

## **Osnova přednášky**

### **1. Účetní informace**

- 1.1. Formy podnikání u nás
- 1.2. Povinnosti při vedení účetnictví
- 1.3. Účetní soustavy

### **2. Vedení účetnictví**

- 2.1. Výnosy, náklady, hospodářský výsledek
- 2.2. Základy počítačového zpracování účetnictví

### **3. Manažerské účetnictví**

- 3.1. Manažerské informace
- 3.2. Metody manažerského účetnictví
- 3.3. Manažerské informační systémy

## **Literatura**

**SYNEK, MIROSLAV A KOLEKTIV:** *Manažerská ekonomika 3., přepracované vydání*, Praha: Grada Publishing, a.s., 2003

**FIBÍROVÁ, JANA:** *Reporting moderní metoda hodnocení výkonnosti uvnitř firmy 2. aktualizované vydání*, Praha: Grada Publishing, a.s., 2003

**BASL, JOSEF:** *Podnikové informační systémy*, Praha: Grada Publishing, spol. s r.o., 2002

## Formy podnikání u nás

Základní funkcí účetnictví je poskytovat všem svým uživatelům spolehlivé informace o tom, jak je daný podnik ekonomicky zdatný. Účetnictví musí poskytovat informace o finanční situaci a hospodářském výsledku.

Účetní informace jsou určeny vedoucím pracovníkům podniku i externím uživatelům. Lze je rozdělit do následujících kategorií:

1. fyzické a právnické osoby, které se na financování podniku podílejí přímo: (vlastníci podniku, věřitelé podniku)
2. subjekty, které jsou na výsledcích podniku určitým způsobem zainteresovány (daňové orgány, burza, zaměstnanci, konkurenční podniky, vláda a její orgány, potenciační investoři, veřejnost).

Způsob vedení účetnictví závisí i na formě podnikání. V současné době jsou u nás možné následující formy podnikání. Liší se zejména vztahem vlastníku k firmě a jejich majetkovým podílem na případných ztrátách.

Při rozhodování o formách podnikání je důležité následující faktory:

- výše kapitálu potřebná k podnikání
- snadnost či obtížnost zřízení podniku z hlediska právního
- rychlost rozhodování
- způsob ručení vlastníků
- způsob převodu kapitálového podílu
- způsob rozdělování zisku
- daňové řízení.

S ohledem na organizačně právní formu lze provést rozdělení na:

- podnik jednotlivce
- partnerský podnik
- akciovou společnost

S ohledem na způsob ručení se společností dělí na osobní a kapitálové.

Soukromý podnikatel - jedná se o podnik jednotlivce. Podnikatel - majitel podniká na základě živnostenského listu. Ručí celým svým majetkem za případnou ztrátu, nemusí vkládat do společnosti žádný počáteční vklad. Z hlediska účetního může vést pouze jednoduché účetnictví.

VOS - veřejná obchodní společnost - jedná se o sdružení jednotlivých fyzických či právnických osob (v počtu alespoň 2). Ti se sdružují na základě společenské smlouvy. Opět ručí celým svým majetkem a nemusí vkládat do společnosti počáteční

vklad. Ztráta a zisk se dělí rovným dílem, není-li ve společenské smlouvě určeno jinak. Společnost nemusí zřizovat orgány společnosti

Komanditní společnost - jedná se o přechod mezi osobní a kapitálovou společností. Majitelé společnosti jsou dvou typů komandisté a komplementáři (vždy alespoň jeden od každého). Komandisté musí do společnosti vložit počáteční vklad (min. 200 000,- za společnost a 20 000,- za jednotlivce) a ručí pouze do výše vkladu. Komplementáři neskládají vklad, ale ručí svým majetkem. Ve společnosti zastávají komandisté dozorčí a kontrolní roli, komplementáři vedou a zastupují společnost.

Společnost s ručením omezeným - všichni majitelé (může být i 1) vkládají počáteční vklad (min. 200 000,- za společnost a 20 000,- za jednotlivce) a ručí pouze do výše vkladu. Sdružují se na základě společenské smlouvy. Společenská smlouva musí obsahovat náležitosti dané zákonem. Společnost musí mít určen statutární orgán - jednatele. Nejvyšším orgánem společnosti je valná hromada, jejíž členem je každý společník.

Akciová společnost - je nejrozšířenější právní forma podnikání. Rozhodující roli má kapitál, který účastníci společnosti (akcionáři) do společnosti vkládají. Státu přísluší pouze registrace. Věřitelům ručí akcionáři pouze do výše svého vkladu, společnost celým svým majetkem.

Výhody:

- omezené ručení akcionářů
- rozložení rizika na velký počet osob
- převoditelnost akcií
- v podstatě neomezené trvání
- profesionalita řízení

Nevýhody:

- vyšší zdanění zisků (dvojitá zdanění - a.s. a akcionář)
- vyšší stupeň regulace
- konflikty akcionáři x vedení
- náročné vnitřní uspořádání

## **Povinnosti při vedení účetnictví**

### ***Uživatelé účetních informací***

Povinnosti, které je nutné splnit při vedení účetnictví vyplývají z požadavků, které jsou kladeny na zpřístupnění účetních informací jednotlivým kategoriím uživatelů.

Kategorie uživatelů účetních informací:

1. Vlastníci podniku
2. Krátkodobí věřitelé podniku
3. Dlouhodobí věřitelé podniku
4. Vedení podniku
5. Zákazníci, odběratelé podnikových výkonů
6. Zaměstnanci podniku a jejich reprezentanti
7. Vláda a její orgány
8. Širší veřejnost
9. Konkurenční podniky.

Požadavky:

- obecné
- speciální

Obecné požadavky: všechny předchozí kategorie, nezbytné kvalitativní charakteristiky.

Speciální požadavky: týkají se jedné nebo mála skupin uživatelů. Jsou určeny úlohou, kterou daný uživatelský objekt plní, a jaká rozhodnutí či kontrolní mechanismy vyplývají z jeho funkce.

Základní předpoklady účetních informací:

- srozumitelnost
- relevantnost (důležitost)
- spolehlivost
- srovnatelnost.

### ***Vedení podniku***

Základní zásada: vlastníci investují kapitál, aby jej zhodnotili. Základní rozhodnutí: zda kapitál investovat, zda existující podíl uchovat.

Dvě kategorie vlastníků:

- mají přímý vstup ke všem informacím

- vlastnictví je odděleno od bezprostředního řízení

První kategorie má přístup ke všem informacím a proto nemá nijaké další specifické požadavky. Budeme se zabývat tedy druhou kategorií vlastníků - akcionáři.

Požadavky akcionářů: požadavky jsou dány rozhodováním akcionářů: zda koupit akcie, zda si akcie ponechat resp. prodat. Dále vyplývají z práv akcionářů o informování o finanční situaci podniku a výsledcích hospodaření.

základní potřebné informace:

- postavení společnosti na trhu (velikost, stabilita)
- míra inovací (podíl výzkumu a vývoje na celkových nákladech)
- výše aktiv, dluhů, vlastního jmění
- úroveň správy svěřeného kapitálu:
- není-li kapitál zneužíván (zpronevěry, podvody)
- řádné vedení účetnictví a tedy věrohodné informace
- dodržování příslušných právních předpisů

### ***Krátkodobí věřitelé podniku***

Věřitelé, jejichž požadavky je potřeba splnit během účetního období (roku). Patří k nim obchodní věřitelé poskytující výrobky, služby, práci; obchodní banky či další instituce poskytující krátkodobý úvěr.

Potřeba informací hlavně vyplývá z možnosti posoudit schopnost splácet své závazky. Nejlépe se posuzuje z poměrových ukazatelů:

- celková likvidita - poměr krátkodobých aktiv (oběžné prostředky, pohledávky, zásoby) a krátkodobých dluhů
- běžná likvidita - poměr peněžních prostředků, popř. obchodovatelných cenných papírů a krátkodobých dluhů
- okamžitá likvidita - poměr hotových peněžních prostředků a okamžitě splatných závazků

### ***Dlouhodobí věřitelé podniku***

Financování z cizích zdrojů. Dlouhodobé dluhy:

- dluhopisy
- přímé úvěry
- hypotéky

Na rozdíl od krátkodobých věřitelů nestačí údaje o likviditě, ale je potřeba dlouhodobějších ukazatelů.

- poměr vlastních zdrojů v celkových aktivech

- poměr vlastních a cizích zdrojů
- skladba zdrojů financování

Účetnictví poskytuje pouze data minulá a současná. Zde je potřeba i výhled, plán: plánovaná výsledovka.

### **Vedení podniku**

Hlavní uživatel účetních informací, viz další přednáška.

### **Zákazníci**

Základní informace: běžná finanční situace, budoucí vyhlídky

### **Zaměstnanci**

Možnost posoudit perspektivy zaměstnání, výši odměn popř. dalších požitků.

Informace:

- podíl mezd na celkových nákladech
- podíl zaměstnanců na hospodářském výsledku
- plán dalšího vývoje

### **Vláda a její orgány**

Účetní informace základem pro výpočet daní různého typu ( ze zisku, ze mzdy, spotřební daň, DPH, ..).

Pro daň ze zisku jsou nejdůležitější informace :

- výše zdanitelného zisku za příslušné daňové období
- výše daňové povinnosti

Podniky jsou povinny předložit daňové přiznání, struktura je následující:

- dosažená částka účetního zisku
- jeho zvýšení o tzv. daňově přičitatelné položky
- jeho snížení o položky daňově odečitatelné
- zdanitelný zisk
- částka daňové povinnosti dle sazebníku daně.

Rozdíly mezi účetním a daňovým ziskem: časové rozdíly, trvalé rozdíly.

Časové rozdíly: časové rozlišení nákladů a výnosů

Trvalé rozdíly: dary, úroky ze státních dluhopisů

## **Veřejnost**

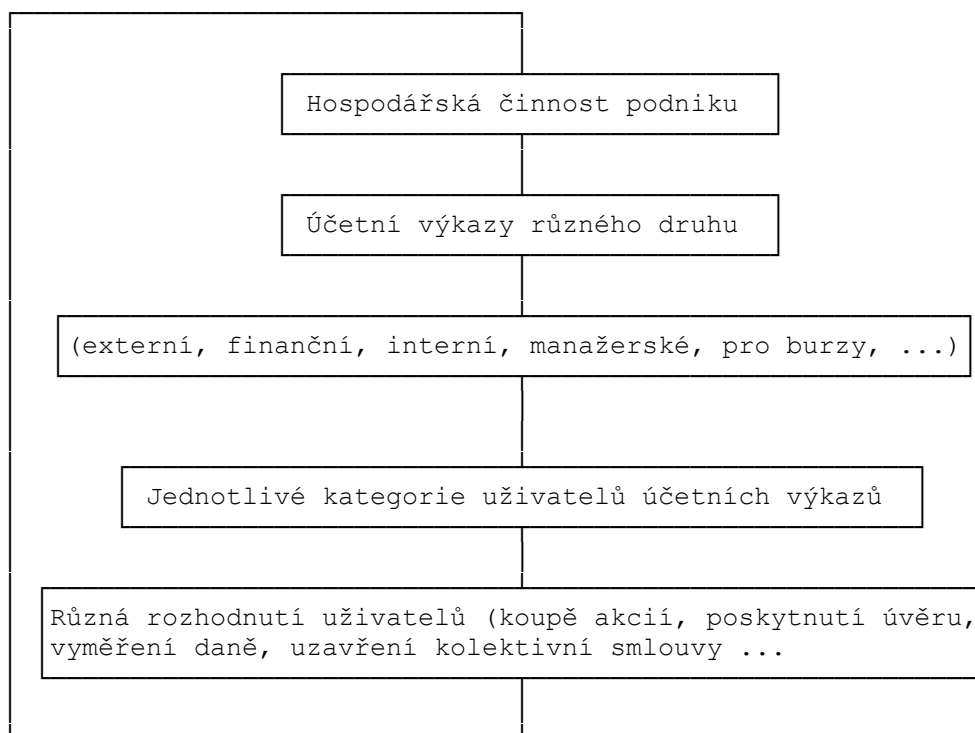
Obečné informace, které charakterizují finanční situaci podniku.

