

Tomáš Petřík

EKONOMICKÉ A FINANČNÍ ŘÍZENÍ FIRMY

Manažerské
účetnictví
v praxi

 GRADA

2., výrazně rozšířené a aktualizované vydání

Upozornění pro čtenáře a uživatele této knihy

Všechna práva vyhrazena. Žádná část této tištěné či elektronické knihy nesmí být reprodukována a šířena v papírové, elektronické či jiné podobě bez předchozího písemného souhlasu nakladatele. Neoprávněné užití této knihy bude **trestně stíháno**.

Používání elektronické verze knihy je umožněno jen osobě, která ji legálně nabyla a jen pro její osobní a vnitřní potřeby v rozsahu stanoveném autorským zákonem. Elektronická kniha je datový soubor, který lze užívat pouze v takové formě, v jaké jej lze stáhnout s portálu. Jakékoliv neoprávněné užití elektronické knihy nebo její části, spočívající např. v kopírování, úpravách, prodeji, pronajímání, půjčování, sdělování veřejnosti nebo jakémkoliv druhu obchodování nebo neobchodního šíření je zakázáno! Zejména je zakázána jakákoliv konverze datového souboru nebo extrakce části nebo celého textu, umísťování textu na servery, ze kterých je možno tento soubor dále stahovat, přitom není rozhodující, kdo takovéto sdílení umožnil. Je zakázáno sdělování údajů o uživatelském účtu jiným osobám, zasahování do technických prostředků, které chrání elektronickou knihu, případně omezují rozsah jejího užití. Uživatel také není oprávněn jakkoliv testovat, zkoušet či obcházet technické zabezpečení elektronické knihy.



Copyright © Grada Publishing, a.s.

Ing. Tomáš Petřík

**Ekonomické a finanční řízení firmy
Manažerské účetnictví v praxi
2., výrazně rozšířené a aktualizované vydání**

Vydala Grada Publishing, a.s.
U Průhonu 22, 170 00 Praha 7
tel.: +420 220 386 401, fax: +420 220 386 400
www.grada.cz
jako svou 3805. publikaci

Odborná recenzentka prvního vydání Prof. Ing. Eva Kislingerová, CSc.

Odpovědný redaktor Petr Somogyi
Sazba Milan Vokál
Počet stran 736
Druhé vydání, Praha 2009
Vytiskly Tiskárny Havlíčkův Brod, a.s.
Husova ulice 1881, Havlíčkův Brod

© Grada Publishing, a.s., 2009
Cover Photo © profimedia.cz

ISBN 978-80-247-3024-0 (tištěná verze)
ISBN 978-80-247-7035-2 (elektronická verze ve formátu PDF)
© Grada Publishing, a.s. 2011

Obsah

O autorovi	19
Úvodní slovo recenzentky prvního vydání	21
Předmluva k 2., výrazně rozšířenému a aktualizovanému vydání	23
Kapitola 1 Úvod do manažerského účetnictví (MA) a firemního řízení (CM)	25
1.1 Druhy účetních systémů	26
1.2 Definice manažerského účetnictví a jeho základní aspekty	27
Orientace na budoucnost (future orientation)	28
Vazba na ekonomickou realitu (economic reality)	29
Slučitelnost cílů (goal congruence)	29
Vazba na manažerský informační systém (integration to MIS)	29
Vliv makroekonomického rámce a nejistoty (macroeconomic framework and uncertainty)	30
Kapitola 2 Kontrolní funkce manažerského účetnictví (Control)	31
2.1 Typy kontrolních systémů	32
2.2 Rozpočtování a druhy rozpočtů (budgeting)	33
Výrobní rozpočet (production budget)	34
Rozpočet na administrativu a správu (administration and overhead-services costs budget)	34
Rozpočet investic a rozpočet vývoje a výzkumu (capital expenditure budget and research and development budget)	35
Hlavní souhrnný rozpočet (master budget)	35
Peněžní rozpočet (cash-flow budget)	37
2.3 Metoda a koncepce ABCM	39
ABC, Rozpočet tvořený aktivitami (ABB) a související postupy	40
Metoda ABC při absorpci nepřímých režijních nákladů a její zhodnocení	40
Koexistence ABC a ABCM s metodou EVA při finančním a ekonomickém řízení firmy	43
2.4 Kontrola rozpočtů (budgetary control)	43
2.5 Nákladové účetnictví založené na standardech (standard costing)	46
2.6 Standardy a jejich konstrukce (standards)	47
Stanovení standardu nákladů na pracovní sílu	48
Stanovení standardu nákladů na materiál	48
Stanovení standardu nákladů na režii	48
Standardní prodejní cena	50
Odpovědnost za určení standardu a jejich revize	51
2.7 Odchyly a jejich analýza (variance analysis)	51
Kontrola pomocí nákladového účetnictví založeného na standardech	51
Konstrukce odchylek	52
Výpočet základních druhů odchylek (materiálu, práce a režie)	53
<i>Kalkulace základních odchylek spojených s materiálem a zásobami</i> <i>(direct material total variance)</i>	53
<i>Kalkulace základních odchylek spojených s využitím práce a pracovní síly</i> <i>(direct labour total variance)</i>	55
<i>Kalkulace základních odchylek spojených s využitím režie (direct overhead total variance)</i>	56
<i>Odchyly spojené s fixními režijními náklady (fixed overhead variances)</i>	57
Odchyly ziskové marže	61

2.8	Marginální nákladové účetnictví založené na standardech (marginal standard costing)	61
2.9	Plánování provozních standardů (odchylek) a jejich revize	64
	Shrnutí koncepce nákladového účetnictví, rozpočtování a rozpočtové kontroly založených na standardech	66
	Dopady nákladového účetnictví, rozpočtování a rozpočtové kontroly založených na standardech na efektivnost a nákladovost firmy	66
	Pracovní studie výroby a řízení administrativy (work studies and system analysis)	67
2.10	Hodnotové analýzy (value analyses)	67
	Druhy hodnotové analýzy (HA)	68
	<i>Příprava</i>	69
	<i>Zjištění aktuálního stavu</i>	70
	<i>Ověření aktuálního stavu</i>	70
	<i>Analýza možných řešení (variant)</i>	70
	<i>Rozbor řešení</i>	70
	<i>Výběr nejvhodnějšího řešení a jeho realizace</i>	70
2.11	Kontrola skladu a zásob (stock control)	70
	Kontrola skladu a zásob	70
	Samoobnovovací, nepravidelně kontrolovaný systém (re-order level, RLS)	71
	Ekonomický objem objednávky EOO (Economic Ordering Quantity, EOQ)	73
	Periodicky přepočítávaný, pravidelně kontrolovaný systém (periodic review, PRS)	73
2.12	Metoda ABC, Paretova analýza (ABC-analysis)	74
2.13	Pokročilé výrobní technologie a jejich vztah k manažerskému účetnictví	76
	Zpracování výroby počítači (computer aided manufacture, CAM)	76
	Počítači zpracovaný design (computer aided design, CAD)	76
	Materiálem řízené plánování (materials requirement planning, MRP)	76
	Just-in-Time (JIT)	77
	<i>Nákup</i>	78
	<i>Výroba</i>	78
	Hlavní přínosy metody JIT a její srovnání s klasickým přístupem	79
	Srovnání klasického systému a JIT z hlediska přístupu ke kvalitě	80
	Manažerské účetnictví v podmínkách pokročilých výrobních technologií (AMT) a procesního řízení (Process Management)	81
	<i>Nakládání s náklady (cost behaviour)</i>	81
	<i>Využívání absorpčních technik v oblasti přímých nákladů</i>	81
	<i>Nákladové účetnictví založené na standardech (standard costing)</i>	81
	<i>Časové hledisko a širší výkonnostní ukazatele</i>	81
	Nákladové účetnictví (cost accounting) a jeho tradiční a moderní pojetí	82
	Nefinanční měřítka firemní výkonnosti (NFPM)	83
	Cílové nákladové účetnictví (target costing)	84
	Zisková marže (profit margin) v manažerské, účetní a investorské praxi	85

Kapitola 3 Strategické, taktické a operativní plánování (Corporate, tactical and operational planning)

	Význam firemního plánování	90
	Dlouhodobé strategické plánování (long-term strategic or corporate planning) a jeho fáze	90
3.1	Konstrukce dlouhodobého strategického plánu	92
3.2	Kontrola a sledování strategického plánu (control and monitoring, CP)	94
	Výhody a nevýhody strategického plánu	94
3.3	Krátkodobé firemní plánování (short-term planning) a jeho vztah s dlouhodobým strategickým plánováním CP (corporate planning)	95
	Operativní a taktické rozpočtové plánování (operational and tactical budgetary planning)	95
	Rozpočtové plánování (operational and tactical budgetary planning), rozpočtování a tradiční rozpočtový proces	96
	Plánování hotovosti, peněžní rozpočet (cash budget) a řízení hotovosti (cash management)	98
	Hodnocení a měření finančního plánu a efektivitu finančního plánování	101
	Soustavy PHU a použití ekonomických normativů	101

Kapitola 4 Tvorba manažerských rozhodnutí (Decision making)	105
Jednotlivé úrovně manažerských rozhodnutí	106
4.1 Rozhodovací proces a jeho etapy	106
Definice cílů	106
Vypracování a zvážení všech alternativ	107
Zhodnocení vybraných alternativ	107
Přijetí vhodné alternativy, její řešení a uskutečnění	107
Určení souvisejících nákladů a výnosů	107
Budoucí orientace	108
Zkoumání pouze měnících se nákladů a výnosů (avoidable costs)	108
Koncepce alternativních nákladů čili nákladů ušlých příležitostí (opportunity costs)	108
4.2 Obecná pravidla rozhodování (decision rules)	109
Metoda očekávané hodnoty (EV) a zahrnutí koncepce nejistoty	109
Rozhodovací stromy (decision trees)	109
4.3 Využití marginálního-variabilního nákladového účetnictví v rozhodovacích procesech (marginal costing and decision process)	110
Výpočet bodů zvratu: C-V-P analýza (Cost-Volume-Profit analysis)	111
Rozhodnutí o vlastní výrobě nebo o nákupu externí dodávky	111
4.4 Krátkodobá manažerská rozhodnutí a koncepce vyvolaných nákladů (differential costing)	113
Tvorba externí prodejní ceny (external pricing)	114
Metoda návratnosti celkového kapitálu (rate of return pricing)	115
Metoda celkových plných nákladů (full cost pricing or absorption cost pricing)	116
Tvorba externí prodejní ceny na principech marginálního přístupu MA (marginal pricing and external selling price)	117
Určení interní prodejní ceny (transfer pricing)	118
Metoda plných celkových nákladů	119
Koncepce marginálních-variabilních nákladů (marginal costing)	120
4.5 Dlouhodobá investiční rozhodnutí a jejich hodnocení (investment appraisal)	122
Tradiční postupy hodnocení investičních příležitostí	122
Doba úhrady (<i>Payback period</i>)	122
Účetní výnosová míra (accounting rate of return, ARR)	124
Dynamické metody pracující s hotovostními toky (cash-flows methods)	125
Současná hodnota (present value, PV) a budoucí hodnota (future value, FV)	126
Současná hodnota (<i>present value</i>)	126
Budoucí hodnota (<i>future value</i>)	127
Čistá současná hodnota (net present value, NPV)	127
Index ziskovosti (profitability index)	129
Vnitřní výnosové procento (internal rate of return, IRR)	130
Srovnání metod NPV a IRR	133
Diskontní sazba a náklady kapitálu (cost of capital)	134
Metoda průměrných nákladů kapitálu (WACC)	134
Použití metody průměrných vážených nákladů kapitálu (<i>WACC</i>)	135
Poměr mezi cizím a vlastním kapitálem	136
Metoda oceňování kapitálových aktiv (capital assets pricing model, CAPM)	137
Moderní manažerské účetnictví a firemní řízení, tržní diskontní sazba (míra) a z trhu odvozené tržní náklady kapitálu (cost of capital) firmy a podniku	139
Současné pojetí diskontní míry (sazby), mezní sazby a náklady kapitálu (cost of capital) v MA	141
Úvod do stanovení z trhu odvozených nákladů kapitálu a tržní diskontní míry	142
Náklady cizího kapitálu (cost of debts)	143
Přímé a nepřímé odvození nákladů cizího kapitálu (firemního dluhu)	147
Alternativní a doplňkové techniky určení tržních nákladů kapitálu	149
Paušální přírážka nad tržními náklady dluhového kapitálu	149
Přírážka na základě hrubého úrokového krytí (<i>debt/interest coverage ratio</i>)	149
Náklady vlastního kapitálu (cost of equity) a jejich tržní určení v MA	150
CAPM a jeho praktické využití při stanovení tržní diskontní sazby a odvození firemních tržních nákladů vlastního kapitálu (<i>market value cost of equity</i>)	154

Pojetí rizika a konstrukce rizikové složky v CAPM při určení tržní hodnoty vlastního kapitálu firmy	159
<i>Koeficienty beta a modifikovaný CAPM model</i>	159
<i>Stanovení, kalkulace a užití koeficientů beta v modifikovaném CAPM k výpočtu tržních nákladů vlastního a celkového kapitálu (WACC) a aktivní práce s tržní kapitálovou strukturou při odvození tržní diskontní sazby</i>	162
<i>Národní trh a přizpůsobení modifikovaného oceňovacího modelu CAPM a nákladu kapitálu</i> ..	166
<i>CAPM model rizikového rozpětí/prémie země RPZ (country risk premium, CRP)</i>	
<i>A. Damodarana a odvození tržních nákladů kapitálu pro reálnou LTI společnost,</i> $n_{vk} \text{ (cost of equity)} = r_{f\text{ usa}} + \beta \times RPT_{usa} + RPZ + Arp$	169
Koncepce účetnictví ekonomického životního cyklu (life cycle costing, LCC)	172
<i>Dopady inflace na hodnocení investičních rozhodnutí (investment appraisal and inflation)</i> ...	175
<i>Ohodnocení investiční příležitosti reálnými (stálými) hodnotami HT a diskontní sazby</i>	177
<i>Dopady daní na hodnocení investičních příležitostí (investment appraisal and taxation)</i>	177
<i>Daň z příjmů z právnických osob (DPPO)</i>	179
<i>Slevy na daně</i>	180
<i>Dočasná a podmíněná osvobození od DPPO</i>	180
<i>Daňová ztráta</i>	180
<i>Nepřímé daně a cla</i>	180
Riziko a nejistota a jejich vliv na investiční rozhodování (risk and uncertainty)	181
Časové metody	183
<i>Doba návratnosti (payback period)</i>	183
<i>Riziková prémie (risk premium)</i>	183
<i>Omezené trvání (finite horizon)</i>	184
Pravděpodobnostní metody	184
Kontinuální pravděpodobnostní analýza (continuous probabilistic analysis, CPA)	185
Simulační metody a citlivostní analýza	186
NPV a citlivostní analýza (NPV and sensitivity analysis)	188
Technika reálných opcí při investičním rozhodování	189
Reálné opce a jejich mezinárodní členění, typy a využití	191
<i>RO jako možnost flexibilního manažerského rozhodnutí v progresivním MA</i>	191
<i>Klasifikace a typologie hlavních reálných opcí podle jejich manažerského účelu</i>	192
<i>Ocenění firmy a podniku jako kupní (call option) – akcionářské opce</i>	195
<i>Závěrečná strukturovaná klasifikace RO</i>	195
Simulační modely	196
Portfolio investic a investičních projektů	196
<i>Individuální postoj k riziku</i>	199
Koncepce přidělování kapitálu v investičním rozhodování (capital rationing, CR)	200
Investiční rozhodování v podmínkách omezených kapitálových možností	201
<i>Vzájemně nezávislé investiční projekty s jednoduchým kapitálovým omezením</i>	201
<i>Vzájemně závislé, vylučující se a dělitelné investiční projekty s jednoduchým kapitálovým omezením</i>	202
<i>Vzájemně nezávislé a nedělitelné investiční projekty s jednoduchým kapitálovým omezením</i> ...	203
<i>Vzájemně nezávislé a dělitelné investiční projekty s měnícím se kapitálovým omezením</i>	204

Kapitola 5 Měření a hodnocení výkonnosti firmy (Performance appraisal) 207

5.1 Měření a hodnocení vnitřní výkonnosti firmy	208
Druhy a konstrukce autonomních firemních složek – středisek (responsibility centres)	210
Ziskové ukazatele vnitrofiremní výkonnosti, VFV	210
<i>Kontrolovaný zisk (controllable profit)</i>	210
<i>Divizní zisk (divisional profit)</i>	211
<i>Čistý zisk (net profit)</i>	211
Kontrolovaný zůstatkový zisk – KZZ (controllable residual profit)	211
Čistý kontrolovaný zůstatkový zisk – CKZZ (net residual profit)	212
Daně a vnitrofiremní zisk	215
Ukazatele vnitrofiremní výkonnosti založené na návratnosti kapitálu	215

Kalkulace celkového kapitálu (investic) při stanovení ROCE (ROA)	216
<i>Hrubá účetní hodnota (Gross Value of Assets, GVA)</i>	217
<i>Čistá účetní hodnota (Net Assets Value, NAV)</i>	217
<i>Reprodukční pořizovací cena (Current Replacement Cost, CRC)</i>	217
Srovnávání návratnosti vloženého kapitálu (ROCE) a zůstatkového zisku (residual profit)	218
Stanovení cílových ukazatelů vnitrofiremní výkonnosti (target level of performance)	218
Komplexní cíle firmy – jejich měření a hodnocení a koncepce (Management by Objectives, MBO)	219
Metoda vyváženého skóre (Balanced Scorecard, BSC)	220
Srovnání tradičních a diskontních hodnotících technik vnitrofiremní výkonnosti	222
5.2 Měření celkové finanční výkonnosti a Finanční analýza (Financial analysis, IAS/IFRS)	224
Druhy finančních poměrových ukazatelů podle CIMA (IAS/IFRS)	225
Provozní finanční poměrové ukazatele (operating ratios)	225
<i>Finanční poměrové ukazatele hodnotící ziskovost (profitability ratios)</i>	225
<i>Zisková marže (profit margin)</i>	228
<i>Podpůrné vedlejší poměrové ukazatele ziskové marže</i>	229
<i>Podpůrné vedlejší poměrové ukazatele obrátu celkového kapitálu (aktiv)</i>	229
Finanční poměrové ukazatele (financial ratios)	236
<i>Poměrové ukazatele spojené s finanční strukturou a solventností</i>	236
<i>Krátkodobé poměrové ukazatele solventnosti (likvidity)</i>	236
<i>Hotovostní tok (cash-flow, CF)</i>	239
<i>Potřeba hotovosti na investice (capital expenditure requirements)</i>	240
<i>Dlouhodobé poměrové ukazatele solventnosti (long-term solvency or gearing ratios, LTSR)</i> ..	242
Investiční finanční poměrové ukazatele IPU (investment ratios)	247
Použití analýzy poměrových ukazatelů při měření a hodnocení budoucí finanční stability a výkonnosti (future orientation ratio analysis and Zeta score test)	253
Přidaná hodnota (value added)	255
Vliv inflace na poměrovou účetní finanční analýzu	259
5.3 Ostatní metody finanční analýzy	261
Indexová analýza	261
Analýza trendů (horizontal analysis and trend analysis)	263
Procentní rozbor celkové báze (vertical analysis)	265
Rozbor finančních fondů (financial funds analysis)	269
<i>Krátkodobé finanční fondy</i>	269
<i>Dlouhodobé finanční fondy</i>	269

Kapitola 6 Rozvinuté a komplexní manažerské účetnictví a současné konkurenční firemní, podnikové a organizační řízení 273

6.1 Úpravy českého a mezinárodního finančního účetnictví, jejich výkazů, účetních postupů, dat a informací na ekonomicky věrný manažerský model	275
Problematika leasingu v MA a jeho vykazování a oceňování (IAS/IFRS a CAS)	275
Manažerské účetnictví a jeho ekonomické a tržní pojmání finančního pronájmu – finančního leasingu	277
<i>Finanční pronájem v CAS (finanční leasing) jako koupě na úvěr v MA a operativní (operační) pronájem – leasing v CAS, IAS/IFRS, US GAAP a MA</i>	278
Úpravy a přizpůsobení finančních a manažerských výkazů, dat a informací v souvislosti s problematickými kategoriemi CAS pro potřeby MA	281
Nehmotná aktiva (intangibles), goodwill, brand, výzkum a vývoj (R&D); rezervy a opravné položky; marketing a prodej a aktivace investic	287
<i>Goodwill a jeho účetní vnímání v CAS</i>	289
<i>Investorsky a manažersky vnímaný goodwill</i>	290
<i>Budování značky (Brand Building) a firemní značka (Brand) jako současná významná součást nehmotných aktiv (intangible assets) a goodwillu, akcionářská hodnota SVA a její vztah s firemní značkou a nehmotnými aktivy</i>	291
Rezervy, opravné položky a jejich ekonomicky věrohodné vnímání MA	294
Výzkum a vývoj (research & development, R&D)	296

	Marketing a investice do současných marketingových, reklamních a akvizičních kampaní	297
	Finanční účetnictví v oblasti finančních a ekonomicky věrohodných úprav pro komplexní a progresivní MA	300
6.2	Hlavní současné přístupy, metody a techniky oceňování firmy (podniku) využitelné a využívané soudobým MA	302
6.3	Výnosové ocenění firmy/podniku pomocí diskontovaných peněžních toků (DCF, Discounted Cash Flows) a jeho základní techniky – FCFF (entity) a FCFE (equity)	304
	DCF ocenění, odvozená metoda i technika volných diskontovaných hotovostních toků směrem k firmě FCFF (free cash flow to firm/entity) při stanovení a odvození tržní (výnosové) hodnoty firmy a její užití v MA	306
	Aplikace výnosové oceňovací DCF metody a odvozené techniky FCFF při stanovení celkové tržní hodnoty (market value) firmy/podniku	307
	Strategická analýza a její konstrukce a standardní postupy	311
	1. Komplexní analýza trhu	311
	2. Analýza konkurence, konkurenční síly a pozice firmy a určení příslušného tržního podílu (market share)	313
	3. Prognóza výnosů, tržeb, prodejů oceňované firmy (podniku)	315
	Finanční analýza (financial analysis – FA) a její specifika v oceňovacím procesu	317
	Finanční stabilita	320
	Rentabilita a aktivita (obratovost/doba obratu)	323
	FPU získané a odvozené z kapitálového trhu	326
	Provozně nutná aktiva (net operating assets, viz dříve NOA)	327
	Provozně nutný investovaný, zapojený kapitál	328
	Agregovaný finanční plán (AFP)	328
6.4	Určení a odvození celkové tržní hodnoty (market value) společnosti preferované MA a DCF výnosové ocenění a jeho techniky (FCFF a FCFE)	331
	Předpoklady DCF výnosového ocenění a techniky FCFF (entity)	332
	Technika FCFF (entity) a její využití při odvození tržní hodnoty společnosti	333
	Kalkulační vstupy oceňovací výnosové techniky FCFF	334
	Investiční DCF analýzy	335
	DCF investiční analýza pro stanovení vnitřní (fundamentální) hodnoty akcie	336
	Stanovení a odvození cílené tržní hodnoty společnosti hlavním výnosovým oceněním DCF entity (FCFF)	339
	Vícefázový výnosový DCF oceňovací model pracující s FCF	340
	Odvození tržní hodnoty společnosti výnosovým oceněním DCF entity – FCFF	345
	Určení volného hotovostního toku FCF (FCFF – Free Cash Flow to Firm)	345
	Výpočet hodnoty první (explicitně prognózované) fáze dvoufázového DCF oceňovacího modelu	346
	Výpočet hodnoty druhé fáze dvoufázového DCF oceňovacího modelu	348
	Gordonův vzorec (GVZ) a model a jeho využití při výnosovém DCF oceňování firem a podniků pro výpočet perpetuální fáze a PH	350
	PpVH (NOPLAT, NOPAT...):	354
	DCF výnosová technika ocenění společnosti pomocí volného hotovostního toku pro vlastníky FCFE (DCF – equity)	362
6.5	Výnosová oceňovací metoda kapitalizovaných zisků (kapitalizovaných čistých výnosů, KČV) – alternativa k výnosovým DCF metodám	365
	Podstata, předpoklady a odvození metody kapitalizovaných čistých výnosů – KČV (KČZ)	366
6.6	Ekonomická přidaná hodnota (EVA, Economic Value Added) a její úloha při řízení a hodnocení efektivity, výkonnosti i ocenění firmy v moderním MA	367
	Manažerská koncepce EVA	368
	EVA jako samostatná metoda komplexního oceňování společnosti	371
	EVA ranking a Czech Top 100 jako koncepce výkonnostního srovnávání	374
	EVA a MVA – metoda a progresivní technika oceňování a odvozování celkové výnosové (tržní) hodnoty firmy a podniku, preferované moderním MA a konkurenčním CM	375
	NOA (Net Operating Assets) v oceňovací metodě EVA	376
	Obecný postup při komplexním výnosovém ocenění a odvození tržní hodnoty společnosti pomocí progresivní metody EVA a MVA	377

	<i>Metoda EVA v podobě entity a equity a její využití při oceňování společnosti</i>	378
	<i>Odvození tržní hodnoty konkrétní společnosti pomocí EVA entity valuation – progresivní metody a techniky současného výnosového ocenění</i>	379
	Příklad využití postupu a metody EVA – entity valuation při odvození tržní hodnoty konkrétní firmy/podniku, operující v dynamickém odvětví cestovního ruchu, LTI	383
	Shrnutí progresivní metody EVA při výnosovém oceňování společnosti	384
6.7	Metody ocenění a stanovení hodnoty firmy a podniku na základě analýz trhu (market approach) ...	387
	<i>Relativní investiční komparativní firemní (akciové) analýzy a oceňovací modely</i>	388
	<i>Konstrukce relativních investičních a analytických (akciových) modelů</i>	389
	<i>Závěr relativní investiční analýzy (Zentiva N.V.)</i>	391
	Ocenění tržní kapitalizací (market capitalization) a problémy s ní spojené	392
	<i>Omezení cenové informace kapitálového trhu a transakční náklady</i>	392
	<i>Nezohlednění prémie za majoritu a omezený počet obchodovaných akcií</i>	393
	<i>Fungování, předpoklady a věrohodná cenotvorba kapitálového trhu a asymetrie informací</i> ...	394
	<i>Fundament společnosti, motivace a investiční horizont akciového investora a psychologické aspekty kapitálového trhu</i>	396
	Nepřímé odvození tržní hodnoty společnosti	397
	Ocenění na základě srovnatelných podniků (similar public company methods)	397
	<i>TN vztažené k vlastnímu kapitálu společnosti (equity multiplies)</i>	398
	Ocenění společnosti pomocí veřejných nabídek firemních primárních emisí – IPO burzovních analýz (Initial Public Offerings)	400
	Ocenění na principu srovnatelných transakcí (recent acquisition method)	401
	Ocenění pomocí tržních odvětvových multiplikátorů OTN (industry multiplies method)	403
	<i>Kvantitativní TN</i>	403
	Obecná konstrukce a volba tržních násobitelů/multiplikátorů	405
	Analytické posouzení a výběr vhodných odvětvových tržních násobitelů/multiplikátorů (OTN) ..	405
	<i>Tržní násobitele odvozené z vlastního kapitálu (equity multiplies)</i>	406
	Tržní násobitele typu EV (Enterprise Value) odvozené z celkového investovaného kapitálu (EV/Firm/TCI multiplies)	406
	Individuální přizpůsobení vstupního tržního ocenění a využití diskontů a prémie ve firemní praxi a v MA	410
	Problematika aplikační báze, pojetí a konstrukce diskontů, prémie a subjektivních přírůžek, a jejich aplikace na finální ocenění společnosti	411
	Druhy, výběr a aplikace diskontů při individuálním oceňování společnosti	413
	Konstrukce a pre-IPO odvození diskontu za omezenou obchodovatelnost	414
	Teoretické modely odvození diskontu za omezenou obchodovatelnost	415
	Empirické modely odvození diskontu za omezenou obchodovatelnost	415
	Techniky a studie využívající empirická data z primárních úpisů akcií (IPO) na kapitálovém trhu (pre-IPO studies) a jejich užití pro odvození diskontu za omezenou obchodovatelnost	416
	Finální úprava výsledného ocenění trhem technikou OTN (odvětvových tržních násobitelů/multiplikátorů) prostřednictvím pre-IPO diskontu za omezenou obchodovatelnost ...	418
6.8	Majetkové přístupy a metody ocenění společnosti (assets/cost approach)	420
	<i>Dělení majetkových oceňovacích metod podle časových předpokladů ocenění</i>	422
	Likvidační hodnota a její úloha v majetkovém ocenění	422
	Použití ocenění likvidační hodnotou v praxi oceňování a MA	423
6.9	Majetkové ocenění v efektivní a ekonomicky perspektivní (dlouhodobě hodnototvorné) společnosti (book value, market value, replacement costs approach)	425
	Oceňování (assets valuation) a struktura aktiv ve finančním účetnictví (FA) a rozvinutém soudobém manažerském účetnictví (MA)	425
	Ocenění aktiv historickými cenami (book value of assets in historical costs – HC)	426
	<i>Ocenění účetní hodnotou vlastního kapitálu v historických cenách (book value of equity in historical costs).</i>	427
	<i>Majetkové ocenění v tržních hodnotách aktiv (market value of assets)</i>	428
	Substanční hodnota a majetkové ocenění společnosti pomocí reprodukčních cen (Current Replacement Costs – CRC)	431
	Reprodukční pořizovací cena a pojetí majetkové oceňovací metody a techniky CRC (Current Replacement Cost – CRC)	431

Využití substanční majetkové hodnoty a metody CRC v oceňovací praxi majetkového oceňování společnosti	434
<i>Problematika nehmotných aktiv (intangible assets) v majetkovém ocenění</i>	435
<i>Majetkové ocenění na principu úspory nákladů (cost savings)</i>	436
Praktické aplikace majetkového ocenění reprodukčními pořizovacími cenami (CRC ocenění) a majetkového ocenění společnosti	437
6.10 Souhrnné ocenění společnosti a celkové shrnutí problematiky ocenění společnosti (firmy, podniku) jako jednoho funkčního celku	438
Souhrnné a výsledné ocenění společnosti a jeho praktické odvození	439
Shrnutí problematiky souhrnného a výsledného ocenění společnosti	443
6.11 Přehled základních oceňovacích přístupů a základních souhrnných metod ocenění firmy/podniku	446
<i>Majetkové metody a ocenění podniku (Assets/Cost Approach)</i>	446
<i>Výnosové metody a ocenění podniku (Income Approach)</i>	446
<i>Metody a ocenění podniku na základě analýz trhu (Market Approach)</i>	447
6.12 Moderní a rozvinuté MA a efektivní osobní motivace manažerů, executives a top managementu	448
<i>Historický vývoj výkonnostně motivačních programů a technik</i>	448
Specifika vrcholového managementu, jejich hodnotové preference a očekávání	449
Progresivní hodnotová motivace executives a vrcholového managementu – metoda manažerských akciových opcí (MO)	452
Podstata a logika efektivní výkonové motivace managementu pomocí poskytnutých manažerských akciových opcí	453
Doplňující techniky k metodě MO a její přizpůsobení pro účely moderního a rozvinutého MA a konkurenčního CM	456
Neefektivita a problémy spojené s motivačními technikami pomocí poskytnutí tzv. měkkých manažerských akciových opcí výkonnému exekutivnímu managementu a vrcholovému managementu	458
Kreativní finanční účetnictví a zkruslování investorského výkaznictví v oblasti MO a manažerských benefitů	460
<i>Nákup akcií řízené společností na veřejném trhu</i>	460
<i>Vydání nových, dodatečných vlastních akcií</i>	462
Problematika motivačních programů a MO v Česku a privatizační proces	462
Shrnutí problematiky efektivních motivačních manažerských programů, metod a technik v současném komplexním a rozvinutém MA a progresivním CM	465
6.13 Moderní manažerské účetnictví a současné progresivní a strategické firemní řízení (Corporate Management, CM) orientované na strategii, hodnotu, zákazníky, trh a procesy	465
6.14 Úvod do manažerské koncepce nákladového účetnictví tvořeného aktivitami (ABC), CM a MA, realizovaného řízením aktivit (ABM) u soudobých firem a organizací orientovaných na tvorbu hodnoty, zákazníky a trh	468
<i>Historie, vývoj a vztah ABC a manažerské koncepce ABC/ABM</i>	472
Manažerská koncepce ABC/ABM – operativní (operational) a strategická (strategic) fáze, jejich účel, vstupy a výstupy	473
<i>Operativní ABC/ABM (operational ABC/ABM)</i>	474
<i>Strategické ABC/ABM (strategic) ABC/ABM a jeho vztah s moderním MA</i>	477
Manažerská rozhodnutí (management decision) a strategické ABC/ABM	478
Použití moderního MA a strategického ABC/ABM při soudobém procesním, hodnotovém a tržně orientovaném firemním řízení CM a jeho aktuální klíčové finální nákladové objekty	480
Strategické ABC/ABM – zákazníci a trhy (Strategic ABC/ABM – customers and markets): současné primární finální nákladové objekty koncepce	481
<i>Zisk a přidaná hodnota v ABC/ABM a moderním a rozvinutém MA</i>	484
Celková ziskovost (profitabilita) dosažitelná ve finančním účetnictví pro ABC/ABM a MA a jejich pojetí celkové přidané (ekonomické) hodnoty	484
Dílčí zisk (profitabilita) a přidaná hodnota (value added) v ABC/ABM a moderním a komplexním MA	487
Zákazníci a trhy (customers and markets) – standardní manažerská rozhodnutí (management decisions) podporovaná a realizovaná ABC/ABM	491
ABC hodnotová a zisková analýza – zákazníci (ABC value added and profit analysis – customers, CVA/CPA)	491

Konstrukce ABC-CPA (Customers Profitability Analysis)	494
Identifikace a posouzení jednotlivých hlavních tržních segmentů (market segments) a zákazníků (customers) pomocí ABC	495
Rozbor CPA a příklad současné výrobní a obchodní automobilové firmy (production automobile company)	496
Hodnotová analýza nákladových objektů ABC/ABM a manažerské – ekonomické náklady (managerial/management costs)	498
<i>Přidaná hodnota (value added) – reálné současné hodnotící kritérium ekonomické výkonnosti (performance measurements) firmy a organizace</i>	499
<i>Oblast finančního účetnictví</i>	499
<i>Náklady v pojetí finančního účetnictví a problémy s nimi spojené</i>	501
<i>Historie pojetí nákladů ve finančním účetnictví a ekonomické teorii</i>	501
Hodnotu nepřidávající (non value added customers) a hodnotu přidávající zákazníci a zákaznické segmenty (value added customers and segments)	505
Nedostatečnost tradičního nákladového modelu (TM) postaveného na finančním účetnictví a z něj odvozeného FIS pro moderní a rozvinuté MA a CM	507
Analýza profitability a přidané hodnoty zákazníků CPA/CVA a pozitivní synergické efekty	508
Dodavatelský řetězec a dodavatelé (suppliers) v ABC a ABC/ABM a rozvinutém MA	509
Historie a ekonomická a manažerská logika mezinárodních dodavatelských a obchodních vztahů (suppliers relationships)	511
Mezinárodní příklady efektivní kooperace dodavatelů a odběratelů (Chrysler, Euclid Engineering, General Motors, John Deere...): win to win concept, ABC a ABC/ABM	512
Výběr nejméně celkově ekonomicky nákladově náročného a ne pouze nejlevnějšího dodavatele (choosing lowest cost not lowest price customer–supplier)	513
6.15 Strategické ABC/ABM a jeho původní nákladový objekt – produkty a produktové linie (products and products lines) a jejich využití v rozvinutém MA	513
Standardní manažerská rozhodnutí (management decision) tvořená na základě PPA/PVA (product profit/value analysis) ve strategickém ABC/ABM a rozvinutém MA	516
<i>Efektivní a reálné ABC nákladové ocenění, tedy obvykle přecenění produktu (ABC product valuation and repricing products)</i>	516
<i>Efektivní cenotvorba (pricing) určená na základě ABC a její využití v ABC/ABM</i>	517
<i>Skrytý zisk (hidden profit) a skrytá ztráta (hidden loss) identifikovaná ABC analýzou produktové ziskovosti a přidané hodnoty (product profitability/added value analysis – PPA/PVA)</i>	517
<i>ABC Product costing, product mix a efektivní strategie v oblasti product mixu</i>	519
<i>Vyvinout, upravit a přizpůsobit produkt (Develop, adjust and redesign product)</i>	521
<i>Nahradit stávající produkt (substitute products)</i>	522
<i>Zlepšení výrobních a provozních procesů a aktivit</i>	522
<i>Změnit, zefektivnit a zlepšit výrobní produktové strategie (Change and improve product strategies)</i>	524
<i>Pokročilé výrobní technologie (Advanced Manufacturing Technologies – AMT)</i>	525
<i>Opustit produkt a redukovat product mix (eliminate product and reduce product mix)</i>	526
Efektivní motivační principy a product costing (motivation and product costing) v rozvinutém MA	530
Shrnutí strategického ABC/ABM spojeného s finálním nákladovým objektem produkt (product) a problematika capacity managementu v rozvinutém MA a CM	532
6.16 Tradiční pojetí fixních a variabilních nákladů v tradičním modelu (traditional fixed and variable costs) a přístupu ABC a ABC/ABM	533
Podstata nevyužitá kapacity (Unused Capacity Management) v ABC a ABC/ABM	535
Řízení nevyužitá kapacity (Unused Capacity Management)	536
Určení optimální kapacity (capacity identification) v ABC/ABM	541
<i>Reálná kapacita (practical capacity) v pojetí ABC/ABM</i>	541
<i>Matematické modely určení PC</i>	541
<i>Kvalifikovaný odhad PC</i>	541
<i>Odvození kvalifikovaného odhadu PC</i>	542
<i>Administrativa a její struktura</i>	543
Závěry týkající se řízení administrativní i režijní kapacity a UC v ABC/ABM	544
Záložní kapacita (reserve capacity), náklady s ní spojené a její pojetí v ABC/ABM a MA	545

