediska, ale s důrazem na dosažení určitých strategických cílových hodnot typu maximalizace ekonomické hodnoty podniku a rovněž i operativních cílů v podobě zajištění finančních prostředků (kapitálu) pro běžnou činnost podniku při zajištění finanční rovnováhy a optimální kapitálové struktury.

Metodická poznámka: V podnikové praxi mnohdy ještě přežívá představa o ekonomické oblasti podnikové reality (ve smyslu finančního řízení) jako o souboru činností, jejichž základním smyslem je „profinancovat“ jiné oblasti podnikových činností – výrobu či obchod, odbyt produktů, vývoj a výzkum, zásobování, administrativu atd. I když samozřejmě zajištění potřebných finančních zdrojů je důležitou součástí ekonomické funkce, zdaleka to není jediná její úloha. Jako další úlohy v systému firemních financí¹ je nutné uvést rovněž alokaci peněz a kapitálu do různých forem nepeněžního majetku ve smyslu investování, rozdělování zisku (v rámci dividendové politiky v širším slova smyslu) a dále i úlohu směřující do oblasti účetnictví (ve smyslu evidence, archivace a zpracování výsledných finančních informací). Vedle uvedených úloh v rámci finančního řízení je ale nutné do ekonomické funkce zahrnout i oblast vnitřního ekonomického řízení, reprezentovaného systémy rozpočtování, kalkulací a vnitropodnikového reportingu.

Výsledkem výše uvedených poznatků o obsahu finančně-ekonomických procesů je dále uvedený návrh základní struktury dílčích kapitol v rámci projektu řízení podniku:

Přehled dílčích funkcí a procesů:

1. Finanční plánování a kontrola
 - Sestavení finanční strategie
 - Definování finančních cílů
 - Dlouhodobé a krátkodobé finanční plánování
 - Provádění finančních analýz a kontrola realizace finančních cílů
2. Řízení vnějších a vnitřních finančně-ekonomických vztahů
 - Stanovení forem financování
 - Finanční řízení složek pracovního kapitálu
 - Analýzy investičních projektů
 - Operativní a strategické řízení nákladů a zisku
 - Politika v oblasti rozdělování výsledku hospodaření
3. Podnikové účetnictví

¹ KALOUDA, František. Finanční řízení podniku. 2. rozš. vyd. Plzeň: Vydavatelství a nakladatelství Aleš Čeněk, 2011, s. 12 an.

- Koncepce finančního účetnictví
- Koncepce manažerského účetnictví

5.1 Finanční plánování a kontrola

Procesy vztahující se k oblasti plánování a kontroly by v projektu měly být zaměřeny na tři dílčí oblasti:

- pojetí a obsah finanční strategie jako základu pro koncipování záměrů v rámci finančně-ekonomického řízení podniku (tato část rovněž zahrnuje i problematiku definování finančních cílů),
- formulace základní koncepce procesů finančního plánování,
- návrh koncepce analytických a kontrolních procesů zaměřených na řešení odchylek mezi plánem a ekonomickou realitou.

5.1.1 Sestavení finanční strategie

Finanční strategie je odborné literatuře pojímána jednak jako funkční strategie² – v tomto kontextu se jedná o manažerský pohled v rámci procesu tvorby celkové podnikové strategie obdobně jako je např. personální strategie, marketingová strategie, výrobová strategie atd. Je ale nutné uvést, že ve finančně orientované literatuře je obvyklejší setkat se s pojmem **finanční politika**³ (či soubor dílčích finančních politik) charakterizovaná jako soubor cílů, nástrojů a opatření směřujících k dosažení určitých cílů či k zajištění určitých aktivit.

Pro účely sestavení projektu řízení byla přijata koncepce finanční strategie charakterizovaná jako relativně ucelený a navzájem propojený soubor strategických finančních cílů, záměrů a rozhodovacích pravidel, která tvoří základ strategického finančního plánování. V tomto pojetí do finanční strategie spadají (z obsahového hlediska) tyto dílčí oblasti:

1. Investiční oblast se zaměřením na prosazení ekonomické efektivnosti investičních projektů.
2. Koncepce v oblasti financování podnikových aktivit (z hlediska využívání vlastních a cizích zdrojů).
3. Politika v oblasti řízení pohledávek a závazků (úvěrová politika).
4. Koncepce v oblasti řízení zásob.
5. Politika v oblasti řízení hotovosti (peněžních toků) a likvidity.
6. Dividendová politika (záměry při nakládání s výsledkem hospodaření)
7. Politika v oblasti řízení nákladů a zisku (v oblasti operativní a strategické)
8. Koncepce podnikového účetnictví (oblast finančního a manažerského účetnictví).

Z hlediska obsahového jsou uvedené složky finanční strategie řešeny v následujících dílčích kapitolách a navíc problematika finanční strategie velmi úzce souvisí s celkovou koncepcí podnikové strategie, která je řešena ve Správní funkci.

Proto je v projektu žádoucí – v případě **finanční strategie** – řešit zejména tyto (spíše technické) otázky:

² HANZELKOVÁ, Alena, Miloslav KEŘKOVSKÝ, Milan MATHAUSER a Ondřej VALSA. Business strategie krok za krokem. Praha: C. H. Beck, 2013, s. 22 an. a rovněž (částečně) ESCHENBACH, Rolf a kol. Controlling. 2 vyd. Praha: ASPI Publishing, 2004, s. 250 an.

³ KALOUDA, František. Finanční řízení podniku. 2. rozš. vyd. Plzeň: Vydavatelství a nakladatelství Aleš Čeněk, 2011, s. 17.

- a) Zahrnuje navrhovaný podnik do svých strategických záměrů rovněž i finančně-ekonomické problémy v podobě finanční strategie?
- b) Pokud ano, tak jaké dílčí oblasti do finanční strategie zahrnuje a jaký je časový horizont této strategie a jaké základní postupy při jejím zpracování podnik volí (oba dva tyto parametry by měly odpovídat celkové koncepci podnikové strategie).

Organizační náměty: Finanční strategie má – jak bylo výše uvedeno – charakter funkční strategie nebo jako soubor určitých finančních politik; v obou případech je ale nezbytné při jejím zpracování vycházet z celkového rámce podnikové strategie a z významu finanční oblasti, kterou management daného podniku akceptuje.

5.1.2 Definování finančních cílů

Mimořádně významnou součástí ekonomické funkce je formulace **finančních cílů** strategického, taktického a rovněž i operativního typu.

Finanční a nefinanční cíle podniku

Vliv různých stran zainteresovaných na činnosti podniku se navenek projevuje tím, že podniky přijímají řadu nefinančních cílů, např.: růst, diverzifikace, přežití, udržování zaměstnanosti v podniku, zaujetí a udržení vedoucí pozice v oblasti výzkumu a vývoje, poskytování vysoce kvalitních služeb zákazníkům, šetrný přístup k životnímu prostředí apod.

I když jsou tyto cíle na první pohled nefinančního charakteru, ve skutečnosti mají velmi úzkou vazbu na finanční cíle, jejichž základní výhodou je jejich relativně snadná vyjádřitelnost a zejména kontrolovatelnost. Mezi takové cíle patří například dosažení:

- výnosů z tržeb v určité výši,
- určité výše zisku,
- bezpečného stupně likvidity,
- stanovené míry rentability kapitálu,
- bezpečného stupně zadluženosti,
- výše ekonomické přidané hodnoty,
- atd.

Náměty k formulaci finančních cílů

Na základní otázku – jak navrhnout pro určitý podnik koncepci finančně-ekonomických cílů nelze odpovědět zcela konkrétně (vzhledem k faktorům, které jsou uvedeny dále), ale lze uvést následující metodické náměty:

- v první řadě by si měl podnik stanovit jeden hlavní finanční cíl, kterým může být postupné zvyšování obrátu nebo růst či stabilizace zisku (v závislosti např. na fázi vývoje společnosti), zvyšování poměru mezi výnosy a náklady, resp. mezi výnosy a vloženým kapitálem (jedná se o problém efektivnosti hospodaření), zajištění návratnosti vozeného kapitálu nebo zachování/zvyšování ekonomické/tržní hodnoty podniku (např. na bázi ukazatele Ekonomická přidaná hodnota) nebo i zajištění finanční stability a likvidity (vzhledem k požadavku jeho dlouhodobé existence),
- hlavní cíl je ale nutné doplnit o formulaci podřazených finančních cílů, jejichž účelem je zejména dosažení hlavního (primárního) cíle, ale rovněž i zajištění ekonomické existence podniku.

Z metodického hlediska je nutné při formulaci finančních cílů upozornit jednak na metodiku SMART⁴, která preferuje parametry stimulující, měřitelné, akceptovatelné pro významné stakeholdery, reálně dosažitelné a určené v čase a dále i na skutečnost, že v reálné praxi je nezbytné finanční cíle členit i z hlediska obsahu a času jejich realizace.

Proto je v této části projektu řízení je nutné se zaměřit na stručnou formulaci **soustavy finančních cílů** navrhovaného podniku v členění na cíle strategické, cíle taktické a cíle operativní.

5.1.3 Dlouhodobé a krátkodobé finanční plánování

Finanční plánování je proces⁵, který se skládá z:

1. Analýzy finančních a investičních možností, které má podnik k dispozici.
2. Promítnutí budoucích důsledků současných rozhodnutí, aby bylo možné se vyhnout překvapením a pochopit vztah mezi současnými a budoucími rozhodnutími.
3. Zvolení určitých alternativ (ty jsou pak včleněny do konečného finančního plánu).
4. Měření následné výkonnosti v porovnání s cíli stanovenými plánem.

Obecný postup tvorby plánu spočívá v provedení následujících kroků:

- konkretizace záměrů vyplývajících pro danou oblast plánování z nadřazených záměrů podniku,
- zabezpečení nezbytných informačních zdrojů pro tvorbu plánu,
- vypracování návrhu plánu,
- seznámení dotčených útvarů podniku s návrhem plánu,
- stanovisko dotčených útvarů k návrhu plánu,
- korekce návrhu plánu v souladu s připomínkami dotčených útvarů,
- schválení a vydání definitivní podoby plánu.

Východiskem pro sestavení plánu je znalost **nadřazených záměrů podniku**, které se týkají dané oblasti plánování. Například pro oblast sestavení strategických plánů jsou nadřazenými zájmy záměry uvedené v poslání či vizi, v etickém kodexu apod. Sestavení ročních plánů by mělo respektovat záměry pro danou oblast plánování, určenou ve strategických plánech apod.

Mají-li plány být nástroji, které v rozhodující míře determinují budoucí vývoj podniku, musí co nejlépe předvídat budoucí vývoj. K tomu je nutné mít k dispozici vhodné informace. Současné **informační technické a programové zázemí** dovoluje systematicky budovat a průběžně doplňovat datovou základu, které lze využít pro plánovací činnost.

Těžiště plánování spočívá ve vypracování **návrhu plánu**. Ten tvoří základ, který je předmětem diskuse, stanovisek, projednávání, úprav atd.; na jejich konci je definitivní podoba plánu.

S návrhem plánu by měly být **seznámeny dotčené útvary podniku**. V první řadě jde o ty útvary, které budou zabezpečovat vlastní realizaci plánu, dále by to měly být útvary, kterých se záměry plánu dotýkají.

Finanční plány lze **klasifikovat** podle dvou základních kritérií:

Z hlediska časového se plány člení na:

⁴ HANZELKOVÁ, Alena, Miloslav KEŘKOVSKÝ, Milan MATHAUSER a Ondřej VALSA. Business strategie krok za krokem. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2013, s. 5 an.

⁵ BREALEY, Richard A., Stewart C. MYERS, Teorie a praxe firemních financí. Vyd. 1. Praha: Victoria Publishing, 1992, s. 739.

- a) krátkodobé, resp. operativní (měsíční, čtvrtletní),
- b) střednědobé, resp. taktické (zpravidla zahrnují období 1 roku)
- c) dlouhodobé, resp. strategické (zahrnují víceleté časové období).

Z hlediska předmětu plánu se rozlišují:

- a) dílčí plány a rozpočty (rozpočet režijních nákladů, rozpočet peněžních toků atd.),
- b) kompletní podnikový plán (Master Budget), zahrnující celkový ekonomický pohled na podnik; skládá se z následujících složek:
 - plánovaná výsledovka,
 - plánovaná rozvaha,
 - plánovaný tok peněžní hotovosti.

Organizační náměty: Klíčovým organizačním nástrojem v oblasti finančního plánování je přesné definování typů a struktury plánů, které podnik používá a použitých technik (nelze například souběžně používat pevné a klouzavé rozpočtování). Vnitřní metodické plánovací postupy v podniku zpravidla obsahují tyto údaje:

- určení organizačních útvarů, které zajišťují vstupní údaje pro plánování, sestavují návrhy plánovacích dokumentů a rozhodují o přijetí či nepřijetí navržené podoby plánů a rozpočtů,
- určení soustavy plánů (zpravidla v závislosti na rozpočtovaném období),
- určení metod a technik sestavení plánů a rozpočtů.

5.1.4 Provádění finančních analýz a kontrola realizace finančních cílů

Finanční analýzu lze charakterizovat⁶ jako **diagnostickou složku** systému finančního řízení podniku. Její význam spočívá v tom, že s využitím definovaných (standardizovaných) i specifických metod zpracování získaných výchozích vstupních údajů rozšiřuje jejich vypovídací schopnost – takto lze maximalizovat informační základnu procesu finančního rozhodování.

V rámci finanční analýzy se používají tzv. elementární metody (zejména různé typy ukazatelů) a dále vyšší metody, které zahrnují metody matematické statistiky (bodové odhady, distribuční funkce atd.) a metody částečně využívající matematickou statistiku (expertní systémy, neuronové sítě atd.). Předmětem dalšího výkladu jsou metody elementární.