## **Konkurenční podniky**

Předchozí kategorie uživatelů - přímé či nepřímé finanční zájmy na efektivní činnosti podniku. Konkurenční zájmy mohou být opačné.

- získání kontroly nad činností podniku - odbyt, zisk, celková finanční situace
- porovnání s vlastním podnikem - informace o výnosnosti

## **Tabulka zdrojů účetních informací**



## Účetní soustavy

Základní účetní soustavy

- daňová evidence (do konce roku 2003 jednoduché účetnictví)
- podvojný účetnictví

Hlavní rozdíly:

- typ účetních knih
- používaná metodika
- úplnost sledování majetku, jmění, dluhů a výsledků hospodářské činnosti
- náročnost zpracování
- vnitřní provázanost, vnitřní kontrola

### **Podvojný účetnictví**

Podvojný účetnictví mladší soustava účetnictví. Poprvé popsána v roce 1414. Používala se asi 100 až 200 let předtím. Základní princip je podvojný zápis, tj. současné vedení stavu a pohybu majetku a zdrojů jeho krytí (dva souvztažné účty Má dáti a Dal). Díky tomu je soustava uzavřená s vnitřní kontrolou. Je však složitější na vedení a zpracování.

Další charakteristikou je úplné sledování stavu a pohybu majetku.

**Základní pojem – účetní doklad** (viz ukázka)

- podvojnost zápisu
- povinné informace (kdy, kdo, co)
- dokladovatelnost (podle čeho doklad vznikl)
- archivování

**Účetní rozvrh** (viz ukázka)

- syntetické účty, analytické účty
- vazba na zákon o účetnictví

**Finanční jednotky účtují v:**

- deníku
- hlavní knize
- knihách analytické evidence (účet syntetický, analytický)

**Deník** slouží pro zachycení účetních případů z hlediska časového uspořádání.

**Hlavní kniha** zachycuje účetní případy na jednotlivých syntetických účtech. Hlavní kniha musí obsahovat:

- počáteční zůstatky účtů ke dni otevření knihy
- souhrnné obraty účtů MD a DAL podle měsíců
- zůstatky účtů ke dni účetní závěrky.

**Kniha analytické evidence** podrobnější sledování, jinak analogická hlavní knize. Z hlediska sledování analytických a syntetických účtů si účetní jednotka stanovuje **účetní rozvrh**. Jeho minimální členění je dáno zákonem, ale může být podrobnější. Základem účetní evidence je účetní doklad. Ten musí obsahovat:

- a) označení účetního dokladu



- b) popis obsahu účetního případu
- c) datum vyhotovení dokladu
- d) datum uskutečnění případu
- e) peněžní částku
- f) podpis.

Účetní doklady musí být vyhotoveny ihned a srozumitelně.

Účetní jednotky sestavují ke konci účetního roku (většinou 31.12) účetní závěrku. Tu tvoří:

- rozvaha
- výkaz zisků a ztrát
- příloha.

### **Základní formy**

Liší se těmito vztahy:

- počet okruhů, tj. relativně uzavřených samostatných celků
- počet řad (řada účtů = účty stejného druhu)
- způsob sledování výroby a výrobků
- mimo účetnictví (evidence a inventura do účetnictví)
- v účetnictví
- používané členění nákladů
- zjišťování hospodářského výsledku (rozvaha, výsledovka)

Standardní typ organizace účetnictví u nás používané:

- používá jednookruhové nebo dvouokruhové uspořádání účtů
- je spojena s kalkulací a rozpočtováním
- je sledováno základní třídění nákladů dle druhu
- lze sledovat rozdíly mezi skutečnými a plánovanými náklady

Pro účtování v podvojném účetnictví jsou zpracovány osnovy a postupy účtování:

- a) pro podnikatelské subjekty
- b) pro banky
- c) pro pojišťovny
- d) pro příspěvkové a rozpočtové organizace
- e) pro politické strany.

### ***Srovnání daňové evidence a podvojného účetnictví***

1. Daňová evidence „účtuje“ (eviduje) jen o některých složkách aktiv a pasiv, podvojně účtuje o všech aktivech a pasivech.
2. Daňová evidence uspokojuje minimální požadavky, na podvojně jsou požadavky následující:
  - úplnost
  - nepřetržitost
  - systémovost
  - přesnost a spolehlivost
  - průkaznost
  - reálnost.

# Informační systémy

Pro základní řízení a správu podniku na taktické úrovni jsou implementovány integrované aplikační software (označované jako ERP — Enterprise Resource Planning) a pokrývající všechny oblasti podnikového řízení (řízení ekonomiky, řízení obchodu, řízení výroby a řízení kapacit a zdrojů.

Řešení ERP jsou velmi univerzální a z hlediska sériovosti se uplatňují v podnicích s velkosériovou výrobou, výjimečně pak s výrobou typu projekt. stupu.

Současné systémy ERP představují velmi rozsáhlé programové produkty, které v sobě integrují všechny důležité podnikové činnosti, zejména:

- Dlouhodobé, střednědobé i krátkodobé plánování zdrojů.
- Řízení realizace zakázek z hlediska dodržení termínů.
- Plánování a sledování nákladů výroby.
- Zapracování výsledků všech aktivit do finančního účetnictví.

## Funkční model ERP

Hlavní funkční oblasti ERP jsou:

- **Logistika** – ERP zahrnuje celou podnikovou logistiku, tj. nákup, skladování, výrobu a prodej (distribuci). Jedná se o zpracování následujících úloh:
  - Přijetí obchodního případu.
  - Vytvoření objednávky, její obsahovou, termínovou a cenovou specifikaci.
  - Plánování potřebných materiálových požadavků, včetně zpracování návrhů na nákupy a kooperace.
  - Objednání a nákup zboží a služeb od dodavatelů .
  - Zajištění úloh skladového hospodářství.
  - Plánování výrobních i předvýrobních kapacit.
  - Řízení realizace výrobní zakázky.
  - Expedice hotových výrobků.
  - Archivaci zakázek a dalších souvisejících dat.
- **Finance** – základem finančního účetnictví je vedení všech finančních operací podniku, které zahrnují vedení hlavní účetní knihy, saldokonta dodavatelů a odběratelů , správu investičního majetku a finanční konsolidaci. Celkový rozsah této funkčnosti ERP obvykle zaručuje:
  - Finanční účetnictví.
  - Nákladové účetnictví.
  - Controlling.
  - Zpracování mezd.
  - Pokladnu a kontakt na banku.
  - Investiční majetek.

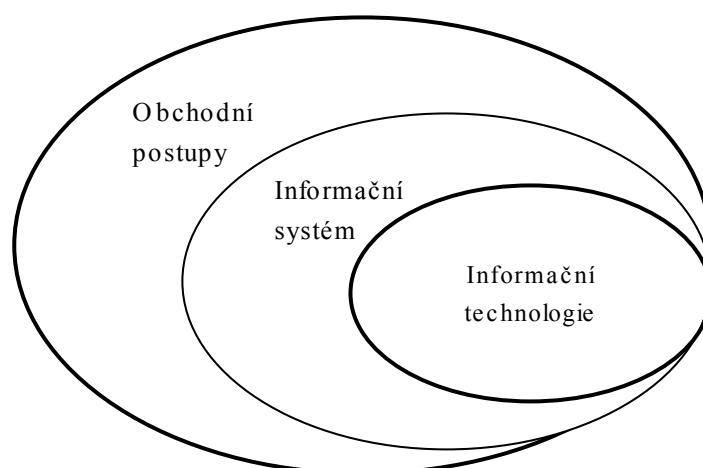
- Podpora řízení lidských zdrojů — jedná se o zpracování informací použitelných pro získání, optimální plánování a využívání pracovníků .

# 1 Manažerské informační systémy

V první kapitole postupně nastíníme pojmy z oblasti informačních systému, od kterých přejdeme k manažerským informačním systémům (MIS). A to z důvodů jejich návaznosti a těsné souvislosti. Nejprve obecně popíšeme informační systém a pojmy s ním spojené a poté uvedeme definici MIS, jeho architekturu a typy MIS.

## 1.1 Informační systém

Pojem informační systém musíme definovat spolu s pojmy informační technologie a obchodní postupy, jejich souvislost je patrná z obr. č. 1-1.

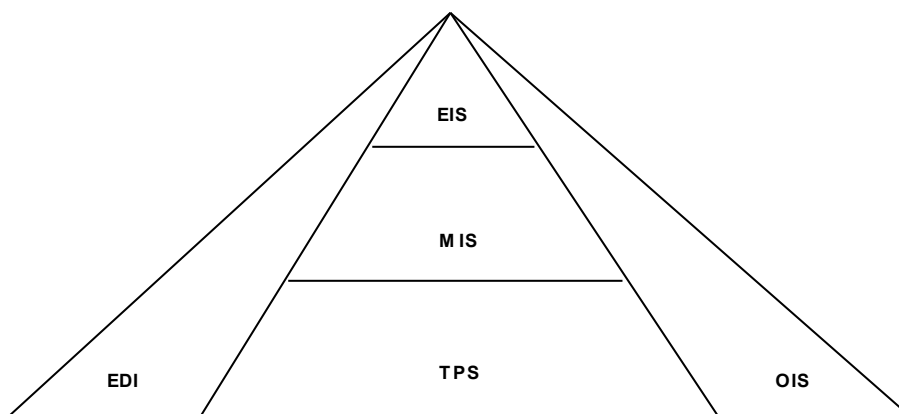


Obr. č. 1-1: Spojitost informačního systému, informační technologie a obchodních postupů

- **Informační technologie** je hardware a software, který umožňuje provoz informačního systému. Mezi software této kategorie patří operační systém, software pro koncové uživatele a speciální obchodní software.
- **Informační systém** je systém používající informační technologii k zisku, přenosu, uchování, manipulaci, analýze a prezentaci informací použitých v obchodních procesech.
- **Obchodní postupy** jsou posloupnosti kroků, nebo aktivit, které používají lidé, informací a ostatních zdrojů ke stanovení ceny pro interní či externí obchodní partnery resp. zákazníky.