Nevyužitá kapacita (unused capacity) v ABC a ABC/ABM – shrnutí	548
6.17 Moderní a rozvinuté manažerské účetnictví, ABC a ABC/ABM v odvětví služeb (Service Industry, SI) a službově orientovaných firmách a organizacích (MA, ABC a ABC/ABM, Service Firms and Organizations, SFO)	550
Současné potřeby firem a organizací poskytujících služby (customers orientated SFO a SI) z hlediska moderního MA, nákladových (cost system) a řídicích IS (Management Information System, MIS) a progresivního CM	554
Logistika a distribuční kanály v SFO (logistic, distributions/delivery channels and services flow in SFO) v moderním MA a ABC a ABC/ABM	557
Současné SFO firmy a organizace (IT a telekomunikace, finančnictví; státní správa a služby veřejného sektoru) a jejich moderní řízení – CM orientované na zákazníky a trh	559
<i>Telekomunikační a IT společnosti</i>	559
<i>Finanční SFO</i>	561
<i>Současné trendy CM v poskytování služeb telekomunikačních, IT a finančních SFO a jejich vliv na moderní MA</i>	564
<i>Státní správa a služby veřejného sektoru (státní správa a státní instituce – government; zdravotnictví – healthcare; školství, věda a výzkum – education, science and research a veřejné služby – public services)</i>	566
Moderní a rozvinuté manažerské účetnictví, CM a ABC a ABC/ABM v oblasti státní správy a služeb veřejného sektoru (government entities/agencies and public sector services)	567
Užití moderního a rozvinutého MA a ABC a ABC/ABM k efektivnímu řízení státní správy a její restrukturalizaci a pro zadávání veřejných zakázek	571
<i>ABC model a využití moderních a tržních přístupů ABC/ABM, MA a CM ve veřejných (municipálních) službách města Indianapolis.</i>	572
<i>Postup při zavádění ABC a ABC/ABM ve veřejných službách</i>	573
<i>Princip reálné konkurence nastolený ABC a ABC/ABM a progresivním MA a CM v MS, zprůhlednění veřejných zakázek (public tenders) a jejich dopady</i>	574
<i>Shrnutí přínosů moderního procesního MA a CM a implementace ABC a ABC/ABM v poskytování veřejných služeb (MS) v Indianapolis</i>	576
Závěr a shrnutí použití moderního a komplexního MA a CM podporovaných ABC a ABC/ABM ve státní správě, státních SFO a veřejném sektoru	578
6.18 Rozvinuté moderní a komplexní manažerské účetnictví (MA) a pokročilé aplikace ABC/ABM	580
Rozpočtování a rozpočet tvořený aktivitami ABB a ABBs (Activity-based Budgeting/Budgets), jeho definice a předpoklady	583
Definice ABB (Activity-based Budgeting) a jeho srovnání s tradičním rozpočtováním manažerského účetnictví, rozpočtový proces a konstrukce rozpočtů tvořených aktivitami ABBs (Activity-based Budgets)	584
Rozpočtový proces a jeho základní etapy (Activity-based Budgeting Process) a komplexní rozpočtové vstupy ABB a jejich vztah k modernímu a komplexnímu MA	586
<i>Rozpočtové vstupy rozpočtování ABB a rozpočtů ABBs</i>	589
<i>Určení firemní a organizační poptávky po aktivitách (procesech)</i>	590
<i>Stanovit a ocenit komplexní firemní ekonomické zdroje (total multiple resources)</i>	591
<i>Ekonomické a nákladové specifikace (charakteristiky) a požadované parametry rozpočtovaných komplexních zdrojů a jejich odvození</i>	591
<i>Praktická, využitá a nevyužitá kapacita a zdrojová omezení v ABB, sestavení ABBs rozpočtů</i> ..	593
Užití, úloha a orientace ABB a rozvinutého ABC/ABM v současné firemní praxi moderního MA a konkurenčního progresivního firemního řízení CM	595
6.19 Procesní přístup a linie ABC/ABM, moderní a komplexní MA a progresivní procesní firemní řízení (Process Management)	598
Souasný procesní a hodnotový přístup k firemnímu řízení (Corporate Management) v mezinárodní praxi a nároky na efektivní, konkurenční, moderní a rozvinuté MA	602
Moderní a rozvinuté MA, ABC/ABM a Process Management, PM	602
ABC a ABC/ABM jako souasný manažerský nástroj (management tool) podporující moderní a komplexní MA a užívaný při procesním a hodnotově orientovaném firemním řízení	603
Shrnutí moderního MA a procesního a hodnotového firemního řízení (process and value management) založeného na procesním přístupu rozvinutého ABC/ABM a jeho budoucí výhledy v mezinárodní a lokální firemní praxi	607

6.20 Moderní, rozvinuté a komplexní manažerské účetnictví (MA), progresivní procesní, hodnotové a tržně orientované firemní řízení (CM) a současné ABC a ABC/ABM v 21. století	612
Závěr	617
Literatura	623
Použité související legislativní normy	624
Webové stránky	624
Příloha 1 Finanční výkazy podle UK GAAP a US GAAP	625
1. Rozvaha (balance), IAS/IFRS (UK Standard)	626
2. Výsledovka (výkaz zisků a ztrát) – funkční členění nákladů (cost selected by function)	627
3. Výsledovka (výkaz zisků a ztrát) – druhové členění nákladů, IAS, UK Standard (cost selected by nature)	629
4. Výkaz hotovostních toků (CF), UK Standard	630
5. Výkaz přidané hodnoty VAS, (UK Standard)	630
6. Spreadsheet-budgeting	631
7. Výkaz hotovostních toků IAS/IFRS (německý standard – DRS2)	632
8. US GAAP (výsledovka, zkrácená forma)	633
9. US GAAP (rozvaha, plná forma)	634
10. US GAAP (výkaz nerozděleného zisku, retained earnings statement)	636
Příloha 2 Rozpočty a rozpočtované finanční výkazy (budgets and budgeted financial statements) ...	637
1. Rozpočty a rozpočtované finanční výkazy	638
<i>Hlavní souhrnný rozpočet (Master Budget)</i>	639
2. Kalkulace hrubého zisku (gross profit)	640
<i>Srovnání absorpční metody a metody ABC (Activity-Based Costing):</i>	640
<i>Activity-Based Costing – Gross Profit Statement pro výrobní (production) společnost:</i>	641
Příloha 3 Business Financial Statement for the Trading Company US GAAP	643
1. Výsledovka konstruovaná na základě ekonomické přidané hodnoty (EVA) při využití koncepce vnitrofiremního obchodování (US GAAP)	644
2. Rozvaha obchodní firmy – US GAAP	645
Příloha 4 Finanční analýza pomocí účetních finančních poměrových ukazatelů se zahrnutím koncepce EVA podle CAS (Czech Accounting Standards)	647
1. Standardní analýza finančních poměrových ukazatelů konstruovaných na základě statutárních účetních výkazů obchodní firmy, sestavených podle českých účetních standardů a principů (CAS), včetně zahrnutí hodnotové koncepce EVA	648
2. Celkové shrnutí hlavních FPU použitých při finanční analýze podle CAS :	654
Komentář: Finanční analýza pomocí účetních finančních poměrových ukazatelů	655
Celkové doporučení	657
Příloha 5 Finanční tabulky	659
1. Odůročitele (diskontní faktory)	660
2. Odůročitele (diskontní faktory) – kumulované hodnoty	661
3. Present value factors. Present value of 1 EUR $(1 + r)^{-n}$	662
4. Present value annuity factors. Present value of 1 EUR received annually for n years $\frac{1 - (1 + r)^{-n}}{r}$	664
Příloha 6 Analytická podpora pro ocenění firmy a podniku	667
1. Firemní rating a % riziková přírážka za selhání firmy (<i>default spread</i>) podle CR (US firmy) ..	668
2. Totální koeficienty beta (A. Damodaran) – nediverzifikovaný firemní investor	669

3. Riziková přírážka amerického kapitálového trhu (akcie, T-Bonds), aritmetický a geometrický průměr	670
4. Odvětvové a oborové tržní násobitele (Industry Sector Multipliers), Evropa (EU): PE; PS; EV/S; PB;EV/B; EV/EBIT; EV/EBITDA	671
5. Country statistic (CR)	674
6. Tradiční dluhový firemní rating (komentovaný) firmy Moody's	676
<i>Klasifikace bonity obligací (credit scoring) americké agentury Moody's</i>	676
Příloha 7 Fundamentální horizontální analýza reálné telekomunikační společnosti	677
1. Srovnávací údaje pro FSA (Fundamental Horizontal Security Analysis) společnosti Telefónica O2 Czech Republic, a.s., ke dni 31. 12. 2006 (E&Y)	678
Příloha 8 Moderní a rozvinuté MA a ABC a ABC/ABM	679
1. FIS a MIS	680
a) <i>FIS (ABC/ABM)</i>	680
b) <i>MIS (ABC/ABM)</i>	681
2. Základní CAM-I Cross (Consortium for Advanced Manufacturing International, 1991)	682
3. Vývoj a navazující standardní etapy manažerské koncepce ABC/ABM: vývojové schéma komplexní koncepce ABC/ABM	682
4. Activity/Process Scoring: hodnotící klíč (operativní...) produktivity aktivit pro Activity Scoring	683
5. Základní analýza ABC, přehled a popis aktivit včetně odvození ACD a ACDr	684
<i>Activities/Activity analysis (FD-STC)</i>	684
6. Metoda implementace ABC a ABC/ABM a dekompozice nákladů shora dolů (<i>top-down</i>), odvození a logika kalkulačních příčin ABC nákladů (<i>costs drivers</i>)	685
<i>Konstrukce ABC příčin nákladů (costs drivers) a jejich jednotkových kalkulačních sazeb (cost drivers rates), orientovaná na nákladový objekt/produkt (klasická metoda shora dolů, top down)</i>	685
7. Klíčová hlavní měřítka (procesní) výkonnosti KPI (American Express)	686
8. Manažerská KPI (Key Performance Indicators) – zásadní soudobé ukazatele manažerské výkonnosti	686
<i>KPI a firemní strategie</i>	686
<i>KPI v byznys a manažerském pojetí</i>	686
<i>Přehled manažerského a byznys rozdělení KPI</i>	687
9. Reálný seznam aktivit (List/Bill of Activities – BOA/Activity Dictionary – AD) a manažerský ABC/ABM reporting	690
a) <i>Reálný seznam aktivit (List/Bill of Activities – BOA/Activity Dictionary – AD)</i>	690
b) <i>Manažerský ABC/ABM reporting</i>	691
10. Mezinárodní slovník ABC a ABC/ABM (Original Glossary)	692
Příloha 9 Procesní analýza (Process Analysis), její rozbor a implementace kompletního procesního ABC modelu a jeho přechod v ABC/ABM (Bliss & Laughlin Industries Inc., USA, Illinois)	697
Product and customers mix firmy BL	700
Vstupní a počáteční požadavky firmy BL na zaváděný model ABC: (Customers Profitability Analysis – CPA, real products costs and customer and market orientation, systematic cost control and profit planning)	701
Preference ABC modelu v souvislosti s PA u firmy BL	703
Procesní přístup (process approach) implementovaný do firemního řízení BL	703
Analýza, rozkrytí a jednoznačná identifikace klíčových provozních procesů (business processes, BP)	704
Závěry ABC procesní analýzy firmy BL (Results of process analysis)	706
Výsledky procesní ABC analýzy a dopad jejích závěrů na provoz firmy BL	709
Plánování zisku (Planning for profits – PP)	709
Ostatní přínosy implementace procesního ABC modelu ve firmě BL	710
<i>Výrobní flexibilita (manufacturing flexibility, MF)</i>	710

<i>Manažerské akce v souvislosti s ABC identifikovanými ziskovými objekty/profily (profitability profiles)</i>	710
<i>Benchmarking a motivace</i>	711
<i>Moderní měřítka firemní výkonnosti (performance measurements, PM)</i>	711
Další rozvíjení ABC modelu ve firmě BL a jeho přechod v ABC/ABM	711
Budoucí výhledy firmy BL z hlediska ABC modelu a procesního řízení a ABC/ABM	712
Shrnutí úspěšné implementace ABC modelu a jeho procesního přístupu ve firmě BL, poznatky a závěry učiněné firmou Arthur Andersen	713
Srovnání přístupu ABC modelu s tradičním modelem – TM v oblasti firemního řízení	714
<i>Tradiční model a tradiční vnímání a řízení nákladů a účetního zisku</i>	714
<i>ABC model a ABC/ABM přístup</i>	715
Příloha 10 Oceňování firmy/podniku (firm valuation), strategická analýza a finanční plán	717
1. Odvození relevantního vytěžitelného (odvětvového) trhu celkem, v peněžních jednotkách (Kč) pro výnosové (DCF) ocenění	718
2. Odvození tržního podílu oceňované společnosti (market share), historického a prognózovaného	718
<i>Časová řada VHTP (2003–2008) a prognóza TP (2009–2013)</i>	719
3. Jednotkové (zákaznické) historické vymezení RT vzhledem k oceňované společnosti	719
4. Odvození, odhad a prognóza tržeb a prodejů (Sales) společnosti a relativní vymezení RT (vzhledem k oceňované společnosti X)	720
<i>Časová řada a graf tempa růstu produktových tržeb oceňované společnosti</i>	720
Závěr o dlouhodobé hodnotové perspektivnosti společnosti a prognózovaném (budoucím) tempu růstu jejich (produktových) tržeb	721
5. Kompletní finanční plán plánované GH – LTI společnosti X (tis. Kč)	724
<i>Plánovaná VÝSLEDOVKA LTI Společnosti (tis. Kč)</i>	725
<i>Plánovaný VÝKAZ CASH FLOW LTI Společnosti (tis. Kč)</i>	726
<i>Plánovaná ROZVAHA LTI Společnosti (tis. Kč) – Aktiva</i>	727
<i>Plánovaná ROZVAHA LTI Společnosti (tis. Kč) – Pasiva</i>	727
<i>Historický (07) a prognózovaný vývoj (08–2011) cash flow a zisku podle navrženého finančního plánu LTI Společnosti XXX</i>	728
Příloha 11 Praktická implementace manažerského nákladového účetnictví a implementační projekt ABC a ABC/ABM v SFO (KúKk)	729
1. Rámcový harmonogram ABC modelu a součinnost MC	730
2. Harmonogram implementace ABC modelu procesního nákladového účetnictví v KúKk a koordinace projektových činností IPM (PA) a ABC modelu	731
3. Stručný popis zavádění nové procesní nákladové metodiky a manažerského modelu ABC	732
4. Celkový postup zavádění nové procesní nákladové metodiky ABC v Kú-Kk-klient s předpokládaným objemem transformovaných nákladů 300–400 mil. Kč, úlohy a role managementu (ABC) a konzultanta v projektu ABC	732
5. Procesní mapa organizace a metriky procesů	734
6. Číselníky a typy procesů, organizace KúKk	735
7. Produkty procesů	735

O autorovi

Ing. Tomáš Petřík

Tomáš Petřík (1. 5. 1968) získal titul inženýra na VŠE v Praze na Fakultě národohospodářské v roce 1994. Svoji profesní dráhu započal v renomované auditorské firmě úzce spolupracující s tehdejší velkou šestkou (Big Six) mezinárodních poradenských firem, která pracovala převážně pro zahraniční prestižní klientelu, kde pracoval nejdříve jako asistent auditora, daňový poradce a posléze i jako firemní obchodní konzultant a ředitel. Poté získal pozici finančního ředitele v Investiční společnosti EXPANDIA (zakladatele Expandia Banky, po prodeji PPF nyní e-banky), kde se zabýval kompletním finančním řízením firmy, daněmi a finančním a manažerským účetnictvím, včetně externího a interního reportingu. Po změně strategie společnosti EXPANDIA, kdy Investiční společnost této finanční skupiny fakticky zanikla, nastoupil na místo finančního a ekonomického ředitele obchodního zastoupení renomované americké firmy CATERPILLAR S.A., kde se podílel na ekonomickém a finančním řízení firmy a také na implementaci manažerského informačního systému firmy (MIS) na základě komplexního manažerského účetnictví. Rovněž v této firmě získal zahraniční mezinárodní firemní praxi v oblasti mezinárodního firemního finančního a ekonomického řízení (EVA), anglosaského Manažerského účetnictví (*Management accounting*) včetně tzv. ABC (*Activity-based Costing*) a procesního řízení nákladů ABC/M (*Activity-based Costing/Management*), mezinárodního finančního Reportingu a Controlingu. Poté pracoval jako výkonný ředitel české výrobní a obchodní firmy v oblasti realit a stavebnictví, kde mimo obvyklé komplexní aktivity spojené s pozicí výkonného ředitele zaváděl manažerské účetnictví ve spojení se zavedením systému kompletního řízení jakosti ISO 9001 : 2000, které bylo završeno úspěšnou certifikací Total Quality Managementu (TQM) firmy pod renomovanou britskou firmou Lloyd's Register Quality Assurance, a implementoval MIS. Následně krátce pracoval jako hlavní ekonom pobočky německé firmy ThyssenKrupp. Zde mimo standardní související manažerské operativní aktivity (*CFO responsibilities*), včetně kontroly finančního účetnictví, výkaznictví a daní, obchodních smluv a standardních finančních analýz, prováděl mezinárodní finanční Controlling, zpracovával skupinové mezinárodní výkaznictví a statutární externí (CAS) i interní manažerský Reporting (IFRS, US GAAP). Podílel se i na přípravě konsolidovaných mezinárodních účetních koncernových závěrek a výkazů. Následně pracoval ve společnosti Body International Brokers (člen burzy – PSE) specializující se na obchodování s CP a na exkluzivní rezidenční development, a to jako ekonomický ředitel. V současné době pracuje jako nezávislý manažerský a byznys konzultant, kdy mimo jiné provádí nezávislé ekonomické, finanční a hodnotové analýzy firem/podniků, přizpůsobuje finanční účetnictví pro systematické ekonomické i finanční řízení a FIS a realizuje jeho přechod v manažerské účetnictví. Příležitostně dodavatelsky spolupracuje také při praktickém projektovém zavádění komplexního a moderního manažerského účetnictví, včetně nákladových systémů a progresivního procesního a hodnotového řízení postaveného i na ABC a ABC/ABM, ale i při návrhu a ladění MIS ve firmách a organizacích. Pomáhá zde definovat a nastavovat manažerský reporting, ale také individuální a manažersky i podnikatelsky efektivní KPI a KSI a zavádět systematické výkonnostní a motivační řízení (*performance management*) postavené na individuální firemní strategii. To znamená v praxi i implementovat a navrhovat, ale i řídit dnes neopomenutelnou komplexní firemní, podnikovou a organizační strategii, konkurenčně zhodnocující konkrétní servisovanou společnost. Vedle toho publikuje a připravuje se na souběžnou lektorskou a pravidelnou publikační činnost v oblasti MA a moderního Corporate Managementu.



Na e-mailových adresách **petrik.ing@mybox.cz** a **petrik.tom@gmail.com** je možné získat nejenom bližší informace o jeho výše nastíněných poskytovaných **komplexních konzultačních službách** (management/business consulting), ke kterým přibude i komplexní **oceňování podniků a firem** (*firm/business valuation*), ale i o lokální i mezinárodní problematice tradičního a moderního, rozvinutého manažerského účetnictví (*Planning/plánování, Control/kontrola, Making management decision/manažerské rozhodování a Performance appraisal/hodnocení firemní výkonnosti*). To vše včetně kompletní a manažersky podnětné problematiky ABC a ABC/ABM. K dispozici jsou i ucelené informace o současném moderním procesním a hodnotovém (*process and value management*), ale i tržně a zákaznický orientovaném firemním, podnikovém (*corporate management*) i ekonomicky a manažersky efektivním i skutečně klientském organizačním řízení. To je dnes aplikovatelné i pro u nás stále ekonomicky i manažersky problematický státní sektor a jeho početné organizace a struktury (školství, zdravotnictví, policie, armáda, orgány a organizace státní správy, rozpočtová sféra a její služby atd.).

Zároveň bude autor vděčen za podnětné připomínky a postřehy čtenářů a všech uživatelů knihy, a to i z konkrétní, ideálně renomované praxe, nejenom k výše uvedené a zásadní aktuální tématice MA a CM, ale také k této aktualizované a podstatně rozšířené knize samotné. To samé se týká jeho předchozí publikace „Procesní a hodnotové řízení firem a organizací – nákladová technika a komplexní manažerská metoda ABC/ABM (Activity-based Costing/Activity-based Management), vydané nakladatelstvím Linde v roce 2007. Ta tvoří přímou doplňující literaturu k této knize, respektive zejména k její poslední části zabývající se komplexním, rozvinutým, moderním MA a progresivním CM v celém jejich aktuálním konkurenčním a mezinárodním rozsahu. Tato kniha je v prodeji již od druhé poloviny roku 2007 a v této publikaci je z ní účelově čerpáno. Naleznete ji v případě zájmu i na www.linde.cz. Je rovněž uvedena v seznamu literatury na konci knihy.

Úvodní slovo recenzentky prvního vydání

Tato publikace by možná mohla nést název *Co by měl znát každý manažer...* aneb minimum znalostí globálního konkurenceschopného a soudobého manažera. Je tomu tak proto, že kniha, která nese název *Ekonomické a finanční řízení firmy* s podtitulem *MA*, se dotýká všech podstatných otázek, se kterými se manažer denně setkává, které by měl dokázat zvládnout, neboť právě ony ve svých důsledcích často vytvářejí elementární předpoklad dlouhodobé prosperity a existence firmy. Vydeme-li ze základního cíle podniku, což je zajištění růstu hodnoty firmy v čase, pak je patrné, že manažeri se v každodenní praxi setkávají s řešením různých problémů, jejichž výsledek však nalézá svůj odraz nejen v účetnictví, ale i ve financích podniku. Finance a účetnictví, resp. účetnictví a finance, jsou dva pilíře, které k sobě dlouhodobě a neoddělitelně patří. Pochopení jejich vzájemné provázanosti a především chápání podniku v jeho komplexnosti je základním předpokladem pro efektivní práci manažerů, kteří na klíkových pozicích pracují. Vývoj v poslední době ukazuje, že řada podniků končí svoji existenci. Dokladem tohoto tvrzení může být řec čísel, z nichž například plyne, že v USA se v roce 2004 očekávalo 31 600 bankrotů, v Německu 40 500 a ve Francii dokonce 48 200. To jsou nemalá čísla. Stojí za úvahu položit si otázku, proč tomu tak je? Odpověď je nasnadě. Jsou chybně řízeny! Tato publikace si představením problematiky manažerského účetnictví mimo jiné klade za cíl přispět k tomu, aby ti, kdož si osvojí obsah, předešli, resp. eliminovali nesprávná rozhodnutí na minimum a zabezpečili budoucí dlouhodobou prosperitu podniku.

Publikace byla rozčleněna do pěti částí, které mají logickou posloupnost, a lze bez nadsázky konstatovat, že svým záběrem přibližují podstatné stránky rozhodovacích procesů. V úvodu je vysvětlen pojem manažerské účetnictví, klíčová orientace na budoucnost a příčinná souvislost s přítomností a minulostí, včetně vysvětlení provázanosti podniku s makroekonomickými podmínkami, které determinují chování podniků.

Rozpočty v podniku tvoří základní východisko pro řízení. Jejich podstatu a především význam zpětných vazeb názorně přibližují obrázky zařazené do kapitoly dvě. Tvorba rozpočtů představuje relativně složitý proces, bez kterého by však podniky byly v situaci, kdy manažeri nemají před sebou jasný cíl, tj. není jasné, kam jejich „lod“ pluje“, se jen obtížně orientují v základních rozhodovacích situacích. Pro řízení se tak stává rozpočet výchozí bázi řídicího procesu, jsou sledovány odchylky, které pak jsou následně řešeny s ohledem na výsledky analýzy jejich příčin. V globálním světě jsou dnes pro většinu podniků náklady veličinou, která je ve světle jejich zájmu, neboť k tomu, aby byly konkurenceschopné, musí trvale pečovat o snižování nákladů. Právě otázkám efektivního řízení nákladů je věnována maximální pozornost, a to i z pohledu vytváření nákladových standardů.

Hodnotová analýza, resp. hodnotový přístup, v podstatě znamená uplatnění kategorie hodnoty pro zákazníka jako ekonomického a kritériálního fenoménu podstatného při řešení jakýchkoliv problémů a úloh inovační aktivity. Soustřeďuje se na kvantifikaci poměru velikosti užítu k celkovým nákladům potřebným k jeho dosažení a využití. Autor se v kapitole 2.10 věnoval především procesní stránce zabezpečení hodnotového řízení.

V neposlední řadě jsou to pak zásoby, které znamenají vázanost kapitálu, a náklady na jejich pořízení, držení atd.

Na rozpočty musí být pak navázán nejen vhodný reportingový systém, ale rovněž správně vybudovaný systém hmotné zainteresovanosti; bez této vazby by se celý systém mýlil účinkem.

Dnes snad již není nikdo na pochybách, že v období převratných změn firmy potřebují strategické plánování (viz kap. 3). Význam spočívá právě v tom, že místo chaosu bude ve firmě nastolen řád, umožňující na jedné straně vytvářet rámec jednání pracovníků, na straně druhé ponechávat prostor pro jejich tvořivost.

Dříve než se manažer dopracuje k cíli, který si vytyčil, musí v průběhu každého dne učinit celou řadu krátkodobých rozhodnutí, která ho více či méně přibližují v průběhu času k naplnění základního cíle, tj. růstu hodnoty firmy. Rozhodování probíhá nejen na různých úrovních, ale týká se rovněž rozdílných problémů. Zatím jsme se dotkli klíčové otázky nákladů, která zásadním způsobem působí na konkurenční pozici firmy. V tomto kontextu je důležité podtrhnout, že jsou to nejen náklady, ale i otázky spojené s tvorbou „správné“ ceny. Chybné nastavení ceny může být příčinou neúspěchu. Oceňuji zařazení právě této velmi citlivé otázky, která se bytostně dotýká každého podniku.

Mimo operativních krátkodobých rozhodnutí manažeri řeší otázky dlouhodobých investičních rozhodnutí. Je nutné konstatovat, že právě ty se zásadním způsobem dotýkají existence podniků a předimenzovanost nebo naopak nedostatečná flexibilita v reakcích na potřeby trhu mohou ovlivnit dlouhodobou prosperitu. Pro dlouhodobá investiční rozhodnutí se nabízí celá široká škála metod a nástrojů, které pomáhají manažerům kvantifikovat dopady kapitálového rozpočtění do výsledné výkonnosti. Jsou to jak metody statické, tak především metody dynamické. Každý manažer by si měl být vědom toho, že nestačí jen ovládnout metodu, ale především by měl zvažovat investice komplexně, a to v souvislostech s dopadem předpokládané inflace, daňových dopadů apod. Jedině tehdy budou vytvořeny předpoklady pro eliminaci případných chybných rozhodnutí. Pro společnosti, které mají vysoké růstové příležitosti a samy jsou vysoce flexibilní, se dnes nabízí využití metod reálných opcí, bez nichž by řada investičních

projektů zůstala nerealizována; jedná se o hodnocení nových projektů v prostředí nejistoty. Právě reálné opce jsou dnes pro řadu firem potřebným a aktuálním nástrojem, který dovoluje kvantifikovat hodnotu flexibility investice. Reálné opce jsou metodou, která představuje určitou nadstavbu k metodám NPV a IRR. Zatím je využívána především tam, kde jsou vytvořeny předpoklady pro naplnění základních parametrů, jako například v energetice, ropném průmyslu apod. S ohledem na skutečnost, že v oceňovacích standardech evropského sdružení znalců a odhadců (TEGOVa) je tato metoda prosazována právě pro výše uvedené projekty, popř. podniky, lze očekávat její rozšíření i v ČR.

V dnešní době se velmi diskutuje otázka zvažování rizika investice. Jde o identifikaci a měření rizikové pozice, která následně umožní předcházení riziku. V risk managementu lze využívat celou řadu nástrojů a metod, které by měly vést k závěru o rozdělení zisku nebo cash flow plynoucí z investičního projektu. V tomto kontextu je nutné zmínit, že riziko neznámá jen hrozbu, riziko ztráty apod., ale i příležitost. Pokud se zabýváme otázkou risk managementu, je vždy důležité vnímat otázky určení rizikové pozice firmy v kontextu nákladů, které v souvislosti s hedgingem vznikají. V neposlední řadě je důležité vzpomenout i otázku financování dlouhodobých investičních projektů, tj. financování projektů.

Podstatnou zpětnou vazbou účinnosti a úspěšnosti práce manažerů je měření výkonnosti firem (viz kap. 5). Často si klademe otázku, které z kritérií je nejlepší, které kritérium, bude-li v praxi podniku využíváno, jej dovede k úspěchu. Jsou jimi finanční ukazatele typu ROE, ROI nebo EVA? Právě na otázky tohoto typu se snaží odpovědět pátá kapitola, která pojednává o širokém spektru ukazatelů a objasňuje jejich vypovídací schopnost a zařazení v kontextu finanční analýzy.

Za užitečnou pomůckou v dnešní době považuji uvádění pojmů v angličtině, neboť většina výročních zpráv apod. pracuje se zkratkami, resp. pojmy převzatými právě z anglického jazyka.

Další velmi šikovnou pomůckou pro manažery budou přílohy, kde jsou uvedeny nejen finanční výkazy podle IAS/IFRS, UK GAAP a US GAAP, ale i příklady rozpočtů, příklady finanční analýzy s využitím nového hodnotového kritéria EVA, jakož i finanční tabulky. Inspirací pro práci jsou i odkazy na právní normy a webové stránky.

Čtenáři dostávají do ruky publikaci, která je postupně provede světem, v němž se pohybují manažeři, a přiblíží jim obsah nejen základních krátkodobých rozhodovacích procesů, ale i dlouhodobých investičních rozhodnutí včetně objasnění podstatných souvislostí s výkonností podniků.

Závěrem snad jen poznámka. Stále intenzivnější proces globalizace vyžaduje i nové kvality manažerů. Otevírá se prostor pro „nové lidi“. V čem budou specifičtí? Je potřeba konstatovat, že bez ohledu na věk se bude jednat o ty, kteří jsou tvořiví, žádostiví poznávat stále nové věci, produkty a přejí si být „in“, tj. být vždy informováni. Jedině ti, kteří si osvojí základní teoretické postuláty a dokáží je správně uplatňovat v mnohotvárné podnikové praxi, mohou v budoucnosti obstát. Je patrné, že globalizace přináší nové výzvy, nové problémy, produkty, ale i nová řešení. Jedině ten, kdo bude připraven na takové situace, může dlouhodobě obstát. Autor zpracoval právě pro tento okruh čtenářů publikaci, která je provede disciplínou propojenou s každodenní praxí.

prof. Ing. Eva Kislingerová, CSc.
vedoucí katedry podnikové ekonomiky
Vysoká škola ekonomická v Praze

Předmluva k 2., výrazně rozšířenému a aktualizovanému vydání

Tato kniha vznikla původně, a to již v roce 2005 ve svém původním prvním vydání, především jako reakce na naléhavou potřebu důkladného seznámení s manažerským účetnictvím (*management accounting*, MA) a s jeho úlohou v celé standardní šíři této problematiky. Zdůrazňuje zde pojetí MA jako vrcholového, integrujícího a podpůrného manažerského nástroje, využívaného tradičně při efektivním řízení firmy, a to i v současném nestabilním a dynamickém ekonomickém prostředí. Neměla ambice být v první řadě vědeckou prací, nýbrž se měla stát efektivním pomocníkem pro komplexní pochopení a praktické zvládnutí problémů vyplývajících z této obsáhlé, složité a mimořádně aktuální problematiky. Navíc manažersky i oborově zásadní problematiky, která není v Česku plně zvládnuta a převedena zatím efektivně do praxe. Z toho důvodu byla již v původním vydání doplněna množstvím řešených praktických a modelových příkladů, respektujících například i nezastupitelné mezinárodní standardy finančního účetnictví IAS/IFRS, UK a US GAAP i lokální CAS, které umožní lepší pochopení tradičního i soudobého manažerského účetnictví i jeho konkrétní aplikaci ve firemní a podnikové praxi. Právě finanční účetnictví s ním tradičně koexistuje a poskytuje mu zásadní finanční vstupy, data i informace. Je přitom zřejmé, že čím je pak toto finanční účetnictví kvalitnější a ekonomicky věrohodnější, tím lépe pro všechny tvůrce a široké uživatele MA.

Hlavním úkolem knihy bylo vysvětlit podstatu, úlohu, využitelnost a nezbytnost manažerského účetnictví v dnešní tržní ekonomice při efektivním ekonomickém a finančním řízení firmy, a to na provozní, taktické i strategické úrovni. Důraz je zde kladen především na vztah manažerského účetnictví a tvorby praktických a efektivních manažerských (řídících) rozhodnutí, respektujících zejména finanční kritéria, což bylo a je reflektováno i v názvu knihy.

Protože skutečné manažerské účetnictví nejdéle účinně funguje v anglosaských zemích a angličtina je i mezinárodním finančním, ekonomickým i manažerským jazykem, je kniha doplněna o související podrobnou anglickou odbornou terminologii, jejíž znalost a především přesné pochopení je nutné pro použití této publikace i manažerského účetnictví v konkrétní a stále více konkurenční praxi. Autor upozorňuje na omezenou možnost, případně nepřesně přeložené použití anglické terminologie, která plyne z objektivní nemožnosti v určitých případech najít odpovídající výrazy v češtině. Podle názoru autora by se základní odborné výrazy pokud možno neměly překládat do češtiny, ale bylo by vhodné používat správně pochopenou a jednoznačnou anglickou terminologii, neboť různé nepřesné a často zavádějící „překlady“ napáchaly více škody než užítu, a to kupodivu nejenom mezi laickou veřejností. Týká se to jak akademické, tak ekonomické, výkonné a manažerské sféry. Výše zmíněný přístup bohužel u nás zatím není stále příliš oblíben, ale autor si dovoluje tvrdit, že pro skutečné budoucí tvůrce a uživatele všech druhů účetnictví, smysluplných a tedy „pravdivých a věrných“ (*fair and true view*) finančních výkazů, komplexních analýz i jiných ekonomicky využitelných a v praxi i širokých možných výstupů je tento postup nezbytný. To se týká logicky i odvozeného konkurenčního Corporate Managementu (CM), tedy efektivního a kvalitního firemního a podnikového řízení. Vyžaduje to ovšem značný rozsah znalostí a zkušeností mimo jiné v národohospodářství, ekonomice a řízení, ve financích i v národních a mezinárodních účetních i ekonomických systémech, a to zejména anglosaských. Ty totiž zatím tradičně udávají vůdčí mezinárodní standard jak v oblasti MA, tak CM.

Všem čtenářům a uživatelům této publikace, především pak těm, kteří se chtějí věnovat efektivně financím, finančnímu a ekonomickému řízení firmy a podniku a manažerskému účetnictví jako celku do hloubky, zde doporučuji související odbornou terminologii vůbec nekonvertovat do češtiny a používat přednostně správné pochopené a jednoznačné anglické termíny. Popřípadě je možné si tyto termíny zpočátku alespoň nastudovat v angličtině z renomované odborné literatury a případný český překlad vždy spojit s odborným anglickým termínem. Ideálně pak tento termín odborně konzultovat dále, a to u skutečných odborníků. Jako základní vodítko může posloužit i seznam použité literatury, který se nachází na konci publikace, v neposlední řadě pak i přesné a mezinárodní akceptované anglické manažerské, finanční, ekonomické, právní i účetní a investorské termíny, které jsou v knize používány v bohaté míře.

Co se týká 2. aktualizovaného a rozšířeného vydání knihy, které nyní držíte v rukou, lze konstatovat následující informace: Nové vydání ojedinělé komplexní publikace je nyní (tedy v říjnu 2009) kompletně aktualizováno a výrazně rozšířeno zejména o moderní procesní, hodnotové a zákaznický i tržně a strategicky orientované firemní řízení (*Corporate Management* – CM), doplněné ucelenou manažerskou koncepcí ABC/ABM (*Activity-based Costing/Management*) a zásadní problematikou efektivního řízení na služby a zákaznický i klientsky orientovaných společností (*service firm and organization* – SFO). Kniha je tedy vhodná, samozřejmě vedle soukromé sféry, i pro početné a významné organizace veřejného sektoru a státní správy a jejich manažery a vedoucí pracovníky (zdravotnictví, školství, organizace státní správy...). Dále je doplněna o komplexní problematiku oceňování a odvození

hodnoty současných firem, podniků a organizací (*firm/business valuation*), s důrazem na odvození jejich celkové tržní hodnoty (*market value*), tržní odvození nákladů kapitálu i WACC, ale i firemních a podnikových aktiv/majetku a symetrické kapitálové báze i tržní kapitálové struktury a jejich širokého užití v MA a CM. Současně byla zařazena problematika operativního, taktického a strategického plánování, ale i komplexní neopomenutelné firemní a podnikové strategické i podnikatelské analýzy, doplněná prognózováním a výnosovým a hodnotovým modellingem a manažerskými úpravami finančních výkazů lokálního a mezinárodního finančního účetnictví. Stranou nezůstala ani stále důležitější a ne vždy přehledná problematika nehmotných aktiv (*intangibles*), včetně goodwillu, know-how a firemní značky (*brand*) i jejího budování, a jejich vykazování a oceňování.

Díky prezentování tradičních, ale i klíčových interaktivních nejmodernějších přístupů a metod rozvinutého mezinárodního a komplexního manažerského účetnictví (*Management Accounting* – MA) podporující a tvořící soudobé progresivní firemní řízení – CM (MBO, BSC, TQM, EVA a MVA, *Process/Value Management*; *Capacity Management*, *Reengineering*, CRM, BPM...) a díky velké šíři záběru a mimořádné praktičnosti a široké využitelnosti nemá tato komplexní a ucelená publikace na trhu konkurenci. **Kniha je určena pro ekonomy, finanční a ekonomické manažery a další řídicí pracovníky, ředitele i majitele společností, podnikatele, pro auditory, účetní profesionály, konzultanty a finanční a byznys analytiku, bankovní specialisty, studenty a pro ty, kdo se připravují na mezinárodní certifikace (např. CIMA, IMA, ACCA, ICA...), včetně kompletních frekventovaných manažerských kvalifikací MBA. Je tak určena prakticky i všem aktivním manažerům a veškerým řídicím pracovníkům/samostudentům, pro něž je schopna znatelně rozšířit obzor a současné poznatky nejenom v komplexním MA a soudobém CM, ale tyto poznatky a vědomosti i efektivně aplikovat v současné vysoce konkurenční a dynamické praxi.**

Autor vysvětluje podstatu, úlohu, použití a nezbytnost klasického i rozvinutého komplexního manažerského účetnictví a jím podporovaného a tvořeného efektivního, dynamického a progresivního CM. Tedy i jeho praktického užití v současném ekonomickém a finančním řízení firmy a podniku orientovaném na maximalizaci přidané hodnoty v celém hodnotovém řetězci (*value chain*), trh, účinnou a dnes zásadní motivaci, strategii a zákazníky, ale stále více i na investory a vlastníky, včetně jeho vazby na kapitálový trh, a to znovu na provozní, taktické i strategické úrovni. Přičemž neopomíná dnešní široká a klíčová firemní výkonnostní kritéria NFPM, KPI, KSI a doplňuje jimi tradiční zažitá a podrobně rozebraná finanční kritéria i měřítka a systémově včleněnou koncepci neustálého zlepšování (*continuous improvement* – CI), včetně užití interního a externího benchmarkingu (BM).