Elementární metody finanční analýzy pracují s ukazateli, což jsou buď přímo položky účetních výkazů nebo čísla (hodnoty) z nich odvozené. Ukazatele, používané při finanční analýze, mohou být:

1. Extenzivní (objemové), nesoucí informaci o rozsahu (v peněžních jednotkách), tyto ukazatele lze členit na:
 - stavové (absolutní), kterými jsou jednotlivé položky aktiv a pasiv (např. bilanční suma nebo hodnota vlastního kapitálu),
 - rozdílové, kterými jsou rozdíly stavových ukazatelů (např. čistý pracovní kapitál),
 - tokové, které informují o změnách stavových a rozdílových ukazatelů za určitou dobu (např. cash-flow a položky výsledovky).
2. Intenzivní (poměrové); jde o podíly dvou (nebo více) extenzivních ukazatelů příkladem jsou ukazatele likvidity nebo rentability).

Mezi základní techniky finanční analýzy patří zejména:

⁶ KALOUDA, František. Finanční řízení podniku. 2. rozš. vyd. Plzeň: Vydavatelství a nakladatelství Aleš Čeněk, 2011, s. 152.

- a) Analýza stavových (absolutních) ukazatelů:
 - horizontální analýza (meziroční srovnání),
 - vertikální analýza (analýza struktury výkazů),
- b) Analýza rozdílových a tokových ukazatelů:
 - analýza pracovního kapitálu,
 - analýza cash-flow (peněžních toků),
- c) Přímá analýza poměrových ukazatelů:
 - analýza ukazatelů likvidity,
 - analýza ukazatelů rentability,
 - analýza ukazatelů zadluženosti (finanční stability),
 - analýza ukazatelů aktivit,
 - analýza ukazatelů kapitálového trhu,
 - analýza ukazatelů na bázi cash flow,
- d) Analýza soustav ukazatelů:
 - pyramidový rozklad ukazatelů,
 - různé typy složených indexů (ukazatele vyjadřující finanční zdraví),
 - ukazatele vyjadřující ekonomickou hodnotu (EVA, MVA atd.).

Z výše uvedeného přehledu je zřejmé, že finanční analýza nabízí celou řadu technik či ukazatelů, které podávají významné informace buď o určité dílčí části ekonomiky podniku (např. ziskovosti, nákladovosti, likviditě apod.) nebo o podniku jako celek (např. ukazatel ekonomické přidané hodnoty). Proto je v projektu nutné provést určitou selekci a navrhnout **individuální soustavu finančních ukazatelů** vhodnou pro navrhovaný podnik. Při tvorbě této soustavy je nutné respektovat následující faktory:

- v první řadě je nutné vycházet ze soustavy finančních cílů: neměla by nastat situace, kdy podnik si jako určité finanční cíle (např. dlouhodobé zvyšování hodnoty vloženého kapitálu akcionářů, udržení finanční stability, zajištění běžné likvidity na určitém stupni atd.), ale do soustavy finančních ukazatelů nebudou zařazeny tomu odpovídající ukazatele),
- dále je nutné si uvědomit určitou časovou souvislost mezi ukazatelem a vstupními údaji: některé typy ukazatelů jsou zásadně konstruovány jako ukazatele roční (např. ukazatele rentability kapitálu, složené indexy, ukazatel EVA) a jejich použití na údaje např. za 1. čtvrtletí by bylo nesmyslné; na druhé straně existují ale ukazatele, které používat průběžně během celého ročního období (ukazatele likvidity, rentabilita tržeb, ukazatele nákladovosti),
- v neposlední řadě je vhodné respektovat souvislosti mezi ekonomickou funkcí a jinými funkcemi v rámci projektu: např. poměrně významnou oblastí zásobovací funkce je řízení zásob, kde lze velmi dobře aplikovat např. ukazatel doby obratu zásob.

Analýzy a kontrola plnění finančních (ekonomických) cílů a záměrů jsou projevem kontrolní funkce managementu a podstatou analytických a kontrolních procesů v rámci ekonomické funkce podniku je zpravidla:

1. Použití některé z rozdílových metod identifikace rozdílů mezi plánovaným (žádoucím) a skutečným stavem či vývojem ekonomických veličin.
2. Určení příčin těchto rozdílů.
3. Stanovení a implementace řídicích opatření.
4. Kontrola realizace řídicích opatření.

Opět se jedná o poměrně rozsáhlou oblast a proto je do této části projektu nutné uvést alespoň **soustavu ekonomických reportů**, které budou nástrojem předávání finančně-ekonomických informací příslušným příjemcům na různých stupních řízení.

Organizační náměty: Z věcného hlediska jsou procesy analýzy a kontroly plnění ekonomických záměrů a cílů úzce spojeny s procesy finančního a vnitropodnikového ekonomického výkaznictví. Organizačně tyto činnosti zajišťuje zejména finanční manažer, útvar strategického rozvoje nebo útvar controllingu.

5.2 Řízení vnějších a vnitřních finančně-ekonomických vztahů

Vnější finanční vztahy se realizují mezi podnikem a externími subjekty a vyznačují se zejména tím, že mají reálné finanční vyjádření, např. v podobě částky přijatého úvěru a doby jeho splácení a jeho ceny (vyjádřené úrokovou sazbou). Jiným příkladem je nominální nebo reálná hodnota kapitálového vkladu vlastníka a požadovaná míra zhodnocení tohoto vkladu.

Pro ekonomickou funkci podniku mají ale rovněž značný význam i **vnitřní ekonomické vztahy** – zejména ekonomické vztahy mezi organizačními útvary podniku a ekonomické nástroje jejich řízení. Tyto vztahy se naopak vyznačují tím, že sice mají ekonomické vyjádření, ale nejedná se o vztahy přímo finanční povahy (proto je budeme označovat pojmem „*ekonomické vztahy*“).

5.2.1 Stanovení forem financování

Každá podnikatelská činnost vyžaduje hmotné, nehmotné a finanční prostředky. Konkrétní složení těchto prostředků se označuje jako majetek podniku, resp. jako jeho aktiva. Aby podnik tento majetek získal, musí mít určité zdroje (vlastní či cizí), označované jako **kapitál podniku**, resp. jako jeho pasiva.

Kapitálová struktura podniku

Kapitálovou strukturou podniku rozumíme strukturu zdrojů (z hlediska jejich původu), z nichž vznikl majetek podniku. Podle původu se členění na zdroje **vlastní** (vlastní kapitál) a zdroje **cizí** (rezervy a závazky, tzn. cizí kapitál).

Metodická poznámka: V teorii finančního řízení se lze setkat i se člením na zdroje interní (odpisy dlouhodobého majetku, nerozdělený (tzv. „zadržovaný“) zisk a finanční rezervy) a zdroje externí (základní kapitál, obligace, úvěry finančních institucí, úvěry dodavatelské, finanční leasing a ostatní externí zdroje). Pro účely zpracování projektu doporučujeme použití členění na vlastní a cizí kapitál vzhledem k úzké vazbě na oblast finančního výkaznictví a finanční analýzy.

Vlastní kapitál představuje vlastní zdroje podniku k financování jeho aktivit a tvoří jej pět základních částí:

- základní kapitál: jde o peněžní vyjádření souhrnu peněžitých i nepeněžitých vkladů podnikatele, společníků či akcionářů do podniku (vytváří se povinně ve společnosti s ručením omezeným, v akciové společnosti a částečně i v komanditní společnosti),
- kapitálové fondy: tvoří je ážio, ostatní kapitálové fondy (např. dary a ostatní kapitálové vklady peněžní i nepeněžní, které při jejich vytvoření nezvyšují základní kapitál podniku) a oceňovací rozdíly z přecenění majetku a závazků a při přeměnách,
- fondy tvořené ze zisku: do této skupiny patří zákonný rezervní fond a nedělitelný fond a dále statutární a ostatní fondy,

- akumulované výsledky hospodaření minulých let: zde se vykazují výsledky hospodaření minulých let (zisky nebo ztráty), které zůstaly podle rozhodnutí nejvyššího orgánu podniku nerozděleny,
- výsledek hospodaření aktuálního účetního období: zde se vykazuje zisk nebo ztráta za aktuální účetní období.

Cizí kapitál tvoří rezervy a dále závazky různé typu (včetně bankovních úvěrů). Rezervy představují položky, které podnikatelské subjekty vytvářejí pro případ vzniku nákladů, resp. výdajů nebo ztrát v budoucnu, jejichž existence nebo částka není přesně známa. Jsou nástrojem zásady opatrnosti a plynulá tvorba rezerv je významná pro podnikatelské subjekty především jako stabilizující faktor při určitých výkyvech jejich hospodaření. Představuje pro ně jednu z možností, jak omezit rozdělení zisku z hlediska krátkodobých zájmů. Z hlediska účetního vykazování patří rezervy do cizích zdrojů, což se zdůvodňuje krytím budoucích výdajů nákladového typu (výdajů proto, že rezervy by měly reprezentovat budoucí závazky).

Nicméně dominantní složkou cizího kapitálu jsou různé typy závazků, které pocházejí z minulých událostí (např. pořízení investic nebo zásob s použitím obchodního úvěru, přijetí úvěru od banky) a u kterých se očekává, že jejich vyrovnání vyústí do snížení prostředků ztělesňujících ekonomický prospěch (očekává se jejich „odtok“ z podniku, nejčastěji ve formě úhrady závazků peněžními prostředky). Podle aktuálních pravidel obsažených v prováděcí vyhlášce k zákonu o účetnictví č. 500/2002 Sb. se závazky člení do následujících základních skupin:

Obdobně jako u aktiv se i závazky rozdělují na dlouhodobé (se splatností nad 1 rok) a krátkodobé (se splatností do jednoho roku) a v rámci tohoto členění na:

- dlouhodobé závazky (splatné v době delší než 1 rok): jedná se zejména o závazky z obchodních vztahů, závazky ve vztahu k ovládané nebo ovládající osobě či ke společníkům, dále dlouhodobé přijaté zálohy a vydané dluhopisy,
- krátkodobé závazky (splatné do 1 roku): nejvýznamnější položkou jsou zde zpravidla závazky z obchodních vztahů, ale významné jsou např. i závazky k zaměstnancům a ze sociálního zabezpečení a zdravotního pojištění a dále i daňové závazky a dotace,
- bankovní úvěry a výpomoci, které se dále člení na bankovní úvěry dlouhodobé a krátkodobé a krátkodobé finanční výpomoci.

Finanční rozhodování o volbě konkrétní formy financování záleží na situaci podniku a dalších kritériích, mezi které patří zejména:

1. **Právní forma podniku:** Tento faktor má přímý vliv na typ a objem tvorby základní kapitálu – povinně se základní kapitál tvoří u akciové společnosti a u společnosti s ručením omezeným, naopak u jiných typů společností (komanditní společnost a veřejná obchodní společnost) nebo u individuálního podnikatele záleží tvorba základního kapitálu spíše na ekonomických podmínkách.
2. **Dostupnost finančního zdroje (včetně záruky):** Ne všechny finanční zdroje jsou stejně dostupné – nejdostupnější jsou samozřejmě krátkodobé finanční zdroje (obchodní úvěr, krátkodobý bankovní úvěr, spotřebitelský úvěr), naopak (zpravidla) nejméně dostupné jsou dlouhodobé finanční zdroje (základní kapitál a dlouhodobé či střednědobé bankovní úvěry; dostupnost bankovních úvěrů je navíc komplikována i nutností záruk (např. ve formě zástavního práva) – tyto problémy se pak v praxi řeší zejména leasingovou formou financování investic.
3. **Cena finančního zdroje:** Cenou zdroje se rozumí odměna, kterou poskytovatel zdroje požaduje za zapůjčení zdroje; v praxi různorodou podobu – například:

- u základního kapitálu je formou ceny poskytování dividend (u akciové společnosti) nebo podílů na zisku (u ostatních typů společností),
 - u úvěrů a půjček má jejich cena podobu úroku,
 - u leasingu je odměna koncipována jako tzv. navýšení ceny investice v podobě finanční služby leasingové společnosti,
 - u obchodních úvěrů se jejich cena zpravidla zvláště nesjednává, ale velmi často je tato odměna promítnuta do ceny dodávaného zboží či služeb.
4. **Doba návratnosti finančního zdroje.** Je jedním z klíčových faktorů, a to ve vztahu k typu majetku, který je tímto způsobem financován – obecně zde platí tzv. zlaté pravidlo financování, podle kterého by doba návratnosti finančních zdrojů měla odpovídat době, po kterou bude majetek používán; například by bylo (z hlediska finanční stability podniku) zcela nevhodné pořízení výrobního zařízení s předpokládanou životností 10 let financovat krátkodobým bankovním úvěrem se splatností 1 rok – je velmi pravděpodobné, že výnosy z používání tohoto zařízení by nebyly takové, aby podnik v tak krátké době mohl splatit poskytnutý úvěr.
5. **Daňové hledisko.** Toto hledisko se uplatňuje (posuzuje) ve dvou aspektech, a to jednak ve vztahu k základu daně samotného podniku a dále i ve vztahu k základu daně poskytovatele finančního zdroje.

Organizační náměty: Základním nástrojem řízení kapitálové struktury podniku je a finanční strategie podniku, která mimo jiné definuje potřebu a užití finančních zdrojů; z tohoto hlediska je vhodné se v projektu zabývat klíčovou otázkou: Jaký poměr mezi vlastním a cizím kapitálem podnik preferuje.

5.2.2 Řízení složek pracovního kapitálu

Pracovní kapitál je definován (z účetního hlediska) jako součet složek oběžných aktiv, tzn. zásob, pohledávek a krátkodobých finančních aktiv. Ve finanční praxi se v této souvislosti používá i pojem „čistý pracovní kapitál“, který tvoří rozdíl mezi celkovými oběžnými aktivy (zpravidla po odpočtu dlouhodobých pohledávek) a celkovými krátkodobými závazky; nicméně oblast závazků se vztahuje spíše k výše uvedené subkapitole zaměřené na oblast financování, takže předmětem dalšího výkladu je problematika řízení výše zmíněných aktivních složek pracovního kapitálu⁷.