### 1.1.1 Architektura informačních systémů

Architekturu informačního systému si můžeme představit jako pyramidu (viz Pour, J. *Aplikační software. VŠE Praha, 1996. 217 s. ISBN 80-7079-943-9*) obr. č. 1-2, kde jednotlivé bloky představují aplikace (skupiny aplikací) a současně reprezentují funkce aplikace, datovou základnu aplikace, aplikační software a jeho základní technologické prostředí:



Obr. č. 1-2: Pyramidální architektura podnikového IS

**TPS – Transaction Processing Systems** (Provozní IS) reprezentuje aplikace bezprostředně spojené s určitým typem provozu v rámci dané organizace, jinými slovy, je zaměřený na podporu hlavní činnosti podniku na operativní úrovni. TPS je silně závislý na charakteru podniku (výroba, obchod, bankovní služby, veřejné služby, doprava, ...). Mezi úlohy, které jsou zajišťovány pomocí TPS patří např. řízení zakázek, komplexní řízení výroby, řízení dopravy, skladová evidence, apod. TPS využívá aplikační software pro vývoj, navrhování a konstrukci výrobků a technologií (např. systémy CAD – Computer Aided Design), plánování a přípravu výroby (např. systémy CAP – Computer Aided Planning), dále pro testování, pro dílenské řízení, kapacitní plánování a operativní řízení výroby, kontrolu technologických procesů a také měření a monitorování jakosti produkce nebo služeb.

**MIS – Management Information Systems** (manažerský IS) viz. další kapitola.

**EIS – Executive Information Systems** (IS vrcholového vedení) je typ aplikace, kterou se zpracovávají informace pro potřeby strategického rozhodování prováděného vrcholovým vedením. EIS čerpá údaje (informace) jak z TPS a MIS, tak rovněž z externích informačních zdrojů (bankovní informace, burzovní statistiky, informace o průzkumech trhu, informace o nových patentech, informace tiskových agentur, zdroje publikované na Internetu a další). EIS tyto informace zpracovává a agreguje, vytváří časové řady, znázorňuje vzájemné vazby mezi jednotlivými informacemi, případně se snaží o predikci budoucího vývoje nebo naznačení jejich vlivu na podnik nebo jeho část (případně i na informační systém). Výstupy z EIS slouží jako podklady pro strategické rozhodování, proto jednou z nejvýznamnějších stránek EIS je prezentace zpracovaných dat (počítačová grafika, animace, atd.).

**OIS – Office Information Systems** (kancelářský IS) zabezpečuje převážně podporu každodenních rutinních kancelářských prací. Jedná se o využívání aplikačního software jako

jsou textové editory, tabulkové procesory, osobní kalendáře a adresáře, grafické editory, prezentační programy a v neposlední řadě i programy pro správu elektronické pošty. Rozsah aplikací používaných v OIS je značně rozsáhlý. V poslední době je zde kladen důraz na jejich vzájemnou provázanost a integraci. Příkladem takového software je MS Office.

**EDI – Electronic Data Interchange** (elektronická výměna dat) zajišťuje komunikaci podniku jak s jeho okolím (tj. se zákazníky, dodavateli, bankami, státními institucemi, poskytovateli informačních služeb a dalšími), tak i interní komunikací (tj. se zaměstnanci a řídicími pracovníky). To přímo koresponduje se současným pojetím, kdy je EDI chápáno jako standardizovaný způsob elektronické výměny dat mezi jednotlivými informačními systémy různých ekonomických subjektů.

### 1.1.2 Základní vlastnosti informačního systému

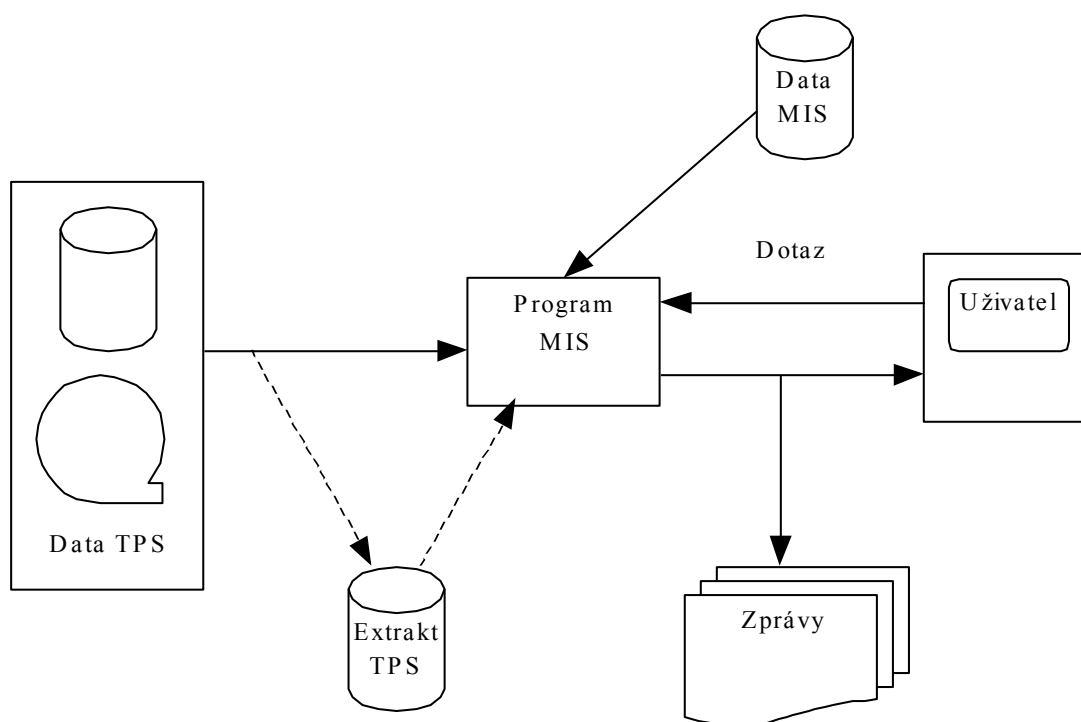
Mezi základní vlastnosti IS (viz *Pour, J. Aplikační software. VŠE Praha, 1996. 217 s. ISBN 80-7079-943-9*) patří, že informační systém:

- je schopen adekvátně podporovat rozhodující cíle podniku, a to podle definovaných priorit,
- vykazuje vysokou vnitřní integraci funkcí a dat pokrývající všechny oblasti řízení podniku podle definovaných strategických cílů podnikového informačního systému,
- je založen na jasně definované celkové architektuře umožňující jeho otevřenost na úrovni technického, základního a zejména aplikačního software,
- umožňuje integrovat procesy různorodého charakteru lišící se nejen použitými ICT, ale i projekčními a provozními principy (aplikace EIS, MIS, EDI, TPS),
- je schopen efektivně zpřístupňovat jak interní datové zdroje a služby (vlastního informačního systému), tak zdroje a služby externí (Internet, veřejné databáze, ...),
- umožňuje efektivně využívat a vzájemně provázat různé technologie práce s daty (relační databáze, OLAP – On-Line Analytical Processing, hypertext a další),
- je založen na třívrstvé architektuře informačního systému, účelně oddělující prezentační, aplikační a datovou vrstvu IS a ICT,
- je schopen realizovat on-line propojení na informační systémy obchodních partnerů, finančních institucí a dalších organizací na principech elektronické výměny dat (EDI),
- je orientován na jednotné uživatelské rozhraní s vysokou úrovní on-line konzultačních služeb, a to při vysoké specializaci (individualizaci) funkcí podle potřeb konkrétního uživatele.

## 1.2 Definice a použití MIS

Termín MIS má dvě rozdílné definice. První Petera Keena: MIS je efektivně vyvinutý a používaný informační systém v organizacích. Tato definice je ovšem velice široká. Druhá užší definice: MIS je informační systém, který podporuje management produkováním strukturovaných souhrnných zpráv na regulárním a periodickém základě. Výstupy takového MIS jsou produkovány rutinně a primárně používány na řídicí aktivity, ačkoliv mohou být použity i pro plánování a organizaci.

MIS představuje aplikace orientované na řízení podniku na operačně taktické úrovni z ekonomického, organizačního a obchodního hlediska. Jeho koncepce je založena na integraci procesů ve třech základních liniích: obchodně-logistické (nákup, prodej, MTZ, přeprava atd.), finančně-ekonomické (účetnictví, controlling, finanční řízení atd.) a průřezové (řízení jakosti, správa podniku atd.). MIS poskytují informace pro manažering a organizaci. MIS generují informace pro monitorování výkonnosti, udržování koordinace a poskytují základní informace o operacích organizace. Uživatelé, jak manažeři, tak zaměstnanci, kteří očekávají výpověď o indikátorech funkční charakteristiky jako je například produktivita. MIS typicky extrahují a sumarizují data z TPS, a ty dovolují manažerům monitorovat a řídit organizaci a poskytují zaměstnancům přesnou odpověď o snadno změřených aspektech jejich práce. MIS poskytuje jistou konstrukci pro srovnávací nestructurované úlohy managementu identifikováním důležitých výkonných opatření.



Obr. č. 1-3: Architektura MIS

### 1.3 Architektura MIS

Aplikace MIS obvykle zpracovávají data, které jsou generovaná TPS a ostatními interními informačními zdroji. Obrázek 1-3 ukazuje typickou architekturu MIS.

Uživatel provádí dotazy na program MIS a ten střídavě zpracovává data TPS, jejich agregováním a formátováním potom vyprodukuje zprávy. Zprávy jsou předávány uživatelům. V některých případech jsou zprávy generovány automaticky. Někdy aplikace MIS nečtou data přímo z TPS, místo toho je vytvořen extrakt dat TPS a aplikace MIS pracuje s těmito extrahovanými daty. Toto se provádí buď z důvodů bezpečnosti, nebo v případě, že TPS a MIS běží na jiných strojích a také kvůli konsolidaci dat. MIS také může sám ukládat a udržovat data.