Důraz klade opět na těsný vztah manažerského účetnictví a tvorbu efektivních, primárně hodnototvorných řídicích rozhodnutí, uskutečňovaných v rámci podporovaného dynamického a konkurenčního CM maximálně kontinuálně zhodnocujících firmu a organizaci jako celek, představující dnes spolu s produktivitou informací, ale i kvalitou zásadních informačních firemních a podnikových IT systémů (FIS, MIS) a top managementu jejich zásadní strategickou konkurenční výhodu. Text je doplněn rozsáhlými souvisejícími přílohami a finančními tabulkami, ale i praktickými příklady a případovými studiemi.

Nyní mi dovoluji již přejít k vlastnímu tématu této knihy, tedy k manažerskému účetnictví (*management accounting*) jako samostatné a dnes značně komplexní disciplíně finančního a ekonomického řízení firmy a podniku, chcete-li *Corporate Managementu* (CM), a to v současných dynamických a vysoce konkurenčních, ale i stále více globalizovaných a značně rizikových tržních a společenských podmínkách 21. století.

Úvod do manažerského
účetnictví (MA)
a firemního řízení (CM)

Položíme-li si základní otázku, jaké existují nám blízké národní a světové účetní systémy a odpověď na takto položenou otázku poněkud zjednodušíme, můžeme tyto účetní systémy rozdělit obecně na **evropské** a **anglosaské**.

Zatímco v Evropě (většina států EU) slouží účetnictví především pro potřeby **států** (splnění povinného auditu, součást výročních zpráv, daňová přiznání, statistické výkazy atd.) a **bank** (hodnocení kredibility firmy), v anglosaských zemích (tedy USA a Velká Británie) pak slouží především **investorům, majitelům a vrcholovému vedení**.

Přestože ekonomická realita i jednotný trh EU přispějí k určitému souladu národních účetních systémů – v současnosti se tak děje pomocí **IAS**, tedy *International Accounting Standards*, a současně také **IFRS** (*International Financial Reporting Standards*) zůstanou podle mého názoru i nadále podstatné rozdíly zejména mezi **americkým finančním účetnictvím** reprezentovaným na bázi finančního účetnictví především systémem **US GAAP** a v některých ohledech i **UK GAAP** (tedy *Generally Accepted Accounting Standards*) a **účetnictvím evropským (kontinentálním)**, představovaným zejména Německem a Francií, z něhož je odvozeno i současné české účetnictví (**CAS** – *Czech Accounting Standards*).

Rozdíly v národních i mezinárodních účetních systémech vyplývají především z odlišného pohledu na pojetí firmy a na způsoby jejího financování v Evropě a USA. Hlavní rozdíl spočívá ve faktu, že zatímco firma je v USA vnímána jako soukromý podnikatelský subjekt, nesoucí všechna rizika svého podnikání a opatřující si finanční zdroje zejména na transparentním finančním trhu s vysoce likvidním, dostatečně kapitalizovaným, transparentním a organizovaným kapitálovým trhem, který je koordinován nezávislým regulátorem **SEC** (*Securities and Exchange Commission*), opatřeným značnými pravomocemi, v Evropě tyto aspekty nehrají rozhodující roli.

Je třeba zdůraznit, že v současné době neexistuje jeden mezinárodně uznávaný mezinárodní účetní standard a ani IAS/IFRS, tedy Mezinárodní účetní standardy a principy, nejsou v současné době univerzálním řešením, ale pouze „evropským kompromisem“, jak sladit jednotlivé národní účetní systémy i jejich výstupy. Navíc je třeba upozornit na skutečnost, že se za oceánem na IAS dívají podezřívavě a přestože se vedou diskuze o uznání IAS/IFRS (SEC) pro podniky obchodovatelné na amerických burzách, lze očekávat, že i když se tato myšlenka prosadí, budou konzervativní investoři požadovat za zvýšenou rizikovost cenných papírů emitovaných těmito společnostmi také vyšší odměnu. V konečném důsledku to bude mít vliv i na tržní kapitalizaci, likviditu i volatilitu emisí cenných papírů těchto firem. Hlavní výhrady amerických investorů se týkají nedostatečné transparentnosti, rigoróznosti a v neposlední řadě náchylnosti k častým výjimkám, plynoucím zejména z politických kompromisů, které IAS obsahují.

Z výše uvedeného vyplývá, že v dnešní světové ekonomické a politické realitě by se mohl jevit jako jediný „univerzální“ a globálně reálně fungující účetní systém americký **US GAAP**. Pro úplnost lze dodat, že orgánem pro tvorbu a uzpůsobení **US GAAP** je **soukromá organizace**, tvořená celkem sedmi členy. Pro zajímavost pouze jeden z nich je členem vlády, ostatních šest míst je rozděleno mezi profese profesionálních účetních, z nichž je většina auditorů (tři členové), dva lidé jsou z praktického businessu (jedná se většinou o výkonné ředitele velkých a renomovaných firem – CEO), jeden člověk je vybrán z oficiálního školství a vzdělávání.

Přestože se v poslední době hovoří o sladění a přiblížení IFRS a **US GAAP** a někde se tak děje, tak nadále budou podle mého názoru v Evropě existovat značné rozdíly a nesoulady mezi jednotlivými národními účetními systémy a obtížná bude i jejich absolutní slučitelnost s principy používanými v USA, což pramení z odlišného historického vývoje a rozdílného ekonomického, politického i společensko-sociálního přístupu k tomuto problému.

Je nesporné, že jednotný a všemi akceptovaný systém tzv. světového účetnictví a výkaznictví by výrazně pomohl světové ekonomice i národním ekonomikám v dnešní realitě volného pohybu kapitálu a informací, ale v současné etapě společenského vývoje se tato představa bohužel zatím stále jeví jako značně utopická. Na druhou stranu, věci se stále rychleji mění, takže uvidíme v budoucnu, jak vše dopadne. Současně i jak dopadne sladování **US GAAP** s Mezinárodními standardy finančního účetnictví/výkaznictví reprezentovaných zmiňovanými IAS/IFRS. Tedy i zastřešujícími a harmonizujícími účetními standardy, které by Česku z logiky svého vývoje měly být teoreticky, ideově a historicky blíže.

1.1 Druhy účetních systémů

Jestliže jsme se dosud věnovali hlavním znakům a rozdílům národních a mezinárodních účetních systémů, pokusil jsem se vysvětlit především jejich základní podstatu, účel a hlavní rozdíly v jejich chápání v Evropě a Spojených státech, je třeba zdůraznit, že se jednalo především o pohled z hlediska **finančního účetnictví** (*financial accounting*) a finančního výkaznictví. Tím se dostáváme k další otázce, a to jaké **druhy účetnictví** vlastně existují. V podstatě dnes můžeme rozdělit účetnictví na tři základní druhy.

Prvním druhem je již dříve zmiňované **finanční účetnictví** (*financial accounting*), jehož hlavním účelem je poskytovat věrohodné informace o finanční situaci a hospodaření firmy (tedy o jejím majetku a závazcích, nákladech a výnosech a o výsledku hospodaření) a sestavovat „pravdivé a věrné“ finanční výkazy (*fair and true financial sta-*

tements) pro různé uživatele. V Evropě je často uzpůsobeno daňovým a státním potřebám, což je leckdy v kolizi s jejich základním informativním posláním. Dále je třeba zdůraznit, že je orientováno především na minulost a je založeno převážně na minulých číslech (*past figures*).

Druhým druhem je **daňové účetnictví** (*tax accounting*), které je zejména v USA striktně odděleno od finančního účetnictví a je vedeno profesionály – specialisty, zabývajícími se daňovým právem. Není neobvyklé, že firma vykazující americkým akcionářům zisk je z hlediska aplikace daňových zákonů v daňové ztrátě! V Evropě i v ČR se oba systémy prolínají, navíc zde daňová pravidla a zákony mají značný dopad na účetní postupy finančního účetnictví, které v určitých případech i značně zkresluje.

Třetím druhem, kterým se hodlá podrobně a s důrazem na praktické využití hodlá zabývat i tato publikace, je **manažerské účetnictví** (*management accounting*, MA). Na rozdíl od výše uvedených druhů účetnictví se jedná o systém, který je určen zejména pro manažery na všech úrovních. Je tedy určeno především pro interní uživatele – manažery a výkonné ředitele, vrcholové manažery, případně i vlastníky – pro řízení a hodnocení firmy.

Vznik manažerského účetnictví je datován do dvacátých let 20. století. Vzniklo v USA pro potřeby výrobních firem. Důvodem jeho zrodu byl fakt, že tradiční finanční účetnictví nebylo dostatečně schopné reflektovat především potřeby operativní manažerské kontroly a hodnocení výkonnosti. Jeho první varianta měla podobu, kterou bychom dnes mohli nazvat jako určitou jednoduchou formu **nákladového účetnictví** (*cost accounting*) primárně zaměřeného na výkony firmy. Ve své první fázi zobrazovalo MA především související náklady, výnosy a zisk konkrétních produktů a umožňovalo tak manažerům pomocí těchto základních finančních charakteristik monitorovat a hodnotit reálnější nákladovost a profitabilitu jednotlivých výrobků i jejich ziskový přínos ke konečné produkci firmy.

Druhá fáze vývoje MA byla spojena zejména s potřebou kontroly a efektivního operativního řízení výrobního procesu především ve vztahu k pracovní síle a dílenským (liniovým) manažerům. Dnes bychom tuto fázi mohli nazvat **odpovědnostním nákladovým účetnictvím**, tedy tím, co se v anglosaské terminologii nazývá jasně a jednoznačně *responsibility accounting* a je v současnosti spojeno také s efektivní motivací pracovníků.

Třetí fáze vývoje MA byla vyvolána potřebou informační podpory pro **manažerská rozhodnutí** (*making decision*), a to nejdříve na operativní a taktické úrovni. Později byla logikou vývoje doplněna i úroveň strategická, která vznikla prvotně z potřeby tvorby efektivních dlouhodobých manažerských rozhodnutí v oblasti investic. Právě poslední z nich, strategická úroveň manažerských rozhodnutí, která je dnes samozřejmě podstatně širší a neomezuje se tedy pouze na posuzování investic, je dnes standardně považována za zásadní komparativní výhodu firem a je jí proto věnována prvořadá pozornost zejména ze strany vrcholového vedení (*top-managementu*). Z toho důvodu je dnes zdůrazněna a akceptována nutnost využití moderního, flexibilního, komplexního a zejména strategicky orientovaného manažerského účetnictví jako nezbytného a hlavního informačního základu sloužícího k podpoře a tvorbě především efektivních taktických a strategických manažerských rozhodnutí.

Dnešní manažerské účetnictví poskytuje pečlivě sřezané informace o aktuální výkonnosti firmy s důrazem na budoucnost a vazbu na tvorbu peněžních toků (*cash flow*), ale i o hodnotě firmy v čase. Je vedeno dobře placenými a respektovanými profesionály (*management accountants*, Mac.), kteří často patří do vrcholového vedení a nejsou přímo podřízeni potřebám finančního účetnictví firmy. Je orientováno především na budoucnost (*future actions*) a jeho hlavním úkolem je umožnění přijetí racionálních a efektivních manažerských rozhodnutí (*making decision*) ale dnes i na hodnotu, strategii, trh a stále více na tzv. byznys procesy. Zjednodušíme-li daný problém, pak hlavní náplní práce manažerského účetního (*management accountant*) je **dodat včas správné informace a doporučení relevantním uživatelům!** Je důležité si uvědomit, že mnoho dat a informací zpracovávaných MA pochází z finančního účetnictví a tyto systémy spolu koexistují a nejsou striktně odděleny.

Jedná se o rozsáhlé téma, o kterém se v našich současných podmínkách velmi často diskutuje. Bohužel, jak už bývá v našich zeměpisných šířkách obvyklé, není vždy šťastně pochopeno a dostatečně realizováno. Podle názoru autora totiž nestačí pouze slepě a násilně aplikovat vyzkoušené převážně anglosaské techniky do našeho účetnictví a řízení a cítit se tak přes noc vyrovnán se světem a s jeho konkurencí v tomto náročném oboru. Pro jeho plnou využitelnost je nezbytné v úplnosti pochopit jeho podstatu, funkci, metody i celkový přínos a klíčový význam, tedy i nezbytnost MA pro moderní ekonomické i finanční řízení (CM). Právě to dnes představuje zásadní konkurenční výhodu v současné vysoce konkurenční, dynamické ekonomické i společenské realitě.

1.2 Definice manažerského účetnictví a jeho základní aspekty

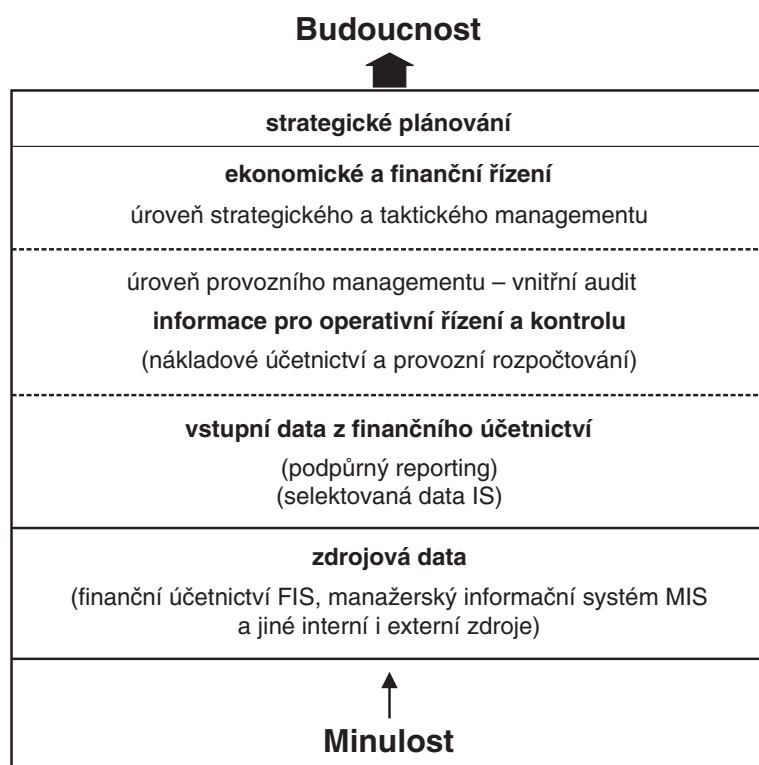
Chceme-li přesnou a výstižnou definici manažerského účetnictví (MA), pak jich existuje samozřejmě několik. Dovolím si uvést jednu používanou ve Velké Británii renomovaným Autorizovaným institutem manažerských účetních (*Chartered Institute of Management Accountat, CIMA*).

Manažerské účetnictví je nedílná součást řízení zabývající se zkoumáním, zjišťováním, uspořádáním a interpretací informací používaných pro:

- formulování strategií,
- plánovací a kontrolní činnosti,
- tvorbu rozhodnutí,
- optimalizaci využití zdrojů,
- zobrazení aktuálního stavu firmy vlastníkům, akcionářům a dalším externím uživatelům,
- zobrazení stavu firmy zaměstnancům s důrazem na jejich aktivní úlohu v daném procesu (slučitelnost jejich cílů s cíli firmy – *goal congruence*),
- ochranu a zabezpečení aktiv.

Výše uvedené aktivity (součásti řízení) je pak manažerské účetnictví schopno zajistit za předpokladu, že ve firmě efektivně existuje a funguje:

- formulování plánů zajišťujících dosažení vytýčených cílů (*meet objectives*),
- strategické plánování (*strategic planning*),
- formulování provozních krátkodobých plánů (*budgeting/profit planning*),
- efektivní systém finančního i nákladového účetnictví (*financial and cost accounting*), včetně kvalitního finančního řízení (*financial management*),
- svázání provozních, obchodních a finančních i ekonomických informací,
- korekturní aktivity upravující plán s aktuálními výsledky,
- zpětná kontrola a monitorování systémů a operací prostředky interního a manažerského auditu (*internal audit, management audit*).



Obr. 1.1 Základní prvky MA

Jestliže bychom chtěli vyjmenovat základní aspekty MA, neměly by mezi nimi chybět následující budoucí orientace a tvorba rozhodnutí, vazba na ekonomickou realitu, slučitelnost cílů, vazba na firemní informační systém, využití statistických a operativních šetření, vazba na makroekonomický rámec a zahrnutí konceptu rizika a nejistoty.

Orientace na budoucnost (future orientation)

Jak už bylo naznačeno dříve, manažerské účetnictví je orientováno na budoucnost a trh, a proto i podstatná část práce manažerského účetního, Múč (*management accountant, Mac*) se zabývá budoucností, respektive jejím aktivním

ovlivňováním. Stručně řečeno jde o to, jak pomocí správných doporučení (*recommendations*), analýz (*analyses*), odhadů (*estimates*), předpovědí (*forecasting*) a na jejich bázi učiněných zásadních manažerských rozhodnutí (*marketing decision*) ovlivnit příznivě **úspěšnou budoucnost** firmy v podmínkách globální tržní ekonomiky.

Podstatné těžiště práce Múč tedy spočívá v práci s odhady, předpověďmi a komplexními analýzami (viz dále např. SWOT analýza), týkajícími se takových veličin a skutečností jako:

- odhad relevantního trhu a budoucích tržeb (*revenues estimate*),
 - ziskových marží (*profit margin*),
 - budoucí úrovní zdanění (*taxation*),
 - úrovně úrokových sazeb (*expected interest rates*),
- předpověď budoucích nákladů (*costs prediction*),
- predikce inflace (*expected inflation*),
- monitoring konkurence a trhu včetně tržních podílů (*competition and market monitoring*),
- politická a celospolečenská rizika,
- vliv na životní prostředí, společná odpovědnost, případně i zahrnutí koncepce trvale udržitelného rozvoje.

Jestliže rozdělíme práci manažerského účetního (Múč) na základní úroveň firemního a organizačního řízení, tedy **operativní, taktickou a strategickou**, můžeme očekávat, že jeho hlavní samostatná pracovní činnost se bude soustřeďovat především na úroveň operativní a taktickou, úroveň strategická nebude hrát stěžejní roli. Dá se ale předpokládat, že při zásadních strategických rozhodnutích (například určení dlouhodobé cenové strategie – *long-term pricing*) bude požadována jeho podstatná asistence a rozsáhlé doporučení vrcholovému managementu. To se bude týkat ve stejné logice stále více i širokých strategických oblastí rozvinutého MA a CM, zejména ve velkých firmách, které budou v knize postupně podrobně probrány, kde je jejich role dnes nezastupitelná.

Vazba na ekonomickou realitu (economic reality)

Jelikož jsou ve velké míře využívána minulá účetní data tvořená z účetních zápisů (*accounting records*) na základě všeobecně uznávaných účetních zásad a principů, je nutno je převést pro potřeby MA do současné reálné ekonomické situace s co možná nejmenším zkreslením.

Jsou-li například zásoby nutné pro realizaci produkce oceněny v souladu s GAAP v historických cenách (*historical costs*), je potřeba doplnit je na reálnou úroveň. Vzrůstá-li navíc rapidně inflace a dodavatelé mění obchodní politiku například snížením množstevních slev dodávaných zásob, je nezbytné, aby MA tuto skutečnost převedlo z finančního účetnictví do reálné ekonomické podstaty a na tuto situaci včas zareagovalo vhodnými korekčními opatřeními. V daném případě to bude především vazba na opatření k posílení disponibilní hotovosti (*cash*), tedy na její výši potřebnou k doplnění zásob na požadovanou úroveň, což je podmínka pro zachování kontinuity výroby a provozu.

Slučitelnost cílů (goal congruence)

Manažerský informační systém (*Management Information System, MIS*), který je spoluvytvářen MA, musí přispívat k povzbuzení aktivního zapojení všech relevantních osob ve firmě do jejích procesů, tak aby její cíle (*objectives*) byly v souladu s cíli zaměstnanců, manažerů, vlastníků i popřípadě dalších zúčastněných subjektů (viz dále koncepci MBO). MIS musí být koncipován tak, aby umožnil vysoce motivovat pracovníky, musí rovněž umožnit všem zúčastněným aktivně se spolupodílet na řádném a efektivním chodu firmy a organizace.

Těchto cílů je dosahováno podporou aktivit jednotlivců ze strany vedení, osobními motivačními a kariérními plány, rozvojem vnitrofiremní komunikace, stanovením zpětných vazeb (*feed-back*) a určením vhodných osobních povinností (*duties*), pravomocí (*authorities*) a odpovědností (*responsibilities*).

Vazba na manažerský informační systém (integration to MIS)

Manažerské účetnictví interaktivně zásobuje MIS včasnými, vhodnými, jasnými a nezkreslenými daty a informacemi, které umožňují manažerům přijímat správná a efektivní rozhodnutí. To znamená z dnešního pohledu rozhodnutí zvyšující kontinuálně přidanou i celkovou hodnotu firmě, podniku, případně organizaci. Tuto funkci může MIS plnit pouze za podmínky, že je funkční, transparentní, vhodně provázaný s účetním IS (*accounting IS, AIS*) a dostatečně flexibilní. Navíc musí být dostatečně integrován do celého IS firmy a mít i dostatečnou vypovídací schopnost.

V mnoha úspěšných firmách je MIS tvořený na základě výstupů a vstupů MA, nejlépe rozvinutým a propracovaným IS, neboť je dobře pochopen jeho zásadní význam pro klíčové činnosti manažerů jako jsou plánování (*planning*), kontrola (*control*), přijímání manažerských rozhodnutí (*making decision*) a posouzení výkonnosti firmy (*performance appraisal*). V této souvislosti je vhodné připomenout i využití operativních a statistických šetření (*operational and statistical research*). Statistické kvantitativní techniky a šetření používané v MA převážně v oblasti přijímání manažerských rozhodnutí a plánování jsou v dnešní době už většinou natolik integrovány do softwarového vybavení firmy, že Múč je zde často v pasivní pozici, kdy vkládá vhodná data do automatizovaného systému, který je schopen generovat určité požadované výstupy. Múč musí poté být schopen výstupy především vhodně prezentovat, komentovat a vysvětlit, ale i zdůvodnit manažerům budoucí komplexní reálné důsledky jejich aktivit. Nejznámějšími a nejvíce používanými technikami jsou:

- extrapolace tržeb (*revenues*) a relevantního trhu,
- statistické předpovědi vývoje hlavních druhů nákladů (*cost prediction*), tudíž následně i relevantních ziskových marží (*profit margins*),
- regresní analýzy,
- kvantitativní metody kontroly úrovně zásob a výrobního procesu,
- optimalizační modely např. na bázi lineárního programování využívané zejména pro vhodnou alokaci zdrojů.

Vliv makroekonomického rámce a nejistoty (macroeconomic framework and uncertainty)

Existenci faktoru **nejistoty** je třeba brát při tvorbě MA i jeho výstupů vždy v úvahu, zejména v oblastech plánování a dlouhodobého dopadu některých strategických manažerských rozhodnutí, jako je například vývoj nového produktu a jeho očekávaná prodejní cena. To samé se dnes týká primárně vývoje **relevantního trhu** a jeho modelování a rozhodujících souvisejících predikcí (viz dále strategickou analýzu a komplexní SWOT analýzu).

Múč musí být schopen analyzovat procesy, kde existují převládající trendy nejistoty, a zohlednit i jejich vliv na funkci MA. V praxi se používají různé metody, jako například:

- statistické testy,
- pravděpodobnostní analýzy,
- pravděpodobnostní scénáře a simulační modely.

Velmi významný vliv na MA má také makroekonomický rámec i politické klima, v nichž firma podniká. Jelikož jedním z hlavních úkolů Múče je ukazovat pravdivě a věrně ekonomickou a finanční situaci firmy, je nutné, aby vstupy a výstupy pramenící hlavně z finančního účetnictví na základě tzv. minulých čísel upravit a přizpůsobil v co nejvyšší míře aktuální ekonomické situaci i budoucímu vývoji. Při tomto procesu musí brát v úvahu také mimo jiné roli vlády, centrální banky i celospolečenské stability na ekonomickou a společenskou realitu jako celek. Hlavní problémy, které musí vzít MA v úvahu, lze rozdělit následovně:

- **Vliv fiskální politiky a vlády** v ekonomice (úroveň relevantních přímých a nepřímých daní, daňových úlev, investičních pobídek i jiných vládou zapříčiněných cenových deformací, způsobených například udělováním dotací a subvencí různým produktům a výrobcům atd.).
- **Monetární politika centrální banky** (očekávaná míra inflace, inflační politika CB a vývoj relevantních úrokových sazeb).

Je zřejmé, že zahrnutí těchto faktorů je velmi důležité a vyžaduje od Múče kromě jiných vlastností vysokou odbornost a předvídatost. Jejich správná analýza a doporučení z ní plynoucí je totiž podkladem pro manažerská rozhodnutí a aktivity zásadního významu zejména v oblastech jako:

- obchodní a cenová politika firmy (*business and pricing policy*),
- rozpočtování (*budgeting*) a plánování (*planning*),
- vývoj a konstrukce ziskové marže (*marks-up monitoring*),
- zhodnocení výkonnosti firmy (*performance appraisal*),
- ocenění efektivnosti investic (*investments appraisal*),
- měření výkonnosti kapitálu (*equity performance*) a vývoje hodnoty firmy a organizace v čase,
- hodnocení a motivace zaměstnanců (*employees' motivation*), včetně managementu,
- vyhodnocování reálné kvality, profitability i přidané hodnoty zákazníků (*customers' profitability/value added*),
- vyhodnocování reálné kvality, profitability i přidané hodnoty produktového mixu (*products' profitability/value added*).

Kontrolní funkce
manažerského účetnictví
(Control)

Jak už bylo zmiňováno dříve, **kontrola** (*control*) je jednou z hlavních funkcí MA a je úzce svázána s jeho dalšími výstupy, jimiž jsou **plánování, přijímání manažerských rozhodnutí a zhodnocení firemní výkonnosti**.

Při každé přípravě a implementaci MA i MIS musí být tato skutečnost brána v úvahu, protože efektivní kontrola je pro firmu naprosto nezbytná.

Základním tradičním mechanismem a úkolem efektivní kontroly je srovnání aktuálního stavu (*actual performance*) s plánovaným stavem (*target*), standardem (*standard*) nebo cílem (*goal, aim, objective*) a po provedení tohoto srovnání včasná reakce na danou skutečnost vhodným a efektivním opatřením, a z toho plynoucí dosažení dlouhodobých firemních strategických cílů (*strategic objectives*).

V dnešních podmínkách vysoké konkurence v rozvinuté globální tržní ekonomice založené na informacích není ničím neobvyklým, že se operativní, taktické i strategické plány i cíle revidují (*review*) a mění, a to někdy i dost podstatně!

Důležité je si uvědomit, že kontrolní funkce MA je přítomná ve všech procesech probíhajících ve firmě a že pokud se mění její techniky a postupy, nemění se nikdy její podstata, tedy **jak vhodně a efektivně využít zdroje a tím dosáhnout plánovaných výstupů a přiblížit se k dosažení strategických cílů firmy**.

Jak je z definice vidět, kontrola je velmi úzce spjata s plánováním a v praxi se tyto dvě oblasti velmi často překrývají! Jestliže bychom ji chtěli rozdělit podle časového horizontu společně s odpovědnostmi jednotlivých úrovní ve firmě za její realizaci, lze ji rozdělit podobně jako plánování na úroveň:

- **Operativní kontrolu** (1 rok – *operational management*).
- **Taktickou kontrolu** (5 let – *tactical management*).
- **Strategickou kontrolu** (více než 5 let – *strategical management*).

2.1 Typy kontrolních systémů

Tato část knihy se bude zabývat především úrovní **operativní** a **taktickou**. Úroveň strategická bude rozvedena v dalších kapitolách, věnovaných strategickému plánování.

Rozdělíme-li kontrolní systémy (KS) podle podstaty nejznámějších technik využívaných při jejich realizaci, můžeme je členit na:

- **Kvantitativní:** tradiční kontrolní systémy, založené převážně na bázi finančního účetnictví – kontrola rozpočtů (*budgetary control*) a nákladové účetnictví využívající stanovené standardy (*standard costing*), případně nákladové účetnictví tvořené aktivitami (*activity-based costing* – ABC), kontrolu výrobní a provozní (*production and operational control*) a kontrolu zásob (*inventory* nebo *stock control*).
- **Kvalitativní:** celkové řízení kvality (například normy ISO) – *Total Quality Management* a metody sloužící k ocenění přínosů jednotlivých pracovníků a managerů (*management and staff appraisal*) nebo metodu Just-in-Time, aplikovanou v oblasti kvality.

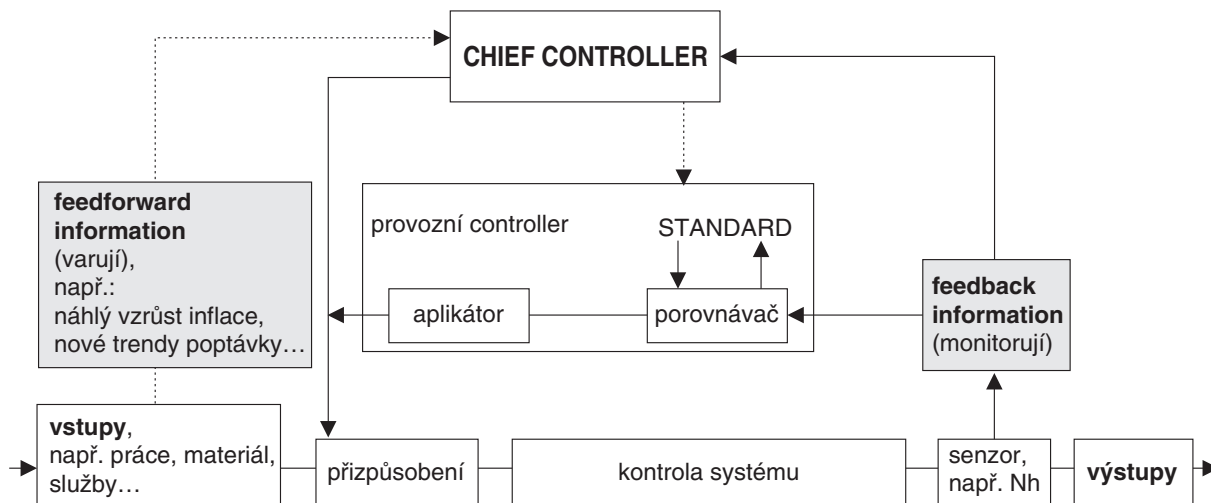
Fakt, že kontrolní systémy, které jsou ve většině firem nejběžněji používány, jsou metody odvozené z finančního účetnictví (FA), není překvapivý, protože povinnost vést Fú a předkládat účetní závěrku, jejíž nedílnou součástí jsou i standardizované finanční výkazy, je pro firmy stanovena zákonem a je tedy povinná. Stát vyžaduje u většiny firem rovněž předložení výroční zprávy (*annual reports*), jejíž nedílnou součástí je i účetní závěrka, odsouhlasená autorizovanou osobou, tedy auditorem, potřebný je i jeho výrok týkající se účetní závěrky a standardizovaných finančních výkazů (*auditor's opinion on financial statements*).

Můžeme tedy s určitou nadsázkou říci, že ať už chceme nebo nechceme, stát nás kromě informační funkce Fú nutí i k funkci kontrolní, a to – přihlédneme-li k zákonným sankcím – dosti drakonicky. Můžeme obecně konstatovat, že Fú samo o sobě často tvoří podklady pro MA, tudíž nemusí být pracně a nákladně získávány v jiných systémech.

Jiná věc je ovšem je, nakolik je z pohledu manažerského účetnictví finanční účetnictví **věrohodné a ekonomicky reálné** a nakolik se může spolehnout na jeho výstupy a závěry. Tato problematika byla zmíněna již v první kapitole a bude průběžně doplňována, proto se jí nebudeme podrobněji věnovat a zaměříme se na techniky, které jsou co nejméně ovlivněny postupy a principy Fú a jsou tudíž efektivně využitelné i pro potřeby MA. Tedy na **nákladové účetnictví**, využívající stanovené standardy, a na **kontrolu rozpočtů**.

Jak již bylo dříve řečeno, základními tradičními kontrolními kvantitativními systémy využívající techniky, data a informace získané ze systému Fú jsou: nákladové účetnictví, kontrola rozpočtů, kontrola výroby – produkce a kontrola zásob materiálů i výrobků.

Hlavními prvky tradičního MKS (manažerský kontrolní systém) jsou převážně kalkulačně stanovené standardy (*standards*), měřidla aktuálních stavů (*measurements*), srovnávací analýzy odchylek (*variance analyses*), dopředné (*feed-forwards*) a zpětné vazby (*feed-backs*) a vhodná opatření pro přizpůsobení (*adjustment*) (viz obrázek 2.1).



Obr. 2.1 Dvojitá zpětná vazba (double-loop feedback) v kontrolním cyklu

2.2 Rozpočtování a druhy rozpočtů (budgeting)

Rozpočty (*budgets*) se připravují v organizaci pro jednotlivé aktivity, oddělení a funkce. Stávají se tak **spojnicí** mezi provozní činností organizace a jejími plánovanými cíli. Proces rozpočtování je založen na následujících hlavních principech:

- **Provázanost** jednotlivých rozpočtů (*supporting budgets*) mezi jednotlivými aktivitami, odděleními a funkcemi a jejich **slučitelnost** s operativními, taktickými a strategickými cíli firmy. Všechny dílčí rozpočty jsou koordinovány a sumarizovány do jednoho hlavního rozpočtu (*master budget*, MB), který se tak stává zásadním vnitrofiremním dokumentem i řídicím a kontrolním nástrojem firmy.
- **Komunikace**: celý rozpočtový proces vyžaduje otevřenou a efektivní komunikaci mezi osobami, které jsou do toho procesu objektivně zapojeny i jejich aktivní participaci při návrhu a tvorbě rozpočtu. Komunikace probíhá souběžně jak po horizontální linii (například provozní manažeři, *lines managers*), tak po vertikální úrovni mezi jednotlivými úrovněmi řízení, například vedoucí oddělení, divizí a ředitel společnosti.
- Jasně **stanovení konkrétních odpovědností** (*responsibilities*) jednotlivých pracovníků a **pravomocí** (*authorities*) manažerů za jim přidělené (delegované) položky, části nebo celé rozpočty, včetně stanovení souvisejících limitů a sankcí.
Z toho plyne, že rozpočtování je proces velmi vhodný k tomu, aby byl významným pomocníkem při vytváření optimální a efektivní **firemní struktury** i při stanovení přesné role jednotlivých pracovníků organizace.
- **Slučitelnost cílů a motivace** je dalším důležitým předpokladem pro návrh a tvorbu efektivního rozpočtu. Existuje zde značný behaviorální aspekt, který je leckdy důležitější než aspekt technický! Je totiž nezbytné, aby všichni zúčastnění akceptovali a byli schopni se ztotožnit s navrhovaným rozpočtem a spojit své osobní zisky a motivace s jejich celkovými přínosy ke komplexním firemním cílům (*objectives*).
- **Měření a zhodnocení výkonnosti** všech zúčastněných osob a **kontrolní funkce** rozpočtu je dalším přínosem, který je pro firmu nanejvýš hodnotný. Výkonnost a ohodnocení jednotlivých pracovníků a manažerů je často měřeno na základě jejich schopnosti dodržet svěřený a delegovaný rozpočet v předem stanovených limitech (viz dále část Kontrola rozpočtů, *budgetary control*). V neposlední řadě slouží pak rozpočty k systematické kontrole, jejíž úloha je nezbytná ve všech procesech vznikající při aktivitách každé organizace.

Efektivní proces rozpočtování je dále závislý především na těchto skutečnostech a podmínkách:

- Existence vhodné a dostatečně flexibilní organizační struktury.
- Jasná definice dlouhodobých strategických cílů firmy.

- Výkonný a dobře zvládnutý účetní systém (*Financial Accounting System*, FAS), který musí být schopen zajistit přesné a ekonomicky pravdivé výstupní sestavy, aplikovatelné při tvorbě a kontrole jednotlivých rozpočtů. FAS musí umožnit rovněž generovat použitelné výstupní sestavy ve vztahu k jednotlivým osobám, oddělením a aktivitám firmy, a to tak, aby byly schopny plnit jak informativní (*operational reporting*), řídicí (*management reporting*) a kontrolní funkci pomocí porovnání plánované výkonnosti firmy s jejím aktuálním stavem (*planned performance versus actual performance*).
- Vědomí nutnosti spojení plánovaného rozpočtu s dnešní tržní realitou, tedy být připraven k flexibilnímu předefinování i revizi jednotlivých kritérií rozpočtu jako reakci na změnu tržních i jiných vnějších podmínek.

Rozpočty můžeme rozdělit v typické výrobní společnosti podle druhu na **výrobu**, tedy práce, materiál, výrobní režie (*production budgets*), na **prodej**, tedy například na prodejní, distribuční a marketingový (*selling budgets*), na **administrativu a správu** (*services*). Dalšími specifickými druhy rozpočtů jsou rozpočet na **vědu a vývoj** (*research and development budget*) a rozpočet **investic** (*capital expenditure budget*).

