

Jakub Slavík

# Finanční průvodce nefinančního manažera

Jak se rychle zorientovat  
v podnikových a projektových financích





Jakub Slavík

# Finanční průvodce nefinančního manažera

Jak se rychle zorientovat  
v podnikových a projektových financích

*Grada Publishing*

***Upozornění pro čtenáře a uživatele této knihy***

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

**Ing. Jakub Slavík, MBA**

## **Finanční průvodce nefinančního manažera**

**Jak se rychle zorientovat v podnikových a projektových financích**

---

TIRÁŽ TIŠTĚNÉ PUBLIKACE:

Vydala Grada Publishing, a.s.  
U Průhonu 22, 170 00 Praha 7  
tel.: +420 234 264 401, fax: +420 234 264 400  
[www.grada.cz](http://www.grada.cz)  
jako svou 5107. publikaci

Odpovědný redaktor Štěpán Böhm  
Grafická úprava a sazba Antonín Plicka  
Počet stran 176  
První vydání, Praha 2013  
Vytiskly Tiskárny Havlíčkův Brod, a.s.

© Grada Publishing, a.s., 2013  
Cover Photo © fotobanka allphoto

**ISBN 978-80-247-4593-0**

---

ELEKTRONICKÉ PUBLIKACE:

**ISBN 978-80-247-8436-6 (ve formátu PDF)**  
**ISBN 978-80-247-8437-3 (ve formátu EPUB)**

---

# Obsah

<b>O autorovi</b> .....	<b>8</b>
<b>Sedmero zapeklitých situací</b> .....	<b>9</b>
<b>1 Jak se daří podniku?</b> .....	<b>13</b>
1.1 Podnik a jeho cíle .....	13
1.2 Finanční řízení podniku .....	15
1.3 Hlavní nástroje finančního řízení a finanční analýza .....	16
1.4 Základní účetní výkazy podniku .....	19
1.5 Majetková struktura podniku .....	21
1.6 Náklady a výnosy – motor podniku .....	28
1.7 Cash flow – skutečné peníze ve firmě .....	31
1.8 Poměrové ukazatele finanční analýzy .....	35
1.8.1 Ukazatele rentability .....	36
1.8.2 Ukazatele aktivity .....	36
1.8.3 Ukazatele zadluženosti .....	37
1.8.4 Ukazatele likvidity .....	38
1.8.5 Ukazatele kapitálového trhu .....	38
1.9 Jak pracovat s ukazateli finanční analýzy .....	39
■ Příklad práce s rozvahou .....	41
■ Příklad práce s poměrovými ukazateli finanční analýzy .....	45
Shrnutí .....	48
<b>2 Levně nebo draho?</b> .....	<b>49</b>
2.1 Náklady a jejich členění .....	49
2.2 Náklady fixní a variabilní .....	50
2.3 Nákladové kalkulace .....	53
2.4 Výnosy a cena .....	55
2.5 Řízení nákladů a podniková strategie .....	57
2.5.1 Strategie „bez parády“ .....	58
2.5.2 Strategie nízké ceny .....	58
2.5.3 Strategie odlišení .....	58
2.5.4 Hybridní strategie .....	59
2.5.5 Strategie cíleného odlišení .....	59
2.5.6 Strategie odsouzené k neúspěchu .....	60
2.5.7 Strategie a náklady .....	60
2.6 Kdy je odhad lepší než přesná analýza .....	61