## 1.4 Osobní manažerské informační systémy

Osobní manažerské informační systémy jsou používány jednotlivci k usnadnění jejich práce. Tito jednotlivci jsou z široké oblasti obchodních odborníků jako: manažeři, techničtí odborníci, obchodní zástupci, účetní, politici atd. Rozlišujeme tři typy osobních manažerských informačních systémů:

- **Systémy určené ke komunikaci.** Tyto systémy slouží k usnadnění verbální a psané komunikace, která je mimořádně důležitá mezi profesionálními obchodníky. Do této kategorie spadá zpracování textu, usnadnění spojování dopisů, automatické produkování dokumentů, pokročilé aplikace ke zpracování textu, DTP a grafické a prezentační aplikace.
- **Systémy určené k analýzám.** Tyto systémy zprostředkovávají analýzy, které většinou používají finančních dat, ale také výsledky průzkumu, zpětněvazebná (feedback) data a operační data. Jejich obvyklé použití je v oblasti plánování, rozpočtů či předpovídání. V této kategorii mají své místo aplikace na tvorbu sestav, statistické analýzy a analýzy operačního výzkumu.
- **Systémy určené ke sledování a kontrole.** Tyto systémy udržují fakta nebo hodnoty o entitách důležitých v profesionálním obchodě a produkují zprávy o statutu a změnách těchto entit. V této oblasti nalezneme osobní databáze a aplikace řízení projektu.

## 1.5 Manažerské informační systémy pro pracovní skupiny

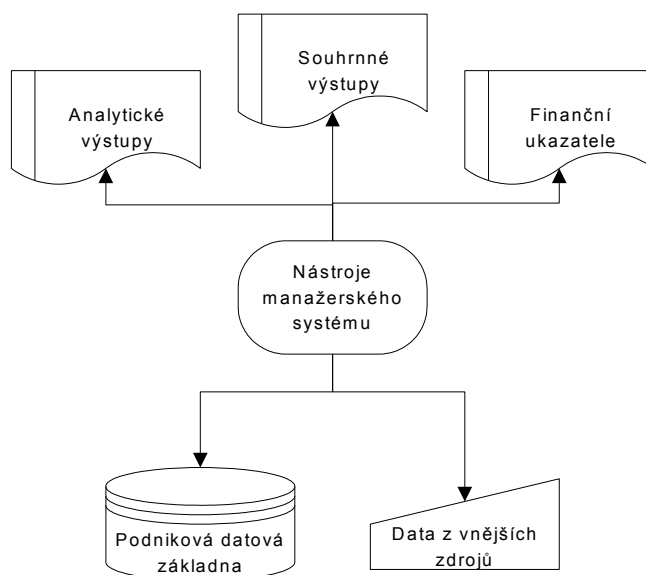
Cílem těchto systémů je zefektivnit práci skupiny. Skupinou označujeme kolektiv 2 až 15 lidí. Musí umožnit kontrolu sdílených dat, informací, znalostí a ostatních zdrojů. Slouží k dosažení cílů zvýšením výkonu a znalostí, což vede k lepší pracovní strategii. Členové skupiny musí mít umožněn přístup k ostatním členům a ke zdrojům skupiny, ale je třeba dbát na kontrolu sdílení a ochranu dat jak v softwarové vrstvě, tak i hardwarové. Opět je členíme na tři základní skupiny takto:

- **Systémy určené ke komunikaci.** Komunikace skupiny je jedním z rozhodujících faktorů ovlivňujících správné fungování organizace. Data určená ke komunikaci jsou zpravidla umístěna na serveru, k němuž uživatelé přistupují pomocí služeb IS. Sem zahrnujeme elektronickou poštu, skupinové konference a sdílení textu.
- **Systémy určené k analýzám.** IS také slouží k usnadnění skupinových analýz. Skupina může koordinovat úsilí tak, aby produkovalo formální kvantitativní analýzy například skupinové tabulky, nebo při spolupráci, když řeší více strukturované problémy za využití skupinového systému pro podporu rozhodování. Do této kategorie patří skupinové sestavy a systém pro podporu skupinového rozhodování.
- **Systémy určené ke sledování a kontrole.** Stejně jako u osobních systémů, patří sem skupinové databáze a aplikace řízení projektu.

## 1.6 Podnikové manažerské informační systémy

Aplikace MIS a technologie spojená s podnikem je obsáhlé téma. Když vezmeme v úvahu rozmanitost podniků, které existujících a obrovská šíří technologie IS, které ji podporují, zjistíme, že je zde nespočet možných aplikací. Proto rozdělíme aplikace do pěti kategorií viz. obr. č. 1-4.

- **Lokalizované aplikace** zahrnují osobní a skupinové systémy popsané v předešlé kapitole.
- **Vzájemně závislé systémy.** Účel vzájemně závislých systémů je v integraci aktivit různých oddělení do jednoho obchodního systému, který produkuje koordinované, odpovídající odezvy do podnikového prostředí. MIS napomáhá infrastruktuře k tomu, aby mohly být činnosti prováděny rychleji, levněji a přesněji. V produktivním procesu je schopné každé oddělení používající MIS reagovat na změny hlavních akcích ostatních oddělení. MIS se také používá na uložení informací o akcích oddělení, které by mohli využívat ostatní.
- **Přepřacované obchodní procesy.**
- **Přepřacované obchodní sítě** se týká použití IS, aby umožnil podniku lepší interakci s ostatními. Do této oblasti patří elektronická výměna dokumentů, vnitropodnikový systém přístupu, vnitropodniková integrace procesů a neuronové sítě.
- **Předefinované obchodní rozsahy.** Tato kategorie zahrnuje systémy, které umožňují podniku zvětšovat rozsah jeho aktivit. Jsou čtyři hlavní typy předefinování obchodního rozsahu: Vstup do nového obchodu, nové kategorie produktu, technologií indukované výroby a technologií indukované změny obchodu.



Obr.č.4 Obecné schéma manažerského systému

## 2 Rozbory podnikové činnosti

Pojmem rozbory podnikové činnosti rozumíme analýzu a interpretaci ukazatelů, pomocí kterých je charakterizována podniková činnost. Analýza představuje zkoumání vztahů příčina – úsudek. Každá rozborová činnost je neoddělitelně spojena se syntézou, tj. se



shrnutím poznatků získaných při analýze. Znalost skutečného stavu v podnikové ekonomice je předpokladem pro úspěšné podnikové řízení.

## 2.1 Ukazatele

Ekonomické jevy je nutné označit vhodnými pojmy a ty pak transformovat do podoby ukazatelů, jak je zřejmé z následujícího vztahu:

Jev  $\longrightarrow$  Pojem  $\longrightarrow$  Ukazatel

Pomocí ukazatelů charakterizujeme jevy, ke kterým v podniku dochází. Ukazatele mohou být vyjadřovány jako jednoduché (absolutní), nebo poměrové (relativní). Důležité je členění ukazatelů na stavové (okamžité), které můžeme zjišťovat k určitému datu a tokové (intervalové) ukazatele, které vyjadřují působení jevů za určitý časový interval. Ukazatele by měly dát odpovědi na otázky:

Které faktory ovlivňují podnikové jevy?

Jaká je intenzita jejich působení?

Jaký je směr jejich působení?

Každý ukazatel v sobě obsahuje nejen výsledek minulého vývoje, ale i zárodek vývoje budoucího. Je nutné posoudit, zda se bude jednat o vývoj příznivý či nepříznivý. K tomuto je nezbytné znát podnikové cíle. Protože cíle jsou spojeny s budoucností podniku, musí být i interpretace výsledku na budoucnost orientována. Požadavky, kterým by měly ukazatele vyhovovat, můžeme vyjádřit takto:

- používaný ukazatel by měl být v souladu s jevy, které měří a měl by mít potřebnou vypovídací schopnost;
- v rozborové činnosti by měly být upřednostňovány ukazatele kvantitativní (číselné), před ukazateli kvalitativní (verbálními). U verbálních ukazatelů existují větší možnosti jejich subjektivní interpretace a ovlivňování, než u ukazatelů kvantitativních;
- pro analýzu by měl být používán přiměřený počet ukazatelů. Velký počet ukazatelů sice umožňuje detailně postihnout analyzovanou oblast, ale současně zvyšuje nároky na propočty a neumožňuje přijímat jednoznačné názory, protože může být subjektivně vyzdvihován význam jednotlivých dílčích ukazatelů;
- ukazatele musí být adekvátní možnostem a potřebám řízení, a to jak z hlediska jejich vyjadřování, tak i využívání pro řízení;
- ukazatele musí být pro určité období stabilní, aby byla zajištěna srovnatelnost v čase, zároveň by však měly být citlivé na vývojové změny;
- pro používané ukazatele by měla existovat dostupnost údajů pro jejich naplnění.

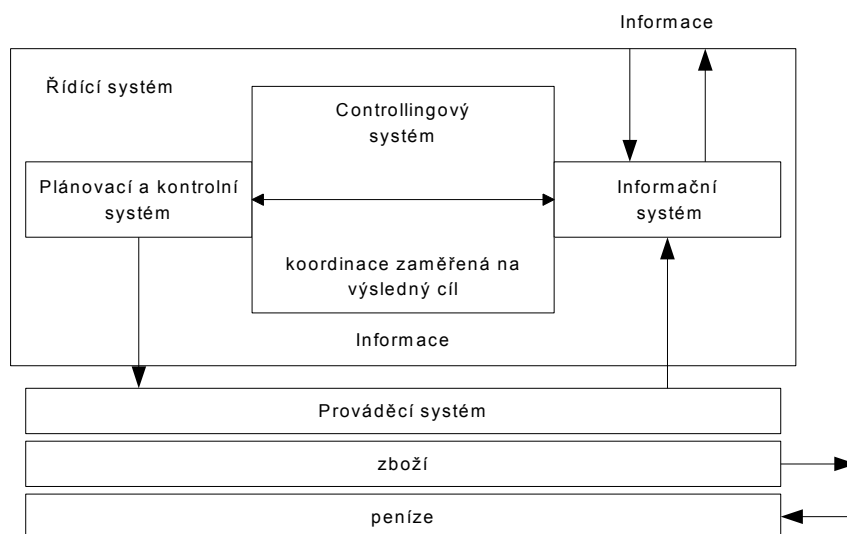
Nezbytným předpokladem úspěšné práce v rozborové činnosti je kvalifikovaná interpretace zjištěných skutečností.

**Controlling** je chápán jako integrační nástroj řízení, který podporuje rozhodování podnikového vedení a řídicích pracovníků. Předpokládá se existence plánování, které vychází z cílů, jež stanovilo vedení podniku. Při kontrole se porovnávají předpokládané a skutečné hodnoty. Neklade však důraz pouze na stránku informativní, ale především na integraci

činností v podniku. Obsahové vymezení controllingu je velmi obtížné, vyplývá z jeho rozdílného pojetí v anglosaské a západoevropské (zejména německy hovořící země) oblasti.