Další druhy rozpočtu jsou **jednoduché, dílčí** (*supporting* nebo *semi-budgets*) a **komplexní sumarizované**, tedy hlavní rozpočet (*master budget*), který je v podstatě shrnutím všech dílčích rozpočtů, a komplexní peněžní rozpočet (*cash flow budget*), který přiřazuje hlavnímu rozpočtu peněžní prostředky na určité předem naplánované období (týdny, měsíce, čtvrtletí, roky atd.) a má za úkol sladit a zajistit jeho příjmy a výdaje ve vztahu k těmto obdobím. Tyto komplexní sumarizované rozpočty jsou vždy spojeny s řízením, kontrolou a plánováním a podléhají schvalování a přímému dozoru vrcholového vedení společnosti (*top management*).

Výrobní rozpočet (production budget)

Výrobní rozpočet (*production budget*) je sestaven za použití následujících nákladových položek, tedy práce (*labour*), materiálů (*material*) a výrobní režie (*production overhead*).

Obvykle úzce navazuje na rozpočet prodeje (*sales budget*) a rozpočet hotových výrobků a zásob (*inventory budgets*) (viz přílohu 2).

Běžný postup používaný při jeho tvorbě je následující: nejdříve se stanoví **objem prodeje** (*volume of sales*), a to na základě odborné predikce (*sales forecast*), tedy očekávaný objem budoucích prodaných výrobků, případně služeb, a podle tohoto základního ukazatele se poté připravují ostatní související rozpočty. Věrohodná předpověď **budoucích realizovaných tržeb** je tedy základním vstupem i prvkem celého procesu rozpočtování i následujících kontrolních a plánovacích procedur! Je to proces velmi složitý a obtížný, který navíc pracuje s konceptem rizika a nejistoty.

Samotný proces tvorby VR závisí na zvážení mnoha faktorů, jako především zvážení minulých a budoucích prodejních trendů, cenové politiky, marketingových studií a scénářů, chování konkurence a spotřebitelů, makroekonomických ukazatelů jako vývoj srovnatelného odvětví, HDP, inflace, míra nezaměstnanosti, chování státu v oblasti daní a CB na poli úrokových sazeb, v neposlední řadě na celkové politické, společenské a ekonomické stabilitě.

Ve výrobní firmě se jedná především o výrobní rozpočet a rozpočet hotových výrobků a zásob. Ty znázorňují množství a náklady na každý jednotlivý produkt nebo výrobní jednotku a zapadají přesně do rozpočtů prodeje a zásob. Přes takto vytvořenou vazbu je pak možné efektivně řídit, kontrolovat a plánovat výrobní kapacitu firmy v různých obdobích a podmínkách. Rovněž slouží jako varovný indikátor v operativním řízení, neboť ukazuje možný nesoulad mezi výrobou dané produkce a její realizací (tedy prodejem), a tak umožňuje včas podniknout nápravná opatření.

Lze například předpokládat, že je-li dočasně zvýšen objem prodeje produkce ve srovnání s plánovaným stavem a nechce-li firma vyklidit trh nebo ohrozit svoji pověst u zákazníků, lze operativně reagovat zvýšením objemu najímané práce, zvýšit krátkodobě výrobní kapacitu nájmem nových výrobních strojů a zařízení (*operational leases*) nebo nezbytné výrobní a související služby přenést na vnější dodavatele (*outsourcing*). Tedy stručně řečeno udělat vše pro okamžité zvýšení produkce (*increasing outputs*).

Naopak při nadprodukci lze operativně reagovat například snížením počtu pracovníků, restrukturování jednotlivých relevantních složek pracovního kapitálu (například uskutečnit výprodej zásob materiálu). Lze-li očekávat dlouhodobý trend poklesu poptávky po produkci, lze přistoupit i k prodeji přebytečných výrobních kapacit.

Rozpočet na administrativu a správu (administration and overhead-services costs budget)

Rozpočet na administrativu a správu, ASR (*administration and overhead-services costs budgets*, AB) bývá někdy zjednodušeně vnímán jako rozpočet na takzvanou nepřímou, nevýrobní režii (*general overhead*). U malých firem,

kde je objem této nákladové položky zanedbatelný a její struktura stálá, lze tento pohled akceptovat. U středních a větších firem je nutné tuto položku podrobně rozklíčovat, nejlépe pak z hlediska **účelu** jednotlivých nákladových položek (viz dále Funkční a druhové členění nákladů a Přílohy).

AB (ASR) existuje v různých formách a závisí na typu a struktuře organizace, ve které je používán. Jeho hlavním problémem je fakt, že je leckdy obtížné a někdy i objektivně nemožné přiřadit náklady administrativních činností (*costs matching*) k výnosům jednotlivých produktů či služeb, a tak vhodně, reálně a spravedlivě alokovat tuto nákladovou položku do konkrétních hospodářských výsledků jednotlivých produktů či služeb. Rovněž vzniká problém na poli operativního řízení, plánování i kontroly, jelikož při změně v aktivitě firmy v oblasti realizované produkce (tržeb) platí zákon **zpoždění a setrvačnosti** těchto významných druhů firemních nákladů, zvláště v případech, kdy jsou součástí těchto nákladů i platy a odměny klíčových manažerů firmy. Klesá-li totiž náhle prodejní aktivita firmy, není obvykle možné včas operativně zareagovat na tuto skutečnost nápravným opatřením a firma má sklon utrácet stejně v administrativě a souvisejících službách, jako by se nacházela na plánované prodejní kapacitě. Je tedy žádoucí pravidelně a v rozumných intervalech kontrolovat výdaje a náklady na administrativu a služby, a tím přispět k zachování ziskovosti společnosti pomocí například přizpůsobení ziskové marže (*profit margin, marks up adjustment* atd.), nebo okamžitým snížením neproduktivních administrativních nákladů.

Obvykle se AB sestavuje jako rozpočet flexibilní a přírůstkový (*incremental budget*), který je odvozen od minulého sledovaného období (*past performance*). Je běžné, že je konstruován na bázi procentních změn závisících na procentních změnách objemu produkce a tržeb. Celkový objem a struktura AB závisí spíše na komplexnosti, variabilitě a typizaci produkce než výlučně na objemu jejího prodeje.

Rozpočet investic a rozpočet vývoje a výzkumu (capital expenditure budget and research and development budget)

Rozpočet investic, RI (*capital expenditure budget*) a rozpočet vývoje a výzkumu, RVV (*research and development budget*) jsou typickým příkladem rozpočtů, které jsou většinou nezávislé na tržbách daného období a nejsou rovněž plánovány podle jejich vývoje v minulých obdobích. Jejich tvorba, struktura i objem závisí na dlouhodobé strategické investiční, výzkumné a vývojové politice firmy, její velikosti a ekonomické síle.

Dá se ale očekávat, že při úspěšném rozvoji prodeje, agresivní odpisové politice nebo velké přidané hodnotě (*value added*) generované firmou, založenou na moderních a sofistikovaných výrobcích a technologiích, které jsou mnohdy velmi náročné na vlastní vývoj, výzkum i investice, budou tyto rozpočty dostatečně dlouhodobě kapitalizovány a pečlivě zkoumány a také budou hrát velice důležitou úlohu zejména v taktickém a strategickém řízení a plánování firmy.

Na druhé straně v okamžiku dlouhodobého útlumu odvětví a důvěryhodné predikce dočasně snížené poptávky po produkci, tedy v případě klesajících tržeb, lze prostředky z těchto rozpočtů dočasně sanovat zbývající nebo nové efektivní synergické činnosti, které firmě nahradí výpadek poptávky.

Je třeba ale vždy brát v úvahu, že dlouhodobá systematická investiční a rozvojová politika (*investment and development policy*) firmy je jednou ze zásadních informací pro banky a ostatní potencionální investory! Pro firmy s vysokou přidanou hodnotou tvořenou leckdy technologickou výhodou může být rozhodnutí o redukci nebo podkapitalizaci těchto druhů rozpočtů devastující!

Většinou je velikost a struktura těchto rozpočtů přímo spojena s mírou zisku firmy a je od ní i následovně odvozena. To ale neznamená, že je-li firma ve ztrátě, nemůže s ohledem na budoucí růst investovat a rozvíjet výzkum a vývoj například nových výrobků a technologií. Vždy záleží hlavně na intuici, odvaze, znalostech a schopnosti odhadu trendů vývoje výkonných manažerů. RI a RVV jsou tedy ovlivňovány více taktickými a strategickými než operativními rozhodnutími.

Hlavní souhrnný rozpočet (master budget)

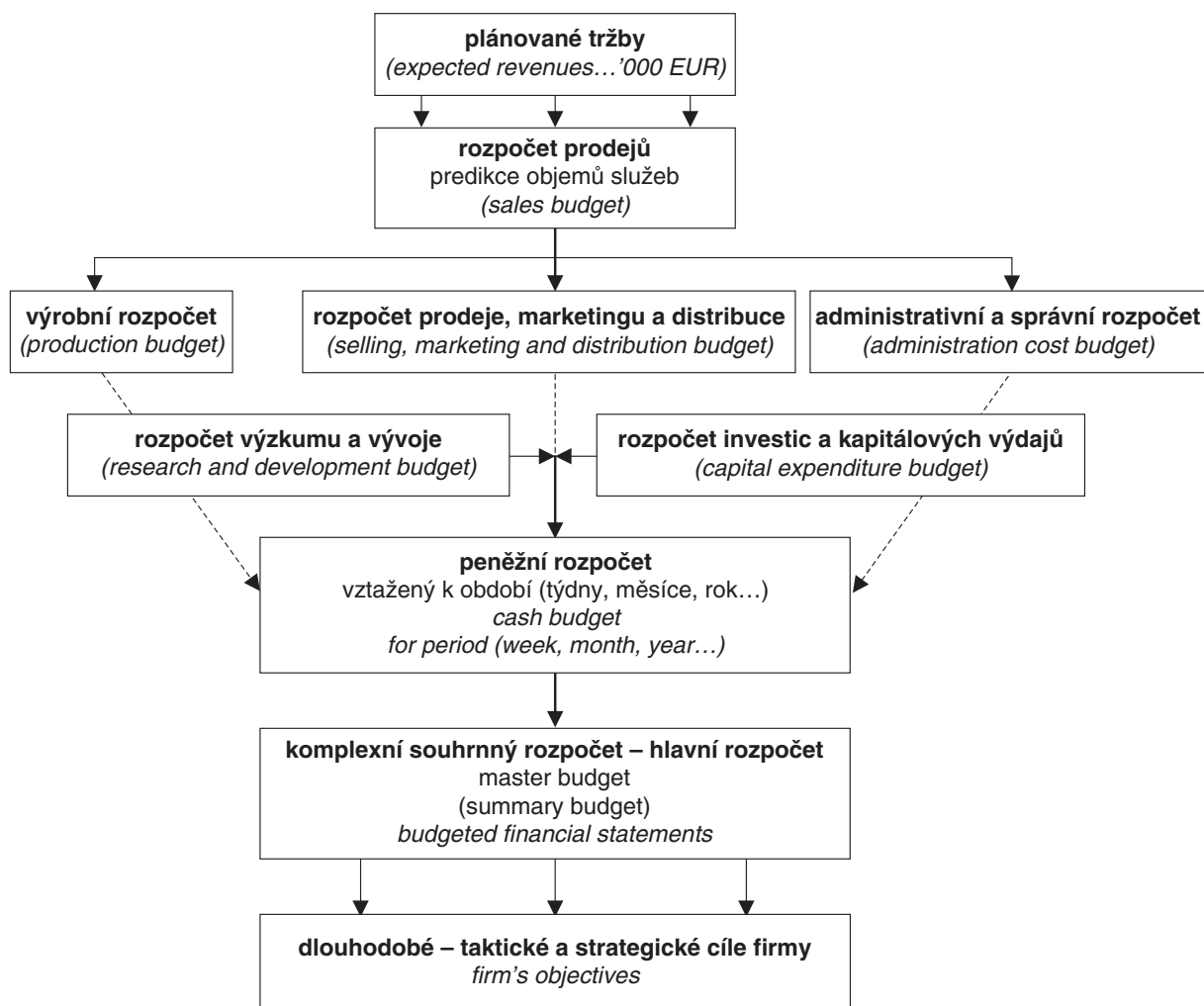
Hlavní souhrnný rozpočet, HSR (*master budget*, MB) představuje **konsolidovaný rozpočet** skládající se ze všech ostatních dílčích podpůrných rozpočtů organizace a zobrazuje finanční dopady plánovaných aktivit firmy (viz obrázek 2.2).

HSR (MB) je tvořen ve formě, která obvykle umožňuje jeho zobrazení i v podobě tzv. plánovaných **rozpočtových finančních výkazů** (*budgeted financial statements*, viz příloha 2 na konci knihy), které jsou tvořeny v souladu s principy a postupy finančního účetnictví (GAAP).

Pro srozumitelnost a poměrně snadnou konstruovatelnost tohoto druhu rozpočtu se běžně používají a dodržují jeho standardizované výstupy založené na Fú. Proto se v praxi můžeme setkat s následujícími hlavními formami MB:

- **Výkaz provozní** (*budgeted operational statements*), tedy výkaz, který sleduje plánovaný krátkodobý provozní hospodářský výsledek.
- **Výkaz zisku a ztrát**, výsledovka (*budgeted profit and loss account*), tedy výkaz sledující plánované náklady a výnosy a tvorbu plánovaného hospodářského výsledku v obvyklém členění.
- **Rozvaha, bilance** (*budgeted balance sheet*), tedy výkaz sledující plánovaný majetek, závazky a vlastní jmění firmy ve stavové podobě v obvyklém členění. Dnes s komplexní vazbou na CF (cash flow).

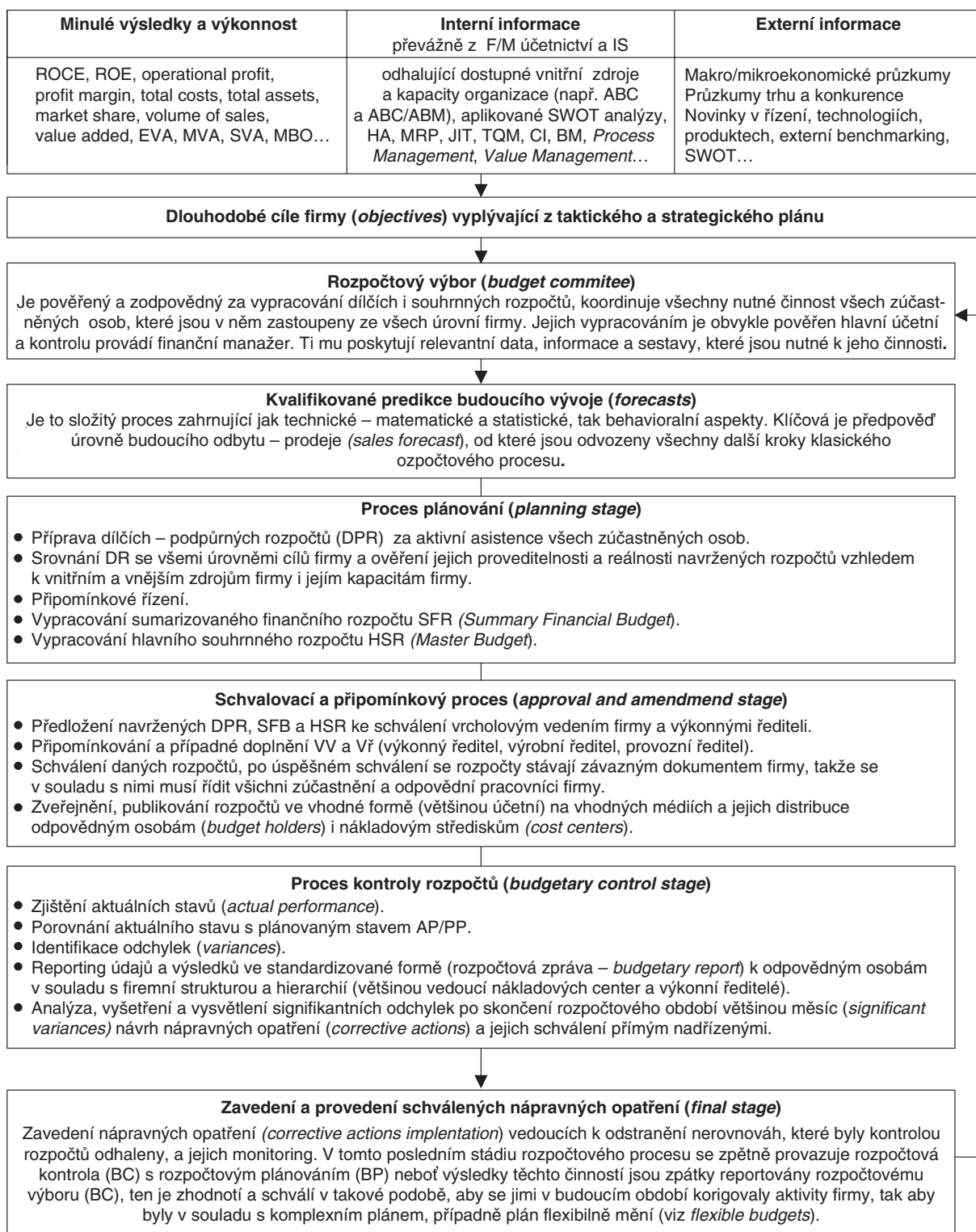
Položky i struktura HSR (MB) jsou tedy připravovány v tradiční podobě MA zejména na bázi finančního účetnictví, včetně zahrnutí konceptu historických cen (*historical costs*).



Obr. 2.2 Struktura souhrnného rozpočtu

Výjimku tvoří plánované rozpočtované náklady, PR, (*budgeted costs*), PR-tržby (*revenues*) a PR-investice (*investments*), které jsou oceněny kvalifikovaným odhadem, jenž má být co nejbližší realitě v době, kdy se s nimi v tomto rozpočtu počítá. HSR se stává po dokončeném schvalovacím procesu (*MB-approval*) **finanční sumarizací** odsouhlaseného plánu, většinou s ročním horizontem.

Schvalovací procedury a připomínkování HSR je jedním z nejdůležitějších procesů ve firmě a leckdy v některých aspektech připomíná jednání o státním rozpočtu v parlamentu. Podstatné je to, že po připomínkování a schválení HSR vrcholovým vedením se HSR stává základním a závazným dokumentem či platformou (pro operativní řízení, plánování, kontrolu i srovnání a hodnocení výkonnosti) pro všechny zúčastněné subjekty a je podle něho také řízena většina aktivit firmy (viz obrázek 2.3).



Obr. 2.3 Rozpočtový proces

Peněžní rozpočet (cash-flow budget)

Hlavním úkolem peněžního rozpočtu, PR (*cash-flow budget*, CFB) je sladit a zabezpečit **likviditu** pro plánované firemní aktivity pomocí řízení peněžních toků (*cash-flow management*) a je v popředí zájmů účetních i manažerů. Zobrazuje efekt celkového plánu ve finančním vyjádření, tedy jaký budou mít plánované aktivity zobrazené v HSR

(MB) dopad na likviditu společnosti a jak tuto potřebnou hotovost zajistit. Dále musí být schopen řešit její možnou nerovnováhu konkrétními nápravnými opatřeními.

Existuje-li problém předpokládaného nedostatku (*lack of cash*) peněžních prostředků a hotovostních peněžních ekvivalentů (HPE), řeší se například půjčkou (*loans*) od soukromých subjektů, od banky, včetně použití jejích speciálních instrumentů, jako je například běžně používaný kontokorentní účet s rozumným a dostatečným debetním limitem (*overdrafts*).

Naopak existuje-li přebytek (*surplus of cash*) peněžních prostředků a HPE, je třeba ihned tento přebytek investovat do vhodných, bezpečných a dostatečně likvidních finančních instrumentů a nenechat tak peníze bance k užití na neúročeném nebo jen zanedbatelně zhodnocovaném běžném účtu (*current account*).

CFB je tvořen jako tzv. kumulativní rozpočet (*rolled budget*). Tento druh rozpočtu je pro daný účel výhodný, neboť jeho podstata umožňuje kontrolovat aktuální stav peněz ve vztahu k období, k němuž je v plánu vztažen. Tvoří se totiž tak, že v každém období, pro které je tvořen, se výsledek minulého období načte do hodnoty plánovaného následného období, což znamená, že PR si zachovává aktuální vazbu na disponibilní hotovost tím, že na začátku období je plánovaná hodnota revidována na skutečnou hodnotu, tedy na reálný stav disponibilních peněz (viz tab. 2.1).

Tab. 2.1 Peněžní rozpočet

CFB '000 EUR	1	2	3	4	5	6
Období – měsíc (<i>period – month</i>)	leden	únor	březen	duben	květen	červen
Počáteční stav peněz (<i>opening cash balance</i>)	1 230	–2 980	2 775	...	...	...
+ Inkaso pohledávek (<i>debtors' receipts</i>)	27 160	23 500	...			
+ Prodej vlastních aktiv (<i>sales assets</i>)	1 261	0				
+ Přijaté bankovní půjčky (<i>any bank loans received</i>)	17 564	5 000				
+ Kontokorentní účet – příjmy (<i>overdrafts</i>)	3 890	3 000				
+ Půjčky od vlastníků (<i>owners' loans</i>)	150	0				
+ Postoupené vydané akcie – příjmy (<i>proceeds for share Issues</i>)	0	0				
+ Ostatní peněžní příjmy (<i>any other cash receipts</i>)	650	350				
Peníze k dispozici celkem (<i>total cash available</i>)	50 675	28 870				
– Platby závazků (<i>payments to creditors</i>)	–18 950	–5 600				
– Nákupy v hotovosti (<i>cash purchases</i>)	–8 685	0				
– Mzdové náklady (<i>wages and salaries</i>)	–7 859	–7 590				
– Sociální pojištění (<i>social insurance</i>)	–2 043	–2 041				
– Platba režijních nákladů (<i>overheads</i>)	–8 597	–8 214				
– Kapitálové výdaje (<i>capital expenditure</i>)	–3 250	0				
– Platba úroků a dividend (<i>interests and dividends</i>)	–2 561	–1 200				
– Platba daní (<i>taxation</i>)	–1 450	–1 450				
– Ostatní platby (<i>any other cash disbursements</i>)	–260	0				
Platby celkem (<i>total payments</i>)	–53 655	–26 095				
Potřeba hotovosti celkem (<i>closing cash balance</i>) +/-	(–2 980)	2 775				
+ cash surplus (– cash lack !)	!					

V současné době, kdy je silná počítačová podpora zejména na operativní úrovni samozřejmostí, se často při tvorbě a kontrole PR používá technika, která je dnes dosažitelná i v běžném kancelářském SW a využívá tzv. tabulkové procesory (například Microsoft Excel). Tato oblíbená praktická metoda je dosažitelná prakticky pro všechny druhy a velikosti firem, nazývá se *spreadsheet budgeting/control* (viz přílohu 1).

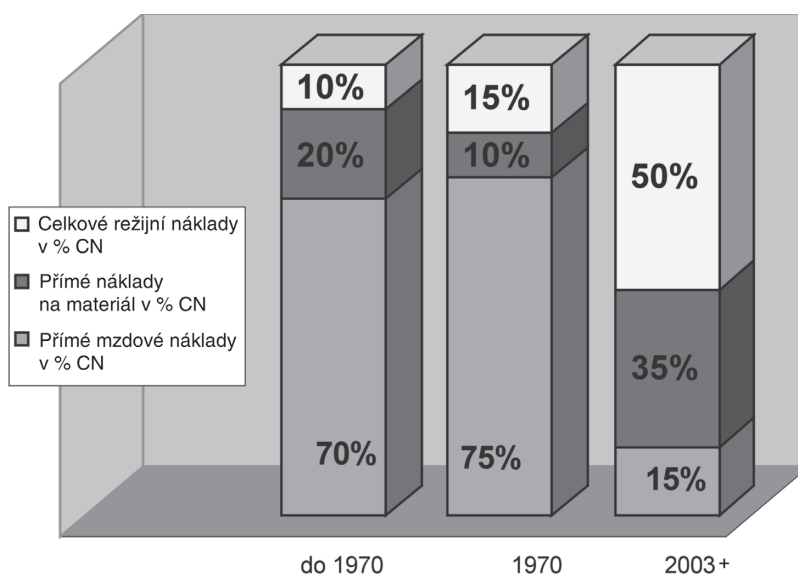
Na rozdíl od HSR, který je tvořen převážně pomocí metod finančního účetnictví, je PR konstruován odhady budoucích plánovaných aktivit firmy a jejich dopady na hotovost, což není nikdy jednoduchý proces! Zjištění přesné hodnoty (on-line) stavu peněz je totiž základním požadavkem a někdy i prakticky obtížně uskutečnitelným stavem i snem všech zúčastněných osob, zejména pak finančních a výkonných manažerů.

Dříve jsem se zmiňoval o tom, že jeden z výstupů HSR sloužící zejména pro operativní řízení je **výkaz provozní** (*budgeted operational statements*), který přepočítává krátkodobý operativní provozní hospodářský výsledek (PHV – zisk/ztrátu) a porovnává s plánovaným stavem. Je nutno zdůraznit, že takto kalkulovaný PHV znamená prakticky pouze „účetní číslo“, tedy rozhodně neznamená stav peněz, který mám v daném období k dispozici a je zobrazen v PR!

Dosud byl v této kapitole rozváděn běžně používaný tradiční systém rozpočtování (*conventional, traditional budgeting*), který je v různých výrobních i na služby orientovaných firmách a organizacích používán v určitých modifikacích nejčastěji. Existují ale i jiné progresivní metody, které získávají zejména s rozvojem vyspělých technologií stále větší význam. Nejznámější je asi metoda ABCM, o které se v našich podmínkách hovoří jako o procesním řízení nákladů.

2.3 Metoda a koncepce ABCM

V současné době, kdy se stále více ve firmách a stále více i procesně pojatých organizacích používají moderní technologie (*advanced manufacturing technologies, AMT*) tvořící velkou přidanou hodnotu a vyžadující stále kvalifikovanější pracovníky a kvalitnější zabezpečení podpůrnými, tedy režijními službami (*supporting overheads*), i dynamičtější přístup k řízení, je potřeba tuto skutečnost přenést i do tak zásadního řídicího procesu, jakým je rozpočtování a plánování. Historické změny ve struktuře celkových firemních nákladů, zobrazující zřetelný trend růstu podílu režijních podpůrných nákladů, jsou uvedeny v grafu na obrázku 2.4.



Obr. 2.4 Struktura celkových nákladů do roku 1970, v 70. letech a na počátku 21. století

Jako velmi vhodným nástrojem pro řešení tohoto trendu se jeví moderní a dynamická technika uvedená do praxe týmem prof. Kaplana, Coopera a Johnsona na prestižní Harvard Business School v druhé polovině osmdesátých let 20. století, známá posléze jako *Activity-Based Cost Management, ABCM*) a na něm postavený *Activity-Based Budgeting, ABB*, využívající při určení, posuzování, kontrole a přiřazení nákladů původních postupů známých jako *Activity-Based Costing, ABC*, tedy koncepci **nákladů tvořených aktivitami firmy**.

V této souvislosti si dovoluji citovat žijícího klasika managementu a otce koncepce MBO (*Management by Objectives*), tedy dnes široce používané koncepce firemního řízení podle cílů (viz dále), osobního přítele Jana Masaryka i České republiky, profesora P. Drückera z knihy „*The Practice of Management*“, zveřejněné již v roce 1954 – tedy v době, kdy procesní řízení nákladů neexistovalo. Citát zní ve spojení s ABCM a ABC a cílovým řízením firmy takto:

„Jen analýzou aktivit potřebných k dosažení jednotlivých cílů jsme schopni zodpovědět naše otázky.“

ABC, Rozpočet tvořený aktivitami (ABB) a související postupy

Rozpočet tvořený aktivitami, RTA (*activity-based budgeting*, ABB) a související postupy (*activity cost management*, ACM, a *activity-based costing*, ABC) souhrnně dnes tvoří komplexní kontrolní, řídicí a plánovací systém, jehož podstata je založena na tom, že strategické cíle firmy (*objectives*) jsou dosahovány pomocí kontinuálně probíhajících neustálých zlepšení (*improvements*). V tomto ohledu ACM (ABB) používá a rozvíjí obecně metody klasického tradičního rozpočtování a plánování. Jinak ale zachází s **nepřímými náklady**, především na **služby a podpůrnou režii**, a bere v úvahu rovněž **vnitrofiremní procesy** spojené s jednotlivými aktivitami (*activities*) firmy.

ABB jako součást ABCM (ACM) respektuje základní tezi této koncepce, která zní, že náklady nevznikají samy od sebe, jak uvažuje tradiční přístup a nákladový model, ale jsou **vyvolávány firemními aktivitami!**

Jestliže se zaměříme na separátní a stručné vysvětlení techniky ABB, jinými slovy na rozpočtování tvořené aktivitami, lze konstatovat, že se jedné vlastně o převrácení modelu ABC v tom smyslu, že se nejdříve odhadne budoucí objem prodané produkce zákazníkům a produkce generuje potřebu aktivit, které vyvolají poptávku po určitém množství zdrojů. V tomto pojetí je ABB považován spíše za taktický a strategický nástroj firemní kontroly, plánování a řízení. Metoda ABC, která pracuje přesně opačně, je v zásadě realizačně jednodušší a v praxi obvykle předchází konstrukci ABB. Používá se po úspěšné testovací zaváděcí implementaci často i pro operativní úroveň těchto klíčových manažerských aktivit.

Souhrnná koncepce řízení nákladů ABCM (viz dále kapitolu 6, komplexní koncepce ABC/ABM a její využití v moderním MA a CM), která je někdy u nás nazývána ve své rozvinuté podobě **procesním řízením nákladů**, umožňuje také lépe rozpoznat aktivity, které nepřinášejí dostatečnou přidanou hodnotu (VAD) a tím se stávají výkonným pomocníkem v dnešních měnících se tržních podmínkách zejména při střednědobém a strategickém hodnotovém řízení a plánování. Při řízení, rozpočtování, plánování nákladů i alokaci nepřímých nákladů využívajícím metod a technik ABB, ACM, ABC, respektive při implementaci tohoto systému, se obecně postupuje následovně:

- Určí se hlavní činnosti, aktivity, které probíhají ve firmě (*activities*), například nákupní, prodejní a reklamační administrativní, skladování, servis, balení a expedice...
- Stanoví se hlavní faktory, které určují, tvoří a vyvolávají náklady (*cost drivers*), například počet dodávek, objednávek, výdejek, realizovaných zakázek a reklamací, vyřízených administrativním nákupním a prodejním oddělením (*cost pool*), případně i normohodiny práce a výrobních zařízení u výrobních společností v případě alokace výrobní režie a služeb (viz přílohu 2).
- Shrnou se celkové náklady každé činnosti do logických samostatných celkových aktivit, středisek (*cost pools*), která mohou být svoji podstatou někdy i podobná nákladovým centrům (*cost centers*), používaných u tradičních klasických postupů rozpočtování. Podstatný rozdíl je u nich ten, že nejsou určena direktivně a nemusí respektovat leckdy umělou organizační strukturu organizace, jak je tomu u tradičních metod a pohledů, ale jsou určena výhradně vnitřními procesy a skutečnými aktivitami firmy, což je obvykle více přibližuje realitě!

Metoda ABC při absorpci nepřímých režijních nákladů a její zhodnocení

Jestliže metodu ABC a její nákladovou techniku aplikujeme pouze na **nepřímé režijní náklady**, což je postup, který je obecně považován i kritiky metody za přínosný, postupujeme v praxi následovně.

Určíme-li celkové nepřímé režijní náklady cílové jednotky jako zdroje, produkt jako nákladový objekt (*cost object*) a rozpočítají-li se tyto celkové režijní náklady – v našem případě podpůrné režie (*supporting overheads*) vynaložené konkrétní aktivitou, tedy „oddělením“ v tradičním přístupu nákladového účetnictví do jednotky produkce na bázi jejího skutečného využití ve sledované jednotce (*usage*), dostaneme následující výsledek.

PŘÍKLAD

Metoda ABC při absorpci nepřímých režijních nákladů

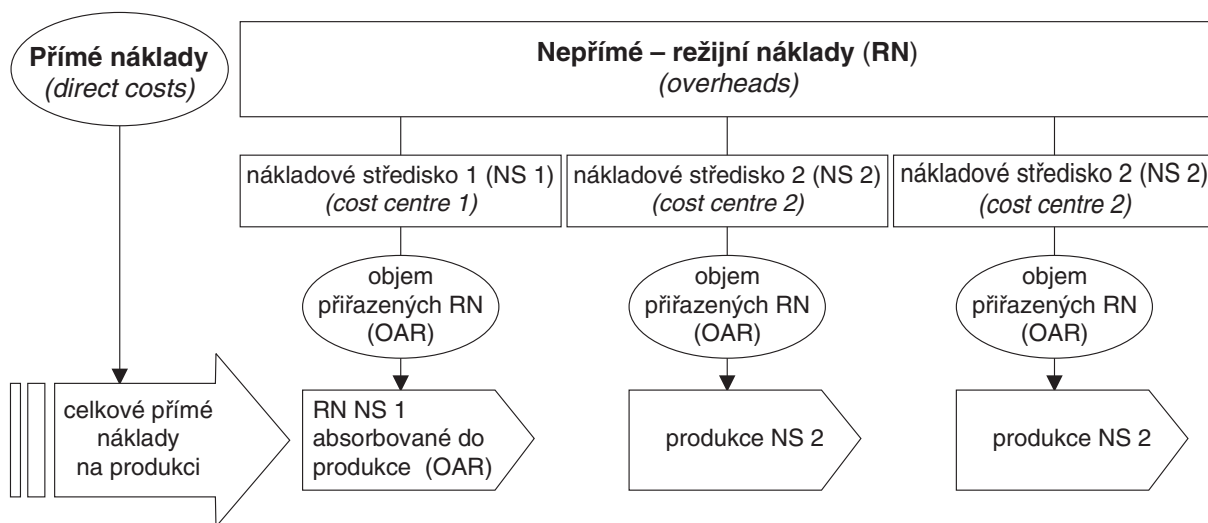
Zvolíme-li například jako **hlavní aktivitu** nákup a prodej, jako „vyvolávač“ nákladů počet vyřízených objednávek administrativním, nákupním a prodejním centrálním oddělením a zjistíme celkové náklady na toto oddělení (tedy mzdy, pojištění, nájemné, energie, údržba a úklid, konzultace a školení, telekomunikace a počítače, nájemné a zdravotní péče...), dostaneme následující výsledky:

- *activities* – nákup a prodej,
- *cost drivers* – počet vyřízených objednávek administrativním, nákupním a prodejním oddělením CD/den = 1000 objednávek,
- *cost pool* – administrativní, nákupní a prodejní oddělení,
- celkové náklady CP/den = 300 000 Kč.

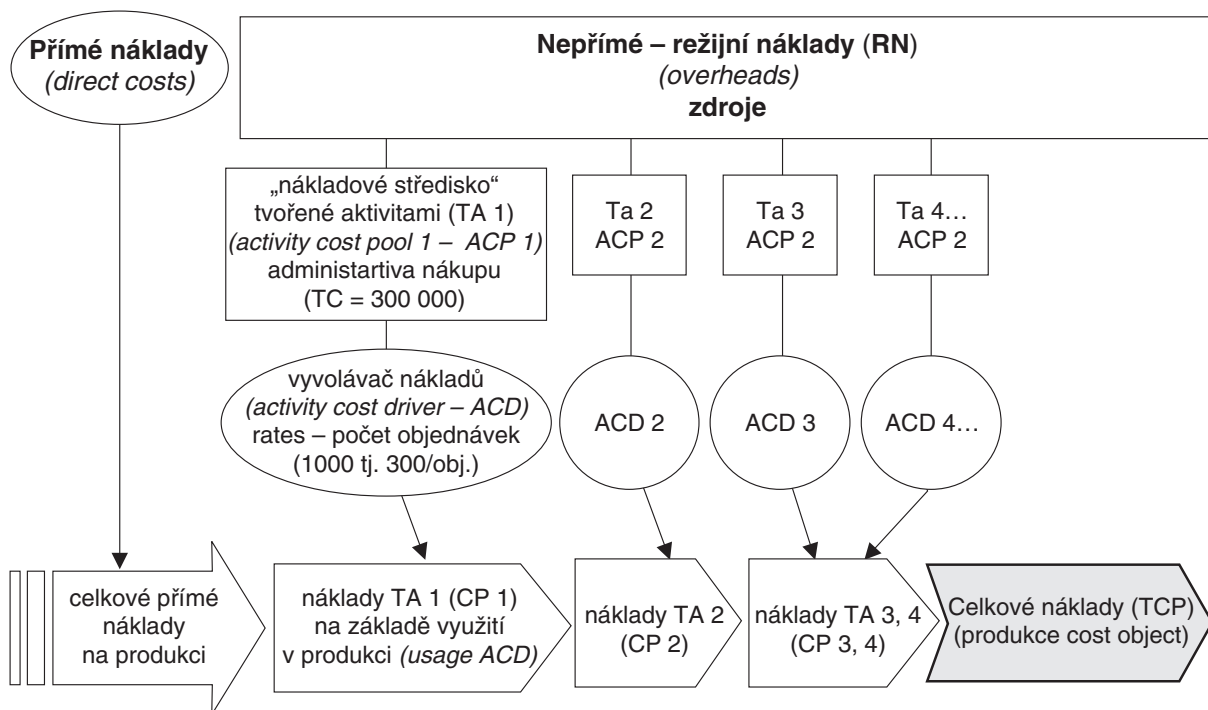
Dostaneme pak jednoduše absorbované náklady podpůrné administrativní režie, vynaložené daným centrálním oddělením na jednotku produkce 300 Kč/1 objednávku.

Je-li tedy uskutečněna komplexní dodávka (*batch*) on-line, vyžadující například 3 objednávky (*purchase orders*), víme, že musíme započítat do ceny produktu takto alokovanou nevýrobní nepřímou režii (*indirect overheads*), spojenou s nákupem této neskladované dodávky, a to ve výši 900 Kč, v této výši ji také musíme kalkulovat do nákladů jednotlivých produktů (viz obrázek 2.5).

a) Klasický přístup využívající režijní absorpční sazby (OAR)



b) Celkové náklady (podklady pro rozpočet tvořený aktivitami) – (Activity-Based Costing – ABC)



Obr. 2.5 Metoda ABC – srovnání klasického postupu a ABC postupu při absorpci režie do produkce

Připomeňme si klasický způsob rozpouštění nákladů (*full absorption*, viz FAC) administrativní režie u výrobní firmy do konečné produkce, kde je **objemově** alokována pomocí obvykle dvou absorpčních kanálů, konstruovaných na základě časové metody – tedy je standardně plně započítána do normohodiny přímé práce nebo strojů a výrobních zařízení (*standard labour and standard machinery hours*).