Zásoby zahrnují materiál, nedokončenou výrobu a polotovary, výrobky, zvířata a zboží⁸:

- za materiál se považují zejména suroviny (základní materiál), které při výrobním procesu přecházejí zcela nebo zčásti do výrobku a tvoří jeho podstatu, pomocné látky, které přecházejí také přímo do výrobku, netvoří však jeho podstatu (například lak na výrobky), látky, kterých je zapotřebí pro zajištění provozu podniku (například mazadla, palivo, čisticí prostředky), náhradní díly, obaly a obalové materiály a další movité věci s dobou použitelnosti jeden rok a kratší bez ohledu na výši ocenění,
- nedokončená výroba a polotovary jsou výsledkem produkční činnosti podniku a jedná se o produkty, které prošly jedním nebo několika výrobními stupni a nejsou již materiálem, nejsou však dosud hotovým výrobkem; polotovary jsou produkty, které dosud neprošly všemi výrobními stupni a budou dokončeny nebo zkompletovány do hotových výrobků v dalším výrobním procesu podniku,

⁷ Definici složek pracovního kapitálu uvádí zejména § 9 - § 12 prováděcí vyhlášky k zákonu o účetnictví č. 500/2002 Sb., ve znění pro podnikatele.

⁸ Podle § 9 prováděcí vyhlášky č. 500/2002 Sb. patří do zásob i poskytnuté zálohy na zásoby, které však z hlediska jejich řízení spadají spíše do oblasti pohledávek.

- výrobky jsou věci vlastní výroby určené k prodeji nebo ke spotřebě uvnitř podniku,
- zboží zahrnuje movité věci nabyté za účelem prodeje (pokud podnik s těmito věcmi obchoduje) a dále výrobky vlastní výroby, které byly aktivovány a předány do vlastních prodejen.

Pohledávky představují určitý majetkový nárok, který vzniká (z hlediska jejich účetního zachycení) v důsledku časového rozdílu mezi okamžikem uskutečnění určité operace (např. prodej výrobků odběrateli) a okamžikem faktické úhrady (provedené hotovostně nebo s použitím bankovního účtu). Z hlediska finančního výkaznictví se pohledávky člení na krátkodobé (doba splatnosti je jeden rok a kratší ve vztahu k datu sestavení účetní závěrky) a dlouhodobé (doba splatnosti je delší než jeden rok). Z hlediska právního důvodu vzniku se pohledávky člení do následujících základních skupin:

- pohledávky z obchodního styku (v podnikové praxi jde o nejvýznamnější typ pohledávek),
- pohledávky za společníky,
- pohledávky za zaměstnanci,
- pohledávky za institucemi sociálního zabezpečení (zejména z titulu přeplatků pojistného),
- daňové pohledávky vzniklé z přeplatků daní,
- pohledávky z titulu poskytnutých půjček.

Krátkodobý finanční majetek tvoří dvě základní složky:

- peněžní prostředky v pokladně (včetně např. cenin) a uložené na různých typech bankovních účtů,
- krátkodobé finanční investice.

***Poznámka:** Z praktických důvodů bude následující část studijního textu zaměřena výběrově na řízení zásob v podobě materiálu, nedokončené výroby, polotovarů a výrobků (převážná část řešených studentských projektů má charakter výrobní činnosti) a obchodních pohledávek (u výrobních podniků se jedná o naprosto dominantní typ pohledávek). Nicméně pokud by předmětem řešení projektu byl podnik obchodní nebo podnik poskytující např. dopravní služby, je nutné následující informace příslušně modifikovat.*

Problematika řízení zásob

Z obecného hlediska je cílem řízení zásob zajistit takový objem zásob, v takové struktuře a kvalitě, která zabezpečí plynulý a bezporuchový průběh podnikatelských procesů, a to v potřebném čase, místě a s minimálními náklady. V závislosti na typu podnikových činností jsou výrobní zásoby vázány od jejich vstupu do podniku (pořízený materiál), přes fázi výroby (u výrobního podniku mají zásoby dále charakter nedokončené výroby, polotovarů a výrobků) až po jejich vyskladnění v souvislosti s prodejem. Spotřeba zásob pak probíhá postupně či jednorázově a v důsledku toho průměrná výše zásob závisí na těchto hlavních faktorech⁹:

- a) denní spotřebě zásob (celková spotřeba za období/počet dní daného období),
- b) době jejich vázanosti od „vstupu“ do podniku do jejich předávání do spotřeby (to závisí na délce dodávkových cyklů, době určené pro pojistné zásoby, době pro technické skladování – zrání, vysoušení apod.),
- c) průběhu spotřeby zásob.

Nicméně tato oblast by měla být řešena spíše v zásobovací, resp. výrobní funkci; z finančního hlediska je důležité se zabývat kritériem optimální výše zásob v podobě minimalizace

⁹ PAVELKOVÁ, Drahomíra a Adriana KNÁPKOVÁ. *Výkonnost podniku z pohledu finančního manažera*. 3. vydání. Praha: LINDE, 2012, s. 147.

celkových nákladů na pořízení a udržování (skladování) zásob, tedy celkových nákladů spojených s hospodařením se zásobami (viz publikace citovaných autorek), ale zejména lze doporučit aplikaci dvou často používaných finančních ukazatelů, které charakterizují vztah mezi zásobami (nebo jejich určitou složkou) a výnosy, resp. náklady:

Ukazatel: Doba obratu zásob

Ukazatel informuje o tom, za jakou dobu (počítanou ve dnech) se průměrně obrátí zásoby jako celek nebo její zkoumaná složka a využívá se zejména při analýze hotovostního cyklu. Ve zlomku lze použít hodnotu 360 dnů nebo 365 dnů, resp. jiný počet dnů (například při výpočtu měsíčního typu ukazatele). Stav zásob lze vyjádřit buď jako aktuální zůstatek příslušné skupiny zásob nebo lze použít průměrný stav zásob, tj. počáteční stav + konečný stav / 2.

Varianta 1: Doba obratu zásob počítaná s použitím nákladů:

$$\text{Obrat zásob (ve dnech)} = \frac{\text{zásoby}}{\frac{\text{náklady na prodané zásoby}}{365}}$$

Varianta 2: Doba obratu zásob počítaná s použitím tržeb z prodeje daného typu zásob:

$$\text{Obrat zásob (ve dnech)} = \frac{\text{zásoby}}{\frac{\text{tržby za prodané zásoby}}{365}}$$

Ukazatel: Obrátka zásob

Druhým typem ukazatele je obrátka zásob, který udává, kolikrát se zásoby obrátí (nakoupí a prodají) během určitého období (např. za rok).

$$\text{Obrátka zásob} = \frac{\text{náklady na prodané zásoby}}{\text{průměrná výše zásob}}$$

Poznámka: Problematiku finančního pohledu na řízení zásob je nutné řešit ve vazbě na koncepci řízení zásob v rámci zásobovací funkce, ale důležité je zde upozornit i na alternativní systémy řízení zásob v podobě metody Just in Time, outsourcingu ve skladování a využití konsignačních skladů.

Problematika řízení obchodních pohledávek

Obchodní pohledávky vznikají vždy, když existuje časový nesoulad mezi vznikem určité obchodní operace (např. prodejem výrobků odběrateli) a okamžikem úhrady ceny za tuto dodávku. Z tohoto hlediska mají pohledávky (zejména pohledávky za odběrateli – tzv. obchodní úvěr) řadu výhod, ale i nevýhod :

Mezi základní výhody obchodních pohledávek patří:

- platební podmínka (a v tomto případě odklad platby po určitou dobu) je součástí obchodní nabídky a marketingových opatření k podpoře odbytu,
- délka odkladu platby se může stát jedním z podstatných prvků konkurenční výhody v boji o podíl na trhu – je to dáno tím, že obchodní úvěr je zdrojem financování pro odběratele a podnik mu tím umožňuje rozvoj a sobě zvýšený odbyt produktů.

Mezi základní nevýhody pohledávek patří:

- vždy existuje riziko neuhrazení (nesplacení) pohledávky; ztráta z tohoto rizika se netýká jen ceny nezaplacených produktů, ale i daně z přidané hodnoty, kterou podnik odvedl ve zdaňovacím období prodeje produktů,

- obchodní úvěr musí podnik financovat, což pro něj znamená zvýšené finanční náklady.

Předmětem řízení pohledávek jsou v podnicích (jak bylo uvedeno výše) zejména pohledávky z obchodního styku – jedná se o pohledávky za odběrateli z titulu prodeje podnikových produktů a pohledávky z titulu poskytnutých, ale dosud nevyúčtovaných záloh poskytnutých dodavatelům materiálu či zboží). Klíčovými problémy řízení pohledávek je:

- a) minimalizace doby mezi vznikem a úhradou pohledávky,
- b) minimalizace rizika, že pohledávka nebude ze strany dlužníka uhrazena.

Snahy o minimalizace doby mezi vznikem pohledávky a jeho úhradou mají podstatný vliv na výsledný hotovostní cyklus a tedy zejména na potřebu cizího kapitálu, potřebného k financování produkčního cyklu; současně ale mohou (v závislosti na konkrétních podmínkách oboru) negativně působit na prodejnost produktů. Proto je praxe podniku v oblasti poskytování obchodního úvěru běžnou součástí obchodní a finanční strategie podniku a podléhá schválení vedení podniku.

Cílem minimalizace rizika neuhrazení pohledávky je naopak zajistit, aby vzniklá pohledávka byla uhrazena (v ideálním případě v době její splatnosti). Proto se procesy minimalizace rizika neuhrazení pohledávek soustřeďují na oblast:

- prevence vzniku neuhrazených pohledávek,
- vymáhání pohledávek po lhůtě splatnosti,

Pravidla prevence vzniku neuhrazených pohledávek se nejčastěji zaměřují na následující oblasti: stanovení limitů obchodních úvěrů, určení platebních podmínek pro odběratele, definování přístupu k novým zákazníkům, zajištění pohledávek např. směnkou nebo zástavním právem (v případě rozsáhlých obchodních transakcí) a prokazatelnou fakturaci a kompletnost dokladů, potvrzujících existenci pohledávky.

Pokud se pohledávka ocitla ve skupině pohledávek po lhůtě splatnosti, je nutné aplikovat řadu opatření směřujících k úspěšnému inkasu pohledávky, zejména okamžité upomínání pohledávky (první upomínka by měla následovat nejdéle po uplynutí 14-ti dnů po uplynutí data splatnosti a další upomínka pak ve lhůtě 14 dní po datu splatnosti, uvedeném v první upomínce), zaslání tzv. „předžalobní“ upomínky, jejímž účelem je sdělit dlužníkovi, že podnik je odhodlán pohledávku vymáhat i soudní cestou; krajními variantami je pak vyvolání soudního řízení, resp. v krajním případě i použití nástrojů v rámci insolvenčního řízení.

Metodická poznámka: *Uplatnění těchto opatření a jejich formulace samozřejmě závisí na konkrétní podobě obchodních vztahů mezi podnikem a jeho dlužníkem a na vyjednávací síle podniku v těchto vztazích.*

Organizační náměty: Z organizačního hlediska je nutné si uvědomit, že na řízení složek pracovního kapitálu se v podniku podílí celá řada podnikových útvarů a jejich pracovníků – například:

1. Útvar zásobování – zpravidla je odpovědný na jedné straně za zajištění dostatečného objemu zásob, na straně druhé odpovídá za to, aby stav zásob nepřesáhl určitou hranici a nevázal tak zbytečně finanční prostředky.
2. Útvar prodeje (odbytu) a obchodní úsek: jedním z jeho úkolů bývá sledování stavu pohledávek za odběrateli a péče o dodržování platební kázně odběratelů.
3. Útvary investic, správy majetku, střediska energií, dopravy a údržby atd. – do jejich působnosti často spadá sledování poskytnutých a dosud nevyúčtovaných záloh.
4. Finanční účtárna: odpovídá zpravidla za komplexní správu a podávání informací u stavech zásob a pohledávek, realizuje platební styk.

Základním nástrojem řízení pracovního kapitálu je jednak stanovení závazných pravidel při řízení zásob a obchodních pohledávek, ale rovněž i krátkodobý finanční plán, který obsahuje plánované příjmy a výdaje.

5.2.3 Analýzy investičních projektů

V podnikové praxi můžeme identifikovat celou řadu typů aktiv, do kterých podniky investují s cílem získat ekonomický prospěch – pro základní orientaci je můžeme rozdělit na reálná a finanční aktiva: reálné investice jsou vázány na nějaký konkrétní předmět či podnikatelskou činnost (např. založení podniku, rozšíření podniku, pořízení budovy a strojního vybavení), naproti tomu finanční investice nejsou bezprostředně vázány na určitý předmět nebo činnost a mají povahu spíše majetkové (obvykle jen peněžní) transakce (např. nákup podílu na základním kapitálu jiného podniku).

Pro účely zpracování projektu se budeme zabývat pouze reálnými investicemi a zde je velmi důležitým faktorem **důvod realizace investice**; z tohoto hlediska lze rozlišovat zejména tyto skupiny¹⁰:

1. Náhrada stávajícího zařízení (tzv. obnovovací investice): jde o nezbytnou náhradu opotřebovaných investic (reálného typu); aplikují se zde zpravidla jen jednodušší rozhodovací analýzy (např. nákladového typu).
2. Výměna stávajícího zařízení za účelem snížení nákladů: v daném případě jde o výměnu stávajícího provozuschopného, ale zastaralého zařízení s cílem zefektivnění produkčního procesu; analýza efektivnosti je u tohoto typu investice zaměřena zejména na srovnání investičních nákladů (nákladů na výměnu) s úsporou produkčních nákladů, resp. lze aplikovat i zde nákladovou analýzu.
3. Expanze stávajícího produktu a rozšíření trhu: cílem této investice je rozšíření stávající produkční kapacity – jedná se o typický investiční projekt, u kterého se v plné míře aplikují dynamické metody analýzy jejich ekonomické efektivnosti na bázi čisté současné hodnoty a podnikatelského rizika.
4. Vývoj, výroba a prodej nového produktu a expanze na nové trhy: vývoj a zavedení nového produktu je vysoce nákladná a přitom riziková záležitost (stejně jako expanze na nové trhy); proto se u takového investičního projektu rovněž uplatňují v plné míře dynamické metody jejich hodnocení na bázi čisté současné hodnoty a podnikatelského rizika.
5. „Nařízené“ investiční projekty, které zpravidla nepřinášejí přímé výnosy: jde o investice v oblast bezpečnosti práce, ekologie a jiné, které podnik musí provést, aby vyhověl různým předpisům a nařízením.
6. Ostatní investiční projekty: do této skupiny patří ostatní typy projektů, např. budování parkoviště, výstavba administrativní budovy, projekty zaměřené na zefektivnění systému řízení podniku nebo rozsáhlé vzdělávací projekty; u těchto projektů (pokud nebudou použity nákladové metody) lze aplikovat zejména metodu nákladů a užitku (Cost-Benefit Analysis).