Stručná charakteristika controllingu:

- Nástroj řízení, jehož funkcí je koordinace plánování, kontroly a zajištění informační datové základny se záměrem zlepšit podnikové výsledky
- Controlling odpovídá za sběr informací, jejich zpracování a strukturování pro potřeby rozhodování podnikového managementu
- Pracovník controllingu sám aktivně neplánuje a nekontroluje, neboť to přísluší managementu podniku

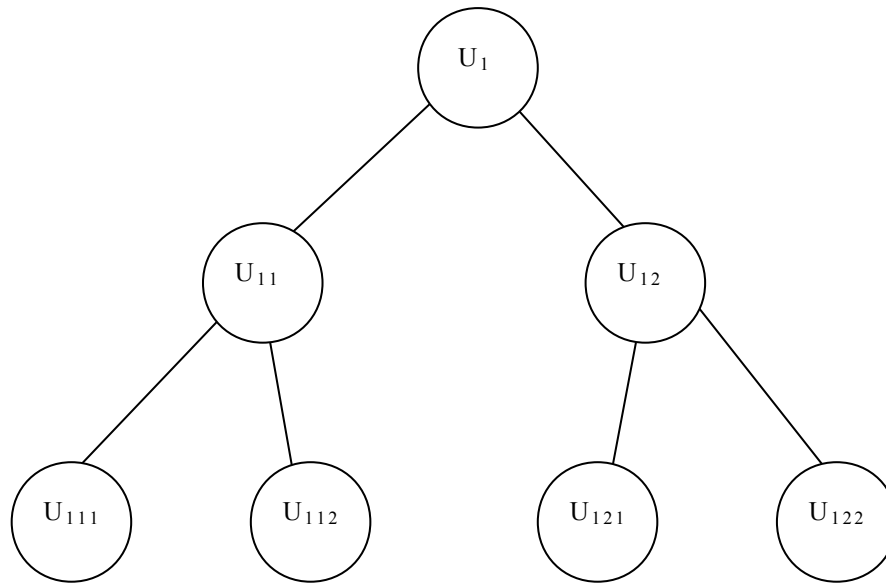


Obr.č.3 Controllingový systém

Controlling se zaměřuje jak na operativní, tak i strategické problémy rozvoje podniku. Operativní controlling si klade za cíl „dělat věci správně“, strategický controlling pak „dělat správné věci“. Controlling se zaměřuje především na odhalení slabých míst v činnosti podniku.

### 2.1.1 Kombinované ukazatelové soustavy

Výhledem ke komplexnosti a složitosti procesů odehrávajících se v podniku, nelze tyto procesy charakterizovat jediným ukazatelem, ale vždy souborem, resp. systémem ukazatelů. Ukazatele v soustavě ukazatelů mohou být řazeny “vedle sebe” (paralelní soustava), nebo “nad sebou” (pyramidová soustava).



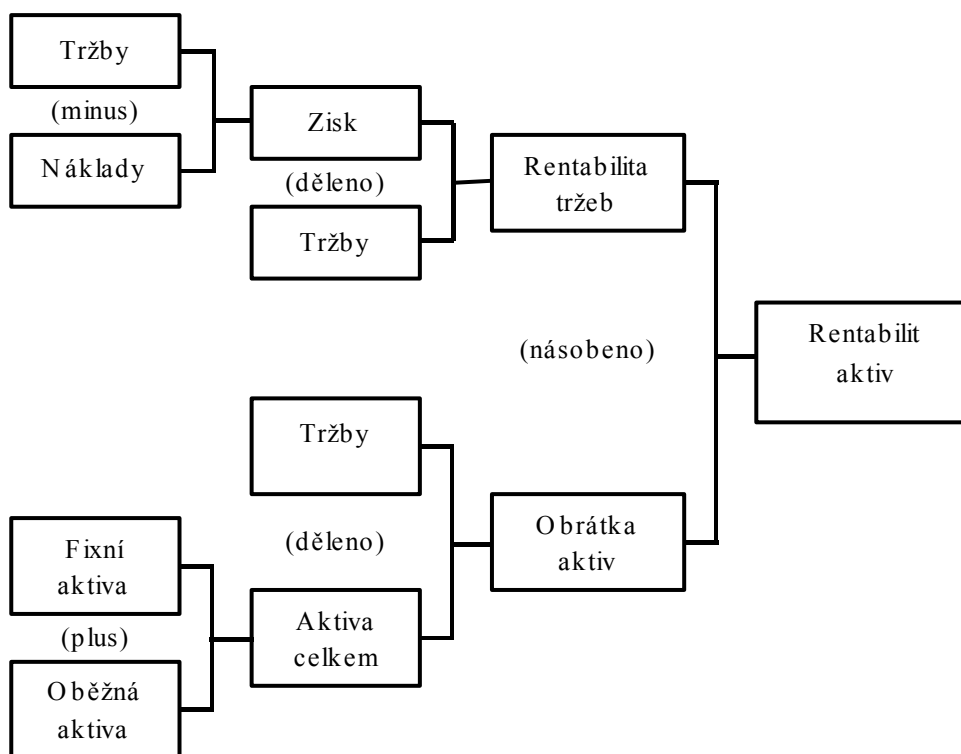
Obr. č. 3-1: pyramidové soustavy ukazatelů

Řazení ukazatelů vedle sebe je poznamenáno funkcionální dělbou práce, která se projevuje v tom, že existují oddělené skupiny ukazatelů pro hodnocení činnosti v oblasti nákupu, výroby, odbytu, finančního hospodaření apod. Jednotlivé oblasti ukazatelů jsou pak pod dohledem příslušných organizačních útvarů podniku. Nedostatkem tohoto přístupu je, že uvnitř podniku mohou vznikat organizační bariéry, které mohou komplikovat závažná podniková rozhodnutí. Vytváření soustav ukazatelů “vedle sebe” nerespektuje v potřebné míře systémový přístup k analýze a hodnocení podniku, který je založen na propojení částí v celek. Systémový přístup je využíván při řazení ukazatelů “nad sebou”. Přitom jeden z ukazatelů může mít syntetizující povahu, pokud do určité míry souhrnně charakterizuje podstatu ekonomických procesů v rámci podniku, a ostatní ukazatele pak mají povahu ukazatelů dílčích (analytických). Jejich návaznost na syntetický ukazatel musí být jak logická, tj. musí být k němu v příčině-účinkovém vztahu, tak i matematická, což znamená, že běžnými matematickými operacemi musí být možné přejít od ukazatelů dílčích k ukazatelům syntetickému. V praxi mívá vztah mezi ukazateli nejčastěji podobu tzv. pyramidového rozkladu.

Pyramidový rozklad pracuje se soustavou jak absolutních, tak i poměrových ukazatelů. V obecné podobě je podstata pyramidové soustavy ukazatelů naznačená v obr. č. 3-1.

Volba vrcholového (syntetického) ukazatele závisí na cíli analýzy; v praxi se mohou vytvářet různé podoby pyramidového rozkladu. Pomocí pyramidového rozkladu lze postihnout vliv jednotlivých faktorů (dílčích ukazatelů) na ukazatel syntetický v čase.

Pyramidové soustavy obvykle vychází z tzv. Du Pont vzorce – viz obr. č. 3-2. Vzorce Du Pont, pokud by se pootočil o 90°, připomíná pyramidový rozklad. Ovšem v analýze Du Pont je vrcholový (syntetický) ukazatel pevně dán (ROA, resp. ROE – viz 3.2), v budoucnu očekávané hodnoty souhrnného ukazatele by neměly zhoršovat stav dosažený v minulosti.



Obr. č. 3-2: Vazby ukazatelů v analýze Du Pont

Všechna přijímaná rozhodnutí je nutné konfrontovat s dosaženou skutečností.

### 2.1.2 Srovnávání ekonomických ukazatelů

Při analýze a interpretaci ekonomických ukazatelů je nutné posoudit, zda dosažená výše konkrétního ukazatele je přiměřená či nepřiměřená. Možnosti pro srovnávání nabízejí:

#### Srovnávání s žádoucí (normativní) veličinou

Jedná se například o ukazatele likvidity, zadluženosti, rentability vlastního kapitálu aj. Normativní funkci plní i analýza Du Pont, neboť výsledky hospodaření by neměly zhoršovat v minulosti dosaženou úroveň souhrnného ukazatele.

#### Srovnávání v čase

I když mohou být pro některé ukazatele stanoveny jejich normativní hodnoty, je nezbytné posuzovat i u těchto ukazatelů vývoj v čase a to, zda se doporučeným (normativním) hodnotám přibližují, či se od nich vzdalují. Současně je možné sledovat, zda se v čase některé ukazatele vyvíjí rychleji, než jiné. Pro podmínky úspěšného podnikového rozvoje je například žádoucí, aby:

- Hospodářský výsledek podniku (zisk) rostl rychleji, než podnikové náklady;
- Produktivita práce rostla rychleji než průměrné mzdy;
- Rostla účinnost používaného hmotného investičního majetku;

- Se zrychloval obrat zásob;
- Hodnota přidaná zpracováním rostla rychleji než tržby, a to v důsledku snižování výrobní spotřeby;
- Rychleji rostla průměrná mzda než počet pracovníků aj.

Souvislosti mezi takto vymezenými podnikovými jevy lze posuzovat pomocí soustavy nerovnic – indexů, kde indexy charakterizují růst daného ukazatele mezi dvěma obdobími.

$$\begin{array}{c}
 I_{ZAS} \\
 < \\
 I_{ZPD} > I_{PH} > I_{HIM} > I_{MZD} > I_P \\
 > \\
 I_{VS}
 \end{array}$$

kde ZPD je zisk po zdanění,

PH – přidaná hodnota,

T – tržby,

HIM – hmotný investiční majetek v pořizovací ceně,

MZD – mzdy,

P – pracovníci,

ZAS – zásoby celkem,

VS – výrobní spotřeba.

Stanovené modelové pořadí nerovnic se označuje jako ekonomický normál. V praxi lze vytvářet soustavy nerovnic podle konkrétních oblastí podnikové činnosti. Indexy nerovnic slouží k orientaci o dynamice těchto činností, nestanoví však jejich absolutní výši. V praxi se může stát, že směr nerovnosti nebude dodržen. To je signál pro provedení hlubšího rozboru a nalezení příčin, které tento stav způsobily. Interpretace získaných výsledků nemusí vést k negativnímu hodnocení, pokud byly příčiny uspokojivě objasněny. Například investiční výstavba může narušit vztah mezi tržbami, hmotným investičním majetkem a zásobami, proces restrukturalizace výroby se navíc může projevit v nižší dynamice zisku apod.

### Srovnávání v prostoru – benchmarking

Základem je porovnávání dvou nebo více srovnatelných jednotek (například divizi v rámci podniku, nebo podniků v rámci téhož oboru) s cílem ukázat, v čem srovnávaný podnik zaostává, nebo v čem jsou jeho přednosti. Při srovnávání je třeba zabezpečit aby:

- srovnávané jednotky byly zhruba stejně velké;
- podnikaly ve stejném nebo příbuzném oboru činnosti;
- používaly shodnou nebo obdobnou technologii a zpracovávaly shodné či podobné suroviny;
- ocenění majetku srovnávaných jednotek vycházelo ze stejných principů.

Základním problémem mezipodnikového srovnávání je zajistit potřebné údaje o podnicích, se kterými má být srovnávání provedeno; neboť některé údaje jsou veřejně přístupné, jiné však podnik tají.