U rozpočtování, řízení, kontroly i alokace režijních nákladů tvořených a vyvolávaných aktivitami pomocí souhrnu technik (ABB, ACM, ABC) nákladovému objektu se používá daleko více absorpčních kanálů než u problematického klasického způsobu. To je způsobeno tím, že může být využíváno teoreticky nekonečně mnoho aktivit i měřitelných nákladových příčin (*costs pools and cost drivers*), které lze použít pro konstrukci vhodného a přesnějšího přiřazení zmíněných významných nákladů do konečné produkce pomocí **nákladového účetnictví tvořeného aktivitami** (*activity based costing*, ABC). Z toho vyplývá, že tento postup je mimo jiné schopen obvykle lépe přiřadit (*cost matching*) a rozpustit (*cost absorption*) nepřímé náklady v daném případě na jednotku produkce a zobrazit tak realističtěji hospodářský výsledek i přínos jednotlivých aktivit, což je vhodné především pro operativní i taktickou kontrolu, plánování i měření a hodnocení výkonnosti firemních aktivit. Je nutno zdůraznit, že v těchto případech se často hospodářské výsledky kalkulované pomocí metody ABC a tradiční absorpční metody plných nákladů (FAC), a to někdy i podstatně, liší! (Viz přílohu 2.)

Náklady jsou v systému ABCM tedy lépe a přesněji i ekonomicky věrohodněji identifikovány a protože jsou svázány s firemními aktivitami, lze pomocí podrobné nákladové analýzy založené na ABC identifikovat v rozumném časovém horizontu i neproduktivní aktivity a tím získat možnost je včas odstranit a navrhnout případně nové, které budou generovat vyšší přidanou hodnotu (*total VAD*) firmě jako celku.

Z toho plyne, že metoda ABCM, odvozená od původní ABC, je schopna efektivně eliminovat další nevýhodu klasického přístupu, jíž je fakt, že je převážně založen na technikách a postupech finančního účetnictví, které používá statická tzv. minulá účetní čísla. Tato konstrukce totiž neumožňuje firmě v dostatečném měřítku pomocí statických rozpočtových kontrolních postupů reagovat na změny vnějších okolností a pomocí reálného neustálého kontinuálního zlepšování přizpůsobovat flexibilně strukturu, osobní odpovědnosti, pravomoci a povinnosti jednotlivých pracovníků a manažerů organizace, aby byly dosaženy co nejefektivnější firemní cíle.

V současné době metoda ABCM, odvozená od původní ABC, značně přesahuje původní záměr teoretických zakladatelů metody, tedy harvardských profesorů Kaplana, Coopera a Johnsona, jímž bylo především odstranění nedostatků tradičních kalkulačních a absorpčních metod a zkvalitnění informací o firemních nákladech vzhledem k produktu. Její současný přínos zasahuje od změny myšlení managementu především v oblasti vzniku, příčin a řízení nákladů ve vztahu k jednotlivým aktivitám a procesům přes zkvalitnění manažerského finančně-hodnotového řízení až do komplexního strategického řízení firmy a organizace. Protože se jedná o poměrně novou, významnou a progresivní metodu, s níž jsem se osobně podrobně setkal ve své mezinárodní manažerské firemní praxi jako *financial director* (CFO) a mám tedy základní pohled z obou stran barikády, dovolím si její stručnou rekapitulaci.

V českých poměrech je zatím bohužel zkušeností s implementací této bezesporu inovativní metody podle mých informací poměrně málo, a to i ve srovnání s ostatními ekonomicky srovnatelnými přístupujícími státy EU. Co se týká konkrétních implementací a seriózních výsledků úspěšně zavedených systémů ABC a ABCM v našich firmách v oblasti zvýšení efektivnosti a výkonnosti firem, je situace značně nepřehledná v tom smyslu, že až na výjimky zahraničně vlastněných firem a několika velkých společností ve vlastnictví státu (například JM Energetika) nejsou většinou prakticky k dispozici relevantní a souvislé informace, které by toto umožnily. To je dáno podle mého názoru nejen relativní novostí metody, ale často typickým strnulým myšlením, ústícím ve zbytečnou informační restrikcí, i silně zakořeněným alibistickým přístupem „sebesanujícího“ často „starorežimního-komunistického“ vrcholového vedení i na něm závislém, jím jmenovaném a patřičně servilním výkonném podnikovém managementu. Ten se obvykle sám deklaruje termínem *top management*, případně *executive management*, bez faktického naplnění této úlohy. To je dáno většinou nedostatečnou řídicí i lidskou schopností a kvalitou, včetně ochoty přiměřeně riskovat a nést skutečnou zodpovědnost za svá rozhodnutí, nízkou profesionální odborností a neochotou měnit ustálené zvyky. Nezřídka je také opomenuta zásadní složka personálního řízení, jíž je efektivní motivace na projektu zúčastněných pracovníků a manažerů.

Z hlediska akceptování metody ABCM u jejich uživatelů i odborné veřejnosti existuje, jak už v praxi bývá zvykem u každé relativně významné změny, řada protichůdných názorů. Zastánci této metody argumentují, že se jedná o převratnou a revoluční změnu v oblasti vzniku, příčin a řízení nákladů, firemního řízení i měření, plánování a hodnocení efektivnosti a výkonnosti firem. Jiní argumentují tím, že se jedná o tradiční modifikovaný přístup k firemním nákladům a jejich příčinám, který byl vyvolán měnicími se podmínkami ve fungování firemních procesů. Poměrně dobře se oba krajní tábory posuzovatelů metody ABCM shodnou v oblasti prospěšnosti zásadní změny myšlení zúčastněných pracovníků, zejména ve smyslu aktivního a na přidanou hodnotu orientovaného všeobecného přístupu. Další zásadní oblastí, kde nepanují výrazné rozpory o prospěšnosti metody, je oblast flexibilního řízení, motivační, transparentní a procesní „alokace“ ostře vzrůstajících **nepřímých nákladů** (*supporting overheads*) konečným nákladovým objektům. Tato skutečnost znamená v dnešní dynamické tržní realitě nesporný přínos zejména

k zavedení a podpoře tzv. hodnotového (v kapitole 6 uvidíme, že i procesního) přístupu k operativnímu, taktickému i strategickému řízení firmy a organizace!

Koexistence ABC a ABCM s metodou EVA při finančním a ekonomickém řízení firmy

Osobně jsem se měl možnost setkat s technikou ABC metodou ABCM v zahraničí a přeneseně i v tuzemsku u renomované americké výrobní a obchodní firmy Caterpillar S.A., která ji za pomoci konzultantů Pricewaterhouse Coopers a při nekompromisní podpoře vrcholového vedení úspěšně implementovala a efektivně používala. Její přínos byl z mého tehdejšího pohledu, tedy pohledu finančního a ekonomického ředitele, výrazný zejména v oblasti produktového *business reportingu* respektujícího US GAAP, pracujícího navíc s koncepcí ekonomického zisku pomocí progresivní hodnotové **metody EVA** (*Economic Value Added*) a podpory racionálního plánování, měření, řízení i alokaci a unifikaci podpůrných nepřímých režijních nákladů například v tak široké oblasti souhrnných aktivit, jako je celková podpora prodeje (*business support*), prodej pomocí finančních služeb nebo provozní a pozáruční servis a logistika.

Můj osobní a v této oblasti zatím jen kratší praxí podepřený názor na tuto progresivní koncepci se přiklání spíše k zastáncům metody. Nesporný přínos ABCM jsem osobně vnímal v postupné změně myšlení zúčastněných úrovní pracovníků a zpřístupnění transparentního pohledu na procesy a aktivity, které vyvolávají dílčí i celofiremní náklady. Dalším nesporným přínosem metody byla možnost znázornit, rozkrýt, přiřadit, měřit, hodnotit efektivitu a rentabilitu jednotlivých zbožových a službových produktů firmy a v neposlední řadě možnost následně motivovat zúčastněné manažery a alespoň identifikovat zásadně neproduktivní procesy a náklady!

Osobně mám také poměrně dobré zaváděcí zkušenosti s hodnotovou metodou ocenění a hodnocení firemní výkonnosti pomocí metody EVA (viz dále a přílohy), propracovanou zahraničním ústředím až na jednotlivé produkty, které by se po určité době podle mého názoru mohlo stát i u nás poměrně srozumitelným i dlouhodobým celkovým nadstavbovým firemním ukazatelem pro všechny **relevantní osoby** (*stakeholders*). To je způsobeno především tím, že nefinanční manažeři – je jich většina a ne všichni mají v daném okamžiku dostatečné ekonomické, finanční a účetní znalosti – jsou schopni v zásadě pochopit a akceptovat (na rozdíl od finančně účetně konstruovaného zisku) zásadní vztah k **tvorbě přidané hodnoty** firmy pro tzv. *stakeholders* a akcionáře (*shareholders*), znázorněný v EVA pomocí technikou **WACC** stanovených alternativních nákladů firemního kapitálu (viz problematiku WACC a diskontní sazby v MA). Tato skutečnost zároveň umožní podpořit alespoň základní velmi důležitou počáteční sounáležitost jednotlivých úrovní firmy s celkovými alternativními i ekonomickými firemními náklady a v neposlední řadě s celkovým generovaným a hodnotu přidávajícím **ekonomickým ziskem**.

Pro zajímavost uvádím číslo z podnikové praxe, kde se u renomované nadnárodní firmy *Siemens* pohybovaly interní a externí alternativní náklady kapitálu měřené WACC v rozmezí 8–11 % v roce 1999 v závislosti na riziku posuzované divize. To znamená (zjednodušeně řečeno), že tyto náklady byly pro hodnocení ekonomického zisku firmy odečítány z čistého účetního zisku hodnocených subjektů (viz dále koncepci EVA). U renomované strojírenské firmy ThyssenKrupp, listované v USA, se v roce 2005 pohybovaly WACC okolo 9 %. Předběhnu-li další vyklad, pak ROCE v německých divizích TK bylo okolo 15 % a symetricky EBIT 12 %. Co se týče současného vývoje techniky ABC a koncepce ABCM (ACM), odkazují čtenáře na kapitolu 6, kde je tato problematika velmi podrobně rozebírána, rozvíjena i aktualizována, a to až do jejího přerodu v komplexní manažerskou metodu řízení **ABC/ABM** a její koexistenci s rozvinutým moderním MA a konkurenčním CM. Právě jemu je celá poslední rozsáhlá kapitola věnována. Zde bude také dále rozveden zmiňovaný ABB, tedy klíčový rozpočet tvořený aktivitami a procesy.

2.4 Kontrola rozpočtů (budgetary control)

Kontrola rozpočtů (*budgetary control*) má za úkol poskytnout podchycení a zobrazení hlavních procesů probíhajících ve firmě při její činnosti a pomocí kontrolních mechanismů založených na dříve jmenovaných hlavních elementech manažerského kontrolního systému tyto procesy řídit a usměrňovat, aby byly v souladu s plánovanými krátkodobými, střednědobými a dlouhodobými hodnotami, plány a cíli společnosti.

Cílem KR (BC) je poskytnout základní informační soubor (bázi) ve formě zprávy o rozpočtu (*budgetary report*) pro monitorování vývoje organizace v co možná nejkompaktnějším pohledu. Ten je srovnáván s požadovanými hodnotami a limity, které si organizace předem vytvořila ve svých rozpočtech a plánech, se standardy (*standards*). Tudíž se staly srovnávacím základem pro dosažené aktuální stavy.

Součástí zprávy o rozpočtu jsou i tzv. komentáře a vysvětlivky (*comments*) k jednotlivým položkám, kde se jednotlivé odpovědné osoby za reportovanou úroveň vyjadřují k daným odchylkám (*variances*). Jsou zde často používány metody významnosti odchylek a limitů (*significant variances and limits*), které jsou stanovené předem

a schváleny vrcholovým vedením a po jejichž překročení na ně musí odpovědní pracovníci zareagovat, tedy je analyzovat a vysvětlit svým nadřízeným a přijmout nápravná korektivní opatření (*corrective action*).

Odchytky dělíme pak na pozitivní (*favourable*, +*FAV*) a negativní (*adverse*, –*ADV*). Limity jsou většinou individuální a jsou dány předem pro jednotlivé sledované hodnoty tzv. hladinou významnosti (*significance levels*). V mnoha případech se tato hladina významnosti pohybuje okolo ($\pm 5\%$) což je vlastně obecně akceptovatelná odchylka od standardní předem stanovené hodnoty (viz tab. 2.2).

Tab. 2.2 Zpráva o rozpočtu – *budgetary report*

Srovnání plánovaného rozpočtu RN s aktuálním stavem za I.–IV. 1998 (<i>Planned flexible budget versus actual performance</i>) (Budgetary report EXP.co. IS no.: 4/1/98 for the 1 period – 1998)							
EXP. co.no. : 4/1/98 (in CZK 000's) Dep.: Financial and Accounting	Skutečnost	Total 98 standard	% plnění	Total 98 návrh	% plnění	Poznámky (commentary)	
						Akt.	review
Total overheads costs	14 032	13 318	105,36	17 454	80,4	ADV-	FAV+
Office overhead	77	261	29,3	261	29,3	FAV+	FAV+
Services	6 129	7 351	83,4	7 351	83,4	FAV+	FAV+
– office rental – kanceláře	1 495	835	179,1	835	179,1	ADV-	ADV-
– rental – prodejní centrum		37 855	0,0	280	0,0		
– consultancy	1 042	683	152,5	1 083	96,2	ADV-	FAV+
– marketing	695	3 333	20,8	1 567	44,3	FAV+	FAV+
– other overhead	2 622	2 133	122,9	2 133	122,9	ADV-	ADV-
– other costs – ostatní náklady	275					?	?
– Exp. group payments	3 635	3 653	100,0	3 653	100,0		
Labour costs	2 752	3 100	88,8	4 434	62,1	FAV+	FAV+
– wages and salaries	1 932	2 184	88,5	2 184	88,5	FAV+	FAV+
– insurance	733	764	95,9	764	95,9	FAV+	FAV+
– other labour costs	0	56	0,0	56	0,0		
– commission for members of the boards	75	96	78,1	89	84,6	FAV+	FAV+
Tax and other charges		0		0			
Other operational costs	0	733	0,0	733	0,0		
Depreciation, reserves	1 621	1 832	88,5	1 832	88,5		
– depreciation NHIM a HIM	4 795	4 795	100,0	5 995	100,0		
– reserves	0	0		0			
Financial costs	335	330	101,5	335	100,0		
Extraordinary cost	10	200	5,0	200	5,0	FAV+	FAV+
Firm : EXP. co. (IS) Department (Budget Centre): F+A Budget Holder (BH): Financial Director Common Significance Level: + 5% Date : 4/1/1998 Comments BH on Budgetary report no. : 4/1/98 Control Report To: Managing Director EXP. Co – IS							
						Signature	

I když se často výraz plán a rozpočet (*budget*) překrývá, je nutno tento rozdíl vysvětlit ihned na počátku, aby nedošlo k závažným nedorozuměním. Stručně řečeno, při srovnání rozpočtu s plánem má rozpočet vždy tu vlastnost, že

přiřazuje plánovaným hodnotám jasné, jednoznačné a měřitelné **peněžní** hodnoty! Naproti tomu plán nemusí být vyjádřen vždy v penězích, i když měřitelnost hodnot je požadována (viz kapitolu Plánování).

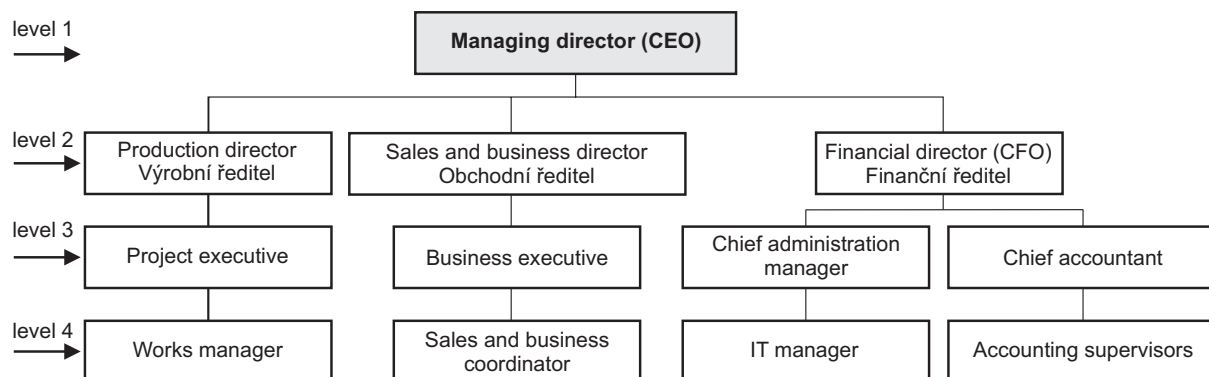
Je třeba zdůraznit, že většina rozpočtů používaných pro řízení firem je sestavována jako **flexibilní** (*flexible budgets*), protože se od nich z pohledu MA očekává, že budou pružné a včas reagovat na možné změny sledovaných veličin, které jsou zobrazeny pomocí odchylek od jejich plánovaných nebo revidovaných hodnot.

Mám tím na mysli především krátkodobé změny objemu prodeje – tržeb (*sales, revenues*), celkové produkce, celkové změny poptávky po produkci nebo změny vnějšího prostředí, jako cenové šoky, inflace a makroekonomické dopady vládní hospodářské politiky na poli daní a jiných státních tržně deformačních zásahů (cla, dotace, subvence, investiční pobídky atd.).

Kontrola rozpočtu (BC) je příkladem kontrolního nástroje, který jde takzvaně **napříč** firmou a její strukturou. Je úzce spojen s odpovědnostmi (*responsibilities*) jednotlivých úrovní řízení a každá úroveň firmy i její odpovědný představitel (*budget holder*) se tak stává uživatelem a zároveň odpovědnou osobou za jím obhospodařovaný a svěřený rozpočet, případně za jeho část.

Aby byla udržena informovanost, participace a kontrolovatelnost všech zúčastněných úrovní organizace, používá se nástroj, jímž je interní hierarchický reporting (*internal reporting*). To znamená, že mezi jednotlivými stupni řízení jsou nastoleny úzké vzájemné vztahy a zpětné vazby (viz obrázek 2.7).

Four level organizational structure and hierarchical reporting



Obr. 2.7 Interní čtyřstupňový hierarchický reporting

Rovněž při BC platí, že čím je daná úroveň pozice v hierarchii firmy výše, tím se stává rozpočet jednodušší, komplexnější a sumarizovanější, včetně sníženého důrazu na detailnost jednotlivých reportovaných informací (viz tabulku 2.3).

Lze například očekávat, že výkonný ředitel firmy (*Chief Executive Officer*, CEO v USA nebo *Managing Director*, MD ve Velké Británii nebo zemích EU) bude mít k dispozici a také v osobní odpovědnosti i pravomoci sumarizovaný rozpočet (*master budget*), obsahující všechny rozpočtované náklady a výnosy za celou firmu, který bude členěn v souladu s firemní strukturou a s odpovědnostmi jednotlivých podřízených manažerů.

Tab. 2.3 Struktura základních reportovaných informací pro jednotlivé úrovně řízení při kontrole rozpočtů (BC).

Osoba	Druh a základní struktura reportovaných informací	Úroveň
ředitel společnosti (<i>managing director</i> , CEO)	Celkové náklady firmy (TC), včetně zobrazení a hodnocení její celkové produktivity a výkonnosti (<i>total performance</i>).	1
divizní, např. výrobní ředitel (<i>production director</i>)	Strukturované celkové výrobní (divizní) náklady podle jejich typu a funkce, doplněné standardním nákladovým účetnictvím prostřednictvím souhrnné analýzy odchylek a posouzení trendů jejich vývoje (<i>variance analysis</i>). Celkové zobrazení a hodnocení produktivity a výkonnosti výroby divize (<i>divisional performance</i>).	2
výkonný výrobní manažer (<i>production executive</i>)	Podrobněji strukturované celkové náklady výroby (divize) podle jejich typu a funkce, včetně analýzy standardního nákladového účetnictví v podobě analýzy hlavních odchylek a trendů vývoje, doplněné celkovou výkonností jednotlivých složek divize.	3
operativní dozor (<i>production supervisor</i>)	Podrobně strukturované náklady výroby členěné podle jejich funkce, druhu i typu produktu, doplněné podrobnou analýzou standardního nákladového účetnictví v podobě detailní analýzy odchylek a trendů jejich vývoje, včetně zobrazení produktivity a výkonnosti konkrétní výrobní sekce (<i>operating section performance</i>).	4...

Naopak u finančního a administrativního ředitele (*Financial Director*, FD v EU nebo *Chief Financial Officer*, CFO v USA), který se také v zásadě podílí na přípravě a koordinaci všech jednotlivých podpůrných rozpočtů, včetně sestavení peněžního rozpočtu a rozpočtu hlavního, bude pravděpodobně požadována pouze přímá odpovědnost (*direct responsibility*) a odvozená pravomoc čerpání (*direct authority*) za rozpočet týkající se administrativních výdajů (*administration costs and expenses*), vynaložených na jím řízená finanční a administrativní oddělení a navažující služby, jakými mohou být logistika, IT, právní, účetní a daňové poradenství, audit, bankovní styk, pojištění, školení a systematické vzdělávání administrativních zaměstnanců a další.

2.5 Nákladové účetnictví založené na standardech (standard costing)

Jestliže se v této kapitole věnujeme jedné ze základních funkcí manažerského účetnictví, kterou je kontrola, nemůžeme opominout tradiční a často používanou techniku, jakou je metoda **nákladového účetnictví založeného na standardech**, Snú (*standard costing*, SC).

Tato technika je velmi významným kontrolním instrumentem, založeným na postupech a principech finančního účetnictví a využívající zpětné vazby (*feedback control cycle*).

Podstata SC spočívá v tom, že se předem určí náklady výroby a služeb na základě odhadu a kalkulace, poté se zjistí skutečný stav těchto nákladů a porovná se s předem určenými odhady a cíli. Odhady budoucích nákladů nazýváme **standardní náklady** (*standard costs*). Rozdíly zjištěné porovnáním skutečného stavu se standardy se nazývají **odchylky, difference** (*variances*).

Tradiční kontrolní technika, která je založena na zjišťování celkových odchylek (*total variances*) a porovnání rozdílů mezi standardními náklady a jejich aktuálními hodnotami SN/AN, se nazývá **analýza odchylek** (*variance analysis*).

Snú (SC) vyžaduje velmi pečlivou, sofistikovanou a detailní účetní, technickou (SW a IT), statistickou a matematickou přípravu. Jeho použití jako základního kontrolního mechanismu především na operativní úrovni je značně široké: od výrobních společností zabývajících se výrobou typizované a velkoobjemové produkce (kde je velmi vhodné a často využívané), až po rutinní administrativní činnosti.

Může být ale úspěšně využito u firem produkujících služby (*services*), kde může být Snú (SC) velmi užitečné tím, že pomůže určit reálnou nákladovou cenu produkované služby. Ta se určí na základě kalkulace základní nákladové jednotky dané produkce (například standardní hodina práce odborného konzultanta), pomocí které se pak kalkuluje celková cena služby tak, že se vynásobí objem poskytnuté služby (například počet hodin) touto v penězích vyjádřenou nákladovou jednotkou, a tak se dostane cena finální služby, pod níž by firma neměla jít, nechce-li být ztrátová a chce dosahovat zisku. U organizací zaměřených na služby může být tato hodnota velmi přínosná, neboť umožní aplikovat vhodnou cenovou politiku na určitý druh zakázek (například kdy zvolit hodinovou paušální (*lump sum*) sazbu nebo individuální cenotvorbu zakázky či služby, která je pak omezena hlavně nabídkou konkurence.

V praxi metoda Snú nalézá v plném rozsahu uplatnění převážně v takových odvětvích, kde existuje velký objem normovatelné, opakující se a typizované produkce, jako je například montážní průmyslová výroba (například strojírenství, zpracovatelský průmysl atd.).

Použitím tradiční metody Snú (SC) si firma zabezpečuje:

- Základní bázi, soubor pro posouzení výkonnosti a efektivnosti (*efficiency*).
- Vhodné vstupy pro rozpočtování a plánování.
- Kontrolu a řízení nákladů, protože pomocí kalkulování závazných standardů a jejich porovnání s aktuálním stavem získá odchylky, jejichž analýza jí pomáhá řídit a kontrolovat nákladovou strukturu firmy i efektivitu jednotlivých aktivit, což je nezbytný předpoklad pro dosahování požadované cílové efektivnosti a výkonnosti.
- Použitelný kontrolní mechanismus, který může být použit i na nejnižší a nejdetailejší firemní úrovni, kde může být i podstatně automatizován, lehce implementován a kontrolován pomocí IT nástrojů.
- Motivaci, participaci i odpovědnost jednotlivých pracovníků a manažerů, protože zavedení tohoto systému napříč firmou a konkrétní určení odpovědnosti, odměn i sankcí za zjištěné odchylky od standardů lze často přesně ztotožnit s konkrétní osobou. To má za následek, samozřejmě za předpokladu nastavení vhodných kritérií, sladění komplexních cílů firmy s osobními cíli a motivacemi jednotlivých pracovníků (*goal congruence*).
- Poskytnutí asistence a informací pro kontinuální zlepšování aktuální i plánované výkonnosti a efektivnosti firmy.

Standard tedy můžeme definovat jako závazný ukazatel vyjádřený v penězích.

Je určený firmou především na základě kalkulace jednotlivých složek nákladů i odhadů jiných souvisejících interních a externích vlivů, které mohou takto kalkulované hodnoty ovlivňovat v tom časovém úseku, pro nějž je daný standard kalkulován a používán.

SC slouží firmě především jako základní měřítko (*measurement*) pro určení **výkonnosti** a **efektivity** firmy, pro ocenění takových složek pracovního kapitálu jako jsou zásoby (materiálu, hotových výrobků a nedokončené výroby) a v neposlední řadě k určení tak zásadních veličin jakými jsou například ziskové marže (*marks up* nebo *profit margin*) a prodejní cena (*selling price*).

Je důležité si uvědomit, že každý, byť technicky sebelépe kalkulovaný standard v sobě opět nese prvky rizika a nejistoty, skrytých sub-optimalit, stejně jako možné nepřesné a chybné hodnoty přenesené z minulých měřitelných období. Nejde tedy slepě použít v plné míře pro určení standardů aktuálního období hodnoty období minulého, protože tyto hodnoty v sobě nesou přirozeně skryté chyby i jiná zkreslení.

Tato zkreslení vyplývají zejména z objektivních změn mezi sledovanými obdobími, jakými mohou být například změny účetních metod a principů, nové řídicí a technologické postupy, změny v technologiích, odběratelských i dodavatelských cenách, inflaci, daní, nezaměstnanosti, odlišný vývoj ekonomiky i celkové společenské klima.

S ohledem na výše zmíněné skutečnosti je vždy nutné zejména pro kontrolní a plánovací aktivity tyto standardy znovu pečlivě zhodnotit a často i revidovat v souladu novými podmínkami i očekáváními.

2.6 Standardy a jejich konstrukce (standards)

Přestože existuje celá řada standardů, které mohou být aplikovány ve firmách a organizacích, vždy záleží na požadavcích firmy nebo organizace i na jejich praktické využitelnosti v konkrétních podmínkách v rámci celého komplexu firemního nákladového účetnictví. Existují čtyři mezinárodně všeobecně používané a akceptované standardy. Seřadíme-li je vzestupně podle horizontu, pro který jsou tvořeny, dostáváme jejich následující přehled:

- běžný standard (*current standard*),
- dosažitelný standard (*attainable standard*),
- ideální standard (*ideal standard*),
- základní standard (*basic standard*).

Běžný standard je konstruován především pro krátká období, aby zobrazoval aktuální podmínky. Z toho plyne, že je využíván na běžné operativní úrovni firemních aktivit. Je-li například reálné inflační očekávání, tedy změna vnějších podmínek, pak je běžný standard nucen reagovat na tuto skutečnost operativně a konstruuje se ve firmě na bázi měsíců a čtvrtletí, kdy je revidován. Nečekávají-li se další změny, je ponechán na stávající úrovni. Ve stabilních podmínkách bez existence náhlých a činností firmy ovlivňujících nahodilých změn (cenové šoky vstupů, pokuty, legislativa, daně) by se běžný standard rovnal tzv. dosažitelnému standardu (*attainable standard*), který předpokládá fakt, že neexistují ideální a stabilní podmínky.

Dosažitelný standard je nejběžněji využívaným standardem, který předpokládá reálný vývoj vnějších i vnitřních podmínek. Například u výrobní společnosti počítá s přirozenými úbytky zásob materiálu, skrytými vadami materiálu, poruchami strojů a zařízení a s lidským faktorem. Předpokládá tedy reálnou úroveň výkonnosti a efektivity, která může být dosažena při dostatečném úsilí a motivaci zúčastněných osob a při reálném využití kapacit firmy. Představuje vlastně cíl (*target*) firmy, který je náročný, ale proveditelný!

Jeho základním předpokladem je, aby byl stanoven na takové úrovni, aby byl dostatečně motivující a reálný. Je obvykle určen ve srovnání s běžným standardem na období delší, tedy zpravidla na jeden rok, po jehož uplynutí je obvykle revidován tak, aby plně reflektoval skutečnost následujícího období. Z těchto důvodů je velmi vhodný pro krátkodobé plánování, rozpočtování i rozpočtovou kontrolu. Je využíván běžně pro operativní kontrolu opakovaných rutinních činností a rovněž hlavní odchylky během sledovaného období jsou kalkulovány na jeho základě, a tudíž je základním měřítkem pro posuzování operativní činnosti firmy.

Konstrukce **ideálního standardu** je založena na předpokladu, že firma pracuje v optimálních podmínkách, tedy bez jakéhokoli výpadku výroby, činnosti nebo ztrátového času. Je revidován v určitých periodách, které jsou závislé na podstatných změnách skutečností, jakými jsou například změny v technologiích či pracovních postupech. Protože jsou v praxi obtížně dosažitelné, nepoužívají se pro běžné operativní kontrolní reportingové účely. Jeho využití je vhodné pro zvýšení motivace a pro dosahování dlouhodobých rozvojových cílů firmy (*long-term targets*).

Základní standard je konstruován jako dlouhodobý a neměnitelný po dlouhé období a počítá se na základě dlouhodobých odhadů trendů budoucího vývoje v oblastech, v nichž mají přímý i nepřímý vliv na činnosti firmy. Rovněž se při jeho kalkulaci bere v úvahu především dlouhodobý vliv změn technologií a pracovních postupů. Pomocí jeho analýzy je možno stanovit již dříve zmiňovaný krátkodobý běžný standard. Není běžně využíván v kontrolních ani reportingových aktivitách firmy, protože jeho dlouhodobý horizont a velký objem nekontrolovatelných vlivů v něm obsažených není vhodným měřítkem pro operativní kontrolu ani reporting.

Jak standardy, tak rozpočty mají za úkol určit optimální hladinu nákladů pro předpokládanou danou úroveň výkonnosti firmy. Rozdíl spočívá v tom, že standard je vztažen k jednotce produkce, zatímco rozpočet stanoví celkové limity pro jednotlivé výroby, nákladová centra nebo konkrétní odpovědné osoby pro firmu jako celek. Dalším podstatným rozdílem je skutečnost, že zatímco standardy jsou tvořeny pomocí finančního účetnictví a položky nutné k jejich určení vstupují do účetních zápisů, rozpočty jsou tvořeny mimo účetní soustavu formou memoranda!

Standardy ale často vstupují do rozpočtového procesu tím, že se na jejich bázi kalkuluje celková výše dílčích podpůrných rozpočtů, souvisejících zejména s provozem. Jednotkové standardy jsou velmi vhodné pro kalkulaci rozpočtů především v oblasti přímých nákladů (*direct costs*), vynaložených na osobní, materiálové a výrobní náklady, které jsou dobře zjištěitelné i počitatelné (viz následující příklad).

PŘÍKLAD

Rozpočet nákladů na pracovní sílu

Výrobek	Standard, tedy náklady na pracovníka v Kč/h	Plánovaný objem produkce v h/rok	Celkové mzdové náklady/rok na PS v Kč
1	50,60	3 500	177 100
2	70,30	1 600	112 560
3	30,20	2 000	60 400
4	40,10	3 100	124 310
Celkový rozpočet nákladů na pracovní sílu/rok			474 370

Méně vhodné, i když za určitých podmínek využitelné jsou standardy i na nich založené nákladové účetnictví (*standard costing*) pro kontrolu režijních nákladů (*overhead costs*), které jsou většinou v klasickém přístupu rozpočtování kontrolovány limity, stanovenými v dílčích podpůrných rozpočtech, založených na odpovědnostech jednotlivých nákladových center, oddělení, funkcí a osob.

Stanovení standardu nákladů na pracovní sílu

Stanovení tohoto druhu standardu (anglicky *standard labour*, SLH) vyžaduje důkladnou analýzu a dobře propracovaný účetní a informační systém. Postupuje se tak, že se stanoví tzv. standardní náklady na hodinu práce (*standard labour hour*). Je to normované množství práce, nutné k vyrobení určitého objemu produkce ve stanovené kvalitě, vyjádřené ve vztahu k časové jednotce a v penězích. Poté, co je tento standard kalkulován, je určena odhadem úroveň očekávaných nákladů na pracovní sílu v daném rozpočtovém období a tento údaj je zanesen do hlavního souhrnného rozpočtu jako konečný limit. V praxi se často vyjadřuje ocenění produkce pomocí celkového počtu standardních hodin místo počtu kusů.

Stanovení standardu nákladů na materiál

Při kalkulaci tohoto druhu standardu (*standard materials*) bereme v úvahu všechny skutečné položky tvořící materiálové náklady, jako suroviny, polotovary, náhradní díly, komponenty i jiné dodávky určené pro výrobu. Dále se běžně počítá s přirozenými úbytky a provozními ztrátami, způsobenými výpadky strojů a zařízením do výše normovaných limitů. Určení standardní nákladové ceny materiálu je založeno na předpovědi či odhadu budoucích očekávaných celkových materiálových nákladů pro konkrétní rozpočtové období. Při tomto odhadu se berou v úvahu jak přímé faktory, například očekávané nákupní ceny, množstevní slevy, tak nepřímé faktory, jako inflace, úrokové sazby, daně, hospodářská politika vlády atd.

Stanovení standardu nákladů na režii

V klasickém přístupu nákladového účetnictví a rozpočtování je k tzv. nepřímým režijním nákladům kalkulována standardní cena hodiny práce na režii, vztažená na základě absorpčního principu k jednotlivým nákladovým střediskům.

Celková úroveň plánovaných nepřímých režijních nákladů (*overhead costs*) je důležitou součástí hlavního souhrnného rozpočtu, MB, kde je nejčastěji vyjádřena pomocí počtu normohodin (Nh) a vztažena k úrovni zapojení režie do aktivit firmy v daném rozpočtovém období. Při alokování nepřímé výrobní i správně-administrativní režie na jednotlivá nákladová střediska se používá standardně tzv. režijní absorpční sazba (*overhead absorption rate*), jejíž konstrukce je následující:

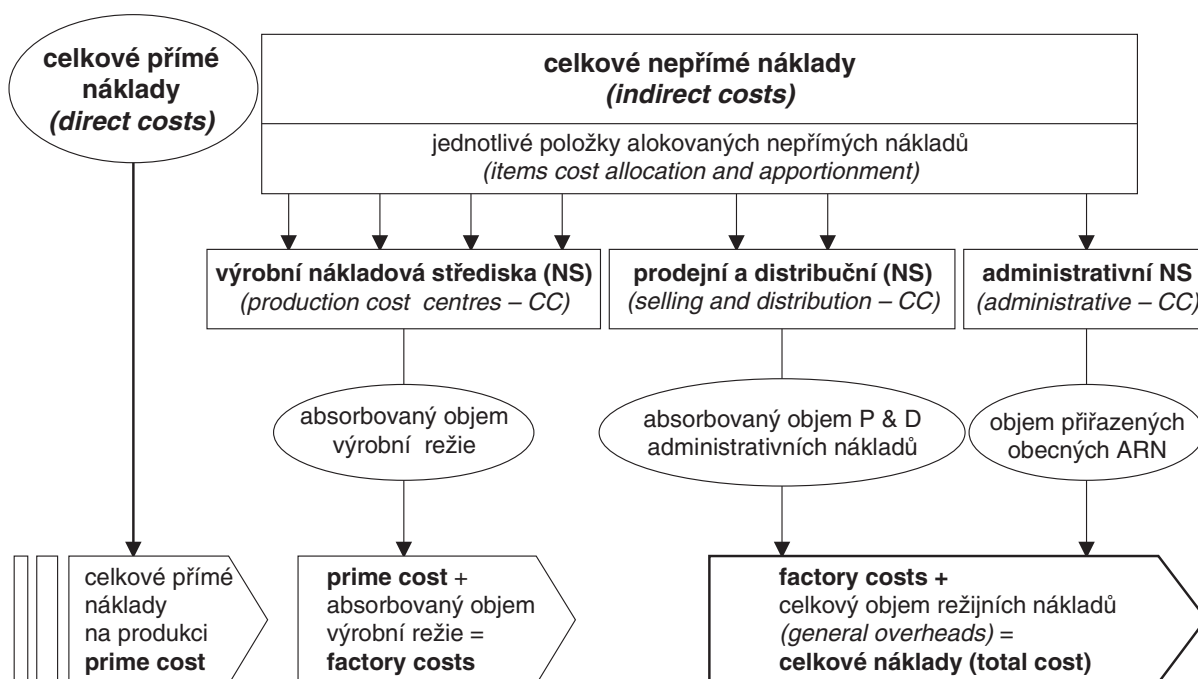
$$\text{RAS(OAR \%)} = \frac{\text{celkové (očekávané) rozpočtové náklady na režii}}{\text{standardní přímé rozpočtové náklady nákladového centra}}$$

Při použití metody RAS (OAR) v klasickém přístupu se tedy postupuje tak, že se odhadnou očekávané nepřímé režijní náklady pro jednotlivé nákladové středisko a očekávané přímé náklady na pracovní sílu a strojní výrobu, vyjádřenou v tzv. standardních normohodinách (*standard hours production*, ShP) vztažených k objemu plánované produkce.