Z uvedeného přehledu je zřejmé, že jednak v podnikové praxi existuje celá řada typů investic a typům těchto investic je nutné přizpůsobit metody analýzy jejich ekonomické efektivnosti.

¹⁰ SYNEK Miloslav a kol. Manažerská ekonomika. 5. aktualizované a doplněné vydání. Praha: Grada Publishing, 2011, s. 287 (upraveno).

Přehled hlavních metod hodnocení efektivnosti investic¹¹

Statické metody hodnocení vycházejí zejména z poměrně dobře zjistitelných hodnot typu nákladů, resp. výdajů, zisku plynoucího z hodnoceného projektu; jejich základní nevýhodou je ale zejména skutečnost, že nezohledňují podnikatelské riziko, náklady celkového kapitálu a zpravidla i časovou hodnotu při dlouhodobějších projektech:

- **Nákladové metody:** nejjednodušší variantou těchto metod je posouzení dvou či více variant téhož investičního projektu z hlediska jeho investičních výdajů a souvisejících provozních nákladů (klasicky se tato metoda používá u projektů typu vzdělávacích projektů, projektů zaměřených na obnovu stávajícího zařízení, resp. u projektů s relativně nízkou hodnotou pořizovacích nákladů/výdajů); komplexnější variantou je metoda průměrných ročních nákladů (viz cit. autor), která se běžně používá v souvislosti s metodou cílových nákladů (viz subkap. Strategické řízení nákladů a zisku).
- **Průměrná míra návratnosti (Average Rate of Return – ARR):** metoda je založena na porovnání průměrného ročního zisku (po zdanění) a celkové hodnoty investice do projektu (blíže viz cit. autor, str. 74).
- **Doba návratnosti investice:** jde o poměrně často používanou metodou, u které lze ale rozlišovat dvě varianty: jednodušší variantou je ta, kdy hodnotu investice porovnáme s průměrným ročním ziskem s připočtením odpisů (jde o převrácenou a upravenou metodu ARR, kdy pro výpočet peněžních toků je použita velmi zjednodušená metoda); komplexnější a také více vypovídající variantou je porovnání hodnoty investice s čistým (zejména provozním) peněžním tokem – cash flow (Payback Method), avšak s podmínkou plné použití přímé nebo nepřímé metody výpočtu této hodnoty vznikající jako rozdíl mezi reálnými peněžními příjmy a také reálnými peněžními výdaji.

Dynamické metody hodnocení vycházejí zásadně z peněžních toků vztahujících se k hodnocenému projektu a základní výhodou těchto metod je zejména možnost zahrnout do výpočtu podnikatelské riziko, náklady celkového kapitálu a zpravidla i časovou hodnotu při dlouhodobějších projektech:

- **Metoda čisté současné hodnoty (Net Present Value on Investment – NPV):** Čistá současná hodnota je absolutní rozdílové kritérium a vyjadřuje rozdíl mezi diskontovanou současnou hodnotou investice a hodnotou kapitálových výdajů na investici; významným prvkem metody je jednak použití nikoliv průměrných peněžních toků, ale toků generovaných v průběhu „životnosti“ daného projektu a dále i zahrnutí faktoru času a rizika prostřednictvím hodnoty WACC (Weighted Average Cost of Capital) – vážených nákladů na použitý kapitál. Z hlediska hodnocení projektu je požadována hodnota NPV vyšší než 0.
- **Metoda vnitřního výnosového procenta (Internal Rate of Return – IRR):** Metoda vnitřního výnosového procenta vychází z výnosnosti (rentability), kterou poskytuje investiční projekt během doby své životnosti. Číselně se vnitřní výnosové procento rovná takové diskontní sazbě, při níž je čistá současná hodnota projektu rovna nule. Ukazatel opět vychází z peněžních toků a podle kritéria vnitřního výnosového procenta by podnik měl přijmout investiční projekt v případě, že jeho vnitřní výnosové procento je vyšší než stanovená diskontní sazba.

Specifické metody hodnocení investic reagují zejména na skutečnost, že u všech investičních projektů lze sice poměrně přesně identifikovat jejich náklady, resp. výdaje, ale poměrně obtížně lze kvantifikovat jejich „přínosy“ – jedná se např. o projekty typu zavádění systémů

¹¹ KALOUDA, František. Finanční řízení podniku. 2. rozš. vyd. Plzeň: Vydavatelství a nakladatelství Aleš Čeněk, 2011, s. 74 an.

řízení jakosti, pořízení nového manažerského informačního systému, rozsáhlé vzdělávací programy apod. V těchto situacích lze doporučit použití zejména dvou následujících metod hodnocení dané investice:

- Nákladové metody (viz jejich popis uvedený výše).
- Metoda nákladů a užítku (Cost-Benefit Analysis): její podstatou je podrobná analýza dopadů investice na zainteresované subjekty, kvantifikace těchto efektů a jejich převod na stejnou numerickou jednotku, nejlépe peněžní. Po převodu dopadů na investice na hotovostní toky následuje využití kritériálních ukazatelů Net Present Value, Internal Rate of Return a případně i doby návratnosti jako u standardních investičních projektů¹².

Organizační náměty: Z organizačního hlediska lze upozornit zejména na dva následující faktory: 1. Ekonomické hledisko při hodnocení investic je sice významné, ale nikoliv jediné – proto při realizaci těchto procesů musí nositelé finančně-ekonomických procesů výrazně spolupracovat s nositeli technických či technologických procesů (viz Technická funkce). 2. Jak bylo naznačeno výše, v podnicích dochází k velmi různorodým investičním aktivitám, které mají různý charakter, vyznačují se různorodými finančními nároky a také vyžadují použití různých metod ekonomického hodnocení; proto je vhodné do podnikové dokumentace zahrnout i pravidla, limity či postupy, které budou pracovníci dotčených útvarů standardně používat při ekonomickém hodnocení investic.

5.2.4 Operativní řízení nákladů a zisku

Operativní (tj. krátkodobé) řízení nákladů v sobě zahrnuje tři základní kroky:

1. klasifikaci a identifikaci nákladů,
2. definování nositelů nákladů,
3. způsoby alokace nákladů na jejich nositele.

Základním důvodem všech těchto tří kroků je snaha o poznání nákladů a důvodů jejich vzniku. Jedině tak je totiž možné náklady aktivně řídit.

Klasifikace a identifikace nákladů

Náklady lze v podmínkách manažerského účetnictví klasifikovat podle různých hledisek a do různých skupin:

- podle druhů vynaložených ekonomických zdrojů (druhovému členění),
- podle bezprostředního účelu jejich vynaložení (účelové členění),
- podle jejich závislosti na změnách v rozsahu aktivit (objemu) výkonů,
- z hlediska potřeb rozhodování.

Druhovému členění nákladů odpovídá peněžně vyjádřené struktura a výši primárních ekonomických zdrojů vynaložených na určité vstupy a je pro ně charakteristické, že se jedná o náklady externí a prvotní.

V druhovém členění se nerozlišuje bezprostředně účel vynaložených nákladů (např. v položce mzdové náklady jsou obsaženy jak mzdy produkčních pracovníků, tak režijní a odbytové mzdy); neposkytuje tedy dodatečné informace pro hodnocení hospodárnosti a efektivnosti využití ekonomických zdrojů. Hlavní význam druhového členění nákladů spočívá v tom, že je východiskem regulace kvantitativních proporcí mezi potřebou určité struktury a výší zdrojů a jejich pohotovou dispozicí.

¹² Blíže k této metodě viz KISLINGEROVÁ, Eva a kol. Manažerské finance. 2. přepracované a rozšířené vydání. Praha: C. H. Beck, 2007, s. 322 an.

Účelové členění nákladů sleduje jejich vztah k vlastní příčině vzniku nákladů, jejich objektům a nositelům; základním charakteristickým rysem nákladů je účelovost, tj. každý vznik nákladů musí být doložen konkrétně vymezeným účelem. Vnitřně se dále možné jejich členění zejména do těchto skupin:

- náklady přímé a nepřímé,
- náklady jednicové a režijní.

Přímé náklady lze bezprostředně, průkazně a hospodárně kvantitativně identifikovat s příslušnými objekty a výkony, se kterými příčinně souvisí. Z této charakteristiky vyplývá, že povahu přímých nákladů mají především technologické náklady (přímý materiál, přímé mzdy produkčních pracovníků atd.); v některých specifických případech (například u podniku s jedním druhem produktu) mohou být do přímých nákladů zařazeny i náklady na obsluhu a řízení. Nepřímé náklady nemají s příslušným výkonem přímou vazbu a k tomuto výkonu se přičítají nepřímo pomocí početně technických postupů. Tato charakteristika vyplývá zejména ze společného charakteru nepřímých nákladů, které jsou vynakládány na více objektů a výkonů – typickým příkladem nepřímých nákladů jsou náklady obsluhu a řízení, například náklady na odbyt produktů, správní náklady, náklady na řízení podniku apod.

Metodická poznámka: Členění vnitropodnikových nákladů na náklady přímé a nepřímé má významný vztah k finančnímu účetnictví vzhledem k pravidlům oceňování zejména zásob vytvářených vlastní činností (viz § 25 odst. 1 zákona o účetnictví, podle kterého se tento typ zásad oceňuje ve výši přímých nákladů vynaložených na výrobu nebo jinou činnost, popřípadě i částí nepřímých nákladů, která se vztahuje k výrobě nebo k jiné činnosti).

Náklady jednicové a režijní vyjadřují funkční hledisko nákladů, spočívající ve vymezení funkcí jednotlivých složek nákladů ve vztahu k příslušnému objektu či výkonu a používají se zejména v různých typech kalkulací. Jednicové náklady se vykazují v samostatných konkrétních položkách ve vztahu ke zvolené jednici výkonu a typickým příkladem jsou jednicový materiál a jednicové mzdy. Jako jednicové náklady se vykazují především náklady technologické a z tohoto pohledu jsou náklady jednicovými zásadně náklady přímé. Režijní náklady jsou vykazovány v komplexních položkách v rozložení podle jejich funkce, a to jako různých typů režii: materiálová (zásobovací, nákupní) režie, výrobní režie, odbytová režie a správní režie.

Podle **závislosti nákladů na změnách v rozsahu aktivit** (objemu výkonů) se rozlišují dvě základní skupiny: náklady variabilní (proměnlivé), které reagují na změny v objemu výkonů: ve své absolutní výši se při zvýšení objemu výkonů zvyšují a obráceně a náklady fixní (stálé), které nereagují na změny v objemu výkonů a zůstávají ve své absolutní výši relativně neměnné.

Metodická poznámka: V souvislosti s problematikou variabilních a fixních nákladů je nutné zmínit jeden zásadní metodický problém, který se týká určení variabilního nebo fixního charakteru nákladů. Převážná část podnikových nákladů má totiž částečně variabilní i částečně fixní charakter. V praxi tak vzniká problém zařazení určité konkrétní nákladové položky do skupiny variabilních či fixních nákladů. Druhý problém se vztahuje ke způsobu evidence a vykazování nákladů: současné účetní systémy (ať již ve finančním či vnitropodnikovém účetnictví) jsou založeny na evidenci nákladů v druhovém, resp. účelovém členění a tento způsob má jen velmi přibližný vztah k jejich variabilnímu či fixnímu charakteru.

Vzhledem k těmto problémům je nutné si při použití variabilních a fixních nákladů v určitých rozhodovacích úlohách uvědomit, že charakter příslušných nákladů se zjišťuje pomocí různých typů početně technických metod a klasifikace fixních a variabilních nákladů je vždy

pouze přibližná. Proto se také uvedené členění používá zejména při plánování nákladů a v různých typech rozhodovacích úloh, kde jejich přibližnost není pro danou úlohu na závadu.

Organizační náměty: Základními organizačními nástroji pro operativní řízení nákladů jsou zejména:

- a) volba základních pravidel identifikace nákladů: tato volba se následně zapracovává do účtového rozvrhu podniku a do pravidel pro vnitropodnikovou evidenci nákladů podle různých hledisek; pro potřebu operativního řízení nákladů se používání zejména členění druhové a členění účelové na náklady jednicové a režijní,
- b) zavedení kalkulačních vzorců (které bude podnik používat) a metod rozvrhování režijních nákladů na nositele nákladů; tato pravidla jsou v podniku součástí vnitropodnikové směrnice pro kalkulaci nákladů,
- c) vnitřní pravidla pro vnitropodnikové ekonomické výkaznictví (reporting).

5.2.5 Strategické řízení nákladů a zisku

Strategické řízení nákladů vychází ze základního poznatku, že nejefektivnější metodou řízení nákladů je jejich řízení v předvýrobní (investiční) fázi – jedině tak lze výši a budoucí průběh nákladů (a tím i zisku) dostatečně výrazně ovlivnit. V praxi se pro strategické řízení nákladů používají zejména tyto metody¹³:

1. kalkulace cílových nákladů (Target costing),
2. kalkulace životního cyklu produktu.