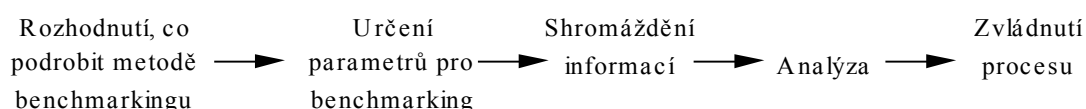
Jednu z moderních metod, které lze využít pro mezipodnikové srovnávání, představuje benchmarking.

Benchmarking je systematický proces založený na porovnávání efektivnosti vlastního podniku se špičkovými podniky. Jedná se o metodu řízení, která by měla managementu pomoci obstát v konkurenčním boji.

Podle

„Benchmarking identifikuje zpracovatelské a další operace v organizaci, jež potřebují zdokonalit. Dalším krokem je vyhledat jiné organizace uskutečňující podobné operace s mimořádně dobrými výsledky a podrobně prozkoumat, jak to dělají. Poté může být zahájen proces zdokonalování, který si klade za cíl posun orientace organizace a rozvíjení pracovních dovedností a kvalifikace vedoucích pracovníků i ostatních zaměstnanců.

Proces benchmarkingu zahrnuje tyto kroky:



Benchmarking se dělí do těchto kategorií:

Vnitřní (interní) benchmarking. Je zaměřen na srovnávání v rámci stejného podniku – například mezi jednotlivými divizemi, dceřinými společnostmi, prodejními místy apod. Slabinou může být, že uvnitř podniku nemusí být nalezena nejlepší výkonnost, což může vést k závěru, že „jednooký je mezi slepými králem“;

Vnější (externí) benchmarking – srovnává operace vlastního podniku s konkurencí. Aplikace je závislá na získání potřebných informací; funkční benchmarking, který porovnává funkce a postupy z různých obrů s cílem najít špičkové výkony. Tento přístup bývá považován za samotnou podstatu benchmarkingu.

Při porovnání s jinými organizacemi je v benchmarkingu přisuzován velký význam produktivitě práce vyjádřené prostřednictvím přidané hodnoty, a to pro vysokou vypovídající schopnost tohoto ukazatele a možnosti, která skýtá pro odhalení neproduktivních činností. Produktivita se počítá z následujícího vztahu:

$$(\text{příjmy} - (\text{nákup} + \text{režie} + \text{odpisy} + \text{úroky})) / \text{počet zaměstnanců}$$

Další metody měření produktivity v metodě benchmarkingu představuje analýza Du Pont a metoda ABC (Activity Based Costing), tj. kalkulace nákladů podle činnosti. Metoda ABC přiřazuje všechny náklady buď na výrobek či výrobové skupiny, nebo na zákazníky či zákaznické skupiny. Metoda představuje kalkulaci s neúplnými náklady, která se široce využívá v controllingu.

Společnosti, které jsou z hlediska benchmarkingu označovány jako vynikající, vděčí za své úspěchy tomu, že:

- jsou zaměřeny na výkonnost,
- permanentně sledují náklady,
- mají těsný kontakt se zákazníky,
- úzce spolupracují s dodavateli,
- systematicky se orientují na zdokonalování kvality a produktivity,
- využívají nejmodernější technologie,

- soustředí se na základní činnosti, které zákazníci považují za významné a které podniku přináší konkurenční výhodu.

## 2.2 Finanční analýza

Jakékoliv finanční rozhodování musí být podloženo finanční analýzou, na jejíchž výsledcích je založeno řízení majetkové i finanční struktury podniku, investiční a cenová politika, řízení zásob atd. Obecně je cílem finanční analýzy provést za pomoci specifických metodických postupů diagnózu finančního hospodaření firmy, odhalit případné poruchy v době, kdy je možno je ještě bez větších dopadů napravit a ukázat i na silné stránky, kterých může podnik naopak využít. Postupy finanční analýzy můžeme rozdělit do tří základních kroků:

- zobrazení minulého vývoje finanční situace a finančního hospodaření podniku
- určení příčin pozitivních či negativních vývojových trendů
- návrh opatření pro další vývoj a rámcové zhodnocení jejich předností a rizik.

Úkolem finanční analýzy je globální posouzení finanční pozice podniku. Je sice pohledem do minulosti, ale její využití je spojeno s řízením budoucího vývoje. Hlavní úkoly finanční analýzy můžeme shrnout do následujících oblastí:

- Verifikace dosažených výsledků, kvantifikace příčin, které výsledky ovlivnily a systematické hodnocení vzájemných souvislostí za účelem odhalení reálného finančního postavení podniku, sloužícího pro konkrétní rozhodování jak v oblasti podnikových financí, tak v oblastech věcného rozhodování.
- Hledání rezerv v provozní a investiční činnosti podniku, možnost hlubší analýzy situace podniku v oblasti pohybu peněžních prostředků, výnosů, nákladů, využití majetku podniku i jeho finančních zdrojů.
- Východisko pro sestavení kvalitních reálných krátkodobých i dlouhodobých finančních plánů, které jsou podkladem pro rozhodování v budoucnu.
- Nástroj kontroly, neboť umožňuje zjišťovat, do jaké míry jsou opatření realizovaná v podniku úspěšná a zda se projevují ve zlepšování či zhoršování finanční situace podniku a jeho výkonnosti.

Výsledky finanční analýzy neslouží pouze podnikovému managementu pro jeho další rozhodování. Z pohledu uživatelů těchto výsledků je možno finanční analýzu rozdělit do dvou oblastí:

- externí finanční analýzu, která vychází ze zveřejňovaných a jiným způsobem veřejně dostupných finančních, zejména účetních informací
- interní finanční analýzu, při které jsou analytikovi k dispozici veškeré údaje z informačního systému podniku.

Externí finanční analýza slouží především těmto uživatelům:

- Obchodní partneři firmy (odběratelé, dodavatelé); Odběratelé mají zájem na dlouhodobé stabilitě podniku. Dodavatele zajímá především platební schopnost podniku.
- Banky, příp. jiní věřitelé - sledují solventnost, likviditu a výnosnost podniku.
- Držitelé dluhopisů podniku – zajímají se zejména o finanční stabilitu a platební schopnost podniku.
- Investoři – sledují stabilitu podniku a jeho další rozvoj.

- Burzovní makléři – mají zájem o finanční situaci podniku.
- Konkurenční firmy – srovnávání s vlastními výsledky.
- Stát a jeho orgány – využívá tyto údaje na formulování hospodářské politiky státu a kontrolují plnění daňových a jiných povinností podniku.
- Auditoři, účetní a daňoví poradci podniku – odhadují pomocí finanční analýzy nedostatky ve finančním hospodaření podniku a navrhnou nápravná opatření.

Mezi interní uživatele patří:

- Majitelé firmy – ti si ověřují, zda investované prostředky jsou náležitě zhodnocovány.
- Manažeři firmy – kteří získaných informací využívají pro svá operativní i dlouhodobé rozhodování.
- Zaměstnanci podniku – je především zajímá prosperita a finanční stabilita podniku.

### 2.2.1 Zdroje vstupních informací

Pro provedení finanční analýzy jsou nezbytné informace o podniku. Je důležité, aby byly tyto informace dostatečně kvalitní pro poskytnutí nezkresleného obrazu o finanční situaci podniku. Informace, ze kterých čerpá finanční analýza, je možno rozčlenit na:

- Finanční informace z vlastního podnikového informačního systému
- Vnější finanční informace
- Nekvantifikovatelné ostatní informace

Nejlepším zdrojem objektivních informací pro finanční analýzu je podnikový informační systém. Základním a výchozím zdrojem informací pro interní finanční analýzu jsou informace z podnikového účetnictví. Vstupní údaje jsou nejčastěji přebírány z účetních výkazů finančního účetnictví podniku za sledované období. Účetní výkazy jsou součástí roční uzávěrky, ale vypovídací schopnost účetních výkazů je omezena, což je dáno jejich konstrukcí a užívanými účetními postupy. Hlavním nedostatkem při vyvozování závěrů z informací uváděných v účetních výkazech je fakt, že účetní výkazy vykazují údaje, které se vždy vztahují k minulosti, což sebou nese riziko, že stav, zachycený ve výkazech a aplikovaný na dnešní stav, nemusí již být aktuální. Proto je v analýzách kladen velký důraz na odhad výsledků a předpokladů provedených po datu naposledy publikovaných údajů.

Na tomto místě bych uvedl přehled základních účetních výkazů používaných ve finanční analýze:

- Rozvaha – měření, sledování a usměrňování hodnoty podniku a sledování jeho finanční situace
- Výkaz zisků a ztrát – sledování a měření efektivnosti hospodaření s vloženými peněžními prostředky

Velmi obtížné je pro externí uživatele provádět finanční analýzy, protože nemají většinou přístup k podnikovému účetnictví. Proto zpravidla vychází z Výroční zprávy podniku.

### 2.2.2 Postup analýzy

Základním metodickým nástrojem a formou vztahu, do kterého jsou finančně-účetní informace i ostatní primární údaje využívány při finanční analýze uváděny, jsou poměrové ukazatele. Výhodou těchto ukazatelů je, že redukují absolutní údaje lišící se podle velikosti firem na společnou a tudíž komparativní bázi. Je to nejlepší způsob, jak srovnávat aktuální



finanční informace dané firmy k jejím historickým datům nebo datům jiných podniků, které jsou větší či menší nebo ke skupině jiných firem. Finanční analýza se zabývá pouze těmi poměry, které jsou relevantní ke konkrétnímu finančnímu problému nebo vypovídají o některém ekonomickém jevu, mají tedy logickou vypovídací schopnost.

Poměrové ukazatele nejsou ovšem jediným typem ukazatelů, které jsou ve finanční analýze používány, i když patří k nejpoužívanějším. Ukazatele používané ve finanční analýze spadají do následujících typů:

- Ukazatele absolutní (stavové), jsou vyjádřením objemu položek účetních výkazů. Znamená to, že přinášejí informaci o rozsahu podnikových aktiv a pasiv, nákladů a výnosů, přičemž měrnou jednotkou jsou peníze.
- Ukazatele rozdílové, označované i jako fondy finančních prostředků, vyjadřují rozdíl dvou absolutních ukazatelů.
- Ukazatele poměrové, podrobně popsány v následující kapitole.
- Ukazatele pružnosti (elasticity), jsou poměrem relativních přírůstků.

Způsob hodnocení a interpretace ukazatelů a tím jejich vypovídací schopnost je odvislá od užitých metod finanční analýzy. Metody finanční analýzy je možno rozdělit z různých pohledů. Základním členěním, uváděným v řadě pramenů je následující:

- Finanční analýza fundamentální, která se soustřeďuje na vyhodnocování spíše kvalitativních údajů o podniku, přičemž základní metodou analýzy je odborný odhad založený na znalostech a zkušenostech analytika.
- Finanční analýza technická představuje kvantitativní zpracování ekonomických dat a získané výsledky jsou vyhodnocovány jak kvantitativně, tak kvalitativně.