---

■ Příklad rozhodování o ceně výrobku .....	62
■ Příklad využití nákladové kalkulace v „nefinančním“ problému .....	64
Shrnutí .....	69
<b>3 Vyplatí se ten projekt? .....</b>	<b>71</b>
3.1 Projekt versus podnik .....	71
3.2 Investiční projekt a jeho fáze .....	72
3.3 Hodnota peněz v čase .....	74
3.4 Čistá současná hodnota .....	74
3.5 Vnitřní výnosové procento .....	76
3.6 Doba návratnosti .....	77
3.7 Ekonomická efektivnost projektu .....	77
3.8 Vliv inflace na hodnocení efektivnosti projektu .....	80
3.9 Finanční analýza projektu .....	80
3.10 Rizika projektu a jejich hodnocení .....	82
3.10.1 Odpovědi na riziko .....	83
3.10.2 Sekundární riziko .....	83
3.10.3 Riziko investiční fáze .....	84
3.10.4 Riziko provozní fáze .....	84
3.10.5 Riziko poprovozní fáze .....	85
3.10.6 Odhad velikosti rizika .....	85
3.11 Specifika projektů veřejných služeb .....	86
■ Příklad finančního a ekonomického hodnocení investičního projektu .....	88
■ Příklad rozhodování o realizaci investičního projektu .....	92
Shrnutí .....	94
<b>4 Udělat nebo nakoupit? .....</b>	<b>95</b>
4.1 Střediska odpovědnosti .....	95
4.1.1 Ziskové středisko .....	96
4.1.2 Nákladové středisko .....	97
4.1.3 Výnosové středisko .....	98
4.1.4 Podmínky úspěšnosti .....	98
4.2 Efektivní řízení dodavatelských vztahů .....	99
4.3 Outsourcing činností .....	103
■ Příklad rozhodování o typu dodavatelské smlouvy .....	106
■ Příklad rozhodování o efektivnosti outsourcingu .....	109
Shrnutí .....	116
<b>5 Kolik stojí podnik .....</b>	<b>117</b>
5.1 Tržní hodnota podniku .....	117
5.1.1 Ocenění podniku .....	118
5.2 Základní metody oceňování podniku .....	118
5.2.1 Majetkový princip .....	119
5.2.2 Výnosový princip .....	119

---

5.2.3	Kombinovaný princip .....	122
5.2.4	Tržní princip .....	122
5.3	Volba vhodné oceňovací metody .....	123
■	Příklad rozhodování o ceně podniku .....	125
	Shrnutí .....	128
<b>6</b>	<b>Byla by firma na prodej?</b> .....	<b>129</b>
6.1	Akvizice podniku .....	129
6.2	Fúze podniků .....	132
6.2.1	Horizontální fúze .....	132
6.2.2	Vertikální fúze .....	132
6.2.3	Konglomerátní fúze .....	133
6.3	Náklady a výnosy z fúzí a akvizic .....	133
■	Příklad posuzování efektivity fúze .....	136
	Shrnutí .....	138
<b>7</b>	<b>Ale to jsme neprobírali!</b> .....	<b>139</b>
7.1	Inovační podnikání a jeho finance .....	139
7.1.1	Venture capital .....	140
7.1.2	Andělské investory .....	141
7.1.3	Dotace .....	142
7.1.4	Finanční řízení start-up firmy .....	142
7.1.5	Podnikatelské inkubátory .....	142
7.2	Finanční řízení projektů odborných služeb .....	143
7.3	Projekty veřejně soukromého partnerství (PPP) .....	147
7.4	Projekty EPC .....	151
■	Příklad rozhodování o ceně projektu odborných služeb .....	153
■	Případová studie „hloupého“ PPP – letiště Inverness .....	155
	Shrnutí .....	157
	<b>Závěrem</b> .....	<b>159</b>
	<b>Příloha</b> .....	<b>161</b>
	<b>Slovníček důležitých pojmů</b> .....	<b>166</b>
	<b>Literatura</b> .....	<b>173</b>
	<b>Rejstřík</b> .....	<b>174</b>