Kalkulace cílových nákladů

Target costing neboli **kalkulace cílových nákladů** je konceptem tržně orientovaného řízení nákladů, který se uplatňuje v ranných fázích vývoje výrobků (produktů). Cílem target costingu je vyvinout výrobky s náklady, které „dovoluje“ zákazník, za současného splnění zákazníkem požadované funkčnosti.

Plánování nákladů probíhá současně s plánováním výrobků (produktů) a vychází z ceny, která je stanovena na základě tržního průzkumu. Dochází tak vlastně k oddělení plánovacího procesu od existujících (současných) struktur výroby a správy. Základní význam metody spočívá v tom, že **umožňuje podstatně spoluvytvářet budoucí průběh produkčního procesu a tím i budoucí průběh nákladů.**

Podstatou metody (rovněž označované jako **hodnotová analýza**) je **systematický přístup k hodnocení vlastností výrobku**, který umožňuje stanovit alternativy, jež mohou zlepšit hodnotu výrobku, definovanou jako poměr vlastností a nákladů. Pomocí metody se hledá ve všech částech výrobku nejlevnější řešení. Cílové náklady lze dosáhnout dvěma způsoby:

- identifikací zlepšení, která snižují náklady a neomezují funkčnost,
- eliminací nepotřebných funkcí, které zvyšují náklady.

Kalkulace cílových nákladů znamená nové možnosti při využití kalkulací v řízení; její přínos lze jednoznačně spatřovat ve **změně postupu od zákazníka k vlastní výrobě a dále v přesunu důrazu na řízení nákladů do předvýrobních etap.**

Při aplikaci metody je nutné si uvědomovat její **rizika**. Snaha snížit náklady výkonu nemůže překročit určitou mez, za kterou již snížení nákladů znamená pokles kvality, zhoršení pracovních podmínek a snížení výkonnosti. Pokles nákladů přináší totiž jednoznačně kladný

¹³ Zdroj: KRÁL, Bohumil a kol. Manažerské účetnictví. Praha: Management Press, 2002. s. 503 an.

efekt pouze v případech, kdy jde o omezení plýtvání, prostojů, eliminaci zbytečných a neproduktivních činností.

Kalkulace životního cyklu produktu

Kalkulace životního cyklu produktu představuje jednu ze základních metod strategického plánování a umožňuje přihlídnout k nákladům spojeným se zahájením a ukončením výroby, k nákladům na poprodejní služby, ale i k dalším nákladům, které se obvykle nezahrnují do běžných kalkulací.

Cílem kalkulace je zobrazení životního cyklu produktu pomocí ekonomických hodnot (výnosů a nákladů), převod těchto hodnot do podoby příjmů a výdajů (cash-flow) a použití standardní metody hodnocení efektivnosti investic na zjištěné parametry.

Životní cyklus produktu zahrnuje tyto fáze:

1. **fáze zavedení** se vyznačuje nejprve pomalým, pak silně narůstajícím obratem, protože musí být překonány vstupní bariéry trhu, jako jsou návyky kupujících atd.; náklady na jednotku produkce jsou v důsledku malého množství a nákladů na zavedení (reklama atd.) relativně vysoké – proto se v této fázi projevují ztráty z hospodaření; počet konkurentů je velmi malý, mnohdy je „průkopník“ jediným nabízejícím,
2. **fáze růstu:** narůstá celkový obrat v důsledku zesílení poptávky, na trh vstupují noví konkurenti, náklady klesají; v této fázi jsou nejvíce nutné investice na rozšiřování produkce, protože díky rychle rostoucímu podílu na trhu musí být zvýšena produkce; čistý cash-flow se nemůže příliš zlepšit – sice narůstá obrat a zisk, ale stav cash-flow negativně ovlivňují vysoké investiční výdaje,
3. **fáze zrání:** v této fázi je dosažen maximální obrat a nejvyšší bod zisku; silná konkurence působí na snižování ceny, potřeba kapitálu se omezuje na udržení podílu na trhu, čistý cash-flow dosahuje nejvyššího bodu; počet konkurentů stagnuje nebo se snižuje a v důsledku vstupních bariér jsou noví konkurenti drženi stranou,
4. **fáze ústupu:** v této fázi má obrat, zisk, čistý cash-flow a počet konkurentů klesající tendenci, zákazníci přecházejí ke konkurenci nebo k alternativním produktům, které postupně vytlačují původní produkt z trhu.

Výpočet kalkulace životního cyklu produktu se opírá o následující faktory:

1. délka životního cyklu výrobku,
2. odhad objemu prodeje za celý životní cyklus,
3. očekávaný vývoj ceny,
4. odhad celkových nákladů spojených s výrobkem.

Kalkulace životního cyklu se vztahuje k delšímu časovému období, a proto se při hodnocení nevyhází jen z výnosů a nákladů, ale i z příjmů a výdajů – z tohoto důvodu lze použít standardní postupy pro výpočet datové základny pro hodnocení investičního projektu (výkaz cash-flow).

Organizační náměty: Metody a postupy strategického řízení nákladů zpravidla nebývají zakotveny v organizačních normách (obdobně jako výše zmíněné procesy analýzy investičních projektů). Jsou součástí procesu tvorby podnikové strategie a věcně a organizačně je zajišťuje například finanční manažer, útvar strategického rozvoje nebo útvar controllingu.

5.2.6 Politika v oblasti rozdělování výsledku hospodaření

Tato politika se v odborné literatuře rovněž označuje jako „dividendová politika“, ale je nutné si uvědomit, že rozhodování o způsobu a výši vyplácených dividend (u akciové společnosti),

resp. podílů na zisku (u ostatních obchodních společností) je pouze jednou částí celkové politiky nakládání s výsledkem hospodaření.

Podstatou uvedené politiky je rozhodování o rozdělení podnikového výsledku hospodaření za dané účetní období po zdanění (EAT - Earnings after Tax). Jde o natolik významné rozhodnutí, že standardně o této otázce rozhoduje valná hromada společnosti. Podle aktuální podoby obchodních a účetních předpisů lze základní možnosti použití výsledku hospodaření u obchodních společností zobrazit takto:

Obecně lze u právnických osob uvést následující základní typy použití zisku:

- výplata podílu společníkům (akcionářům) u společnosti s ručením omezeným, akciové společnosti a komanditní společnosti,
- převod výsledku hospodaření do některého z fondů ze zisku (povinný nebo dobrovolný),
- zvýšení základního kapitálu z vlastních zdrojů,
- převod výsledku hospodaření do dalších let.

V případě vykázání ztráty lze pak uvést tyto základní druhy její úhrady:

- z osobních prostředků společníků (pokud jsou k této úhradě povinni),
- z fondů ze zisku (zejména z rezervního fondu),
- z ostatních kapitálových fondů,
- z nerozděleného zisku minulých let,
- převodem na účet nerozdělené ztráty minulých let.

Základní typy rozhodnutí v oblasti nakládání s výsledkem hospodaření: Z finančního hlediska je rozhodování o použití výsledku hospodaření (zejména v případě rozdělení zisku) spojeno s rozhodováním o výši a struktuře vlastního kapitálu:

- rozhodnutí o **použití zisku k výplatě dividend**, resp. podílů na zisku: v tomto případě dochází k vyloučení zisku po zdanění z vlastního kapitálu podniku a logickým důsledkem je pak snížení vlastního kapitálu a tím i celkových zdrojů podniku; v důsledku tohoto kroku se podnik zbavuje jednoho ze svých finančních zdrojů, na druhé straně ale poskytuje finanční výnos svým společníkům, resp. akcionářům,
- **rozhodnutí o zadržení zisku** v oblasti vlastního kapitálu: tímto rozhodnutím si podnik vyprodukovaný čistý zisk ponechává jako jeden ze zdrojů svého financování; přitom může použít tyto varianty: převod do některého z fondů, zvýšení základního kapitálu, zisk se převede na účet nerozdělených zisků minulých let,
- rozhodnutí o **kombinaci obou předchozích variant**: v podnikové praxi se jedná o nejčastější případ rozhodování o použití zisku a v tomto případě je nutné konkretizovat při rozhodování výši zisku, která bude vyplacena (např. jako určité procento ze zisku ve vztahu k výši základního kapitálu) a způsoby ostatního použití zisku,
- v případě **vykázání ztráty** se v praxi nejvíce používají dva typy rozhodnutí, a to úhradu celé ztráty, resp. její části z rezervního fondu a převod ztráty na účet neuhrazených ztrát minulých let.

Organizační náměty: Rozhodování o formě rozdělení výsledku hospodaření je svěřeno nejvyššímu orgánu společnosti (zpravidla valné hromadě); z finančního hlediska jde o proces výrazně ovlivňující finanční stabilitu a likviditu podniku. Při návrhu koncepce politiky rozhodování výsledku hospodaření je nutné brát v úvahu zejména následující faktor: Navrhovaný podnik může být buď samostatný nebo může být součástí určitého podnikatelského seskupení (klasicky by se jednalo o mateřskou nebo dceřinou společnost) –

tento faktor má vliv zejména míru „samostatnosti“ či „nezávislosti“ při daném rozhodování. Z tohoto pohledu pak v této části ekonomické funkce je nezbytné brát v úvahu první část správní funkce, která by měla řešit koncepci vrcholových orgánů a případné začlenění podniku do vyššího celku.

5.3 Podnikové účetnictví (účetní informační systém)

Účetnictví lze stručně charakterizovat jako proces poznávání, měření, evidence a zprostředkování ekonomických (hodnotových) informací umožňujících rozhodování uživatelů těchto informací (interních a externích). Na účetnictví je možné pohlížet i jinak – tím, že účetnictví pracuje s informacemi (ekonomického, hodnotového typu), lze je také charakterizovat jako **informační systém**, zobrazující informace o hodnotových vztazích v rámci určitého subjektu (tzv. účetní jednotce)¹⁴.

Obecně lze **cíl účetnictví** charakterizovat jako kvalitativní stav, který v maximální míře uspokojí informační potřeby uživatelů účetních informací; informační potřeby uživatelů účetních informací jsou ale v reálné praxi velmi různorodé (například je podstatný rozdíl mezi informačními požadavky managementu podniku pro potřeby řízení a informačními požadavky finančního úřadu pro účely vyměření daňové povinnosti). Výsledkem těchto různorodých informačních potřeb bylo postupné rozdělení podnikového účetnictví na oblast finančního a manažerského účetnictví.

Cílem finančního účetnictví je dosažení situace, kdy účetní závěrka (účetní výkazy a související písemnosti) sestavená na základě účetnictví podává věrný a poctivý obraz předmětu účetnictví a finanční situace podniku (§ 7 odst. 1 zákona o účetnictví). Naproti tomu hlavním cílem manažerského účetnictví je podat informace o průběhu, výsledcích a perspektivách ekonomické činnosti podniku, a to v členění podle podnikových výkonů, podnikových organizačních útvarů, případně i podle jiných hledisek (např. projektů).

Koncepční poznámka: *Výše uvedená základní charakteristika finančního a manažerského účetnictví by mohla svádět k nepřiliš správnému závěru (který se bohužel objevuje v některých publikacích) ve smyslu, že výsledky finančního účetnictví jsou určeny pro externí subjekty (vlastníci, obchodní partneři, pracovníci, finanční orgány atd.) a že výsledky produkované manažerským účetnictvím jsou určeny pouze pro potřeby managementu v rámci ekonomického řízení podniku.*

V reálné praxi je ale situace z hlediska využívání informací podnikového účetnictví jiná: Výsledkem finančního účetnictví samozřejmě není pouze účetní závěrka (jedná se spíše o určité vyvrcholení účetní cyklu) – naopak: tím, že finanční účetnictví zachycuje a zobrazuje komplexní pohled na finančně-ekonomické vztahy v rámci určitého subjektu (stav a pohyb majetku a jiných aktiv, závazků včetně dluhů a jiných pasiv, výše nákladů a výnosů a tím i stanovení výsledku hospodaření¹⁵) finanční účetnictví poskytuje informace nejen pro sestavení účetní závěrky, ale (možná zejména) i pro běžné řízení vnější finančních, resp. vnitřních ekonomických vztahů. Do určité míry lze podobný závěr uvést i k výsledkům manažerského účetnictví: i když jeho výstupem jsou informace určené zejména pro řízení podniku (v podobě kalkulací, rozpočtů či podkladů operativní a strategické rozhodování), některé informace se běžně uvádějí v příloze k účetním výkazům nebo ve výročních zprávách, resp. i např. v informacích podávaných zaměstnancům podle pravidel stanovených v zákoníku práce č. 262/2006 Sb. (§ 276 - § 280).

¹⁴ LANDA, Martin. *Základy účetnictví*. 2. upr. vyd. Ostrava: Key Publishing, 2011, s. 11.

¹⁵ V tomto kontextu se jedná o vymezení předmětu účetnictví každé účetní jednotky podle § 2 zákona č. 563/1991 Sb., o účetnictví.

Vzhledem k poměrně velmi rozsáhlé problematice podnikového účetnictví byly pro účely zpracování projektu řízení podniku vybrány **dvě základní oblasti**, které jsou blíže rozvedeny v následujících subkapitolách a týkají se spíše koncepčních návrhů:

- koncepce finančního účetnictví směřující do oblasti finančního výkaznictví a podpory finančního řízení podniku,
- koncepce manažerského, přesněji řečeno vnitropodnikového účetnictví (k terminologickým a obsahovým problémům viz dále).

V návaznosti na výše uvedené dvě základní složky je však nutné se projektu zabývat i organizačním, resp. útvarovým začleněním uvedených procesů (viz následující text).

5.3.1 Koncepce finančního účetnictví

V návaznosti na výše uvedené informace lze finanční účetnictví charakterizovat jako základní složku podnikového účetnictví, která zachycuje a zobrazuje komplexní pohled na finančně-ekonomické vztahy v rámci určitého subjektu (stav a pohyb majetku a jiných aktiv, závazků včetně dluhů a jiných pasiv, výše nákladů a výnosů a tím i stanovení výsledku hospodaření) s tím, že jeho výstupní informace jsou určeny jak pro běžné finanční řízení (interní využití informací), tak i pro rozhodování externích subjektů (na bázi informací uvedených v účetní závěrce, resp. výroční zprávě).