Ve finančních analýzách podniků se uplatňují zejména metody technické finanční analýzy, které jsou dále členěny z různých hledisek

První hledisko vychází z úvahy, že z izolovaných hodnot primárních finančních ukazatelů nelze vyvozovat žádné praktické závěry. Informační potenciál ukazatelů lze využít teprve jejich srovnáním s jinými hodnotami. Podle způsobu srovnání hodnot ukazatelů je možno metody finanční analýzy rozdělit na:

- Srovnání v prostoru, viz. kapitola 3.1.2
- Trendová analýza, viz. Kapitola 3.2.4
- Srovnávání s žádoucí (normativní) veličinou, viz. kapitola 3.1.2
- Srovnávání v čase, viz. kapitola 3.1.2

Druhé ze základních hledisek členění metod technické finanční analýzy vychází z používaných matematických postupů a členění metody na:

- Elementární metody, které využívají elementárních matematických postupů, jejichž jednoduchost umožňuje využití širokým okruhem ukazatelů.
- Vyšší matematicko-statistické metody, které využívají metod matematické statistiky, či metod jiných. Nejpoužívanější jsou regresní diskriminační analýzy a výpočtu korelačních koeficientů

Třetím, avšak pro praktické užití však nejdůležitějším hlediskem, je členění metod technické finanční analýzy je členění dle používaných ukazatelů a způsobu jejich interpretace na:

- Horizontální analýzu
- Vertikální analýzu
- Analýzu poměrových ukazatelů, viz. kapitola 3.2.3
- Analýzu pyramidových soustav ukazatelů, viz. kapitola 3.2.5

- Predikci finanční tísně podniku

**Horizontální analýza** využívá absolutních a rozdílových ukazatelů. Zjišťuje procentní změny jednotlivých položek účetních výkazů oproti předcházejícímu období. Ze změn lze odvozovat i pravděpodobný vývoj příslušných ukazatelů v budoucnosti, ale je potřeba mít k dispozici dostatečně dlouhou časovou řadu a v časové řadě zajistit srovnatelnost údajů. Procentní změny jednotlivých položek vycházejí z absolutních změn, zjištěných jako rozdíl dvou hodnot v čase:

$$\text{absolutní změna} = \text{ukazatel}_t - \text{ukazatel}_{t-1}, \text{ kde } t \text{ je příslušný rok.}$$

Procentní změna je relativním vyjádřením změny absolutní:

$$\text{pocentní změna} = \frac{\text{absolutní změna}}{\text{ukazatel}_{t-1}} \cdot 100$$

**Vertikální analýza (strukturální)**, vyjadřuje procentní podíl dané položky účetního výkazu ze stanoveného základu. Užívá se pro vyjádření struktury aktiv a pro rozbor Výkazu zisků a ztrát. Její použití je výhodné pro srovnávání podniku s jinými podniky v daném oboru či pro srovnávání s odvětvovými průměry. Nevýhodou této metody je změna absolutní základny pro výpočet procentních podílů v jednotlivých letech i to, že neodhaluje příčiny změn, ale pouze vede ke konstatování změn.

**Predikce finanční tísně podniku** vychází z úkolu odhadnout za pomoci poměrových ukazatelů budoucí finanční situaci podniku. Tento způsob hodnocení používá matematických modelů, které jsou zpravidla konstruovány na bázi několika vybraných poměrových ukazatelů.

### 2.2.3 Poměrové ukazatele a komparativní analýza

Základem finanční analýzy jsou finanční poměrové ukazatele, ty vznikají jako podíl dvou absolutních ukazatelů. Poměrové ukazatele umožňují srovnávání určitého podniku s jinými podniky nebo s odvětvovým průměrem, resp. konkurenčními podniky. Americká praxe používá 5 skupin poměrových ukazatelů:

1. ukazatele likvidity měřící schopnost podniku uspokojit své běžné závazky
2. ukazatele aktivity měřící schopnost podniku využívat své zdroje
3. ukazatele zadluženosti měřící rozsah, v jakém je podnik financován cizím kapitálem
4. ukazatele výnosnosti měřící celkovou činnost řízení podniku
5. ukazatele tržní hodnoty podniku měřící cenu akcií a majetku podniku

#### Ukazatel likvidity

Ukazatele likvidity měří schopnost firmy uspokojit své splatné závazky.

$$\text{Běžná likvida} = \frac{\text{oběžná aktiva}}{\text{krátkodobé závazky}}$$

(Current ratio)

Tento ukazatel měří platební schopnost podniků z hlediska kratších období (obvykle se počítá měsíčně). Je to průměrně hrubý ukazatel platební schopnosti a srovnáváme je s odvětvovým průměrem. Ve světě se za jeho přijatelnou hodnotu považují hodnoty v intervalu 1,5 – 2,5.

$$\text{Rychlá likvida} = \frac{\text{oběžná aktiva} - \text{zásoby}}{\text{krátkodobé závazky}}$$

(Quick ratio, Acid Test)

Tento ukazatel měří platební schopnost podniku po odečtení zásob z oběžných aktiv. Zásoby jsou obvykle méně likvidní než ostatní oběžná aktiva a jejich případný prodej je obvykle ztrátový. Lépe proto vystihuje okamžitou platební schopnost a srovnáváme jej s odvětvovým průměrem a se standardními hodnotami (1 – 1,5).

Někteří finanční analytici používají i tzv. hotovostní poměr. Ten se měří jako poměr

$$\frac{\text{hotovosti} + \text{obchodovatelné cenné papíry}}{\text{krátkodobé závazky}}$$

Uvádí se, že by měl mít hodnotu 0,5.

### Ukazatele aktivity

Ukazatele aktivity měří, jak efektivně podnik hospodaří se svými aktivy: má-li jich více, než je účelné, vznikají mu zbytečné náklady a tím nízký zisk, má-li jich málo, přichází o tržby, které by mohl získat. Ukazatele se počítají pro jednotlivé skupiny aktiv: zásoby, pohledávky, fixní aktiva a pro celková aktiva.

$$\text{Obrat zásob (Inventory Turnover)} = \frac{\text{tržby}}{\text{průměrná zásoba}}$$

Ukazatel udává počet obrátek zásob za sledované období (obvykle za rok). Dělíme-li 360 počtem obrátek, dostaneme dobu obratu zásob ve dnech. Zájem je na zvyšování počtu obrátek, což obvykle vede ke zvyšování zisků.

$$\text{Průměrná doba inkasa (Average Collection Period)} = \frac{\text{pohledávky}}{\text{jednodenní tržby}} = \frac{\text{pohledávky}}{\text{ročnítržby} / 360}$$

Ukazuje průměrnou dobu obratu pohledávek, tj. dobu, po kterou podnik musí v průměru čekat, než obdrží platby za prodané zboží. Zájem je na co nejkratší době inkasa.

$$\text{Obrat stálých aktiv (Average Assets Turnover)} = \frac{\text{tržby}}{\text{stálá aktiva v zůstat. cenách}}$$

Měří, jak efektivně podnik využívá budov, strojů, zařízení a jiných stálých aktiv. Udává, kolikrát se stálá aktiva obrátí za rok. Je důležitý při úvahách o nových investicích.

$$\text{Obrat celkový aktiv} = \frac{\text{tržby}}{\text{celková aktiva}}$$

Má obdobný význam jako předešlý ukazatel. Jeho nízká hodnota ve srovnání s odvětvovým průměrem svědčí o tom, že podnikatelská aktivita podniku je nízká a že je třeba ji zvýšit, zbavit se části majetku nebo kombinovat oba způsoby.

### Ukazatele zadluženosti

Ukazatele zadluženosti měří rozsah, v jakém podnik užívá k financování dluh. Zadluženost měříme dvěma způsoby:

1. vycházíme z rozvahy a počítáme rozsah, ve které dluhy financují aktiva:

$$\text{Zadluženost (Debt ratio)} = \frac{\text{celkový dluh}}{\text{celková aktiva}}$$

Celkový dluh zahrnuje jak dlouhodobé, tak krátkodobé dluhy.

2. vycházíme z výsledovky a počítáme krytí nákladu na cizí kapitál ziskem před úroky a zdaněním (EBIT):

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

(Times-interest-earned ratio)

U podniků, které pracují s leasingovými aktivy, se doporučuje zjišťovat ještě ukazatele krytí fixních plateb a ukazatele krytí finančních potřeb peněžními příjmy:

$$\text{ukazatel krytí fixních plateb} = \frac{\text{EBIT} + \text{leasingové aj. platby}}{\text{placené úroky} + \text{eas. aj. platby}}$$

(Fixed charge coverage)

$$\begin{aligned} \text{ukazatel krytí finančních potřeb peněžními příjmy} &= \frac{\text{EBIT} + \text{leasingové aj. platby} + \text{úroky}}{\text{dividenda na splátky}} \\ &= \text{úroky} + \text{leas. platby} + \frac{\text{pref. akcie}}{1 - T} + \frac{\text{dluhů}}{1 - T} \end{aligned}$$

(Cash flow coverage ratio)

### Ukazatele výnosnosti (rentability, ziskovosti)

Ukazatele měří čistý výsledek podnikového snažení; ukazují kombinovaný vliv likvidity, aktivity a zadluženosti na zisk podniku. Používají se tyto ukazatele:

Ukazatel měří podíl čistého zisku připadající na 1 Kč tržeb. Z porovnání jeho hodnoty s odvětvovým průměrem lze usuzovat na úroveň cen dosahovaných podnikem a výši výrobních nákladů.

$$\text{rentabilit a tržeb} = \frac{\text{čistý zisk pro společné akcionáře}}{\text{tržby}}$$

(Profit margin sales)

Zde uvádíme ukazatel, který rozlišuje mezi fixními a variabilními náklady; výnosnost tržeb měří takto:

$$\text{koeficient hrubého příspěvku} = \frac{\text{hrubé rozpětí}}{\text{tržby}}$$

Ukazatel udává, kolik procent z 1 Kč tržeb tvoří příspěvek na úhradu fixních nákladů a tvorbu zisku.

$$\text{výdělečná síla podniku} = \frac{\text{zisk před úroky a zdaněním (EBIT)}}{\text{aktiva}}$$

(Basic earning power ratio)

Charakterizuje celkovou výdělečnou schopnost podniku. Není ovlivněn ani mírou zdanění zisku, ani strukturou kapitálu.

$$\text{výnosnost celkových aktiv} = \frac{\text{čistý zisk pro společné akcionáře}}{\text{aktiva}}$$

(Return to total assets = .OA)

Tento ukazatel měří výnosnost celkových aktiv podniku. Používá se v Du Pontově vzorci.

$$\text{výnosnost vlastního jmění} = \frac{\text{čistý zisk pro společné akcionáře}}{\text{vlastní jmění}}$$

(ROE)

Je ukazatelem rozhodujícím, neboť měří efektivnost, s níž podnik využívá kapitál vlastníků.