Pro jednotlivá nákladová centra se odhadem určí budoucí objem nepřímé režie, nejčastěji vyjádřený v tzv. standardních normohodinách (*time based methods*).

Jinými slovy dostaneme odhadnutý objem budoucí nepřímé režie výrobní i administrativně správní, který musíme přičíst do plánovaných přímých nákladů na zásoby a výrobu, tedy do nákladů na pracovní sílu a výrobní strojní zařízení. Tím dostaneme firemní výrobní náklady (*factory costs*).

Připočteme-li ještě stejnou technikou ústřední správně administrativní režii (*general overheads*), dostáváme u klasického tradičního přístupu k nákladovému účetnictví založeného na standardech celkové náklady na produkci (*total costs*) (viz obrázek 2.8).



Obr. 2.8 Určení celkových nákladů (*total costs*) firmy v klasickém přístupu

Výše popsaná klasická nákladová technika se nazývá **absorpční nákladování** (*absorption costing*, AC nebo *total AC*). Je často používána v praxi, ale její hlavní slabinou při zacházení s režijními náklady je to, že je založena na odhadech hodnoty očekávaných rigidních nepřímých režijních nákladů a jejich administrativně přidělované spotřebě na základě objemu použitých přímých nákladů. Ty jsou vlastně připočteny – objemově alokovány do přímých výrobních nákladů (stroje, práce, materiál) podle často uměle vytvořených nákladových středisek na základě časových jednotek vyjádřených v penězích. Členění na nákladová střediska nemá vždy logiku vztaženou ke vzniku nákladů, a proto může být tato metoda značně nepřesná, zkreslující a v neposlední řadě i demotivující. Navíc je i alokována celková nepřímá režie na základě odhadů plánovaných celkových potřebných režijních nákladů pro jednotlivé nákladové středisko, což často vede ke zkreslení a podstatně přispívá k nemožnosti ovlivnit na střediskové úrovni i tak důležité hodnoty, jako je zisková marže jednotlivých produktů (*profit margin*) a ocenění zásob (*inventory value*).

K částečnému zpřesnění klasického přístupu k nepřímé režii se používá metoda marginálních variabilních nákladů, která dělí nepřímé režijní náklady na výrobní a administrativně správní, respektive na jejich fixní a variabilní složky. Postupuje se tak, že se při zjišťování operativního zisku odečtou nejdříve od tržeb výrobní variabilní náklady, čímž vznikne **hrubý zisk** (*gross profit*), od kterého se odečte variabilní složka nepřímých nákladů. Vznikne tzv. příspěvek

(*contribution*) a od něj se dále odečte fixní složka výrobních nákladů i všeobecných režijních a správních nákladů. Tím vznikne **čistý zisk** (*net profit*).

Má to za následek, že je přiřaditelný větší objem z celkové nepřímé režie (o její variabilní složku) konkrétní produkci a tím umožňuje získat přesnější, přehlednější a efektivnější prostředek pro zejména krátkodobé plánování i operativní kontrolu (viz následující příklad).

PŘÍKLAD

Srovnání techniky marginálních nákladů a klasické absorpční metody při výpočtu zisku

Firma A vyrobila v daném období 10 000 jednotek produkce, které byly prodány v ceně 100 Kč/j. Variabilní výrobní náklady jsou 20 000 Kč, fixní 10 000 Kč. Fixní administrativní a správní režie je 45 000 Kč.

Klasická metoda (<i>full absorption costing</i>)	
tržby (<i>sales</i>) v Kč	1 000 000
výrobní náklady na prodané zboží (<i>cost of sales – production</i>)	30 000
= hrubý zisk (gross profit)	970 000
– fixní administrativní a správní režie	45 000
= čistý zisk (<i>net profit</i>)	925 000

Metoda marginálních nákladů (<i>marginal costing</i>)	
tržby (<i>sales</i>) v Kč	1 000 000
výrobní přímé náklady – variabilní náklady na prodané zboží (<i>cost of sales – production</i>)	20 000
= přínos (<i>contribution</i>)	980 000
– fixní náklady:	
výrobní	10 000
fixní	45 000
	<u>55 000</u>
= čistý zisk (<i>net profit</i>)	925 000

Komplexně se pak nevýhody a nesrovnalosti vyplývající z klasického absorpčního postupu snaží odstranit alternativní technika, známá jako rozpočtování nákladů založené na aktivitách firmy (*activity based costing*, ABC), která přistupuje k nákladům **aktivně**, a tedy zcela odlišně od klasického přístupu a je vysvětlena spolu s příklady samostatně (viz například kapitolu rozpočtování ABCM a přílohy).

Standardní prodejní cena

Základním předpokladem jakéhokoliv nákladového účetnictví založeného na standardech, rozpočtování a plánování zisku, je stanovení budoucí **reálné prodejní ceny** (*selling price*) produkce.

Stanovení realizovatelné prodejní ceny je jedním z nejdůležitějších vrcholově manažerských strategických rozhodnutí (*top management decision*) a je předmětem podrobné a důkladné analýzy, která bere v úvahu široké spektrum vnějších i vnitřních ovlivňujících procesů. Po ukončení těchto analýz a schvalovacích a připomínkových procedur je stanovena standardní prodejní cena, SPC (*standard selling price*) pro danou produkci i období, která se poté stává základním a všeobecně závazným kritériem pro firmu jako celek.

Tím, že firma určila SPC, má vlastně stanovenou i standardní prodejní marži (*standard sales margin*), protože jsme vycházeli z předem určené standardní úrovně nákladů produkce. Je-li používán systém marginálních nákladů, pak je určen standardní přínos (*contribution*), který je možné alternativně vnímat i jako příspěvek na úhradu fixních nákladů.

Je třeba zdůraznit, že nákladové účetnictví založené na standardech (*standard costing*) je používáno v rámci efektivně fungujícího a vhodně stanoveného systému rozpočtování (*budgeting*). Kontrolu a řízení pomocí rozpoč-

tování lze použít i samostatně, tedy bez využití určených standardních nákladů. Využití standardů bez vazby na rozpočty však nelze doporučit!

Odpovědnost za určení standardu a jejich revize

Do tvorby konkrétního standardu jsou zapojeny všechny úrovně řídicích pracovníků firmy. Rovněž tyto jednotlivé úrovně mají za povinnost opatřovat relevantní data a informace a také se mají možnost samostatně vyjadřovat k tvorbě souvisejících standardů. Jejich připomínky musí být zváženy vrcholovým vedením firmy.

Zejména ve výrobních společnostech je nezbytná přímá součinnost výrobních a provozních pracovníků i manažerů, s jejichž pomocí je daný reálně dosažitelný standard zkonstruován. V další fázi a na výrobně manažerské úrovni je pak započten motivační faktor daného standardu, který musí být vždy reálný a musí napomáhat kontinuálnímu zlepšení efektivnosti a výkonnosti firmy.

Po skončení tohoto procesu je určena standardní nákladová úroveň pro danou produkci, která se tak stává závaznou pro firmu jako celek a stává se nedílnou součástí systému MA, tedy všech plánovacích, kontrolních, řídicích, rozhodovacích i hodnotících a srovnávacích aktivit firmy.

Standardy by měly být konstruovány tak, aby pokud možno nemusely být často, nepravidelně a nesystematicky ad hoc měněny, protože jediné tak mají solidní dlouhodobou vypovídací schopnost, která je důležitá pro kontrolní, srovnávací, plánovací a vyhodnocovací aktivity firmy. Jestliže jsou nutné jejich revize, měly by ve stabilních podmínkách vycházet pouze z kontinuálních motivačních cílů pro jednotlivé zúčastněné firemní úrovně. Je-li už nutno daný předem stanovený standard revidovat, pak by se tak mělo dít v plánovaných systematicky se opakujících intervalech plynoucích především z operativní kontroly, spíše než pomocí účelových, častých a nesystematických změn!

2.7 Odchylky a jejich analýza (variance analysis)

Kontrola pomocí nákladového účetnictví založeného na standardech

Hlavním úkolem nákladového účetnictví využívajícího standardů je především **operativní kontrola**, která je prováděna pomocí **porovnání aktuální výkonnosti** firmy s **plánovanými standardy**, které zobrazují předem odsouhlasený optimální stav. Při tomto porovnání je používána technika tzv. **analýzy odchylek** (*variance analysis*). Je to klasický kontrolní mechanismus, založený na použití metody zpětné vazby, který je v podstatě totožný s metodou rozpočtové kontroly a společně s ní patří do oblasti standardních obecných metod řízení nazývaných *management by exception*. Hlavní rozdíl však spočívá v tom, že je více podrobná a mapuje širší spektrum sledovaných položek.

Kontrolní proces, při kterém se sledují a porovnávají rozdíly (*differences*) mezi standardními a aktuálními náklady, se nazývá analýza odchylek. VA mapuje odchylky vznikající při činnosti firmy a shrnuje je do **kontrolní zprávy** (*VA report*), která ve své plné podobě obsahuje jejich výčet, analyzovanou příčinu, možný důsledek a návrh případného nápravného opatření, pomocí něhož se dostává činnost firmy do požadovaného stavu vyjádřeného standardy (*corrective action*).

Rozeznáváme dva základní typy analyzovaných odchylek:

1. **Příznivé**, pozitivní, plusové (*favourable +*), které vznikají za předpokladu, že aktuální náklady jsou menší než stanovené standardy.
2. **Nepříznivé**, negativní, minusové (*adverse -*), jsou-li aktuální náklady vyšší než stanovený standard.

Hlavním úkolem analýzy odchylek je poskytnout odpovědným manažerům základní vodítko v podobě informací o tom, kde a někdy i proč tyto odchylky vznikají a jak na ně **včas** vhodně reagovat. Záměrem manažerů při těchto opatřeních je především udržení a zvýšení výkonnosti, efektivnosti, ziskovosti, hospodárnosti a v neposlední řadě vždy redukce nákladů!

Velmi důležité pro manažery je tyto odchylky zjistit včas, a tak mít možnost pohotově a efektivně na ně reagovat. Je také potřeba při každém korekčním opatření vzít v úvahu fakt, že existuje zákon **zpoždění** (*lag*) mezi jeho zjištěním, provedením a jeho důsledkem.

Konstrukce jednotlivých typů odchylek jsou vždy závislé na konkrétních potřebách firmy a hlavním kritériem pro jejich tvorbu je užitečnost a vypovídací schopnost tohoto druhu informace. Neexistuje tedy jednotný „osvědčený“ seznam těchto odchylek, který by mohl být beze zbytku využíván v každé firmě.

Konstrukce odchylek

Je velmi přínosné, může-li být určitá odchylka i její vznik spojen přímo s odpovědností (*responsibility*) a s osobními cíli určitého pracovníka nebo manažera, tedy jeho **přírou motivací**.

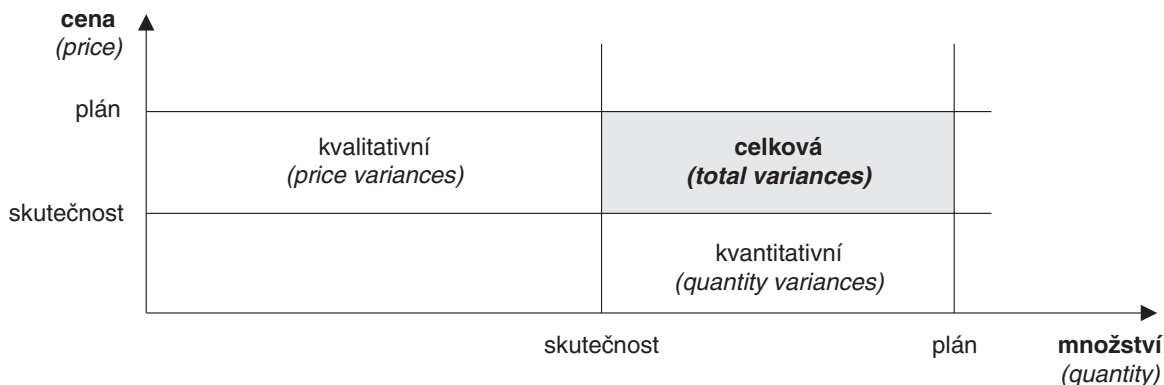
Dobrým příkladem může být odchylka, která sleduje celkové materiálové náklady (*total material variance*), rozdělené do dvou základních složek. První složkou je cena dodávaného materiálu, která je v odpovědnosti vedoucího zásobovacího oddělení, druhou použitý objem materiálu (*usage*) pro danou produkci, který je v odpovědnosti mistrů, manažerů a vedoucího výrobního oddělení.

Výše uvedený příklad je ideální a v praxi často velmi obtížně uskutečnitelný. Není vždy objektivně možné přidělit jednotlivé odchylky i odpovědnosti za jejich vznik jednotlivým pracovníkům. Hlavním důvodem je to, že jsou často vnitřně závislé a nejdou vždy přesně přiřadit k funkčnímu a strukturálnímu uspořádání firmy. Například výkonnost konkrétního výrobního oddělení měřena jeho produktivitou je závislá na zpracovaných dodávkách materiálu jiného firemního úseku. To má za následek, že při skryté špatné kvalitě této dodávky je ovlivněna negativně produktivita výrobního oddělení. Tedy odchylka od standardu vzniklá v produktivitě výroby nemůže být v tomto případě v plné míře přičítána pouze výrobě.

Hlavním kontrolním mechanismem v oblasti operativní je analýza **provozního zisku** (*operating profit analysis*). Připomínám, že tato odchylka není zobrazena na rozdíl od ostatních v hlavní knize (*ledger*) finančního účetnictví (viz předchozí kapitoly), tedy v podmínkách nákladového účetnictví založeného na standardech porovnávání aktuálního stavu této položky s její plánovanou – standardní hodnotou. Takto vzniklou celkovou odchylku (*total variance*) můžeme rozdělit do dílčích odchylek (*subvariances*), které se budou týkat v ideálním případě těch položek, které jsou obsaženy a sledovány v jednotlivých dílčích podpůrných rozpočtech (viz kapitolu o rozpočtování).

Rozebereme-li celkovou odchylku provozního zisku, pak při takto konstruované odchylce by se pomocí podrobné analýzy jednotlivých souvisejících podřízených dílčích položek, resp. jejich odchylek týkajících se objemu materiálu, práce, režie i prodeje, zjistilo přesně, které položky a v jaké váze zapříčinily tento rozdíl.

Velikou výhodou pro MA je skutečnost, že jsou všechny údaje potřebné pro vyčíslení dílčích odchylek obsaženy v zápisech *hlavní knihy* finančního účetnictví, které je vždy v určité podobě ve firmě používáno, a tudíž není tedy jejich konstrukce technicky obtížná a nadměrně časově náročná. Základním předpokladem je však to, že dané údaje musí být zaúčtovány včas a v souvislosti se sledovaným obdobím a rovněž musí být eliminovány některé účetní postupy a zásady, které mohou být často pro potřeby MA zavádějící. Každá odchylka má pro kontrolní účely dvě hlavní měřitelné složky, a to **cenu**, tedy hodnotu vyjádřenou v peněžních jednotkách, a **kvantitu**, množství vyjádřené v konkrétní množstevní jednotce (hodiny, kusy, kila, Kwh a podobně), viz obrázek 2.9 a tabulka 2.4.



Obr. 2.9 Konstrukce celkové odchylky

Tab. 2.4 Základní složky odchylek

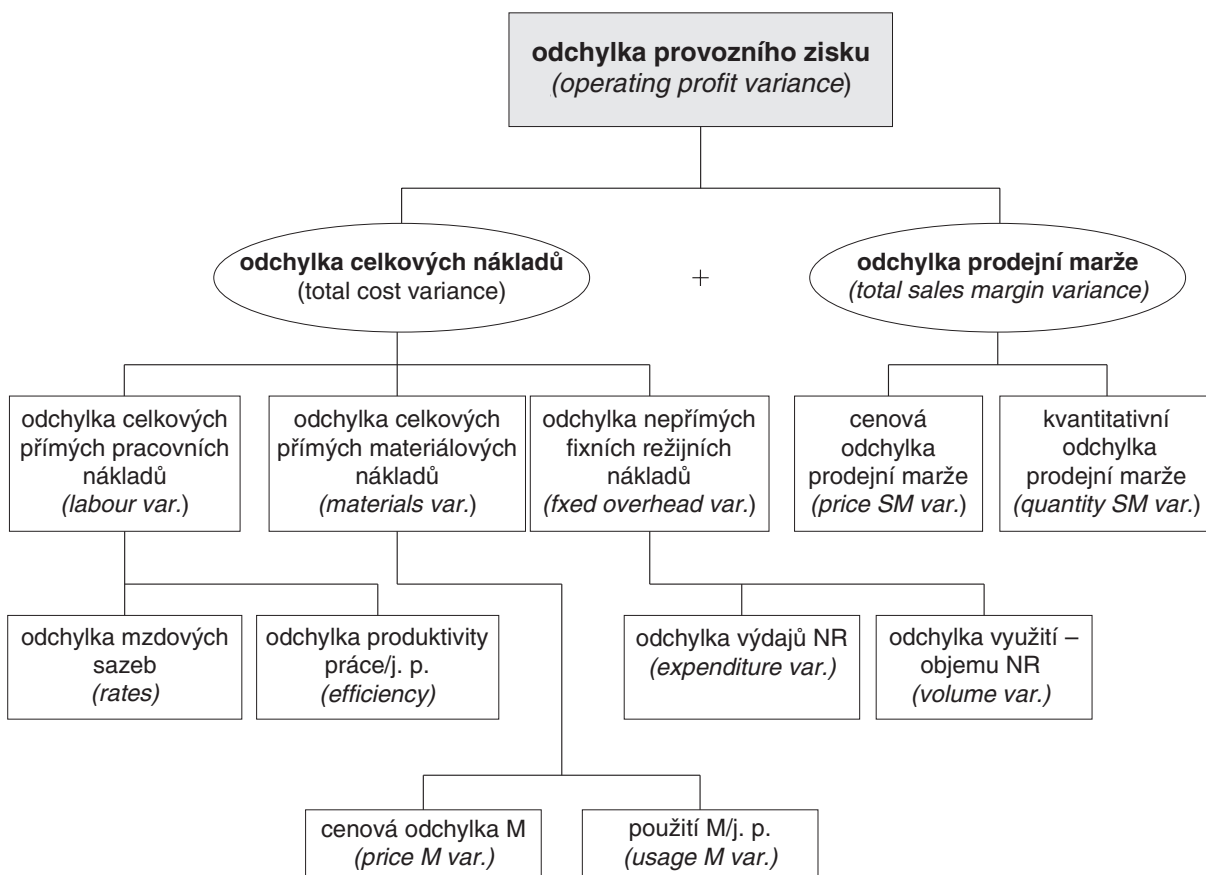
Položka (item)	Kvantitativní odchylka (quantity variances)	Cenová odchylka (price variances)
materiálové náklady	objem použití (ks)	cena (Kč/l)
osobní náklady	produktivita (efficiency)	hodinová sazba (Kč/h) (rate)
dopravné	objem použití (km) (volume)	peněžní výdaje (Kč/km)
variabilní režie (variable)	produktivita	peněžní výdaje/l prod. (expenditure)
fixní režie (fixed overheads)	objem použití (OAR %)	peněžní výdaje v %/l prod. (expenditure)

Výpočet základních druhů odchylek (materiálu, práce a režie)

Kalkulace základních odchylek spojených s materiálem a zásobami (direct material total variance)

Celková odchylka přímých materiálových nákladů – **COM** (*total direct cost variance*) je rozdělena do dvou dílčích odchylek, a to cenové – **COPM** (*price direct material variance*) a kvantitativní – **KOPM** (*usage direct material variance*).

Při její kalkulaci se postupuje tak, že se standardní cena materiálu počítá přímo do jeho výrobní spotřeby. Tato technika má za následek fakt, že cenové odchylky jsou počítány a porovnávány ihned jak vzniknou, tedy okamžitě po nákupu materiálu. Běžně se postupuje při konstrukci všech odchylek tak, že jsou první počítány odchylky cenové (*price variances*) a materiál je oceněn ve standardní ceně. Výhodou tohoto přístupu je skutečnost, že je možné jasně přidělit odpovědnost za případnou cenovou odchylku přímo konkrétním osobám, oddělením či divizím zabývajících se zásobováním a nákupem.



Obr. 2.10 Hlavní mezinárodně používané odchylky v MA (CIMA)

Použijeme-li definici pro výše uvedené materiálové odchylky, dostaneme její následné vyjádření:

- **COM** – rozdíl mezi standardní cenou přímého materiálu zapojeného do výroby aktuálního objemu produkce a celkovými aktuálními náklady vynaloženými na přímý materiál.
- **COPM** – rozdíl mezi standardní cenou materiálu a aktuální nákupní pořizovací cenou pro aktuální množství materiálu.
- **KOPM** – rozdíl mezi standardním množstvím materiálu použitého pro výrobu aktuální produkce a aktuálním množstvím použitého materiálu oceněného ve standardní nákupní pořizovací ceně.

Tab. 2.5 Celková odchylka přímého materiálu

COM – TDCV	COPM = cenová odchylka (<i>price variance</i>)	aktuální nakoupené množství materiálu × aktuální nákupní pořizovací cena minus aktuální nakoupené množství materiálu × standardní cena
	KOPM = kvantitativní (<i>usage variance</i>)	aktuální nakoupené množství materiálu použité pro aktuální objem výroby, tedy aktuální spotřeba materiálu minus standardní množství materiálu použité pro aktuální objem výroby × standardní cena materiálu

PŘÍKLAD**Konstrukce celkové materiálové odchylky**

Na z PC vytištěné kartě standardních nákladů materiálu máme k dispozici tyto hodnoty:

Výpis z karty standardních nákladů pro komponentu 110. ZP z 1. 3. 2003	Standardní náklady v Kč/jednotku
přímý materiál 70 kg / při 40 Kč za kg (<i>raw material</i>)	2 800
přímé mzdové náklady 20 h / při 30 Kč za h (<i>direct labour</i>)	600
Celkem přímé náklady – materiál (<i>total direct material costs</i>)	3 400

Z provozního výrobního výkazu zjistíme následující hodnoty pro období 3 měsíců:

objem výroby (<i>production</i>)	180 ks komponent 110. ZP
pořízený materiál (nákup – <i>purchase</i>)	9 000 kg (pořizovací cena 378 000 Kč)
počáteční zůstatek stavu zásob (<i>opening stock</i>)	1 900 kg
konečný zůstatek stavu zásob (<i>closing stock</i>)	1 400 kg
přímé mzdové náklady (<i>direct wages</i>)	78 175 Kč / v objemu 2 650 h

Cenová odchylka:

$$\text{COPM} = 378\,000 - (9\,000 \times 40) = \mathbf{18\,000\,Kč} \text{ (nepříznivá – ADV)}$$

Kvantitativní:

$$\begin{aligned} \text{KOPM} &= (NM + PSZ - KSZ) \times 40 - (SCJ \times AOVj) = (9\,000 + 1\,900 - 1\,400) \times 40 - (2\,800 \times 180) = \\ &= \mathbf{-124\,000\,Kč} \text{ (příznivá odchylka – FAV)} \end{aligned}$$

Total direct cost variance:

$$\text{COM} = \text{COPM} - \text{KOPM} = (-18\,000 + 124\,000) = \mathbf{106\,000\,Kč} \text{ (příznivá – FAV)}$$

Závěr analýzy: celková materiálová odchylka složená z nepříznivé cenové a příznivé kvantitativní odchylky je **celkově příznivá** a přinese na úspoře materiálových nákladů za dané období celkem **106 000 Kč**.

Při dodržení daných standardních postupů neznámá automaticky záporné znaménko (–) u hodnoty kvantitativní příznivé materiálové odchylky skutečnost, že se jedná o negativní, nepříznivou odchylku. Proto je vhodné používat pro danou odchylku i slovní označení (příznivá – FAV) a tím se vyhnout případným nedorozuměním.

Možné nejčastější příčiny vzniku materiálových odchylek:

■ Dílčí – cenové odchylky MO:

1. Zisk nebo ztráta z realizovaných množstevních slev (*discounts*), které vznikají použitím většího nebo menšího množství materiálu, než je plánováno.
2. Nákup materiálu ve vyšší nebo nižší kvalitě (*quality*), než je plánováno.

3. Nákup jiného zástupného materiálu náhradou za plánovaný.
(Poznámka: bod 2 a 3 mají rovněž dopad na kvantitativní odchylku!)

■ Kvantitativní – množstevní odchylky MO:

1. Větší nebo menší efektivita ve využití materiálu ve srovnání s plánem.
2. Větší nebo menší poměr odpadu (*scrap*) k celkové produkci ve srovnání s plánem.
3. Výnosy nebo ztráty z použití zástupného materiálu ve srovnání s plánem.

Z hlediska logiky konstrukce všech typů odchylek, kde je běžně počítána první cenová odchylka, plyne, že tato odchylka ovlivňuje jak dílčí kvantitativní, tak celkové odchylky. Například nepříznivá kvantitativní odchylka ve využití materiálu nemusí nutně znamenat nižší efektivitu výroby (například zvýšený poměr odpadu či zmetků), ale může být nepříznivě ovlivněna změnou vstupní ceny dodavatelů atd.

Z toho vyplývá, že při interpretaci konkrétního typu odchylky je nutno vždy pečlivě zkoumat jejich skutečnou příčinu i dopad a vždy brát v úvahu i jejich logickou i matematickou konstrukci!

Kalkulace základních odchylek spojených s využitím práce a pracovní síly (direct labour total variance)

Celková odchylka přímých nákladů na pracovní sílu – zde zúženo do mzdových nákladů – **COMN** (*direct labour total variance*) je rozdělena do dvou dílčích odchylek, a to cenové – cenová odchylka mzdových sazeb, **COMS** (*direct labour rate variance*), a kvantitativní odchylky využití práce, tedy pracovní síly, **KOVP** (*direct labour efficiency variance*).

- **COMN** – rozdíl mezi standardními náklady na pracovní sílu a aktuálními náklady na pracovní sílu vynaloženými na současnou produkci.
- **COMS** – rozdíl mezi standardní cenou práce, tedy standardní hodinovou sazbou a aktuální hodinovou sazbou pro celkový objem využitých (odpracovaných) pracovních hodin.
- **KOVP** – rozdíl mezi standardním množstvím využití práce oceněným standardní hodinovou sazbou pro plánovanou produkci a aktuálním množstvím práce oceněné hodinovou sazbou dosaženou v současné produkci.

Tab. 2.6 Konstrukce celkové odchylky přímých nákladů na pracovní sílu

COMN – DLTV	COMS = cenová odchylka (<i>rate variance</i>)	aktuální množství práce vyjádřené v součtu odpracovaných hodin × aktuální hodinová sazba minus aktuální množství práce vyjádřené v součtu odpracovaných hodin × standardní hodinová sazba
	KOVP = kvantitativní (<i>efficiency variance</i>)	aktuální množství práce oceněné standardní hodinovou sazbou obsažené v současné produkci minus standardní množství využití (odpracované) práce oceněné standardní hodinovou sazbou pro plánovanou produkci

Cenová odchylka:

$$\text{COMS} = 78\,175 - (2\,650 \times 30) = -1\,325 \text{ Kč (příznivá odchylka – FAV)}$$

Kvantitativní:

$$\text{KOVP} = 2\,650 \times 30 - (180 \times 20 \times 30) = 79\,500 - (3\,600 \times 30) = -28\,500 \text{ Kč (příznivá odchylka – FAV)}$$

Direct labour total variance:

$$\text{COMN} = -\text{COMS} + (-\text{KOVP}) = (-1\,325 - 28\,500) = -29\,825 \text{ Kč (příznivá odchylka – FAV)}$$

Závěr analýzy: celková odchylka mzdových nákladů COMN složená z příznivé cenové a příznivé kvantitativní odchylky je **celkově příznivá** a v úhrnu přinese na úspore přímých mzdových nákladů za dané období 3 měsíců **29 825 Kč**.

Výsledek celkové odchylky mzdových nákladů COMN lze také interpretovat jako rozdíl mezi výší aktuálních placených mzdových nákladů, tedy 78 175 Kč, a ocenění objemu současné produkce (ks) standardní cenou, tedy $180 \times 20 \times 30 = 3\,600 \times 30 = 108\,000$ Kč. Výsledek je totožný a znamená celkovou úsporu v mzdových nákladech, tedy -29 825 Kč.

Možné nejčastější příčiny vzniku odchylek vzniklých s využitím pracovní síly jsou následující:

■ **Dílčí – cenové odchylky mzdových sazeb (*rates*):**

1. Vyšší nebo nižší použitá úroveň pracovní síly – zaměstnanosti ve srovnání s plánem.
2. Vyšší nebo nižší mzdové sazby způsobené převážně motivačními mzdovými opatřeními, jako jsou neplánované mimořádné odměny (*award wages*).
3. Placení neplánovaných přesčasů (*overtime*) a různých motivačních bonusů (*bonus performance*).

■ **Dílčí – kvantitativní odchylky ve využití pracovní síly (*efficiency*):**

1. Chyby v logistice, provozní organizaci, dohledu a kontrole.
2. Využití špatně stanovené kvalifikační, sociální i věkové struktury pracovní síly.
3. Nekvalitní materiál a vysoká poruchovost strojních zařízení.

Při posuzování tohoto druhu odchylek, tedy odchylek spojených s využitím lidské pracovní síly, je nutné vždy zvážit stupeň automatizace i poměr spojený se zapojením lidské práce do konkrétní výrobní aktivity.

Kalkulace základních odchylek spojených s využitím režie (*direct overhead total variance*)

Doposud byly rozebírány odchylky vznikající ve spojení s přímým materiálem a s prací zapojenou do výroby konkrétní produkce (*direct costs*). Tyto odchylky jsou jasné, poměrně dobře zjištělné a vyčíslitelné a rovněž mají solidní vypovídací schopnost pro kontrolní účely.

Nyní se budeme zabývat odchylkami spojené s konstrukcí přímých provozních a nepřímých **režijních nákladů** (*overhead costs*), které jsou velmi důležité, ale poměrně obtížně měřitelné a přiřaditelné ke konkrétním druhům a procesům výroby i odpovědnostem jednotlivých úrovní pracovníků firmy.

V předchozí podkapitole byla rozebírána podstata, konstrukce a alokace jednotlivých režijních nákladů do produkce pomocí takzvané režijní absorpční sazby (*overhead absorption rate, OAR*). Ta se počítá jako objem předem určeného plánovaného objemu přidělené režie (*budgeted overhead*) konkrétní výrobě pro určité období, dělený předpokládanou úrovní výroby v tomto období (*budgeted production*). Konkrétní plánovanou úroveň výroby je možné vyjádřit více způsoby například na bázi použitých jednotek, množství, vah, objemu nebo celkového objemu prodeje (*volume of sales*).

V klasickém přístupu je nejvíce používán systém, který je založen na kalkulaci **standardní hodiny** – normohodiny zapojené režie (*standard hour production, SHP*), která je základní jednotku, pomocí níž se měří úroveň produkce (*activity level*), a to následovně.

Celkový objem absorbované režie (COAR):

$$\text{COAR} = \text{režijní absorpční sazba (OAR)} \times \text{standardní hodiny použité pro danou produkci}$$

Při využití nákladového účetnictví založeného na standardech (*standard costing*) je používána pro nepřímé režijní náklady (NRN) technika plné celkové absorpce režie (*full absorption costing*) do výrobních nákladů složených z nákladů materiálu a pracovní síly.

Pro zkvalitnění vypovídací schopnosti tohoto konceptu se používá běžně postup, který rozděluje NRN na dvě samostatné složky, a to na **fixní** režijní absorpční sazbou FRAS (*F.O.A.R*) a **variabilní** režijní absorpční sazbou VRAS (*V.O.A.R*).

Při použití koncepce plné celkové absorpce režie dostaneme následující vzorce:

$$\text{Fixní absorbovanou režii} = \text{FRAS (FOAR)} \times \text{počet standardních výrobních hodin (SHP)}$$

$$\text{Variabilní absorbovanou režii} = \text{VRAS (VOAR)} \times \text{počet standardních výrobních hodin (SHP)}$$

$$\text{Celkovou absorbovanou režii} = (\text{FRAS (FOAR)} + \text{VRAS (VOAR)}) \times (\text{SHP})$$

Jestliže je používána technika marginálního nákladového účetnictví založeného na standardech, která byla vysvětlována dříve, pak se do přímých nákladů výroby (práce a materiál) absorbují pouze variabilní, výrobě přiřaditelné režijní náklady (PRN), a tím vzniká pouze tato odchylka. Fixní složka provozních režijních nákladů je pak kontrolována odděleně spolu s celkovou fixní nepřímou správní a administrativní režii (*general overheads*) pomocí rozpočtového kontrolního systému (*budgetary control*).

Při konstrukci analýzy odchylek nepřímých režijních nákladů (NRN) při použití plné absorpční metody se postupuje následovně:

PŘÍKLAD

Analýza odchylek nepřímých režijních nákladů

Aktuální stav (období 03/m v Kč)		Plánovaný rozpočet (období 03/m v Kč)	
Fixní NRN	16 920	Fixní NRN	16 250
Variabilní PRN	22 100	Variabilní PRN	21 320
Realizované výrobní hodiny skutečné – zapojené NR v Nh	1 290	Realizované výrobní hodiny Plánované zapojené NR v Nh	1 420
Dosažený celkový objem produkce	1 100	Počet standardních hodin celkem pro plánovaný objem produkce (SHP)	1 420
Počet celkových Nh NR (SHP) obsažených v aktuální produkci			

$$\text{FRAS (FOAR)} = \frac{\text{rozpočtová fixní režie}}{\text{rozpočtový objem produkce (SHP)}} = \frac{16\,250}{1\,420} = 11,40 \text{ Kč / Nh (SHP)}$$

$$\text{VRAS (VOAR)} = \frac{\text{rozpočtová variabilní režie}}{\text{rozpočtový objem produkce (SHP)}} = \frac{21\,320}{1\,420} = 15 \text{ Kč / Nh (SHP)}$$

Celková absorbovaná režie (*total overhead absorbed / 1 SHP*):

$$(\text{FRAS (FOAR)} + \text{VRAS (VOAR)}) = 26,40 \text{ Kč/Nh (SHP)}$$

Jestliže jsou odchylky spojené s celkovými fixními náklady na režii dále rozvedeny, dostaneme definice a vzorce uvedené v následující části.

Tab. 2.7 Konstrukce celkové odchylky finančních režijních nákladů

COFR – FOTV	VOFR = výdajová odchylka (<i>expenditure variance</i>)		aktuální výdaje na fixní režii minus rozpočtovaná plánovaná úroveň výdajů na FR pro období
	OOFR (<i>volume</i>)	OPFR = produktivita (<i>efficiency</i>)	aktuální množství práce oceněné standardní hodinovou sazbou (SHP) obsažené v současné produkci × FRAS (FOAR) minus standardní množství využitých práce oceněných standardní hodinovou sazbou pro plánovanou produkci (SHP) × FRAS
		OKFR = kapacita (<i>capacity</i>)	rozpočtovaná plánovaná úroveň FR minus aktuální využitých pracovních hodin × FRAS (FOAR)

Odchylky spojené s fixními režijními náklady (*fixed overhead variances*)

- **COFR** – celková odchylka fixní režie (*fixed overhead total variance, FOTV*) je celkový rozdíl mezi fixní režii (FR), absorbovanou do současné aktuální produkce, a aktuální fixní režii pro dané období.
- **VOFR** – výdajová odchylka fixních režijních nákladů (*FO expenditure variance*) je rozdíl mezi aktuálními výdaji na aktuální FR a rozpočtovanou FR pro dané období.
- **OOFR** – objemová odchylka FR (*FO volume variance*) je rozdíl mezi FR absorbovanou do produkce v aktuálním období a rozpočtovanou FR pro dané období.
- Objemová odchylka vzniká z důvodu, že se současný objem produkce liší od plánovaného rozpočtovaného objemu produkce pro dané období. Pro zpřesnění je možné vypovídací schopnosti dané odchylky dále dělit na odchylku **produktivity** FR–OPFR (*FO efficiency variance*) a odchylku **kapacity** FR–OKFR (*FO capacity variance*).

- **OPFR** – rozdíl mezi standardními hodinami vyjádřenou aktuální produkcí (SHP) a aktuálními zahrnutými pracovními hodinami vyjádřenými v FRAS (FOAR).
- **OKFR** – rozdíl mezi rozpočtovanými použitými pracovními hodinami FR a aktuálními hodinami FR vyjádřenými ve FRAS (FOAR).

PŘÍKLAD

Výpočet jednotlivých druhů odchylek fixních režijních nákladů

Jsou použity hodnoty z předchozích příkladů:

$$\text{OKFR} = (16\,250 - (1\,290 \times (\text{FOAR, tedy } 11,40))) = \mathbf{1\,544\, \text{Kč}} \text{ (nepříznivá odchylka, ADV)}$$

Bylo tedy využito méně kapacity FR ve srovnání s plánovaným rozpočtem.

$$\text{OPFR} = (\text{Akt.NhNR} \times \text{FOAR}) - (\text{SHP} \times \text{FOAR}) = ((1\,290 \times 11,40) - (1\,100 \times 11,40)) = \mathbf{2\,166\, \text{Kč}} \\ \text{(nepříznivá odchylka, ADV)}$$

Byl tedy využit větší objem zapojené fixní NR ve srovnání s rozpočtem pro daný dosažený objem produkce. To znamená, že se snížila produktivita zapojené FNR k realizované produkci, protože bylo aktuálně spotřebováno větší množství (objem) FNR, než bylo určeno standardem.

$$\text{OOFr} = \text{OKFR} + \text{OPFR} = 1\,544 + 2\,166 = \mathbf{3\,710\, \text{Kč}} \text{ (nepříznivá odchylka, ADV)}$$

Celkově byl využit větší objem FNR ve srovnání s plánem, rozpočtem pro danou produkci.

$$\text{VOFR} = (\text{Ak. výd. FR} - \text{Pl. výd. FR}) = 16\,920 - 16\,250 = \mathbf{670\, \text{Kč}} \text{ (nepříznivá odchylka, ADV)}$$

Celkově bylo použito (vydáno) více finančních prostředků za FNR ve srovnání s plánem, rozpočtem pro danou produkci.

$$\text{COFR} = \text{VOFR} + \text{OOFr} = 670 + 3\,710 = \mathbf{4\,380\, \text{Kč}} \text{ (celková nepříznivá odchylka, ADV)}$$

Závěr: celkově bylo zapojeno více FNR do aktuální produkce ve srovnání s plánem (rozpočtem) pro danou produkci, a to v daném období o 4380 Kč více.