***Poznámka:** Není účelem při zpracování projektu uvádět v této části projektu přehled jednotlivých účetních metod a způsobů vedení účetních záznamů (tuto oblast zpravidla v praxi řeší účetní dokumentace, která je z hlediska struktury řešena v kap. Správní funkce – část Podniková dokumentace). Pro kapitolu pojednávající o ekonomické funkci v rámci projektu konkrétního podniku je podstatné formulovat návrh základních parametrů finančního účetnictví z koncepčního hlediska.*

Návrh koncepce finančního účetnictví v projektu by měl zahrnovat (stručně) formulaci zejména těchto parametrů:

- a) určení účetní soustavy a rozsahu účetnictví ve vztahu k právní formě podniku,
- b) určení účetních metod a postupů pro různé oblasti předmětu účetnictví (nástrojem je zejména účetní dokumentace podniku),
- c) stanovení pravidel sestavení, auditu a zveřejnění účetní závěrky, resp. výroční zprávy (při respektování pravidel stanovených zákonem č. 563/1991 Sb., o účetnictví).

K bodu a) Určení účetní soustavy a rozsahu vedení účetnictví ve vztahu k právní formě podniku: Tato oblast finančního účetnictví je poměrně striktně regulována zákonem o účetnictví a v tomto bodu je nutné rozlišovat:

- určení účetnictví soustavy, tzn. výběr ze tří možností: **účetnictví** (podvojně), jednoduché účetnictví a daňová evidence: řešení v tomto bodu je jednoduché – právní formou používanou v projektech je obchodní společnost (= právnická osoba) se sídlem na území ČR, která je podle § 1 odst. 2 písm. a) zákona o účetnictví vždy považována za účetní jednotku a tedy vede (podvojně) účetnictví¹⁶,
- rozsah vedení účetnictví: zde zákon účetnictví v § 9 rozlišuje účetnictví vedené v plném rozsahu (standardní rozsah, pokud citovaný zákon neurčí jinak) a dále účetnictví vedené ve zjednodušeném rozsahu; opět – vzhledem k faktoru právní formy

¹⁶ Ve smyslu současných pravidel určených zákonem o účetnictví je jednoduché účetnictví určeno pro vybrané typy „malých“ neziskových organizací (občanská sdružení, církve a náboženské společnosti a honební společenstva); daňová evidence je naopak určena výhradně pro fyzické osoby – podnikatele (pokud se ale nepovažují za účetní jednotku).

podniku v rámci standardního projektu – je řešení zřejmé: organizace typu akciové společnosti, společnosti s ručením omezeným atd. vždy používají účetnictví vedené v plném rozsahu.

K bodu b) Určení účetních metod a postupů pro různé oblasti předmětu účetnictví: Finanční účetnictví je z hlediska používaných metod (metody oceňování majetku a závazků, určení složek majetku, vlastního kapitálu a závazků, metod účtování jednotlivých složek předmětu účetnictví, metod odepisování dlouhodobého majetku atd.), ale i postupů při vedení účetních záznamů (účetní doklady, účetní knihy atd.) výrazně determinováno pravidly uvedenými zejména v zákoně o účetnictví a příslušné prováděcí vyhlášce a českými účetními standardy.

K bodu c) Stanovení pravidel struktury, auditu a zveřejnění účetní závěrky, resp. výroční zprávy: V této části by autoři projektu měli formulovat strukturu účetní závěrky (rozvaha, výkaz zisku a ztráty a příloha jako základní části účetní závěrky, resp. sestavení přehledu o peněžních tocích a přehledu o změnách vlastního kapitálu jako doplňkové části), resp. rozsah účetní závěrky (v plném nebo zjednodušeném rozsahu); dalším podstatným bodem je pak řešení otázky, zda podnik povinně nebo dobrovolně sestavuje výroční zprávu a zda tyto dokumenty budou podléhat auditu podle zákona o účetnictví.

Organizační náměty: Vzhledem k tomu, že koncepce finančního účetnictví, aplikace účetních metod, způsob vedení účetních záznamů atd. podléhá poměrně významné regulaci účetních předpisů, je klíčovým organizačním nástrojem soubor vnitřních organizačních norem tvořících účetní dokumentaci (viz výše uvedená poznámka v úvodu této subkapitoly).

5.3.2 Koncepce manažerského/vnitropodnikového účetnictví

V účetní, resp. i manažerské teorii se lze běžně setkat s poněkud neurčitým označováním (a zejména obsahovým vymezením) pojmů typu manažerské účetnictví, nákladové účetnictví, vnitropodnikové účetnictví, účetnictví pro rozhodování, controlling atd.¹⁷ Pro účely zpracování projektu řízení byla – zejména z praktického hlediska – přijata následující základní východiska:

1. Pojem „manažerské účetnictví“ je pojem obecný a charakterizovaný jako druhá součást podnikového účetnictví (vedle finančního účetnictví), který je primárně zaměřen na zjišťování a podávání hodnotových informací pro účely běžného i strategického ekonomického řízení podniku.
2. Manažerské účetnictví se zpravidla člení na dvě základní části:
 - vnitropodnikové účetnictví (také označované jako nákladové), rozpočetnictví a kalkulační systém – které tvoří páteř vnitropodnikového hodnotového řízení,
 - účetnictví pro rozhodování, které se – podle aktuálních potřeb – zabývá celou řadou rozhodovacích úloh ve finančně-ekonomické oblasti řízení podniku (příkladem mohou být např. analýzy ekonomické efektivnosti investičních projektů, zpracování podkladů pro ekonomické vyhodnocení portfolia podnikových produktů a další podobné úlohy), ale i komplexní úlohy spadající do oblasti controllingu (analýza odchylek, vnitropodnikový finančně-ekonomický reporting apod.).

Poznámka: Jedná se velmi rozsáhlou oblast v rámci řešení manažerské složky účetního systému podniku a proto byla do této části projektu zařazena tři témata – významná zejména

¹⁷ Viz zejména publikace HRADECKÝ, Mojmir, Jiří LANČA a Ladislav ŠIŠKA. Manažerské účetnictví. 1. vyd. Praha: Grada, 2008 a KRÁL, Bohumil a kol. Manažerské účetnictví. Praha: Management Press, 2002.

z hlediska rozhodovacího, a to stanovení ekonomické struktury podniku, koncepte kalkulačního systému¹⁸ a dále řešení technik organizace vnitropodnikového účetnictví.

Ekonomická struktura podniku

Každý podnik má vedle organizační struktury též **strukturu ekonomickou**. Tato struktura je důležitá pro řízení ekonomických vztahů, a to zejména pro přiřazení podnikových nákladů (zejména v účelové struktuře) jednotlivým podnikovým produktům – tuto oblast řeší zejména problematika alokace nákladů v podobě sestavení kalkulací a vnitropodnikové výsledovky.

Ekonomickou strukturu podniku tvoří různé typy středisek, a to¹⁹:

1. **nákladové středisko**: je nejnižším útvarem, za které se zjišťují náklady z hlediska odpovědnosti; základním nástrojem řízení ekonomických procesů je rozpočet ovlivnitelných nákladů, které jsou předmětem kontroly (příkladem může být útvar správy podniku),
2. **výnosové středisko**: vyznačuje se tím, že jeho základním ekonomickým úkolem je dosažení určitého objemu tržeb (výnosů) – příkladem výnosového střediska je například obchodní úsek nebo oddělení,
3. **ziskové středisko**: jeho základním rysem je odpovědnost jak za náklady, tak i za výnosy, vynaložené, resp. dosažené v rámci činnosti střediska; pracovníci střediska však musí mít pravomoc ovládat činitele, které působí na náklady prodaných výkonů a výnosy z prodeje (např. prodejní divize výrobního podniku),
4. **rentabilní středisko**: středisko odpovídá nejen za náklady a výnosy, ale do jisté míry i za výši střediskem vázaného pracovního kapitálu; tento předpoklad je splněn u hierarchicky výše postavených útvarů, ve kterých odpovědní pracovníci ovlivňují zejména výši zásob, ale v některých případech i výši pohledávek a závazků (příkladem je místně odloučený závod zabývající se výrobou a prodejem určitého uceleného souboru produktů podniku),
5. **investiční středisko**: pokud je rentabilní středisko vybaveno i určitými pravomocemi při pořizování investic, bývá označováno za středisko investiční; tento typ střediska se často používá u dceřiných společností.

Specifický útvar z hlediska ekonomického představuje strategická podnikatelská jednotka (SBU – Strategic Business Units), která je relativně samostatnou částí většího organizačního celku. Z hlediska řízení má značnou pravomoc i odpovědnost za svůj podnikatelský a inovační rozvoj – strategické otázky řeší tento útvar sice autonomně, ale v koordinaci s vrcholovým vedením.

Je pochopitelné, že typu útvaru v rámci ekonomické struktury musí odpovídat i typ ekonomických cílů (v rámci ekonomického řízení) – zpravidla se přitom používají tyto typy kombinací:

Vztah ekonomické struktury, cílů a ekonomických nástrojů

Typ ekonomické struktury	Typy ekonomických cílů	Možné ekonomické nástroje
Nákladové středisko	limit nákladů	měsíční (čtvrtletní, roční) rozpočet nákladů
Výnosové středisko	objem tržeb, limit nákladů	měsíční (čtvrtletní, roční) rozpočet výnosů a nákladů
Ziskové středisko	objem zisku	měsíční (čtvrtletní, roční)

¹⁸ Do systému manažerského účetnictví spadá rovněž i rozpočtový systém, který je ale koncepčně řešen v subkapitole Dlouhodobé a krátkodobé finanční plánování; proto již není nutné soustavu rozpočtů znovu řešit v části věnované manažerskému účetnictví.

¹⁹ KRÁL, Bohumil. Manažerské účetnictví. Praha: Management Press, 2002, s. 354 an.

		rozpočet výnosů a nákladů
Rentabilní středisko	stupeň požadované rentability (poměr kapitálu a zisku nebo poměr tržeb a zisku)	měsíční (čtvrtletní, roční) rozpočet výnosů a nákladů, rozpočet rentability
Investiční středisko	stupeň požadované rentability (poměr kapitálu a zisku nebo poměr tržeb a zisku), ukazatele využití investic	měsíční (čtvrtletní, roční) rozpočet výnosů a nákladů, rozpočet rentability, limit investičních výdajů

Zdroj: KRÁL, Bohumil a kol. *Manažerské účetnictví*. Praha: Management Press, 2002 (upraveno).

Organizační náměty: Na rozdíl od organizační struktury, která je obsažena například v organizačním řádu, pracovních náplních pracovníků apod., nebývá zpravidla ekonomická struktura podniku přímo popsána v některém druhu organizačních norem. Klíčovým organizačním dokumentem je zde spíše více vnitropodnikových směrnic, které upravují různé oblasti ekonomického řízení, například:

- směrnice o kalkulačním systému podniku a způsobech oceňování zásob,
- mzdová pravidla, zejména pokud jde o část, která upravuje pravidla hmotné zainteresovanosti pracovníků (prémie, odměny),
- vnitřní pravidla upravující rozpočtový a plánovací proces.

Koncepce kalkulačního systému

Pojem **kalkulace** lze stručně definovat jako nástroj pro propočet nákladů, přínosu, zisku, resp. jiných finančních veličin za výrobek, práci nebo službu či jinak naturálně (věcně) vyjádřený výkon.

Význam kalkulace spočívá zejména ve skutečnosti, že zobrazuje naturálně vyjádřený výkon a jeho finanční charakteristiky a umožňuje ovlivňovat výši a strukturu nákladů na produkt a tím i hospodářský výsledek podniku. Kalkulace tak představuje jeden ze základních nástrojů řízení nákladů a v manažerské praxi se zejména využívá v těchto situacích:

- oceňování výkonů jednotlivých útvarů a složek zásob (případně i dlouhodobého majetku vytvářeného vlastní činností),
- stanovení prodejních cen podnikových produktů,
- sestavování rozpočtů střediskových nákladů a výnosů,
- řešení rozhodovacích situací ve vztahu k výrobnímu a prodejnímu zaměření aktivit podniku.

Z hlediska řešení projektu (jako spíše organizačního dokumentu) je žádoucí v tomto bodě řešit dvě klíčové koncepční otázky:

1. Jaké typy kalkulačních vzorců bude podnik používat a jaké typy nákladů budou tyto vzorce obsahovat?
2. Jaké základní metody rozvrhování zvolených typů nákladů bude podnik používat ve vztahu ke kalkulační jednici?

K bodu 1: Pojem **kalkulační vzorec** označuje uspořádání jednotlivých typů nákladů připadajících na příslušný výkon (kalkulační jednici). Protože kalkulace slouží pro celou řadu účelů a používají se při řadě evidenčních nebo rozhodovacích úloh, byla vyvinuta i řada kalkulačních vzorců. Nejedná se však o univerzální řešení – každý podnik si vytváří pro své

použití individuální kalkulační vzorce, které nejlépe vyhovují jeho potřebám. K základním typům kalkulačních vzorců patří²⁰:

- typový kalkulační vzorec,
- retrogradní kalkulační vzorec,
- kalkulační vzorec oddělující fixní a variabilní náklady,
- dynamická kalkulace,
- kalkulace se stupňovým rozvrstvením fixních (režijních) nákladů.

K bodu 2: V rámci procesu tvorby kalkulace představuje jeden ze základních metodických problémů **způsob přičítání (alokace) nákladů na kalkulační jednici**; základními metodami jsou:

- prostá kalkulace dělením,
- kalkulace dělením s poměrovými čísly,
- kalkulace přírážková,
- metoda ABC (Activity Based Costing).