# O autorovi

## **Ing. Jakub Slavík, MBA**

Absolvoval Vysokou školu ekonomickou v Praze a Sheffield Hallam University v Anglii. Po dvanácti letech odborné a řídicí praxe na železnici působí od roku 1997 jako manažerský konzultant pro domácí i zahraniční zákazníky, specializovaný na dopravu, energetiku, veřejně soukromá partnerství (PPP) a manažerské vzdělávání techniků. Podílel se například na přípravě trasy D pražského metra, projektech trolejbusové dopravy v Srbsku a Kyrgyzstánu, technické přípravě vlastnických změn v českém chemickém průmyslu nebo na manažerském vzdělávání českých a chorvatských energetiků. Jako soukromý podnikatel provozuje odborný informační portál [Proelektrotechniky.cz](http://Proelektrotechniky.cz), zaměřený na nové projekty a technologie z elektrotechniky a energetiky. Dlouhodobě spolupracuje například s britskou poradenskou skupinou Atkins, s Asociací pro rozvoj infrastruktury, jíž je čestným členem, s ČVUT Praha a s Českou asociací MBA škol. Je autorem učebnice *Z inženýra manažerem* a bezpočtu odborných článků, zabývajících se zejména praktickými otázkami velkých investičních projektů.





# Sedmero zapeklitých situací

Dobrý den, pane řediteli,

chtěl bych Vám poblahopřát k povýšení a zároveň Vám usnadnit to, do čeho jste spadl rovnýma nohama.

Až doposud jste se zabýval převážně svojí odborností, k níž máte vzdělání a spoustu zkušeností. Firemní peníze, o které prý jde až v první řadě, pro Vás ztělesňovala hlavně mzdová účtárna nebo nanejvýš tak šéf, u kterého jste nárokoval rozpočet na příští rok.

Teď se ale situace změnila. Jako člen firemního vedení jste s financemi v nejrůznější podobě konfrontován prakticky každý den. Úlisní šamani v bílých límečcích kolem Vás hází pojmy jako ebit, pracovní kapitál, cash flow nebo čistá současná hodnota, které Vám odjakživa připadaly podezřelé. A co horšího – očekávají, že s nimi budete diskutovat a rozhodovat tak nebo onak o závažných věcech. To aby člověk vystudoval další vysokou školu. Jenže na něco podobného ve své každodenní zaneprázdněnosti sotva najdete čas. Navíc se ve světě firemních financí potřebujete aspoň nějak zorientovat hned, ne až za pět let. A kromě toho, upřímně: Tenhle svět Vás nikdy moc nebavil a nemáte ambice stát se tu odborníkem na slovo vzatým.

Nejste v tom sám. Schopných manažerů, kteří se náhle octli ve světě podnikových financí a neví si v něm tak docela rady, je spousta. Ale nezaoufejte, mám tu pro Vás první pomoc.

Za všechno vlastně můžou moji škodolibí kolegové – lektoři managementu. Prý ať pro Vás vymyslím jednodenní zkrácené školení o řízení peněz v podniku. Neblázněte, povídám, to se přece během jednoho dne nedá naučit. Navíc nejsem specialista zaměřený na finance, ale manažerský konzultant, a finanční řízení znám spíš z té praktické stránky. To je přesně ono, jásalí mí povedení přátelé, tady je potřeba právě pohled nefinančního manažera, který provede světem peněz stejně postiženého kolegu. A v duchu si mnuli ruce, jak šikovně ten horký brambor přehodí na někoho jiného, totiž na mne.

Nu dobrá, svolil jsem nakonec. Vymyslím tedy jakousi turistickou příručku po světě podnikových a projektových financí. Nebude to studie ani zevrubná učebnice, ale jednoduchá příručka pro zabloudivší turisty, jak se dostat ven ze zapeklitých situací. Postupně jsem takových situací napočítal rovných sedm.

### **Zapeklitá situace č. 1: Jak se daří podniku?**

Před Vámi se tyčí hora čísel. Máte si z nich v rychlosti udělat představu, zda je na tom dotyčný podnik dobře nebo špatně, a být v tomto směru kvalifikovaným partnerem do diskuse finančním manažerům.