Lze provést kontrolní výpočet, a to tak, že porovnáme podle čísel z předchozího příkladu skutečný objem výdajů na fixní režijní náklady ve sledovaném období (16 920 Kč) a aktuální stav shrnutého – zapojeného odpovídajícího objemu FRN do dosažené produkce ($1\,100 \text{ Kč} \times 11,40 \text{ Kč}$) na bázi vypočtené % režijní absorpční sazby (FOAR) v tomto období. Výsledek musí být stejný. Tedy rozdíl celkového objemu (aktuálního a rozpočtovaného) fixní nepřímé a přímé režie = $16\,920 - 12\,540 = \mathbf{4\,380\, \text{Kč}}$, což odpovídá výše uvedenému výsledku.

Z hlediska oblasti fixních nákladů tradičního modelu nákladového účetnictví, které jsou někdy zjednodušeně, často ovšem ekonomicky a manažersky nevěrohodně v klasickém finančním řízení pojímány i jako náklady kapacity (*cost of capacity*), a jejich paušální aplikace na celkové firemní režijní náklady (*total overhead costs*), které mají dnes v praxi jednoznačnou tendenci se často živelně zvyšovat, je možné doplnit tento dosud manažery v praxi široce užívaný postup o určitou zpřesňující, chcete-li korekční techniku. Musíme objektivně poznamenat, že tato technika, byť její užití je obvykle manažersky přínosnější, někdy alespoň vede k tomu, že manažeři jsou nuceni **identifikovat, kontrolovat, plánovat i omezeně finančně řídit** tzv. nepřímé režijní náklady (NRN) v jejich zpřesněním a manažersky obvykle v praxi efektivním členění na **fixní** a **variabilní nákladové složky**. A to, jak bylo zmíněno dříve, tak, že rozdělí celkové NRN získané z finančního, případně i klasického manažerského účetnictví na dvě samostatné nákladové složky, a to pomocí již vysvětlené tradiční kalkulace, užívající tzv. **režijní absorpční sazby** (OAR). V daném případě na fixní režijní absorpční sazbu **FRAS** (F.O.A.R.), jejímž prostřednictvím se, jak bylo vidět v předchozím příkladu, kalkulovala celková odchylka tzv. fixní režie, zde označená jako **COFR**, a na variabilní režijní absorpční režijní sazbu **VRAS** (V.O.A.R.), vstupující do konstrukce tzv. celkové odchylky variabilní režie, označené a kalkulované (jak bude uvedeno dále v následujícím příkladu) jako **COVER**. V tomto případě je pak ve finále následně celková odchylka absorbované režie v tradičně pojaté analýze odchylek (*variance analysis*) vyčíslena **součtem FRAS a VRAS** násobeným počtem standardních normohodin – standardních výrobních hodin (SHP) plánované produkce.

Při standardní konstrukci analýzy odchylek manažersky problematických nepřímých režijních nákladů (NRN) za použití plné absorpční nákladové metody (FAC – *Full Absorption Costing*), zpřesněné dělením jejich složek na

fixní a variabilní, se postupuje při výpočtu odchylek **variabilních režijních nákladů** (*variable overheads*) v praxi následovně:

C O V R – V O T V	VOVRN =	Aktuální výdaje na VRN
	Výdajová odchylka (<i>expenditure variance</i>)	<i>minus</i>
		Rozpočtovaná úroveň výdajů VRN v realizovaných Nh pro dané období (SHP × VRAS)
	OPVRN =	Aktuální množství práce oceněné standardní hodinovou sazbou (SHP) obsažené v současné produkci × VRAS (VOAS)
	Odchylka produktivity (<i>efficiency variance</i>)	<i>minus</i>
		Standardní množství povolené/využité zapojené práce oceněné standardní hodinovou sazbou pro plánovanou produkci SHP × VRAS (VOAS)

$$\text{VOVRN} = (\text{Akt. výd. VRN} - (\text{SHP} \times \text{VRAS})) = (22\,100 - (1\,290 \times 15)) = \underline{2\,750 \text{ Kč}}$$

(Nepříznivá odchylka ADV–)

$$\text{OPVRN} = (\text{Akt. NhVRN} \times \text{VOAR}) - (\text{SHP} \times \text{VOAR}) = (1\,290 \times 15) - (1\,100 \times 15) = \underline{2\,850 \text{ Kč}}$$

(Nepříznivá odchylka ADV–)

$$\text{COVR} = \text{VOVRN} + \text{OPVRN} = 2\,750 + 2\,850 = \underline{5\,600 \text{ Kč}}$$

(Celková nepříznivá odchylka ADV–)

Závěr: Celkově bylo zapojeno více VRN do aktuální produkce ve srovnání s plánem (rozpočtem) pro danou produkci, a to o **5 600 Kč** více než v období 03/05.

Doplnění: Komentáře k jednotlivým odchylkám i celková kontrola VRN, tedy $\text{COVR} = 22\,100 - (1\,100 \times 15) = 5\,600 \text{ Kč}$, je analogická s předcházejícím výpočtem odchylek spojených s fixními režijními náklady.

Vypočteme-li nyní kontrolním způsobem **celkovou odchylku v takto agregovaných nepřímých režijních nákladech**, získáme ji v souladu s vysvětleným postupem a jeho logikou takto:

$\text{COCRN} = (\text{Akt.FRN} + \text{Akt.VRN}) - (\text{SHP režie obsažených v aktuální produkci}) = (16\,920 + 22\,100) - (1\,100 \times 11,40 + 1\,100 \times 15) = 9\,980 \text{ Kč}$, nepříznivá odchylka (ADV–). To se rovná součtu nepříznivých odchylek separátně kalkulovaných složek fixních a variabilních režijních nákladů v řešených příkladech, tedy $\text{COCRN} = \text{COFR} + \text{COVR} = 4\,380 + 5\,600 = 9\,980 \text{ Adv-Kč}$. Závěrem lze tedy konstatovat, že ve sledovaném období bylo vynaloženo ve finančním vyjádření o **9 980 Kč více celkových RN**, než bylo pro daný objem produkce standardně plánováno.

Na tomto místě je třeba doplnit, že **režijní náklady** jsou jako celek absorbovány do výrobních nákladů na základě využitých odpracovaných režijních normohodin (SHP) použitých v současné produkci. Jako velmi důležitá a základní, ale i tradičně manažersky problematická složka celkových firemních nákladů musí být kalkulovány pokud možno co nej přesněji a nejobjektivněji, protože vstupují do výpočtu do takových základních finančních a základních kategorií jako jsou náklady na prodané zboží (*cost on goods sold*), náklady prodeje (*cost of sales*), zisková marže (*profit margin*) i celkový provozní zisk (*operational profit*). Toto tvrzení platí i pro konstrukci jejich odchylek, pomocí kterých se tyto náklady tradičně v klasickém MA analyzují a kontrolují.

Na rozdíl od odchylek spojených s přímými náklady na materiál a pracovní sílu se odchylky vztahující k zapojení režie do výrobních nákladů nemusí vždy stát spolehlivou pomůckou pro kontrolní účely.

Absorpční režijní sazby jsou totiž konstruovány na základě odhadu výdajů (*expenditures*) a úrovně – kapacity zapojení režijních nákladů do výroby a produkce, přičemž odchylky vznikají z obou těchto faktorů! Hodnoty vstupující do čitatele i jmenovatele zlomku, pomocí něhož se absorpční režijní sazby počítají, jsou mnohdy nepřesné, zavádějící, navíc s velkým prvkem subjektivního a leckdy účelového nakládání s jednotlivými položkami, které vstupují do tohoto výpočtu. Proto je v praxi potřeba tento často paušalizující druh nákladů vždy pečlivě analyzovat a počítat s určitou skrytou rezervou v jejich vypovídací schopnosti a použitelnosti pro řídicí a kontrolní účely.

Obecně lze říci, že z odchylek týkajících se režijních nákladů je možné doporučit jako nejvíce přínosné pro řídicí a kontrolní, ale i manažerské účely ty, které sledují objem **výdajů** (*expenditures*) na režii, tedy všechny výdajové odchylky, které jsou poměrně dobře vyčíslitelné, měřitelné a přiřaditelné jednotlivým úrovním firemních odpovědností, ideálně i přímé odpovědnosti relevantních pracovníků.

Ani tyto odchylky nejde aplikovat univerzálně, bez důkladného uvážení a bez znalosti jejich existujících omezení. Vždy je nutno tyto specifické náklady i odchylky pečlivě položkově rozklíčovat a být také opatrný při tvorbě a zavádění na jejich analýze založených manažerských rozhodnutí i případných nápravných opatření.

V současné vysoce konkurenční a dynamické firemní praxi 21. století, tedy v praxi soudobého flexibilního firemního řízení (*corporate management*) a moderního **manažerského účetnictví**, které je orientováno na trh, na zákazníky a tvorbu maximální a konkurenční přidané hodnoty firmy v čase, rezultující v její maximální tržní, ale i klientské zhodnocení, pracující často v optimalizované **procesní organizační struktuře** s využitím aktivního řízení podle komplexních firemních cílů (MBO) i nefinančních NFPM a individuálních KPI (viz dále *Key Performance Indicators*), není překvapivé, že tradiční finanční a nákladové metody nákladového, ale i dnes mnohdy zastaralého finančně-účetně orientovaného manažerského účetnictví jsou v konkrétní manažerské realitě minimálně problematické, a to zejména v oblasti **fixních, nepřímých a rostoucích paušalizovaných režijních nákladů**. V mnoha případech jsou pak tyto přežitě předpoklady, závěry a techniky zejména v oblasti řízení a kontroly, ale i plánování a hodnocení interní výkonnosti (*performance*) a nákladové efektivity (*cost efficiency*) manažersky zavádějící a troufnu si říci, že často i objektivně nepoužitelné. To platí samozřejmě i pro všudypřítomné efektivní manažerské rozhodování orientované dnes přednostně na tvorbu hodnoty (*making management decision*) v celém interaktivním podnikatelském a hodnotovém řetězci (viz dále *internal value chain*).

Příkladem může být tradiční pojmání automaticky uměřované rigidní fixní firemní kapacity, závěry a zažitá pojetí nepřímých, fixních a režijních nákladů klasického tradičního nákladového modelu TM, včetně standardních a často užívaných manažerských technik a postupů tradičního manažerského účetnictví (viz *budgeting, overhead-fixed cost budget, budgetary control and ovhds. variance analysis...*) v stále početnějších a ekonomicky významnějších **firmách orientovaných na služby** (viz *Services Firms and Organization, SFO*). Zdůrazňuji, že se v současných podmínkách již nejedná pouze o soukromý sektor, ale i o početné a peněžními prostředky štedře saturované a často bytníci a samosานující se **organizace veřejné správy** (doufejme, že v budoucnu i u nás ekonomicky efektivně řízené společnosti i firmy/podniky). Ta je, a není to žádným tajemstvím, vždy do určité míry politicky závislá, takže nastolení a preference transparentních ekonomických kritérií nad mocenskými přístupy a často i osobními zájmy nekonceptních politiků je v této neopominutelné společenské i ekonomické sféře více než žádoucí. Nejsou to totiž peníze ziskových politiků nebo snad imaginárního státu, ale vždy státem přerozdělené prostředky poplatníků, kteří budou v souladu se současnými trendy probíhajícími ve vyspělých ekonomikách požadovat pro sebe stále vyšší přidanou hodnotu, tvořenou právě často strategickým a nezastupitelným veřejným sektorem (*public sector*). Lokálním příkladem (2008), který se mimochodem dotýká všech občanů Česka, může být zpolitizované, neprůhledné, nákladné a deficitní zdravotnictví, dlouhodobě neudržitelný penzijní systém, nepružné a nediferencované školství, často neefektivní výběr a správa daní či odvodů zdravotního a sociálního pojištění, nebo nevykonná, obtížně kontrolovatelná a drahá policie, ale i u nás nadmíru početná a politicky obsazovaná státní správa a veřejný sektor, kterou její živitel – daňový poplatník – až příliš často nepokrytě a zřetelně obtěžuje. Navíc se ve většině případů nemůže „běžný většinový občan“ (pohodlný a pasivní „platič“ státní neefektivity...) ani objektivně bránit. To je do budoucna ekonomicky a společensky jednoduše nepřijatelné a neúnosné.

Vrátíme-li se k aktuální problematice nepřímých a režijních nákladů, jejich ekonomicky efektivnímu řízení, plánování a kontrole v současné firemní praxi, ale i k modernímu manažerskému účetnictví i firemnímu řízení jako celku (CM), nestačí pouze konstatovat významné problémy s nimi spojené, ale je vždy přínosné nabídnout manažerům reálnou a dostupnou alternativu. Takovou alternativou se dnes (tedy v roce 2009) jeví rozvinuté **moderní manažerské účetnictví** pracující s komplexními firemními a navzájem se ovlivňujícími cíli (viz MBO) a orientující se na trh, zákazníky, zaměstnance, strategii, interní procesy a tvorbu maximální přidané hodnoty (*value added creating*) v celém hodnotovém řetězci (*value chain*). Že se dnes v dobře manažersky zvládnutých a řízených firmách nejedná pouze o cíle a finanční ukazatele (například účetní zisk, *accounting profit*, a jeho modifikace – viz dále), často získané pouze z omezené finančně účetní GAAP databáze hlavní knihy finančního účetnictví (*ledger*) a z podřízených knih, ze zpětně upravené a případně dále nesystematicky upravované analytické evidence, je dnes snad již všem zúčastněným zřejmé. Platí to podobně i pro zažitý a omezený centrální IS firmy, označovaný jako **FIS**, který bude probíraný dále.

Vhodným a univerzálním řešením se dnes v praxi jeví technika **ABC** (*Activity-Based Costing*), která se dnes, dodržíme-li úplnou mezinárodní terminologii, vyvinula v manažerskou nákladovou koncepci ABCM (viz dříve *Activity-Based Cost Management*) a ve své úplné podobě v komplexní integrující manažerskou metodu **procesního a hodnotového řízení ABC/ABM** (viz např. přílohu 8), doplňující efektivně moderní MA a spoluutvářející dnes nezbytný progresivní a komplexní manažerský informační systém **MIS** (*Management Information System*). Připomínám, že nákladová technika ABC, tedy aktivitami tvořené a ekonomicky věrohodné nákladové účetnictví, ABCM, tedy ekonomicky reálný/příčinný (*cause and effects*) interní nákladový systém, byly popsány především ve spojení s nepřímými, fixními a režijními náklady spolu s rozpočtováním, v kapitole 2.3, stručně vysvětlující zásadní rozpočtování tvořené aktivitami (*Activity-Based Budgeting*, ABB). Právě ABB i komplexní **ABC/ABM** bude pro svoji praxi ověřenou i aktuální manažerskou užitečnost v této publikaci rozvedeno ještě podrobněji dále (viz

ABB a pokročilé ABC/ABM), a to i v oblasti řízení administrativních a komplexních kapacitních nákladů ve spojení s tzv. **využitou a nevyužitou kapacitou** (*used and unused capacity*). Bude mu věnována, stejně jako celému ABC/ABM, nezanedbatelná část textu. Dit se tak bude v poslední souhrnné kapitole knihy, zabývající se velmi podrobně komplexním moderním MA a konkurenčním CM, kam ABC/ABM dnes patří.

Není také bez zajímavosti, že ABC, ABC/ABM i posléze ABB je v praxi možné vhodně a efektivně kombinovat s klasickými a dříve vysvětlenými přístupy a obecně zažitými a využívanými technikami tradičního manažerského účetnictví. Jedná se o standardy, nákladové účetnictví založené na standardech, kontrolu rozpočtů a analýzu, probíraný výpočet standardních odchylek (*standard, standard costing, budgetary control and variance analysis*). Dále je ABC/ABM schopné koexistovat (a také koexistuje) s tak užívanými, významnými a všeobecně akceptovanými a preferovanými metodami moderního firemního řízení (CM), jakými jsou například EVA, MBO, BSC, TQM, JIT, cílové řízení nákladů (*target costing*), technika rozdílových nákladů (*differential costs*) i komplexní účetnictví ekonomického životního cyklu (*life-cycle accounting, LCC*), ale i stále oblíbenější a nezbytnější nefinanční měřítka hodnocení firemní výkonnosti (*non-financial performance measures, NFPM*) a soudobá komplexní a motivační KPI. Právě tyto současné klíčové manažerské metody a techniky, s nimiž pracuje standardně i moderní a rozvinuté MA využívající a utvářející komplexní **MIS**, budou pro úplnost a aktualizaci informací probrány a rozvedeny dále (viz kapitolu 6). A to i v souvislosti s klíčovou časovou hodnotou peněz, NPV a zahrnutím rizika a nejistoty do firemního řízení, včetně proaktivního a strategického manažerského rozhodování, orientovaného na globální trh a na široké potřeby a hodnotové vnímání současných náročných zákazníků (*customers*) a na maximalizaci tvorby hodnoty za dobu efektivního ekonomického životního cyklu firmy. Stranou přitom nezůstane ani firemní strategie, nezbytná motivace, ale i celkové ocenění firmy a podniku jako jednoho fungujícího a funkčního celku (*firm/business valuation*) s preferencí tržní hodnoty. Tedy i efektivního a vysoce konkurenčního ekonomického celku, generujícího maximální přidanou hodnotu v čase a maximálně efektivně se v čase zhodnocujícího.

Odchytky ziskové marže

Doposud byly rozebírány jednotlivé složky nákladů i související odchytky z hlediska jejich konstrukce, sledování, využitelnosti a kontroly pomocí standardů. Je nutno si ovšem uvědomit, že náklady jsou pouze jedním ze základních faktorů ovlivňujících zásadní tradiční finanční a ekonomickou kategorii, kterou je dosažený nebo plánovaný **zisk**.

Dalším neméně důležitým faktorem je prodejní, zisková marže (*margin on sales*), a to buď zisková marže (*profit margin*) při konceptu nákladového účetnictví využívající plný absorpční systém (*full absorption costing*), nebo takzvaná příspěvková, kontribuční marže (*contribution margin*) při využití alternativní techniky marginálního nákladového účetnictví.

Standardní zisková marže (*standard profit margin*) pak může být stanovena v koncepci plného absorpčního systému jako rozdíl mezi standardními náklady produkce a standardní prodejní cenou (*standard selling margin*), nebo může být definována i jako standardní zisk produkce (*standard profit*).

V druhém případě, tedy při použití alternativní koncepce marginálního nákladového účetnictví založeného na standardech, získáme vyloučením fixních nákladů na produkci a rozdílem mezi standardními variabilními náklady a standardní prodejní cenou standardní prodejní příspěvek, kontribuci neboli kontribuční marži (*standard sales contribution margin*).

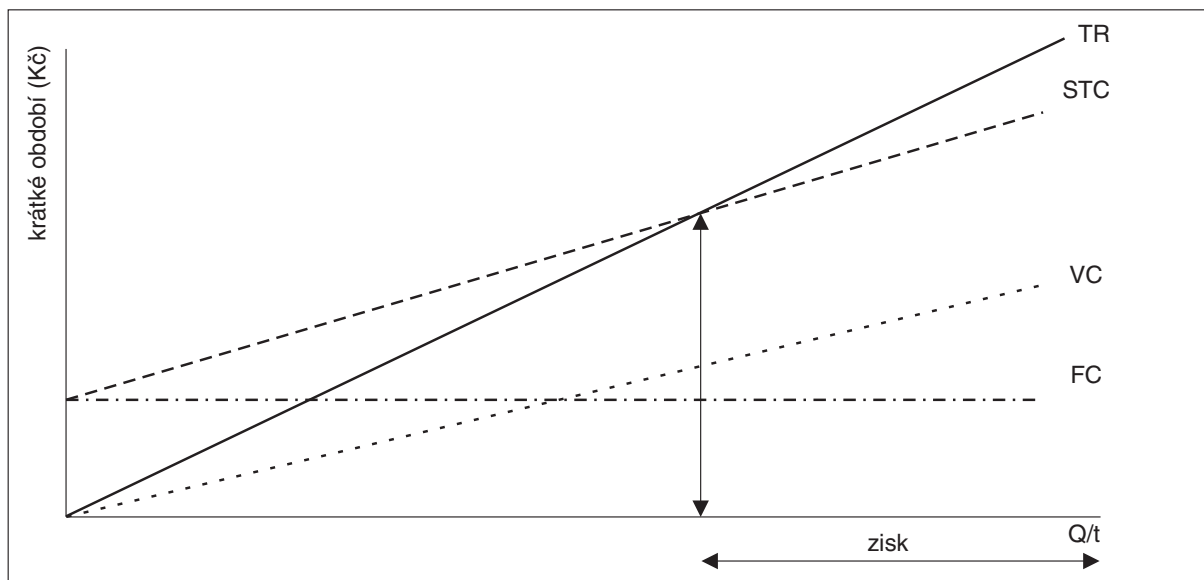
2.8 Marginální nákladové účetnictví založené na standardech (marginal standard costing)

V současných podmínkách je většina firemních nákladových systémů založena na systémech pracujících na základě **plné absorpce** nákladů do produkce (FAC). Například statutární finanční výkazy (*financial statements*) založené a tvořené na bázi finančního účetnictví přímo předepisují u výkazu zisku a ztrát (*profit and loss account*) povinný výstup v této podobě. Lze tedy vždy očekávat určitou podobu využití této techniky v každé firmě, alespoň pro externí účely.

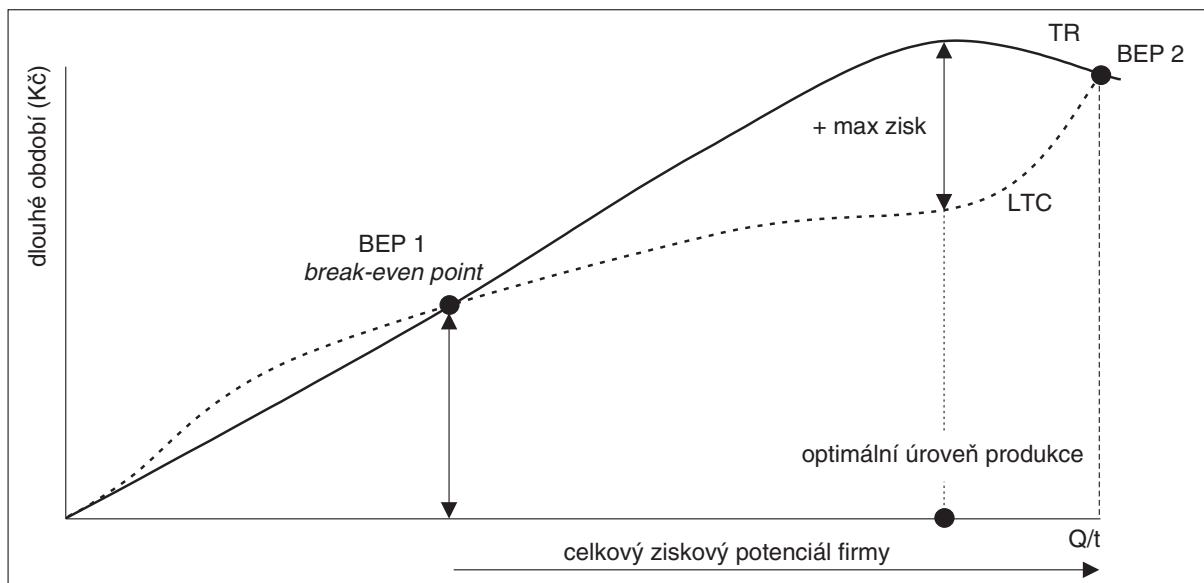
Na druhou stranu systém **marginálního nákladového účetnictví**, do kterého jsou zahrnuty plánované standardy (*standard marginal costing*), může být v konkrétních podmínkách velmi vhodnou a užitečnou pomůckou pro firemní kontrolně-plánovací, zejména *operativní* činnosti. Přestože neexistuje univerzální pravidlo pro volbu konkrétního systému pro určitou firmu nebo druh činnosti, je možné stručně vyjádřit závěr, že v současnosti je plné využití systému Mnů velmi vzácné a jeho užití je spojeno téměř vždy se současným využitím klasického absorpčního přístupu!

Zastánci této metody argumentují tím, že klasický přístup je velmi nepružný a není vždy optimální k vyjádření skutečného stavu firmy zejména z hlediska *cash flow* a ocenění tak důležité složky pracovního kapitálu (*working capital*), jakou jsou zásoby (*stock*) i jejich zapojení do tvorby zisku. K odstranění těchto objektivních nedostatků pak doporučují použít zejména na vnitrofiremní úrovni krátkodobého plánování a operativní kontroly systém marginálního nákladového účetnictví založený na standardech. Tento systém zachází rozdílně s celkovými fixními náklady (*fixed costs*), tedy náklady, které se nemění s objemem produkce, ty jsou vyloučeny z kalkulace operativního zisku (*operational profit*) a jsou z něj sraženy na konci období, čímž se zjistí čistý zisk (*net profit*). Je třeba zdůraznit, že z povahy fixních nákladů v krátkém období podle současně akceptovaných mikroekonomických teorií plyne, že jsou konstantní. V dlouhém období se stávají všechny náklady variabilními (viz obrázek 2.12)! Za předpokladu firmy maximalizující zisk, klesajících výnosů (*total revenues*, TR) z rozsahu (například vlivem činnosti konkurence) a plánovaném objemu maximální výrobní kapacity v koncepci dokonalé konkurence, lze odpovídající stav ilustrovat na grafech na obrázku 2.11 a 2.12.

Pro celkovou analýzu budeme vycházet především z nákladů firmy v krátkém období (*short-term costs*, STC), kdy jsou zapojeny do výsledné produkce jak fixní (FC), tak variabilní náklady (VC). Viz obrázek 2.11, pro dlouhé období pak obrázek 2.12.



Obr. 2.11 Celkové náklady firmy v krátkém období při dané kapacitě produkce



Obr. 2.12 Celkové náklady firmy v dlouhém období při dané kapacitě produkce

K typickým představitelům fixních nepřímých nákladů patří například platy a odměny výkonných a generálních ředitelů, včetně jejich cestovného, reprezentace a vzdělávání (*executive and managing directors*) a takzvaná všeobecně správně-administrativní, tedy centrální nepřímá režie (*general overheads*), do které se zahrnují například náklady spojené s účetním, finančním a ekonomickým oddělením, IT sekci, odborným poradenstvím, i ostatní všeobecné náklady spojené s administrativní činností, včetně nákladů na automobily, komunikaci a administrativní budovy, jejich údržbu, ostrahu, pojištění i vyhovění komplexním ekologickým a společenským normám. Jsou to vlastně ty složky nepřímých nákladů (*indirect costs*), které nejdou jasně a přesně přiřadit konkrétním výnosům a aktivitám firmy.

Je vhodné si připomenout, že značná část konkrétních nákladových položek má ze své vnitřní logiky v sobě obsaženu jak variabilní, tak fixní složku (*semi-costs*) a jejich konkrétní zařazení je vždy závislé na konkrétní situaci firmy, vnějších podmínkách i délce souvisejícího období. Proto je při nákladové analýze vždy nutno pečlivě zkoumat, zahrnout a případně překvalifikovat všechny relevantní skutečnosti, které by mohly mít nebo mají na danou položku vliv, včetně zahrnutí reálného časového faktoru!

Samotná technika marginálního nákladového účetnictví, založeného na standardech, je následující. Fixní náklady se odečtou na konci období od příspěvku (kontribuce), který vznikne rozdílem přímých variabilních nákladů (materiálových nákladů, osobních nákladů, jiných přímých výrobních nebo prodejních nákladů, variabilní přímé výrobní i prodejní režie) a objemem prodeje. Tímto způsobem se zjistí celkový zisk. Postupuje se tedy následovně: Z PC karty marginálních jednotkových nákladů pro danou produkci zjistíme:

- přímé materiálové náklady (*direct materials*),
- přímé osobní náklady včetně pojištění (*direct labour*),
- jiné přiřaditelné výrobní a prodejní náklady (*direct expenses*),
- variabilní přímá a přiřaditelná provozní režie (*variable overhead*).

Dále přidělíme standardní příspěvek (*standard contribution*) jednotlivým produktům a jeho připočtením k souhrnným výše specifikovaným standardním marginálním nákladům získáme standardní prodejní cenu (*standard selling price*). Tedy jinak řečeno standardní příspěvek, kontribuce se stává standardní kontribuční prodejní marží (*standard sales margin*).

Jak je z této techniky zřejmé, její podstata umožňuje získat přímo v předchozí podkapitole zmiňovaný a velice důležitý údaj o tvorbě a vývoji hodnoty celkového operativního zisku (*operational profit performance*), neovlivněného fixními náklady, a výši takto stanoveného zisku pak kontrolovat pomocí kontroly standardní kontribuční ziskové marže (*standard contribution profit margin*).

Potom sestavíme plánovaný rozpočtový finanční výkaz (RFV) pro konkrétní plánované rozpočtové období (*budgeted period*), který může mít následující podobu:

RFV pro období 03/2003

plánovaný objem prodeje (*budgeted volume of sales*) (plánovaný standardní počet produktů, vyjádřený počtem jednotek, násobený standardní jednotkovou prodejní cenou)

minus

plánovaný objem nákladů prodeje (*cost of sales*) (plánovaný standardní počet produktů, vyjádřený počtem jednotek, násobený standardními marginálními jednotkovými náklady)

= standardní plánovaný příspěvek – kontribuce (*standard contribution*)

minus

rozpočtované plánované fixní náklady

= rozpočtovaný plánovaný zisk (*budgeted profit*)

Použijeme-li pro tuto koncepci kontrolní metodu analýzy odchylek (*variances analysis*), pak můžeme využít shodný postup jako u konstrukce přímých odchylek materiálových, osobních a režijních variabilních nákladů (*total cost variances*, TCV), které byly popisovány v předchozí kapitole ve vztahu k absorpčnímu modelu nákladového účetnictví. Tedy celkové odchylky přímých nákladů.

Z hlediska analýzy odchylek fixních nákladů zůstává pouze jedna, a to výdajová odchylka (*expenditure variances fixed overhead*), tedy odchylka fixních nepřímých režijních nákladů, FRN.

Vznikají ale odchylky spojené s operativním provozním ziskem (*operational profit variance*) a tržbami (prodejem), respektive se standardní ziskovou marží (*standard sales margin*), která je vlastně z výše popsané podstaty konstrukce konceptu marginálních nákladů pro nás standardním příspěvkem, kontribucí (*standard contribution*) a vstupuje do konstrukce těchto odchylek. Pro zjednodušení budou zmíněny pouze celkové odchylky provozního zisku a ziskové marže (cenové a kvantitativní).

Podrobnější rozvedení dané problematiky lze najít v jiných publikacích, které budou dále uvedeny v seznamu literatury na konci této knihy.

- **Celková odchylka** prodejního příspěvku, kontribuce (*total sales contribution variance*). Je to součet cenové a kvantitativní odchylky pramenící z analýzy standardní ziskové marže, tedy standardním příspěvkem, kontribucí (*standard contribution*).
- **Cenová odchylka** prodejního příspěvku, kontribuce (*sales contribution price variance*). Je to rozdíl výše aktuálního příspěvku na úhradu objemu prodané produkce, vyjádřeného v kusech a oceněného standardními jednotkovými náklady, a aktuálních SHP na tvorbu standardního příspěvku, kontribuce.
- **Kvantitativní odchylka** prodejního příspěvku, kontribuce (*sales contribution quantity variance*) je rozdíl aktuálních SHP na tvorbu standardního příspěvku, tedy kontribuce, a plánovaných rozpočtovaných jednotek produkce, vynásobené jednotkovým standardním příspěvkem, kontribucí.

Shrme-li výše uvedené fakta, tak celková odchylka operativního provozního zisku (*operating profit variance*) je definována jako součet celkové odchylky marginálních variabilních nákladů (TMCV) a celkové odchylky prodejního příspěvku, kontribuce (*total sales contribution variance*), složené z dílčích odchylek, a to cenové a kvantitativní.

2.9 Plánování provozních standardů (odchylek) a jejich revize

Doposud byl probírán systém nákladového účetnictví založený na standardech (absorpční i marginální) za základního předpokladu stabilních vnitřních i vnějších podmínek. V takovém případě pracuje efektivně, a to tak, že porovnává aktuální stav výkonnosti a efektivnosti firmy s předem určenými standardy pomocí analýzy vzniklých odchylek.

Takto vzniklé odchylky pak pomáhají manažerům při rozhodování, jak vhodně řídit firmu, aby dosáhla pomocí krátkodobých provozních cílů (*targets*) stanovených pomocí rozpočtů a standardů dlouhodobých taktických i strategických firemních cílů (*objectives*).

Z uvedeného přístupu je jasné, že klíčovým a prvotním rozhodnutím je určení vhodného standardu i jednotlivých typů provozních odchylek. Užitečný standard je především ten, který je jasný, realistický a dostatečně motivující! Tento druh standardu je možné určit nejlépe za **stabilních a předvídatelných** podmínek.

Předpoklad stability a předvídatelnosti interních a externích podmínek je ovšem v praxi často problematický. Proto technika Snů (*standard costing*) se snaží na tuto skutečnost efektivně reagovat, a to tradičním přístupem nazývaným plánování provozních odchylek (*planning operational variances*). Podstatou zmíněného přístupu je fakt, že se snaží **aktivně reagovat** na nestabilitu interních a externích podmínek **přizpůsobením** (*adjustment*) rozpočtů i jednotlivých standardů a odchylek. Prakticky rozdělí celkové odchylky na dvě hodnoty: **plánované a provozní – operativní**. Takto jim vlastně určuje nové plánované limity od původních standardů (*ex-post standards*).

Plánované odchylky (*planning variances*) jsou konstruovány tak, že se snaží vysvětlit a stanovit rozsah, vlastně novou hodnotu, v jaké by měl být původní standard, který byl konstruován za jiné provozní situace podmínek, **revizován**.

To umožní efektivně a včas reagovat na nepředvídanou aktuální situaci a reálně umožnit dosáhnout znovu efektivně stanovených krátkodobých provozních cílů v rámci taktických i strategických firemních cílů v nových neplánovaných změnách podmínek.

Operativní provozní odchylky (*operational variances*) zobrazují rozsah, kterým byl dosažen cíl prostřednictvím revize standardu. Tyto odchylky jsou konstruovány až po vyčíslení plánovaných odchylek. Stávají se tak reálným měřítkem (*measurement*) pro zhodnocení efektivnosti přijatých opatření (*performance assessing*), reagujících na nepředvídanou změnu podmínek.

PŘÍKLAD**Revize provozních odchylek**

1. Firma X měla v plánu vyrobit a prodat v sledovaném měsíčním období (4,5 týdne, tedy 22,5 pracovních dnů) 7 000 jednotek produktu (viz hodnoty rozpočtu v příkladu na straně 67).
2. Po požáru, který vyřadil výrobní linku na 3,5 pracovních dní, bylo během období vyrobeno následující aktuální množství produktu a ke konci období mělo následující hodnoty (viz aktuální hodnoty rozpočtu, snížený objem produkce i prodeje).
3. Nezměnila se standardní zisková marže (kontribuce), variabilní náklady ani prodejní realizační cena produkce. Změnil se pouze objem prodeje a výroby, způsobený 3,5denním výpadkem.

Úkol:

1. Spočítat klasické odchylky tradičním postupem.
2. Spočítat celkové, plánované i provozní operativní odchylky pomocí metody plánování odchylek.

Výpočet:

Ad 1.) Klasická metodaodchylka objemu prodeje – celková OOP (*sales volume variance*)

OOP = (původní rozpočet plánovaného prodeje – skutečný OP) × standardní zisková marže (SZM), tedy příspěvek – kontribuce = $(-7\,000 + 6\,000) \times 20 = -20\,000\text{ Kč}$
(nepříznivá odchylka, ADV–)

Ad 2.) Plánovaná odchylka objemu prodeje POOP (*planning SV variance*)

Použijeme-li hodnoty z původního rozpočtu (PR) a aktuálních údajů na konci sledovaného období a vezmeme-li v úvahu, že došlo k 3,5dennímu výpadku z celkového objemu 22,5 dnů, pak dostaneme hodnoty přizpůsobené tím, že budeme uvažovat skutečných 19 dnů prodeje i produkce. Přizpůsobíme-li navíc nový standard této situaci a včleníme ho do nového upraveného rozpočtu (UR), dostaneme následující hodnoty:

Nový standard (NS) bude vyjádřený v počtu výrobků prodaných i vyrobených pro 19denní produkci i prodej.

$$NS = 7\,000 \times 19/22,5 = 5\,911\text{ Kč}$$

$$POOP = (PR - UR) \times SZM = (7\,000 - 5\,911) \times 20 = 21\,780\text{ Kč (nepříznivá odchylka, ADV–)}$$
Ad 2.) Operativní provozní odchylka objemu prodeje ProOP (*operational SV – variance*)

Je rozdíl mezi upraveným rozpočtem a aktuálním stavem výroby a prodeje:

$$ProOP = (5\,911 - 6\,000) \times SZM = 1\,780\text{ Kč (příznivá odchylka, FAV+)}$$

$$\text{Celková odchylka OP} = -21\,780 + 1\,780 = -20\,000\text{ Kč (nepříznivá odchylka, ADV–)}$$

Rovná se tedy celkové nepříznivé odchylce OP, kalkulované klasickou metodou, a lze ji také interpretovat ve smyslu, že prostřednictvím včasné revize standardu jsme získali, měřeno provozní odchylkou, o **1 780 Kč menší** nepříznivou celkovou odchylku.

Aktuální stav (období 03/m – 19 d. v Kč) <i>actual performance</i>		Plánovaný rozpočet (období 03/m – 22,5 d. v Kč) <i>standard budget</i>	
dosažený objem produkce	výroba a prodej	dosažený objem produkce	výroba a prodej
6 000 j./30 Kč	180 000	7 000 j / 30 Kč	210 000
variabilní ARN 6 000/10 Kč	60 000	variabilní SRN 7 000 j/ 10 Kč	70 000
= příspěvek – kontribuce	120 000	= příspěvek (SZM j/20 Kč)	140 000
fixní ARN	62 600	fixní SRN	62 600
= zisk aktuální	57 400	= zisk standardní	77 400
Odchylka objemu prodeje celková (OOP):		(Total Sales volume variance) –20 000	
Nepříznivá		ADV	

Shrnutí koncepce nákladového účetnictví, rozpočtování a rozpočtové kontroly založených na standardech

Jestliže stručně shrneme význam nákladového účetnictví (*standard costing*), rozpočtování a rozpočtové kontroly (*budgeting a budgetory control*) založených na standardech, můžeme konstatovat následující výhody i nevýhody.