Techniky vnitropodnikového účetnictví

Základem problematiky technik vnitropodnikového účetnictví²¹ je volba **způsobu zjišťování vnitropodnikových ekonomických informací** (je nutné zdůraznit, že problematika organizace vnitropodnikového účetnictví není v současné době regulována účetními či jinými předpisy²² a záleží tedy zcela na možnostech a potřebách konkrétního podniku).

I když v současných odborných publikacích, věnovaných manažerskému účetnictví, se i nadále za jeho základní nástroj považuje účet a podvojný účetní zápis, v současné praxi tomu tak zdaleka není – zejména pak v důsledku použití moderních ekonomických informačních systémů. Tyto systémy totiž používají (kromě syntetických a analytických účtů) minimálně tři další roviny (dimenze) zobrazení jednoho a téhož záznamu účetní operace:

- **rovinu výkonovou** (zakázka, skupina produktů atd.),
- **rovinu organizační** (střediska a jejich skupiny),
- třetí rozměr pak představují specializované subsystemy pro výrobní a obchodní podniky, pokrývající zejména **informační potřeby o zákaznících**.

Použitím těchto dalších rovin identifikace a členění účetních dat došlo k velmi podstatnému rozšíření možností běžných účetních nástrojů. Přestože tedy účet a účetní zápisy ve finančním účetnictví jsou i nadále základem datových informací v manažerském účetnictví, lze zde rozlišit několik základních stupňů (z hlediska použitých technických nástrojů):

1. **Syntetické a analytické účty finančního účetnictví:** jedná se o nejjednodušší systém evidence nákladů, který ve spojení s vhodně definovanými typy vnitropodnikových výkazů (zejména výsledovky) a podrobnou evidencí zásob pokrývá základní informační nároky malých podniků; v případě potřeby je tento systém doplňován pravidelně nebo ad hoc tvořenými detailnějšími výkazy a kalkulacemi (mimo vlastní účetní systém); základní nevýhodou je pracnost získávání požadovaných informací,
2. **Jednookruhová účetní soustava:** tuto soustavu tvoří syntetické a analytické účty finančního účetnictví ve spojení se zúčtováním druhotných nákladů (např. přímé výrobní

²⁰ Blíže viz např. KRÁL, Bohumil. Manažerské účetnictví. Praha: Management Press, 2002, s. 180 an.

²¹ LANDA, Martin, Michal POLÁK. Ekonomické řízení podniku. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2008.

²² Výjimku tvoří odst. 2.5 Českého účetního standardu č. 001 Účty a zásady účtování na účtech, který stanoví minimální výstupní informace pro finanční účetnictví (u výkonů vytvářených vlastní činností) a možné typy účtových tříd a skupin použitelné pro vnitropodnikové účetnictví.

režie) a s dalšími třídicími rovinami; jde o pokročilý a velmi efektivní systém účetní soustavy, který je vhodný pro většinu malých a středních podniků; případné detailnější informační potřeby jsou řešeny mimoúčetně provedenými analýzami,

3. **Dvouokruhová účetní soustava** je vhodná zejména pro velké výrobní a obchodní podniky; celková správa finančního a vnitropodnikového účetnictví je zde zabezpečována dvěma účetními okruhy: první tvoří standardní zúčtování prvotních nákladů a výnosů ve finančním účetnictví a pro evidenci vnitropodnikových nákladů a výnosů se zavádí zvláštní účetní okruh, nezahrnovaný do standardních účetních výkazů.

Specifickým – ale poměrně častým případem – je **kombinace jednookruhové a dvouokruhové účetní soustavy**, kdy podnik vede standardní finanční účetnictví, ale pro evidenci vymezené části ekonomických vztahů zavádí zvláštní účetní okruh. Příkladem mohou být dvě následující situace:

Situace 1: Výrobní podnik používání výkonový typ manažerského účetnictví a potřebuje získat informace pro oceňování vlastních výrobků, nedokončené výroby a polotovarů ve výrobním procesu; tyto zásoby oceňuje vlastním náklady na úrovni přímých nákladů (materiál, osobní náklady a část výrobní režie).

Vzhledem ke členitosti výrobního procesu podnik použije pro sledování přímých výnosů a přímých nákladů dvouokruhové účetnictví a pro sledování a rozvržení ostatních nákladů jednookruhové účetnictví

Situace 2: Podnik zavádí odpovědnostní typ manažerského účetnictví a do druhého okruhu vnitropodnikového účetnictví zařadí všechny výnosy a náklady spadající do operačního zisku (jedná se o provozní zisk očištěný od nahodilých nebo jednorázových provozních výnosů a nákladů); ostatní výnosy a náklady účtuje ve finančním účetnictví s případným zúčtováním vybraných nákladů na úrovni druhotných nákladů.

Organizační náměty: Klíčovým organizačním nástrojem pro zavádění a řízení technik vnitropodnikového účetnictví je účetní dokumentace (zejména účtový rozvrh a směrnice upravující tuto část podnikového účetnictví).

5.4 Útvarové začlenění ekonomické funkce

Objektem působení procesů ekonomické funkce jsou v zásadě všechny útvary (organizační složky podniku), avšak v rozdílné míře (viz dále uvedené informace). Subjekty (nositeli) finančně-ekonomických procesů jsou tradičně pracovníci útvaru označovaného zpravidla jako **ekonomický nebo finanční útvar** (ekonomické oddělení, finanční úsek atd.); nicméně na realizaci procesů spadajících do ekonomické funkce se (zejména z praktických důvodů) podílí celá řada dalších útvarů, resp. pracovníků nebo vrcholových orgánů společnosti v různé míře účasti, která spadá do významné oblasti řízení z hlediska centralizace, resp. decentralizace kompetencí v rámci organizační struktury. Ve výše uvedené souvislosti lze pojem kompetence²³ v rámci výkonu finančně-ekonomických procesů charakterizovat těmito variantami:

- **kompetence rozhodovací:** určitý pracovník nebo orgán společnosti je oprávněn k přijetí rozhodnutí v určité oblasti (valná hromada společnosti rozhoduje o přijetí/nepřijetí finanční strategie v rámci celkové strategie, ředitel společnosti

²³ Pojem kompetence definuje Slovník cizích slov (<http://slovník-cizich-slov.abz.cz/web.php/slovo/kompetence>) jako „rozsah působnosti nebo činnosti oprávnění a povinností svěřených právní normou urč. orgánu nebo organizaci, **příslušnost po odborné nebo věcné stránce**, funkční nebo služební pravomoc“.

schvaluje strategický finanční plán, finanční manažer rozhoduje o stanovení pravidel pro řízení obchodních pohledávek atd.),

- **kompetence návrhová:** určitý útvar/pracovník je oprávněn k podání návrhu na určité rozhodnutí včetně zpracování podkladových, resp. odůvodňujících materiálů (finanční manažer podává rozhodovacímu orgánu návrh finanční strategie, návrh finančního plánu nebo návrh na realizaci/zamítnutí významného investičního projektu,
- **kompetence výkonná/prováděcí:** určitý útvar nebo pracovník je oprávněn vykonávat určitý typ procesů (finanční manažer zpracuje návrh finanční strategie na příští období, pracovník oddělení controllingu v určitých časových intervalech zpracovává analýzu vývoje hospodaření podniku, pracovník působící v oblasti manažerského účetnictví podle potřeb zpracovává analýzu aktuálního investičního projektu, finanční účetní průběžně účtuje běžné obchodní/účetní operace podle předem stanovené metodiky, mzdová účetní provádí výpočet hrubých a čistých mezd, souvisejících odvodů a vedení průběžné a roční mzdové dokumentace atd.),
- **kompetence podpůrná/spolupracující/informační:** zde je situace velmi různorodá a lze uvést následující příklady – finanční manažer při zpracování návrhu finanční strategie potřebuje informace o celkové strategii společnosti a o jejích cílech (např. z pohledu akcionářů), pracovník sestavující strategický nebo operativní finanční plán musí nezbytně vycházet i z poznatků/informací z oblasti výrobní, zásobovací, odbytové či investiční; a naopak příslušný útvar/pracovník je odpovědný za poskytování finančně-ekonomických informací pro různé typy orgánů, útvarů či pracovníků pro zajištění jimi realizovaných kompetencí.

Specifickým problémem ve vztahu k uvedeným typům kompetencí v rámci ekonomické funkce je dále účast – vedle dříve uvedených liniových útvarů – i specifických štábních útvarů²⁴: V oblasti finančně-ekonomických procesů by do té skupiny patřily např. oddělení strategického rozvoje, nebo oddělení controllingu, resp. interní auditor.

Jak bylo zmíněno výše je nutné (obdobně jako u jiných částí projektu) v rámci ekonomické funkce řešit **problém míru centralizace, resp. decentralizace** kompetencí při realizaci finančně-ekonomických procesů. Jak v této souvislosti uvádí Veber (2002, s. 122 an.) dělbou kompetencí je nutné chápat dynamicky jako neustále probíhající proces ovlivňovaný množstvím faktorů; k takovým faktorům patří např. vliv prostředí, ve kterém instituce působí (legislativa, politické a ekonomické podmínky), úroveň vrcholového managementu a jeho styl řízení, kvalifikace managementu na střední a nejnižší organizační úrovni, strategie, kterou organizace sleduje, rozsah spolupráce útvarů na různých organizačních úrovních, typ řízení a jeho tradiční kořeny (v této souvislosti citovaný autor uvádí příklady situací, kdy delegace kompetencí není vhodná – závažná strategická rozhodnutí, oblasti vyžadující jednotný přístup např. v oblasti investiční a mzdové politiky a naopak situace, kdy je delegace vhodná: růst velikosti podniku, odloučení dílčích jednotek z hlediska teritoriálního). Z hlediska těchto faktorů lze při jejich aplikaci na finančně-ekonomické procesy uvést následující doporučení a příklady:

Oblast finančního plánování a kontroly

V oblasti finančního plánování a kontroly lze z hlediska organizačního začlenění jednotlivých procesů do organizační struktury uvést následující zásadní poznámky:

- oblast finanční strategie a sestavování, resp. kontrola strategických finančních plánů by měla podléhat výrazné centralizaci, a to zejména vzhledem ke skutečnosti, že dané

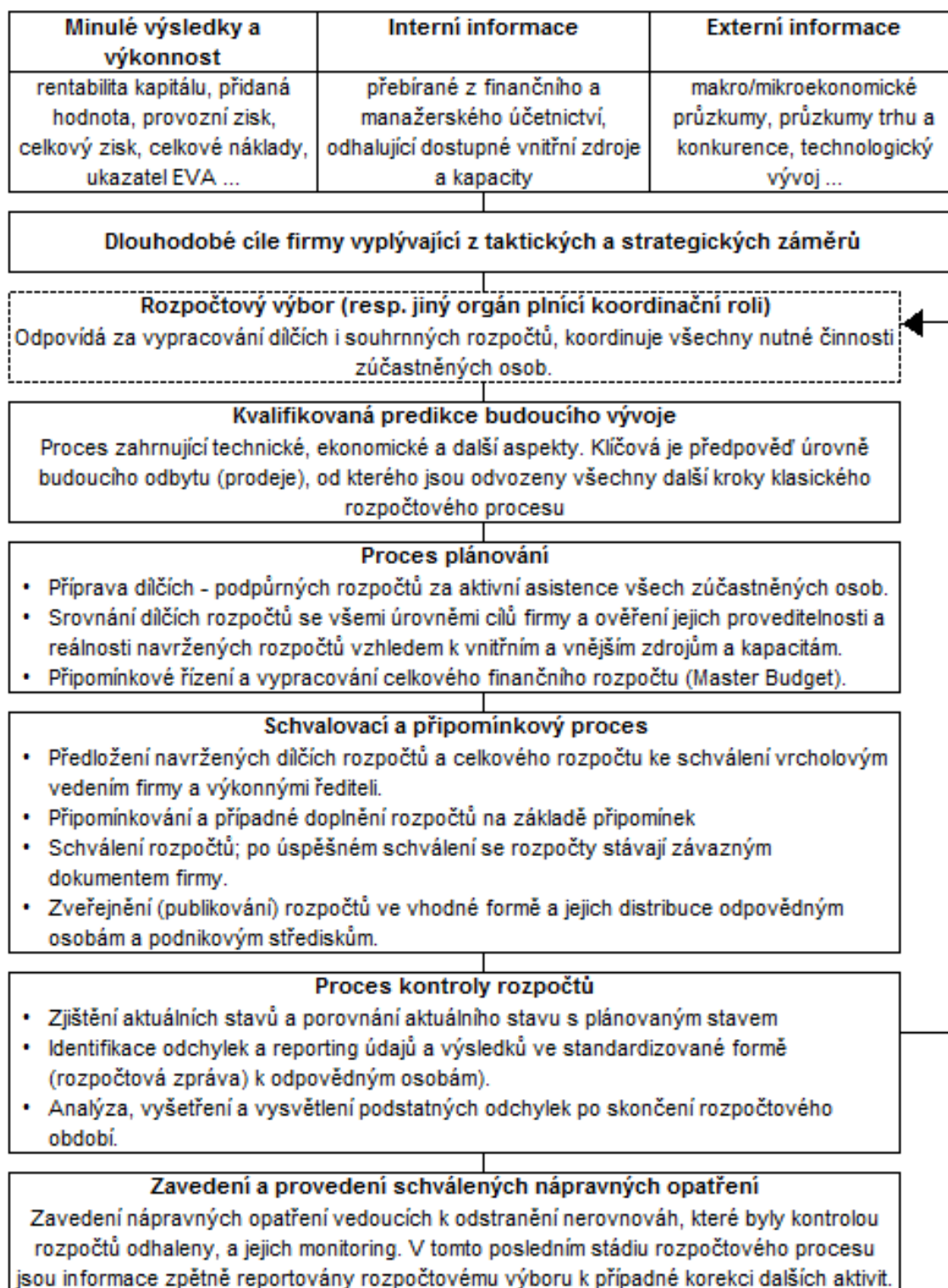
²⁴ K problematice štábních útvarů viz blíže BLAŽEK, Ladislav. Management. Organizování, rozhodování, ovlivňování. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2011.

procesy probíhají v rámci procesů tvorby celkové podnikové strategie a tvorby celkového podnikového plánu; u větších typů podniků se pak lze setkat s tím, že významnou věcnou a koordinující roli zde plní specializovaný štábní útvar (útvar strategického rozvoje, rozpočtový výbor, útvar controllingu apod.),

- naopak u spíše operativních oblastí (určení operativních finančních cílů, sestavování dílčích operativních rozpočtů atd.) lze spíše doporučit jejich decentralizaci na odborné útvary typu finanční útvar, útvar výroby, zásobování atd.