My si napřed spolu ujasníme, co je to vlastně podnik, co je a co není finanční řízení, a od čeho tu ti finanční manažeři tedy vlastně jsou. Pak se podíváme, jak se dá ze základních finančních výkazů firmy získat alespoň první obecná informace o „zdraví“ podniku, aniž by se člověk v té spoustě čísel dokonale ztratil.

### **Zapeklitá situace č. 2: Levně nebo draho?**

Máte rychle rozhodnout, zda se Vaše výrobky nebo služby vyplatí prodávat za danou cenu a pokud ne, jestli a jak je možné snížit náklady anebo zvýšit cenu.

Podíváme se proto trochu blíže na problematiku firemních nákladů, se kterou jsme se setkali už v předchozí situaci. Z marketingového a strategického managementu si dále vezmeme na pomoc poučky a zkušenosti k řízení cen, v němž dokáže čisto-krevný účetní někdy natropit pěknou paseku.

### **Zapeklitá situace č. 3: Vyplatí se ten projekt?**

Se zděšením jste zjistil, že projekt nemusí být jen technický výkres rodinného domu nebo továrny, ale také například záměr investovat do výrobního zařízení. Nyní máte rozhodnout, zda se takový záměr vyplatí nebo ne. A co horšího – co když se nejedná o výrobní zařízení, ale třeba o novou silnici nebo školu, která si na sebe nikdy nevydělá, a přesto je evidentně potřeba?

Ukážeme si proto, jak se výhodnost investičního projektu hodnotí. Na výhodnost se přitom podíváme jednak okem podnikatele, kterému má investice přinést zisk, a jednak okem veřejného zadavatele, sledujícího veřejnou prospěšnost investice. Nejprve si samozřejmě ujasníme, co to ten projekt vlastně je.

### **Zapeklitá situace č. 4: Udělat nebo nakoupit?**

Stojíte před problémem, zda výrobky a služby, které Váš podnik potřebuje ke své činnosti, nakupovat od vnějšího dodavatele, nebo zda si je obstarat vlastními silami. A z jednoho problému je hned několik: Pokud to bude vlastními silami, jakou dát odpovědnost jednotlivým organizačním útvarům, aby fungovaly co nejlépe a přitom jen zbytečně nerostla firemní administrativa? Pokud se bude nakupovat, jakou smluvní formu nejlépe zvolit, aby se Váš a dodavatelův zájem co nejvíce přiblížily? A nebylo by pak nakonec lepší to, co si nyní dodáváte vlastními silami, nechat dělat někoho jiného?

Na všechny tyto otázky budeme hledat odpověď. Nejprve si ukážeme, jak podnik co nejlépe členit na střediska odpovědnosti neboli hospodářská střediska. Pak se podíváme na různé, tradiční i netradiční, typy dodavatelských vztahů a ukážeme si, kdy se který může hodit. Nakonec probereme s chladnou hlavou vyčleňování čili outsourcing, který je pro některé všelékem a pro jiné strašákem.

### **Zapeklitá situace č. 5: Kolik stojí podnik?**

Není pro Vás žádná novinka, že podnik se dá kupovat a prodávat takřkajíc jako houska na krámě. Teď jste ale zjistil, že on to není ani tak krám, jako spíše perský bazar. Jen místo smlouvajících trhovců tu uhlazení experti argumentují tou či onou cenou vypočtenou podle té či oné zaručeně vědecké metody a na Vás je, dát někomu z nich za pravdu – anebo také nikomu.

Podíváme se proto, jaké různé metody se nejčastěji používají při stanovení ceny podniku, a ukážeme si, kdy je která z nich vhodná, méně vhodná nebo vyloženě nevhodná.

### **Zapeklitá situace č. 6: Byla by firma na prodej?**

A jde do tuhého. Máte spolu s ostatními manažery rozhodnout nebo doporučit, zda má Váš podnik koupit jinou společnost, zda se má s jiným podnikem sloučit, případně zda má či nemá být sám koupen, a za jakých podmínek to má být. Tady už se točí velké peníze a přijímají se osudová rozhodnutí.