Udává kolik Kč čistého zisku připadá na 1 Kč investovanou do podniku jeho vlastníky. S tímto ukazatelem jsou spojeny tři následující problémy:

1. problém času,

2. problém rizika, které ROE nebere v úvahu,
3. problém ocenění, neboť počítá s účetními hodnotami, a nikoliv hodnotami tržními, které jsou rozhodující pro investora.

$$\text{výnosnost kapitálu investorů} = \frac{\text{EBIT} \times (1 - \text{daňová sazba})}{\text{vlastní jmění} + \text{dlouhodobé dluhy}}$$

(Return on invested capital = ROIC nebo ROCE)

Měří výnosnost veškerého investovaného kapitálu (vlastního i cizího). Ukazatel měří výnosnost podniku bez ohledu na jeho finanční strukturu.

### Ukazatele tržní hodnoty

Tyto ukazatele vyjadřují, jak je trh hodnotí, jak je hodnocena minulá činnost podniku a jeho budoucí výhled. Jsou výsledkem úrovně všech výše uvedených oblastí – likvidity podniku, využití aktiv, využití dluhů a výnosnosti podniku. Hodnotí se dva ukazatele:

$$\text{Poměr ceny akcie k zisku na akcii} = \frac{\text{cena akcie}}{\text{čistý zisk na 1 akcii}}$$

(Price/Earning Ratio = P/E)

Ukazatel vyjadřuje částku peněz, kterou jsou investoři ochotni zaplatit za 1 Kč vykázaného zisku. Nižší hodnota, než je odvětvový průměr, svědčí o vyšší rizikovosti akcie, o slabších rozvojových možnostech podniku. Vyšší hodnota svědčí o důvěře investorů v budoucnost podniku.

Čistý zisk připadající na 1 akcii se vypočte dělením čistého zisku pro společné akcionáře počtem splacených akcií:

$$\text{Čistý zisk na akcii} = \frac{\text{čistý zisk pro společné akcionáře}}{\text{počet splacených akcií}}$$

(Earning per share - EPS)

$$\text{Poměr tržní a účetní hodnoty akcie} = \frac{\text{tržní cena akcie}}{\text{vnitřní hodnota akcie}}$$

(Market / Book Ratio)

Měří poměr tržní ceny akcie k její vnitřní hodnotě. Vnitřní hodnotu zjistíme tak, vlastní jmění podniku dělíme počtem splacených akcií. Úspěšné podniky mají tržní cenu svých akcií několikanásobně vyšší, než je jejich vnitřní hodnota.

Pro hodnocení tržního postavení podniku se používají i tyto ukazatele: dividendy na akcii (dividendy pro společné akcionáře/počet akcií), krytí dividendy (čistý zisk/dividendy, resp. čistý zisk na akcii/dividendy na akcii), dividendový výnos (dividenda na akcii/tržní cena akcie).

### 2.2.4 Trendová analýza

Výše ukázané poměrové ukazatele a jejich použití v komparativní analýze dávají okamžitý obraz o podniku, postrádají však časovou dimenzi. Analýza podniku by proto měla být doplněna analýzou trendu, tj. směru vývoje jednotlivých finančních ukazatelů. Tato analýza ukáže, zda se v čase situace určité oblasti nebo celého podniku zlepšuje nebo zhoršuje. Obvykle se používá grafického znázornění.

### Systém ukazatelů Du Pont

Tento systém ukazatelů se snaží postihnout vzájemné vazby mezi poměrovými ukazateli. Je založen na základní Du Pont rovnici:

$$ROA = \frac{\text{čistý zisk}}{\text{tržby}} \times \frac{\text{tržby}}{\text{aktiva}} = \frac{\text{čistý zisk}}{\text{aktiva}},$$

Což znamená, že

ROA = rentabilita tržeb x obrat celkových aktiv = výnosnost celkových aktiv.

Pokud podnik používá pouze vlastní kapitál, potom vlastní jmění se rovná aktivům a ROE = ROA. Většina podniků však používá i cizí kapitál. Proto se základní Du Pont rovnice rozšiřuje takto:

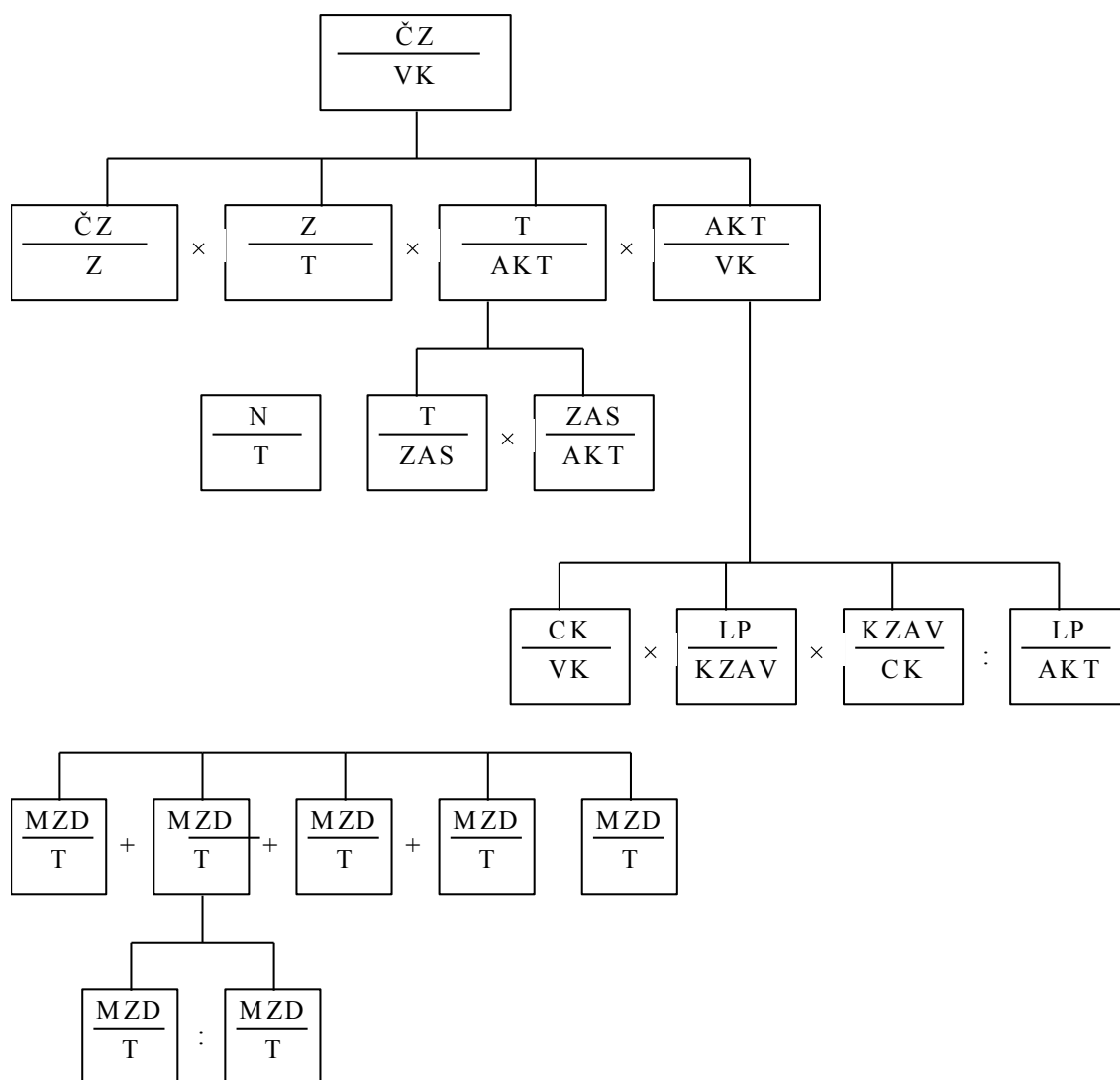
$$ROE = ROA \times \frac{\text{aktiva}}{\text{vlastní jmění}}$$

$$ROE = \frac{\text{čistý zisk}}{\text{tržby}} \times \frac{\text{tržby}}{\text{aktiva}} \times \frac{\text{aktiva}}{\text{vlastní jmění}}$$

Výnosnost vlastního jmění = rentabilita tržeb x obrat celkových aktiv x finanční páka.

Pomocí těchto tří nástrojů mohou manažeři ovlivňovat výnosnost vlastního jmění, což je pokládáno za základní cíl podnikání. V některých podnicích je rozhodující pákou rentabilita tržeb, v jiných rychlost obratu aktiv, v dalších finanční struktura. Manažeři kombinují všechny tři tak, aby výnosnost vlastního jmění byla co nejvyšší.

Z Du Pont rovnice vyplývá, že pokles výnosnosti vlastního jmění byl vyvolán nižším využitím aktiv podniku a zeslabením finanční páky; růst rentability tržeb tento vývoj nestačil vyrovnat.



ČZ/VK – rentabilita vlastního kapitálu  
 ČZ/Z – podíl čistého zisku na zisku ke zdanění  
 Z/T – rentabilita tržeb  
 T/AKT – obrat aktiv  
 N/T – nákladovost tržeb  
 T/ZAS – obrat zásob  
 ZAS/AKT – podíl zásob na aktivech  
 CK/VK – ukazatel zadluženosti

LP/RZAV – ukazatel rychlé likvidity  
 MAT/T – materiálová nákladnost  
 MZD/T – mzdová nákladnost  
 ODP/T – podíl odpisů na tržbách  
 FN/T – finanční nákladnost  
 OSTN/T – podíl ostatních nákladů na tržbách  
 MZD/P – průměrná mzda pracovníka  
 T/P – produktivita práce měřená tržbami na pracovníka

Obr. č. 3-3: Pyramidová soustava finančních ukazatelů

## 2.2.5 Pyramidová soustava finančních ukazatelů

Spočívá v postupném rozkladu vrcholového ukazatele na ukazatele dílčí, které jej rozhodujícím způsobem ovlivňují. Výpočet vlivů dílčích ukazatelů se provádí na počítači. Pro rozboráře proto zůstává jen rozhodující fáze rozboru – interpretace výsledků a návrh opatření

ke zlepšení výkonnosti podniku. Zjednodušená soustava finančních ukazatelů je zobrazena na obr. 3-3.

Pro výpočet vlivu dílčích ukazatelů, mezi nimiž je multiplikativní vazba, se používá logaritmická metoda. Celková změna syntetického ukazatele se rozkládá na vlivy dílčích ukazatelů v poměru přirozených logaritmů jejich indexů; pro  $X = a \times b$  ( $\Delta X =$  přírůstek  $X$ ):

$$\Delta X = \frac{\ln I_a}{\ln I_x} \times \Delta X + \frac{\ln I_b}{\ln I_x} \times \Delta X ,$$

kde  $I$  jsou indexy ukazatelů.

Pro aditivní vazby se použije rozdělovací počet. Pyramidovou soustavu ukazatelů používáme buď k hodnocení časového vývoje podniku, nebo k mezipodnikovému srovnávání.