Pro inspiraci celkového pohledu na finančně-plánovací proces lze uvést následující schéma²⁵:

²⁵ PETŘÍK, Tomáš. Ekonomické a finanční řízení firmy. Manažerské účetnictví v praxi. 1 vyd. Praha: Grada Publishing, 2005, s. 41.



Oblast řízení finančně-ekonomických vztahů

Z výše uvedených informací o věcném obsahu dílčích finančně-ekonomických vztahů je zřejmé, že se jedná o velmi různorodé typy procesů, u kterých je nutné z jejich organizačního začlenění do organizační struktury postupovat poměrně diferencovat. Hlavní typy organizačních námětů lze formulovat takto:

Stanovení forem financování: jedná se o oblast zahrnující zejména strategický pohled na finanční stabilitu podniku, u které lze velmi doporučit výraznou centralizaci na úrovni

vrcholového vedení. Důležitou roli zde má (z hlediska návrhového) finanční manažer, útvary strategického rozvoje, controller apod., ale rozhodovací pravomoci směřují spíše k vrcholového vedení (ředitel společnosti, jednatel, valná hromada atd.).

Řízení složek pracovního kapitálu: jak bylo uvedeno výše, v projektu by měla být pozornost soustředěna na oblast řízení zásob a obchodních pohledávek a je tedy zřejmé, že na finančním řízení těchto dvou složek pracovního kapitálu se kromě finančního útvaru podílí i některé odborné útvary (útvary zásobování/logistiky v případě zásob, resp. výrobní útvary a v případě obchodních pohledávek zejména útvary odbytu, resp. některé další útvary pokud jde o pohledávky z titulu nevyúčtovaných poskytnutých záloh).

Z hlediska organizačního (centralizace vs. decentralizace) u uvedených složek pracovního kapitálu nelze podat jednoznačné řešení, ale lze uvést následující náměty:

- na formulaci strategických problémů (u zásob např. koncepce výrobní politiky nebo strategie nákupu a u obchodních pohledávek např. strategie prodeje) se nepochybně (z návrhového hlediska) účastní manažeři výroby a zásobování/logistiky, z hlediska finančního pak finanční manažer; výsledné strategie pak zpravidla schvaluje vrcholový orgán společnosti,
- finanční stránku operativního řízení zásob a obchodních pohledávek je možné buď decentralizovat na příslušné odborné útvary nebo centralizovat na útvary finanční – zde je nutné spíše vycházet z celkové pojetí v rámci koncepce projektu.

Analýzy investičních projektů: východiskem pro organizační začlenění analýz investičních projektů do útvarové soustavy podniku je v praxi zejména hledisko odborné – metody ekonomické analýzy investic jsou poměrně komplikované a proto je vhodné je začlenit do odborně příslušného útvaru. Současně je ale nutné brát v úvahu významné návaznosti na technickou oblast a rovněž na investiční záměry podniku.

Operativní řízení nákladů: úlohy v této oblasti mají na první pohled sice charakter operativní, ale ve skutečnosti je jejich základem (viz např. volba základních pravidel pro evidenci nákladů z různých hledisek, volba kalkulačních vzorců, definování pravidel pro vnitřní ekonomické výkaznictví atd.) výrazně koncepční charakter. Z tohoto důvodu lze doporučit centralizaci těchto procesů do finančního útvaru.

Strategické řízení nákladů: řešení úloh v rámci strategického řízení nákladů je ze své podstaty zpravidla výrazně centralizováno – základním důvodem je jejich strategický charakter, který je úzce napojen na procesy tvorby podnikové strategie a strategického finančního plánování. Proto zde platí organizační náměty uvedené v dílčí části „Oblast finančního plánování a kontroly“.

Rozdělování výsledku hospodaření: o rozdělování výsledku hospodaření sice rozhoduje vrcholový orgán společnosti (zpravidla na základě účetní závěrky), ale významnou roli zde má finanční manažer, který by měl uvedenému orgánu navrhnout takový způsob rozdělení, který neohrozí bezpečnou finanční situaci.

Podnikové účetnictví

Při řešení organizační stránky podnikového účetnictví je nutné si uvědomit, že do podnikového účetnictví spadají poměrně různorodé procesy, jsou účetní praxi označovány jako účetní agendy. Z hlediska obsahu, ale rovněž i z organizačního hlediska (vzhledem k přiřazení agend k podnikovým útvarům) lze rozlišovat tyto typy účetních agend²⁶:

A. Speciální účetní agendy:

²⁶ LANDA, Martin. Základy účetnictví. 2. upr. vyd. Ostrava: Key Publishing, 2011, s. 190 an.

- účtování prodeje,
- účtování zásob a nákupů,
- účtování dlouhodobého majetku,
- mzdové účetnictví,
- finanční agenda,
- daňová agenda,
- všeobecná účetní agenda.

B. Společné účetní agendy:

- metodika účetnictví,
- tvorba kalkulací, plánů a rozpočtů,
- ekonomické informace a analýzy.

Hlavní úlohu při zpracování účetních záznamů a při celkovém vedení účetnictví sice má **finanční nebo ekonomický úsek**, ale jednotlivých procesů se zpravidla účastní i ostatní útvary. Významným faktorem je při organizaci účetních agend použití moderních ekonomických informačních systémů, které umožňují relativně vysokou míru decentralizace výkonu těchto agend na různé podnikové útvary.

Jeden z možných příkladů organizace účetních agend (v částečně decentralizované formě) uvádí následující tabulka:

Účetní agenda	Obsah agendy	Zajišťující organizační útvar
Prodej produktů	evidence obchodních partnerů a cen, tržby z prodeje produktů	oddělení prodeje
Zásoby	evidence nákupu a spotřeby materiálu, evidence nedokončené výroby, výrobků a zboží	divize, oddělení logistiky
Dlouhodobý majetek	evidence pořízení a vyřazení dlouhodobého hmotného a nehmotného majetku a jeho technického zhodnocení, výpočet odpisů	oddělení správy majetku
Mzdy	výpočet mezd a dalších složek mezd, výpočet odvodů, vedení mzdových záznamů	oddělení mezd
Platební styk	evidence pohledávek a závazků, zajištění platebního styku	oddělení finančního účetnictví
Pokladní operace	pokladní příjmy a výdaje	divize, oddělení finančního účetnictví
Daně	vedení daňových záznamů k přímým a nepřímým daním	oddělení finančního účetnictví
Všeobecné účetnictví	vedení účetních knih, centralizace účetních	oddělení finančního účetnictví

	informací, sestavení účetních závěrek	
Vnitropodnikové zúčtování	vnitropodnikové zúčtování mezi útvary ve druhém účetním okruhu, evidence vnitropodnikových cen	oddělení manažerského účetnictví
Kalkulace a rozpočty	kalkulace vlastních a úplných nákladů produktů, tvorba vnitropodnikových rozpočtů	oddělení controllingu, oddělení manažerského účetnictví, oddělení divizí
Ekonomické informace a analýzy	analýzy ekonomických informací, vnitropodnikový reporting	oddělení controllingu
Účetní metodika	metodika vedení účetnictví	oddělení finančního účetnictví

V příkladu je použita situace středně velkého výrobního podniku s divizním uspořádáním, u kterého byl zvolen následující systém organizačního rozvržení účetních agend:

- některé speciální účetní agendy (účetování prodeje, zásob, dlouhodobého majetku, provádění pokladních operací) byla svěřena věcných útvarům (oddělení prodeje, oddělení logistiky, divize atd.) v zájmu zrychlení a zefektivnění oběhu příslušných účetních záznamů,
- jiné účetní agendy – vzhledem ke svému významu pro podnik nebo zájmu správné aplikace příslušných právních předpisů – byly naopak centralizovány do oddělení finančního účetnictví, resp. manažerského účetnictví (metodika podnikového účetnictví, vedení účetních a daňových záznamů, vnitropodnikové zúčtování atd.).

V souvislosti s řešením míry centralizace/decentralizace účetních agend je ale nutné uvést, že při decentralizaci účetních agend je nezbytné zajistit organizačními a technickými opatřeními dodržování předem zvolených účetních metod.

5.5 Informační zdroje

5.5.1 Právní předpisy

Zákon č. 563/1991 Sb., o účetnictví.

Zákon č. 90/2012 Sb., o obchodních společnostech a družstvech (o obchodních korporacích).

Vyhláška č. 500/2002 Sb., kterou se provádějí některá ustanovení zákona č. 563/1991 Sb., o účetnictví, ve znění pozdějších předpisů, pro účetní jednotky, které jsou podnikateli účtujícími v soustavě podvojného účetnictví.

České účetní standardy pro účetní jednotky, které účtují podle vyhlášky č. 500/2002 Sb., ve znění pozdějších předpisů.

5.5.2 Interní předpisy

Do oblasti interních předpisů v rámci ekonomické funkce spadají zejména tyto typy interních předpisů:

- Vnitřní metodické plánovací postupy
- Pravidla finančního a vnitropodnikového ekonomického výkaznictví

- Interní pravidla při řízení zásob, resp. obchodních pohledávek
- Interní pravidla či postupy používané při ekonomickém hodnocení investic
- Účetní dokumentace podniku řešící zejména soubor používaných účtů (účetový rozvrh), koncepci finančních výkazů, oceňování majetkových a závazkových složek, aplikaci účetních metod, systém kalkulací, ekonomickou strukturu podniku a techniky vnitropodnikového účetnictví.

5.5.3 Doporučená literatura

BLAŽEK, Ladislav. *Management. Organizování, rozhodování, ovlivňování*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2011. 191 s. ISBN 978-80-247-3275-6.

BREALEY, Richard A., Stewart C. MYERS, *Teorie a praxe firemních financí*. Vyd. 1. Praha: Victoria Publishing, 1992, 971 s. ISBN 80-85605-24-4.

ESCHENBACH, Rolf a kol. *Controlling*. 2 vyd. Praha: ASPI Publishing, 2004, 816 s. ISBN 80-7357-035-1.

HANZELKOVÁ, Alena, Miloslav KEŘKOVSKÝ, Milan MATHAUSER a Ondřej VALSA. *Business strategie krok za krokem*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2013 159 s. ISBN 978-80-7400-455-1.

HRADECKÝ, Mojmír, Jiří LANČA a Ladislav ŠIŠKA. *Manažerské účetnictví*. 1. vyd. Praha: Grada, 2008. 264 s. ISBN 978-80-247-2471-3.

KALOUDA, František. *Finanční řízení podniku*. 2. rozš. vyd. Plzeň: Vydavatelství a nakladatelství Aleš Čeněk, 2011. 299 s. ISBN 978-80-7380-315-5.

KISLINGEROVÁ, Eva a kol. *Manažerské finance*. 2. přepracované a rozšířené vydání. Praha: C. H. Beck, 2007, 743 s. ISBN 978-80-7179-903-0.

KOVANICOVÁ, Dana. *Abeceda účetních znalostí pro každého*. XX. aktualizované vydání. Praha: Polygon, 2012. 412 s.. ISBN 978-80-7273-169-5.

KRÁL, Bohumil a kol. *Manažerské účetnictví*. Praha: Management Press, 2002. 547 s. ISBN 80-7261-062-7.

LANDA, Martin, Michal POLÁK. *Ekonomické řízení podniku*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2008, 198 s. ISBN 978-80-251-1996-9.

LANDA, Martin. *Základy účetnictví*. 2. upr. vyd. Ostrava: Key Publishing, 2011. 254 s. ISBN 978-80-7418-117-7.

PETRÍK, Tomáš. *Ekonomické a finanční řízení firmy. Manažerské účetnictví v praxi*. 1 vyd. Praha: Grada Publishing, 2005, 371 s. ISBN 80-247-1046-3.

PAVELKOVÁ, Drahomíra a Adriana KNÁPKOVÁ. *Výkonnost podniku z pohledu finančního manažera*. 3. vydání. Praha: LINDE, 2012, 333 s. ISBN 978-80-7201-72-7.

RŮČKOVÁ, Petra a Michaela ROUBÍČKOVÁ. *Finanční management*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2012, 290 s. ISBN 978-80-247-4047-8.

SEDLÁČEK, Jaroslav. *Finanční analýza podniku*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2009, 154 s. ISBN 978-80-251-1830-6.

SEDLÁČEK, Jaroslav, Eva HÝBLOVÁ, Zuzana KŘÍŽOVÁ a Petr VALOUCH. *Finanční účetnictví*. 2. přepr. vydání. Brno: Masarykova univerzita, 2012. 240 s. ISBN 978-80-210-5832-3.

SUCHÁNEK, Petr. *Finanční management*. 1. vyd. Brno: Masarykova univerzita, 2007. 128 s. DSO 1. ISBN 978-80-210-4277-3.

ŠIŠKA, Ladislav. *Vybrané kapitoly z controllingu*. Masarykova univerzita, 2007. 193 s. ISBN 978-80-210-4495-1.

VEBER, Jaromír a kol. *Management. Základy, prosperita, globalizace*. Vydání 1. (2. dotisk). Praha: Management Press, 2002. 700 s. ISBN 80-7261-029-5.

WÖHE, Günter, KISLINGEROVÁ, Eva. *Úvod do podnikového hospodářství*. 2. přeprac. a dopl. vyd. Praha: C.H. Beck, 2007. 925 s. ISBN 978-80-7179-897-2.