Mezi základní **výhody** této koncepce patří:

- Vhodná koexistence s finančním účetnictvím.
- Možnost automatizace a sladění s firemním a manažerským informačním systémem.
- Manažeři mají možnost delegovat kontrolní funkce a řídit je pomocí efektivního *reportingu* spojeného s osobními odpovědnostmi jednotlivých řídicích pracovníků.
- Prostřednictvím určení, analýzou i revizí vhodných předem určených standardů je možno řídit zásadní firemní procesy a umožnit firmě jako celku provádět koncepci neustálého kontinuálního firemního zlepšování i snižování nákladů.
- Jelikož by vhodné standardy neměly být pouze zprůměrovanými minulými čísly a neměly by být konstruovány pouze na bázi historických cen, ale pružně reagovat na změny, jsou lepším vodítkem pro konečnou cenotvorbu (*pricing*) firmy než systém historických cen.
- Dobře vedené nákladové účetnictví, včetně rozpočtování a rozpočtové kontroly, zavádí do firmy systematický přístup k řízení a kontrole, který navíc motivuje a vštěpuje všem úrovním firmy nákladově efektivní chování, kontrolovatelné navíc systémem osobních odpovědností i zainteresovaností jednotlivých pracovníků.

Nevýhody jsou následující:

- Příliš statický přístup, který je založen především na minulých číslech za předpokladu stabilních vnitřních i vnějších podmínek a opakujících se procesů, což je reálný předpoklad hlavně ve velkosériových a automatizovaných výroбах.
- Pro některé druhy firem strnulý, velmi časově i materiálově náročný a drahý přístup.
- Složitá konstrukce některých odchylek, zahrnutí skrytých neefektivit (suboptimalit) i diskutabilní vypovídací schopnost těchto odchylek.
- Ne vždy dobře přijatý, propracovaný a vysvětlený systém pro jednotlivé firemní úrovně.
- Systém neumožňuje dostatečnou participaci zvláště nejnižších firemních úrovní, a tím neposkytuje dostatečnou zpětnou vazbu zejména pro operativní kontrolu a plánování, včetně procesního reengineeringu.

Dopady nákladového účetnictví, rozpočtování a rozpočtové kontroly založených na standardech na efektivnost a nákladovost firmy

V dnešních často se měnících tržních podmínkách, kde se systém Snú (*standard costing*, SC) a RK (*budgetory control*, BC) často používá, je nutné vzít v úvahu skutečnost, že se na **celkové náklady** podniku musíme dívat jinak než dosud a tuto skutečnost přenést i do těchto tradičních přístupů kontroly, řízení i plánování.

V klasickém přístupu se počítá více s tím, kolik by výrobky měly stát při dané míře zisku a při určené, leckdy strnulé nákladové struktuře firmy. Jinými slovy, celkové náklady firmy jsou plně v kompetenci firmy a firma si je může sama určit.

Dnes v době informačních technologií a zostřené globální celosvětové konkurenci již není možné používat neomezeně tento přístup, který, přestože se shodně na nutnosti obecného snižování nákladů (*cost reduction*) a na systému neustálého zlepšování firemní efektivnosti, není v praxi dostatečně pružný a má i omezenou schopnost těchto úkolů dosáhnout pouze volbou a revizí standardů a rozpočtových limitů.

Proto je vhodné tento systém v praxi doplnit některými dalšími systémy, například metodami pracovních studií výroby a řízení administrativy (*work studies*) a hodnotové analýzy (*value analysis*), které umožní překonat tyto nedostatky a umožní řádné, efektivní, cílové a koncepční řízení nákladů, navíc orientované na **trh a zákazníka** (*cost management*, CM).

Je totiž nezbytné budovat ve firmě systematickou a výkonnou koncepci kontinuálního zlepšování, zejména ve firemní efektivnosti a výkonnosti i v řízení nákladů. Řízení nákladů (CM) nelze zjednodušit pouze na jejich redukci, ale je nutné vždy zvažovat jeho dopady na celkovou efektivnost firmy. Jen takové **snížení nákladů** má v současnosti opodstatnění, které v budoucnu **nepřinese ztrátu výkonnosti a efektivnosti, a je navíc orientováno na trh!**

Bohužel se často v praxi stává, že tato koncepce je špatně pochopena i jednostranně a nedostatečně aplikována. Rovněž technika klasické koncepce nákladového účetnictví a rozpočtové kontroly, založené na standardech a osobní odpovědnosti za jejich aplikaci i dodržení limitů v nich obsažených, často přímo podporuje špatná, krátkozraká a leckdy i alibistická manažerská rozhodnutí, která jsou přítomna zejména v oblasti řízení nákladů.

Je totiž pro manažery velmi jednoduché automaticky snižovat náklady, zaklínat se všeobecnou prospěšností tohoto opatření pro firmu, a tak deklarovat svoji užitečnost a nepostradatelnost. Navíc často při zapojení osobní odpovědnosti za dosažené výsledky pro jednotlivá nákladová střediska nebo pro konkrétní manažery je možné si krátkodobě „polepšit“ na úkor jiných firemních úrovní, což má celkově negativní výkon na motivaci, efektivnost i na výkonnost firmy jako celku. Je zřejmé, že například jednostranné rozhodnutí o snížení nákladů v takových životně důležitých aktivitách firmy, jako je vzdělávání, rekvalifikace, reklama, marketing, údržba výrobních zařízení (*maintenance*), re-investice nebo věda a výzkum (*research and development*) může být v určitých případech pro firmu až destruktivní.

Je nutné každé opatření, a to nejen v oblasti snižování nákladů, pečlivě analyzovat, a to v celém kontextu firmy, a vzít v úvahu možné zjevné i skryté suboptimality i synergické efekty jednotlivých rozhodnutí. Je vhodné proto nechat konečné rozhodnutí o redukci nákladů na schválení vrcholovému managementu firmy, který je vždy musí zvážit, kvalifikovaně v celém kontextu firmy, a realizovat je efektivně a včas.

Pracovní studie výroby a řízení administrativy (work studies and system analysis)

Technika této často používané metody je taková, že mapuje, analyzuje a hodnotí současné firemní výrobní i administrativně řídicí postupy i související podpůrné a doplňkové firemní procesy a porovnává je s plánovanými hodnotami firemní výkonnosti ve stávající organizaci. Navrhuje a implementuje nové postupy i komplexní moderní metody, včetně změny organizace celé společnosti. Její použití je poměrně široce uplatnitelné při firemním řízení a plánování. Skládá se i z analýzy metod a míry zapojení práce (*method study and work measurement*).

Ve svém dopadu musí vždy zabezpečit kontinuální a systematické zvyšování firemní výkonnosti, efektivnosti i kvality produkce, včetně její tržní orientace.

Při konstrukci této metody se používají podrobné analýzy materiálových toků a obsluhy (*materials handling*), studií zapojení práce do jednotlivých výrobních aktivit (*work flows*) a detailních nákladových analýz, které jsou schopny kalkulovat jak materiál, tak zapojení pracovní síly i administrativy do výsledné produkce na základě jasné měřitelných peněžních a časových jednotek. Vznikají pak tzv. normohodiny materiálu, práce, administrativy a režie, které mají být zapojeny do plánovaného objemu produkce vyrobeného v určené kvalitě a pomocí jejich vyčíslení se pak poměřují stávající i plánované aktivity. Technika pracovních studií je tedy založena na velmi podobné bázi jako nákladové účetnictví a rozpočtování založené na standardech.

Z logiky její konstrukce plyne, že je využitelná velice univerzálně a je rovněž schopna ve velkém rozsahu používat techniky a výstupy standardního nákladového účetnictví i rozpočtování. Je-li navíc používána s podporou počítačů, statistických a matematických automatizovaných metod, mluvíme o ní jako **systémové analýze** (*system analysis*).

2.10 Hodnotové analýzy (value analyses)

Jsou komplexními moderními inovačními a racionalizačními metodami, které byly dříve používány v užším rozsahu především pro snižování nákladů jednotlivých produktů. Dnes je jejich využití mnohem širší, a to především v oblasti řízení kontroly a plánování pro malé i střední podniky.

Její definice by mohla vypadat následovně: Je to **hodnotící proces** (*assessment process*), který je prováděn širokým týmem odborníků v jednotlivých projektových stádiích produkce.

Zdůrazněn je zde aspekt **týmové práce** i zapojení různých odborníků i různých úrovní firmy. V týmu, podobně jako u rozpočtového procesu, by měli být přítomni i zástupci manažerských i finančních účetních, kteří mají za úkol kompletovat vstupy a dodat potřebné podpůrné informace. Tyto vstupy je pak třeba vyjádřit pokud možno v peněžních jednotkách i finančních a manažerských termínech, včetně přípravy a zpracování vhodných výstupů a analýz.

Cílem VA je dodat přesně **specifikovaný produkt**, tedy výrobek či službu v **požadované kvalitě a za co nejnížší náklady** (*product at minimum cost*)! Je to dlouhodobý systematický proces eliminace přebytečných nebo neúčelně vynaložených nákladů a zavedení kontinuálních zlepšení výkonnosti, efektivnosti i kvality pomocí vhodných inovačních a racionalizačních opatření. Hodnotová analýza se používá vedle zmíněné funkce řízení a snižování nákladů (*cost management and cost reduction*) především jako doplňková metoda k ostatním tradičním metodám kontroly, řízení a plánování firemní produkce i zvýšení přidané hodnoty firmy.

Hodnotová analýza (VA) zkoumá detailně takové skutečnosti, jako hlavní funkčnost produktu, materiálová a technická náročnost, využití pracovní síly, standardizace komponent a automatizace procesů výroby, inovovatelnost, zastupitelnost finančně náročných materiálů a technologií, nákladů na recyklaci a likvidaci, doplnitelnost s ostatními firemními produkty, tvorba nehmotných aktiv i ekonomická životnost daného produktu.

V současných podmínkách ostré globální konkurence je obvyklé, že již nelze neustále se zvyšující ceny dodavatelů materiálu, výrobků i služeb, včetně stoupajících nákladů na pracovní sílu, pojištění a daně, beze zbytku přenést na zákazníky při zachování plánované výše míry zisku. V tomto ohledu může být nákladová analýza především v oblasti trvalého snižování nákladů při zachování efektivnosti a výkonnosti a při přípravě a realizaci racionalizačních a inovativních přístupů ve výrobě, řízení i prodeji velmi významným pomocníkem pro firemní řízení, kontrolu i plánování.

Druhy hodnotové analýzy (HA)

■ Podle šíře cílů:

- ☐ HA ke snížení nákladů (fixních i variabilních).
- ☐ HA ke zvýšení hodnoty produktu, tedy změna funkcí i nákladů.

■ Podle druhu zkoumaného předmětu:

- ☐ Procesní hodnotová analýza.
- ☐ Produktová hodnotová analýza.

■ Podle ekonomického životního cyklu daného objektu:

- ☐ Zvýšení hodnoty produktu (*value analysis*), kdy procesy nebo produkty jsou již reálně zavedeny.
- ☐ Hodnotové inženýrství (*value engineering*), předměty analýzy jsou dosud ve vývojové fázi projektové přípravy. Je všeobecně přijímán fakt, že metoda HA v této fázi přináší **největší** užitek a následně firemní přidanou hodnotu (*value added*).

Při implementaci metody HA tým postupuje podle **časového plánu** a **plánu práce**.

Je obecně přijímáno, že tým, který hodnotovou analýzu tvoří, by měl obsahovat nejvýše 10 lidí včetně vedoucího týmu, jenž musí být všeobecně akceptován a stává se rovněž hlavním koordinátorem projektu. Studie HA by měla být skončena do 6 měsíců.

Než začne tým pracovat, musí být jednoznačně stanoveny cíle HA a s těmito cíli musí být podrobně seznámeny všichni členové přípravného i realizačního týmu. Rovněž musí být cíle dostatečně jasné i všem zúčastněným pracovníkům firmy, aby se s nimi mohli ztotožnit. Při práci se postupuje podle předem schváleného a známého časového plánu, který navíc přesně specifikuje kdo má co a do kdy udělat, včetně sankcí za případná pochybení nebo nedodržení termínů.

Hlavní úlohou týmu je rozpracování všech řešení – variant, které přicházejí podle jasných a předem určených parametrů v úvahu. Je třeba brát v úvahu konkurenci a je také nanejvýš vhodné zapojit do přípravného procesu i své dodavatele, na nichž je firma závislá a kteří převážně určují cenu vstupů.

Při HA pracuje tým podle přijatého, přesného a jasného pracovního plánu. Pracovní plán by měl být co nejpřesnější. Obsahuje následujících šest etap:

Normovaný Plán práce hodnotové analýzy (EU DIN 69 9..)	
Etapy HA	Postupy
Příprava	- výběr předmětu HA - konstrukce zadání úkolu HA - stanovení měřitelného cíle - vytvoření pracovní organizace – dílčích týmů - konstrukce plánu průběhu včetně časových údajů
Zjištění aktuálního stavu	- opatření relevantních informací, přesná specifikace předmětu HA - specifikace všech funkcí předmětu HA - podrobná analýza všech přímých i nepřímých nákladů souvisejících s danými funkcemi
Ověření aktuálního stavu	- ověření hlavních a vedlejších funkcí včetně všech případných přírůstkových nákladů - ověření nákladových kalkulací včetně přezkoumání všech nových nákladů
Analýza možných řešení (variant)	zkoumání všech možných řešení; rozpracovat podrobně u hlavních i vedlejších funkcí předmětu HA všechny reálné varianty
Rozbor řešení	- zjištění proveditelnosti pomocí technicko-ekonomických studií proveditelnosti (<i>feasibility studies</i>) - ověření technických i základních finančně-ekonomických kritérií projektu: kapitálová potřeba, rentabilita, výkonnost, návratnost, riziko, nejistota atd.
Výběr nejvhodnějšího řešení a jeho realizace	- výběr nejlepší varianty - plán realizace - realizace řešení pomocí projektového řízení (<i>project management</i>)

Příprava

V rámci přípravy se především mapuje aktuální situace ve firmě a navržený předmět hodnotové analýzy je zkoumán všemi úrovněmi firmy. Podklady k výběru předmětu vycházejí ze známých technik jako je analýza výrobků, analýza silných a slabých míst a návrhy výzkumu a vývoje.

Důležité je vždy všechny informace dávat do souvislosti s trhem a konkurencí! Tento předpoklad je u stanovení cílů HA zásadní. Jedním z častých úkolů HA v praxi může být požadavek na cílové snížení celkových nákladů (*total cost*), například o 10 %.

Zásadními údaji jsou tržní ceny konkurence a její chování, především v oblastech strategie nových výrobků, cenové politiky, kvality, záruk, servisu, marketingové podpory i distribučních kanálů. Získané údaje nám umožní kvantifikaci cílů včetně určení relevantních nákladů.

Při analýze budoucí prodejní ceny (*selling price*) je velmi vhodné použít systém založený na **marginálních nákladech**, který umožní názorně zmapovat pomocí kalkulování příspěvků na úhradu (*contributions*) jednotlivé přínosy analyzovaných produktů a služeb. Ke konstrukci této techniky je nezbytné provést podrobnou nákladovou analýzu (*cost analysis*), jejíž součástí je zejména přesné a úplné určení všech variabilních i fixních nákladů. Z výše uvedeného přístupu je zřejmé, že se jedná o klasické řízení nákladů (*cost management*) **určené trhem**. Jde tedy o přístup, kdy nejsou celkové náklady a zisková marže určovány firmou, ale jsou odvozeny z ceny **dosažitelné** na trhu! To znamená, že jestliže nemáme možnost a neumíme být lepší než konkurence a naše celkové náklady, jak variabilní, tak fixní, jsou vyšší než konkurenční u srovnatelného produktu a nemáme dále ani možnost v budoucnu tyto náklady výrazně snížit (například inovacemi, novými technologiemi nebo metodami řízení), navíc zákazník nechce utrácet za náš produkt více než za konkurenční, je nutno tento produkt zamítnout.

Ve fázi přípravných opatření má nezastupitelnou úlohu **nákladové účetnictví** (*Cost Accountig*), které musí být co nejpřesnější a nejpodrobnější a musí být rovněž schopno přiřadit jednotlivé náklady přesně jednotlivým produktům a službám (*cost matching*). Není vhodné používat ve velkém rozsahu procentní přírážky nebo absorpční sazby. Určení všech variabilních a fixních nákladů, tedy jak stávajících, tak i nákladů přírůstkových, vyvolaných (*incremental costs*), je nezbytné pro takové zásadní body provádění HA, jakými jsou: kalkulace variantních řešení, analýza hlavních a vedlejších funkcí výrobku nebo ocenění pracovní síly zapojené do výroby zkoumaného produktu.

Celý proces HA je třeba vždy časově koordinovat a musí být také vždy určen nejméně začátek a konec projektu i projektové přípravy. Tato skutečnost je významná, protože na současném trhu se podmínky velice rychle mění a čísla i na nich založené analýzy se stávají stejně rychle zastaralými a nepotřebnými.

Zjištění aktuálního stavu

Informace pro tato zjištění vycházejí ze všech dostupných firemních informačních systémů, jakými jsou okruhy manažerského, finančního i nákladového účetnictví i výsledků speciálních firemních statistických šetření. Jde o to, co nejpřesněji definovat jednotlivé funkce předmětu HA, tedy funkce dílčí a hlavní.

Je-li například předmětem hodnotové analýzy ventilátor, pak jsou souborem jeho funkcí všechny požadavky, které jsou na výrobek kladeny zákazníkem. Konkretizujeme-li tyto požadavky, pak dostaneme například kolik m³ vzduchu za hodinu musí přečerpávat, výkon, příkon, životnost, recyklovatelnost, design, bezpečnost a nutné zákonné certifikace. Z uvedeného výčtu funkcí předmětu HA je na první pohled zřejmé, jak různorodá jsou kritéria i jednotky jejich měřitelnosti i jak nezbytným pomocníkem jsou **nákladové analýzy** (*cost analyses*), které mají za úkol tato měřítka unifikovat do nejužitečnějšího **peněžního** vyjádření!

Celkové náklady na zabezpečení požadovaných funkcí musí být kalkulovány co možná nejpřesněji a velmi detailně. Často jsou používány **jednotkové náklady**. Nákladové analýzy a na nich založené předpoklady jsou základním stavebním kamenem všech rozhodovacích procesů v HA a používají se jak pro ohodnocení současnosti, tak pro určení plánovaného stavu.

Ověření aktuálního stavu

Jedná se o přesnou analýzu současného stavu i hlavních a dílčích funkcí HA a jejich souvislosti se stávajícími i vyvolanými celkovými náklady firmy.

Analýza možných řešení (variant)

Po určení předmětu HA i jejích dílčích i hlavních funkcí je nutno všechny dílčí funkce rozpracovat do reálných alternativ, které mohou i původní návrhy podstatně revidovat nebo zamítnout. Běžně se objevují metody používané při podpoře tvůrčího přístupu myšlení, jako jsou dotazníkové průzkumy a jejich vyhodnocení i metody kolektivních diskuzí na bázi *brainstormingu*.

Rozbor řešení

Jsou-li týmem určeny vhodné varianty řešení daného problému, většinou se jedná o 3–4, je nutno je přesně posoudit a rozhodnout, které projdou do nejužšího kola výběrového řízení. Posouzení a ohodnocení vybraných variant se provádí pomocí takzvaných **technicko-ekonomických studií proveditelnosti** (*feasibilities studies*), které jsou zpracovávány v souladu s obecně uznávanými principy.

Výběr nejvhodnějšího řešení a jeho realizace

Jsou-li všechny vybrané projekty zhodnoceny pomocí technicko-ekonomických studií proveditelnosti, je přijata jedna konkrétní varianta řešení, která je nejlépe v souladu s danými firmou určenými kritérii a s její užitkovou funkcí i sledovanými taktickými a strategickými cíli (*firm's objectives*).

Tým HA musí stanovit přesný plán realizace – **pracovní plán**, který je v souladu s dříve přijatým časovým plánem. Obsahem pracovního plánu musí být vždy začátek a konec celého procesu realizace, harmonogram jednotlivých úkolů spojený se způsobem jejich provedení, způsob a principy kontroly, včetně odpovědností jednotlivých firemních úrovní i jednotlivých pracovníků. Je zde používána metoda srovnávání (komparace), kdy jsou srovnávány aktuální výsledky s jejich plánovanými hodnotami, které jsou velmi podobné kontrole a plánování prováděné pomocí standardů a limitů používaných v nákladovém účetnictví založeném na standardech a rozpočtování (*Standard Costing and Budgetary Control*).

Při samotné realizaci vybrané varianty řešení postupuje tedy tým HA systematicky podle časového a pracovního plánu za použití obecně přijímaných metod projektového řízení (*project management*).

2.11 Kontrola skladu a zásob (stock control)

Kontrola skladu a zásob

Hlavním cílem kontroly skladu a zásob je udržovat objem zásob (surovin, materiálu, rozpracované výroby a hotových výrobků) na takové úrovni, která **minimalizuje celkové náklady** s nimi spojené, a to vše při zachování kontinuity výroby!

Náklady spojené se zásobami a skladem lze dělit podle procesů:

- náklady na pořízení zásob a zaskladnění,
- náklady na skladování a manipulaci,
- náklady na vyskladnění.

Náklady podle druhu zásob:

- surovin (*raw materials*),
- materiálu (*materials*),
- rozpracované výroby (*work-in progress* – WIP),
- hotových výrobků (*finished goods*).

Kromě těchto druhů nákladů vznikají i další, spojené se skladem a zásobami, jako náklady personální, náklady na logistiku a kontrolu, výpočetní a komunikační techniku, skladové budovy a plochy, dopravu a manipulaci, pojištění, ostrahu a zabezpečení, úklid a údržbu, energie i jiné nakupované externí služby.

Protože zásoby (*stock, inventory*) vedle hotovosti (*cash*), pohledávek (*receivables accounts* nebo *debtors*) představují základní složku pracovního kapitálu firmy (*working capital*), který je zásadní firemní položkou celkových aktiv (*total assets*), je třeba kontrole této složky aktiv věnovat pečlivou pozornost.

Pracovní kapitál, respektive jeho dostatečná výše i likvidita jeho jednotlivých složek má zásadní význam pro provoz firmy i pro generování budoucí firemní hotovosti. V zásobách má totiž firma vázány peněžní prostředky, které dostane zpět až při realizaci zásob, tedy při jejich přímém prodeji nebo prostřednictvím prodeje produktů, které jsou vyrobeny za jejich použití. Tato skutečnost má za následek fakt, že po dobu skladování, výroby a realizace prodeje firmě vznikají náklady vázaného kapitálu ve formě úroků, které musí platit za jeho opatření.

V současné praxi je často jejich hodnota kalkulovaná pomocí **váženého průměru nákladů kapitálu** (*weighted average cost of capital* – **WACC**), jenž nám poskytuje informaci o **ceně kapitálu**, kterou firma platí jeho poskytovatelům (například bankám, pojišťovnám, leasingovým společnostem, vlastníkům, podílníkům, jiným soukromým investorům, případně ostatním finančním institucím). Z těchto důvodů je vhodné k celkovým nákladům zásob připočíst i výši těchto nákladů.

V praxi se používají dva klasické přístupy ke kontrole stavu zásob, které jsou někdy modifikovány i kombinovány. Jedná se o tyto systémy:

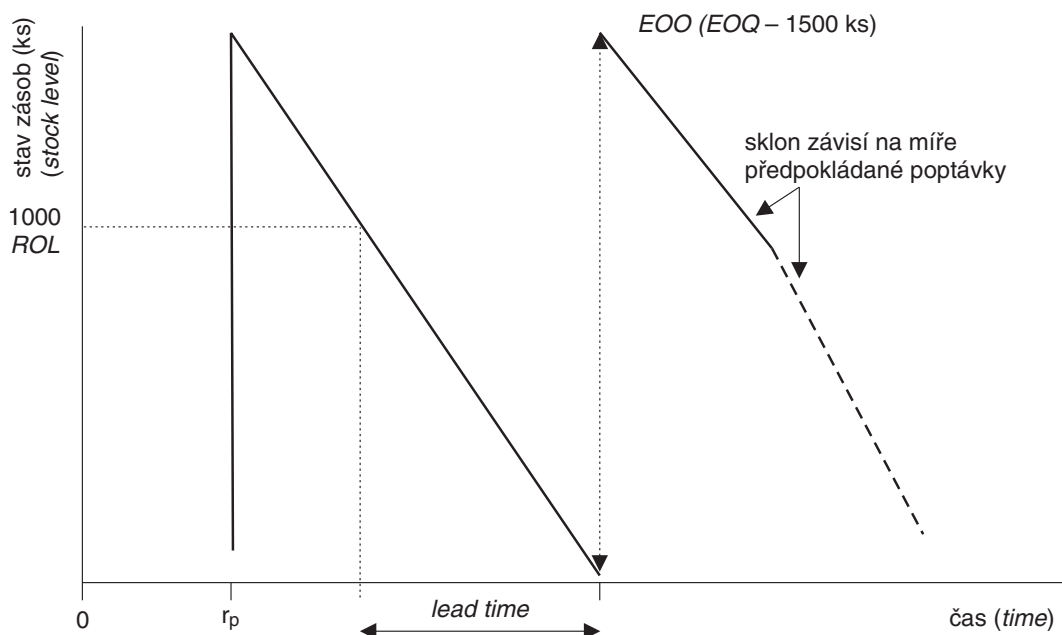
1. **Samoobnovovací: nepravidelně kontrolovaný systém** (*Re-order Level, RLS*), který je kontrolovaný v nepravidelných intervalech a pracuje se stálým objemem automaticky se obnovujících zásob, tedy s jejich fixním množstvím určeným pomocí takzvaného **Ekonomického objemu objednávky** EOO (*Economic Ordering Quantity, EOQ*), tedy optimální objednávky na základě standardizovaného výpočtu, odhadu předpokládané úrovně poptávky (*demand*) i jiných vnitřních i vnějších faktorů v daném období.
2. **Periodicky přepočítávaný: pravidelně kontrolovaný systém** (*Periodic Review, PRS*), který je revidován v pravidelných intervalech a pracuje s variabilním objemem zásob. Proměnné množství zásob je objednáváno v pravidelných, předem určených intervalech.

Samoobnovovací, nepravidelně kontrolovaný systém (re-order level, RLS)

Je založen na následujících předpokladech:

- Klesne-li objem skladovaných zásob na předem stanovené konstantní množství PSMZ (*Re-order Level*), je uskutečněna nová objednávka stejného množství zásob, které je stanovena v úrovni Ekonomického objemu objednávky EOO (*Economic Ordering Quantity, EOQ*).
- Je předem naplánovaná úroveň EOO pro každou skladovanou položku (*stock item*).
- Používají se tři úrovně stavu zásob, a to:

1. **Maximální úroveň stavu zásob:** $MZ = PSMZ + EOO$ – minimální očekávaná spotřeba (MOS) pro stanovený řízený cyklus – SC (*lead time*).
2. **Minimální úroveň stavu zásob:** $MiZ = PSMZ + EOO$ – normální (*average*) spotřeba (NOS) pro stanovený cyklus.
3. **Předem stanovená úroveň stavu zásob:** konstantní množství PSMZ (*Re-order Level*) = max. spotřeba × max. SC.



r_p – bod, ve kterém je sklad doplněn v jedné dodávce o EOO (EOQ) (replenishment point)

Obr. 2.13 Vysvětlení RLS za předpokladu naplnění skladu v jedné dodávce

V praxi se často používá, zejména v případě nestabilní poptávky po zásobách, technika držby **minimálního stavu zásob** (buffer stock), ke kterému se přičte EOQ, a tím vznikne celkové množství zásob na skladě v době dodávky. V daném případě za předpokladu minimálního požadovaného stavu 200 jednotek by byl v okamžiku naplnění skladu v jedné dodávce stav zásob 1 700 kusů (tedy EOQ 1 500 ks + minimální stav zásob 200 ks).

PŘÍKLAD

Výpočet optimálního stavu úrovně zásob v RLS

Vstupy	Množství jednotek za den/rok (units per day/year)
• normální spotřeba NS (normal usage)	100/d
• maximální spotřeba MSZ (max. usage)	150/d
• minimální spotřeba MiSZ (min. usage)	50/d
• očekávaná plánovaná doba spotřeby v SC (lead time)	30–35/d
• průměrná plánovaná doba spotřeby v SC (average lead time)	32,5/d
• předchozí hodnota Ekonomického objemu objednávky EOO (Economic Ordering Quantity, EOQ) za rok	49 850/y
Ostatní údaje (i dopočítané)	
• očekávaná celková spotřeba zásob/rok: 55 589 jednotek (AD/y)	
• nákupní cena jednotky zásob: 500 Kč	
• celkový počet objednávek/jednotek v dávce za rok: 4950	
• objednácní náklady na 1 objednanou dávku zásob (N.obd.): 7250 Kč	
• manipulační náklady j/r (carrying cost): 14 % z 500 Kč nákupní ceny, tedy 70 Kč/r/1 obj.j.z.; 100 /d	
Počet objednávek (j/r) = roční poptávka (annual demand AD) / objednané množství (j/r) 55 589/4950 = 11,23 dávek objednaných k doplnění požadovaného stavu	
Celkové náklady/r (TC) = náklady objednání (ordering cost)/r + manipulační a skladovací náklady (carrying cost)/r	
náklady objednání/r (OC/Y) = počet dávek objednávek/r × náklady na 1 objednanou dávku (tedy 4950 j.)	
NO(OC/Y) = 11,23 × 7 250 Kč = 81 418 Kč	

Ekonomický objem objednávky EOO (Economic Ordering Quantity, EOQ)

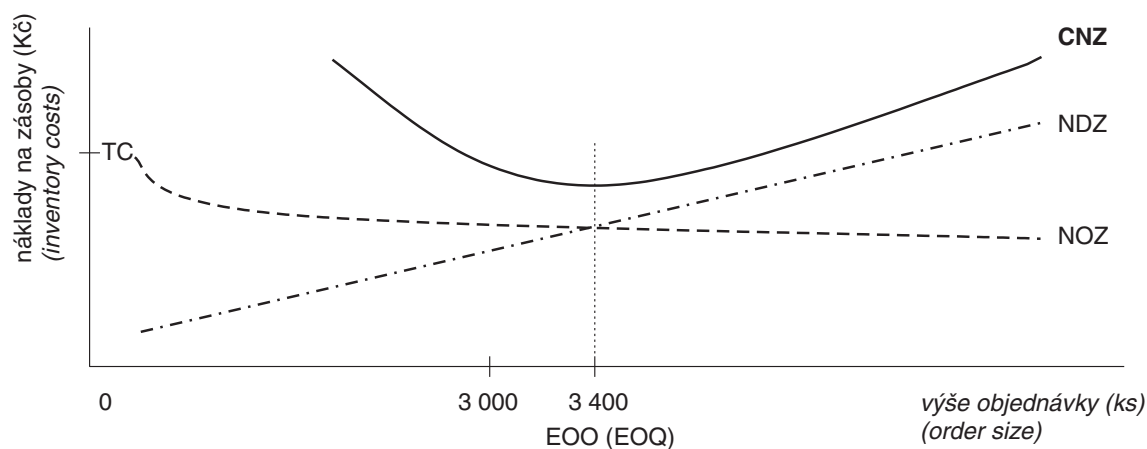
$$EOO(EOQ) = \sqrt{\frac{2 \times NO \times \text{aktuální poptávka zásob jednotek (AD/y)}}{\text{manipulační náklady (jz/r)}}$$

$$EOO(EOQ) = \sqrt{\frac{2 \times 7250 \times 55\,589}{70}} = 3\,393$$

Zaokrouhleno 3 400 jz je tedy ekonomicky optimální výše objemu objednaných jednotek zásob pro dané období!

Metoda Ekonomického objemu objednávky EOO (*Economic Ordering Quantity*, EOQ), tedy **optimální objednávky** na základě standardizovaného výpočtu a odhadu předpokládané úrovně poptávky (*demand*) i jiných vnitřních i vnějších faktorů v daném období, je založena na těchto předpokladech:

1. Stabilitních nákladech, jak skladovacích a manipulačních, tak i nákladech spojených s objednáváním a zásobováním.
2. Objemy používaných zásob jsou stálé a dobře plánovatelné.
3. Celý sklad je doplněn po spotřebě daného množství zásob najednou v jedné dodávce, která je v objemu EOO (EOQ).
4. Nebere ve své čisté tradiční podobě v úvahu hodnotu minimální „pojistné“ výše zásob (*buffer stock*), která je vhodným doplňkem RLS při nestabilních vnitřních i vnějších podmínkách.



CNZ – celkové náklady spojené se zásobami (*total costs*)

NDZ – náklady údržby a skladování zásob (*stock/inventories holding*)

NOZ – náklady spojené s objednávkami, dopravou a manipulací se zásobami (*ordering costs*)

Obr. 2.14 Optimální výše objemu objednaných jednotek EOO (EOQ) v RLS

Periodicky přepočítávaný, pravidelně kontrolovaný systém (periodic review, PRS)

PRS vychází z předpokladu, že celkový objem skladovaných zásob je kontrolován v **pravidelných intervalech** a je i ve stejných intervalech doplňován v případě potřeby na požadovanou úroveň. Plánovaná úroveň zásob je závislá zejména na odhadu budoucí poptávky po jednotlivých druhích i položkách zásob pro jednotlivá kontrolní období, aktuálním stavu zásob a spotřebním cyklu zásob (*lead time*).

Kontrolní období je to období, které předchází období, v němž následuje **přezkoumání** (*next review period*). Případná doobjednávka (*replenishment order*), tedy doplnění zásob do požadovaného stavu pro kontrolní období, je uskutečněna, je-li stav zásob v přezkumném momentu nižší než požadovaný a její výše je konstruována tak, že se doplní o takovou úroveň, která byla plánována a požadována v předchozím období.

Pracuje tedy s **variabilním** množstvím pravidelně kontrolovaných zásob.

PŘÍKLAD**Určení objemu zásob v PRS**

1. Tabulka zobrazuje stav vývoje zásob komponenty Z po dobu 20 týdnů.
2. Minimální výše zásob dané komponenty Z je 600 ks pro kontrolní období.
3. Kontrolní období je stanoveno na 5 týdnů.
4. Spotřební cyklus zásob Z je 2,5 týdne, stejně jako zpoždění (*lag*) mezi objednávkou a dodávkou zásob.

kontrolní období: týden (<i>review period per week</i>)	1–5	5–10	10–15	15–20
plánovaný počet jednotek Z (Q)	1 600	1 100	1 300	atd.
udržovaná minimální úroveň zásob (MÚZ)		600	600	...
požadavek stavu zásob pro dané KO	1 600	1 700	1 900	1 200
skutečný stav zásob v KO	1 600	1 500	2 200	
korekční doobjednávka (RO)	(v 7,5 t o 1 600 j)	(v 10 t o 1 100 j)	(v 20 t o 600 j)	
důvod	AS pod MÚZ	AS menší než PS	AS pod MÚZ	

Výhody PRS jsou především:

- Lépe se plánuje firemní kapacita, především administrativní, spojená s objednáním a obstaráváním zásob, z toho plyne, že lze pracovat efektivněji pomocí krátkodobého přizpůsobení stávajících firemních kapacit (delší pracovní směny, externí pracovníci, outsourcing služeb...).
- Snadněji se dosahuje množstevní sleva, protože lze lépe plánovat objem a čas dodávek.
- Reflektuje pružně na změnu spotřebovávaných zásob, je vhodný pro navazující výrobní postupy.
- Tím, že je prováděna pravidelná kontrola, by mělo být lépe zaručeno rychlejší odstranění případných nerovnováh.

Nevýhody PRS:

- Je udržován v průměru vyšší stav úrovně zásob, než kdyby jejich množství bylo kalkulováno pomocí EOO (EOQ), navíc je toto množství odhadnuto.
- Je obtížné odhadovat vývoj poptávky po zásobách i dopad zpoždění mezi revizí stavu a dodávkou nového objemu zásob, délku spotřebního cyklu (SC).
- Systém je zvláště citlivý na náhlé změny firemní poptávky po zásobách, tedy na výkyvy v jejich spotřebě.

Použití PRS bude tedy přinášet nejvyšší přidanou hodnotu firmám, které produkují velké návazné série výrobků, které vstupují do budoucí produkce. To je typické pro moderní strojírenské velkovýroby (například v současném strojírenství zejména v automobilovém průmyslu). Při těchto výrobních postupech lze pomocí techniky PRS, která je vhodně aplikována, lépe a efektivněji koordinovat, realizovat, kontrolovat i plánovat jednotlivé navazující fáze výroby i celý výrobní proces.

2.12 Metoda ABC, Paretova analýza (ABC-analysis)

Technika ABC se používá obecně při **stanovení priorit**. Umožňuje popsáním vnitřních souvislostí firemních procesů poznat a pochopit jejich zákonitosti i jejich reálné dopady na aktivity firmy. Rozkrytím, popsáním i vysvětlením těchto procesů se ABC stává významným pomocníkem zejména v oblasti operativního řízení, kontroly a plánování.

Zabývá se především zkoumáním objemů a hodnot (*quantities and values*) jednotlivých analyzovaných položek (*items*). Podstatou ABC je fakt, že mnohdy malá množství z celkového objemu mohou tvořit významnou a rozhodující hodnotu. Vezmeme-li si například metodu ABC z pohledu zásob, tak je běžné, že 75–80 % jejich hodnoty (*stock value*) je tvořeno relativně malým objemem položek, tedy druhů skladovaných zásob.

Pro manažery všech úrovní, kteří patří k hlavním uživatelům manažerského účetnictví, i pro samotné manažerské účetní je důležité, aby byly podchyceny a monitorovány ty nejdůležitější skupiny, které tvoří největší hodnotu firmy. Technika ABC je ve firemním řízení používána v **zásobování, skladování, výrobě i odbytu**.