Nahlédneme proto do světa fúzí a akvizic podniků, které jsou pomyslnou „vysokou školou“ finančního managementu, a ukážeme si, kdo při nich obvykle vítězí nebo prohrává a proč. To, co jsme se dověděli o ceně podniku, se nám přitom bude velmi hodit.

### **Zapeklitá situace č. 7: Ale to jsme neprobírali!**

Málo platné, ať si člověk přečte jakoukoliv příručku, v životě nakonec vždycky narazí na něco, co v ní bylo opomenuto. Pár takových problémů, které se v ekonomických učebnicích vyskytují méně často, si tu ukážeme. Jejich zaměření je velmi různorodé a zdaleka ne vyčerpávající; na to je život příliš pestrý.

Podíváme se zde, jak funguje inovační podnikání začínajících malých firem stavících svůj úspěch na nových myšlenkách a nápadech. Pak si předvedeme, jak řídit projekty odborných služeb – tedy projekty, jejichž hlavním obsahem jsou znalosti a zkušenosti dodavatelů. Nakonec si ukážeme, jak fungují projekty veřejně soukromého partnerství (PPP) a jim podobné projekty EPC.

Jak vidíte, neudělám z Vás tedy obratem finančního manažera. Pomohu Vám ale rychle se zorientovat v problému, klást otázky příslušným specialistům a rozumět jejich odpovědím.

Každou z těchto zapeklitých situací jsem doprovodil jedním nebo dvěma příklady. Většina z nich vychází tak či onak ze skutečnosti – včetně těch, které se odehrávají ve fiktivní energetické společnosti De Genere. Skutečnost jsem ale zpravidla zjednodušil nebo různé skutečnosti navzájem zkombinoval a některá čísla jsem si vyloženě vymyslel tak, aby příklad byl jednoduchý a názorný. Také s peněžními jednotkami tu zacházím dost volně. Doporučuji proto sledovat spíše problém a postup jeho řešení, než se dohadovat, zda lze kupříkladu sehnat nový trolejbus za sedm miliónů korun nebo zda uváděný systém penalizace za nekvalitní plnění není poněkud drastický.

Kalkulačku přitom můžete klidně nechat schovanou a spreadsheet zavřený. Nejde tu o to, abyste se cvičil v počtech, ale hlavně abyste rozuměl tomu, co spočítali jiní, a uměl to správně interpretovat. To je úkolem manažera, který za Vás neudělá sebechytřejší počítačový program.

Text jsem kromě toho zpestřil „příběhy ze života“, vlastně zkratkovitými případovými studiemi. Ty jsem buďto zažil sám, nebo je mám z první ruky od lidí, kterých se různým způsobem týkaly. Konkrétní jména a další podrobnosti případu ovšem až na výjimky neuvádím – ne každý, kdo by se v těch příbězích poznal, by z toho měl radost.

Než skončím tuto úvodní kapitolu, rád bych pár lidem poděkoval. Především Vám a Vaším kolegům manažerům, kteří jste mi poskytli námět k téhle knížce. Dále paní docentce Scholleové z Vysoké školy ekonomické v Praze za zajímavé postřehy k rukopisu. A konečně své ženě Pavle – elektroinženýrce, první čtenářce, kritičce a povzbuzovatelce.

*Jakub Slavík*

# 1 Jak se daří podniku?

*„Navzdory veškeré péči pacient přežil,“ říká se někdy žertem. Nejen u lidí, i v podnikatelském prostředí občas firmy přežívají a prosperují spíše navzdory „péči“ svých manažerů a vlastníků než jejich zásluhou. Jak tedy poznat, zda je podnik zdravý, nemocný nebo zda pod zdravým povrchem nečíhá skryté nebezpečí? A jak uhlídat zdravý rozvoj do budoucna? Pochopíme-li hlavní smysl a poslání každého podniku, uvidíme, že klíčem k odpovědi na tyto otázky je finanční řízení podpořené finanční analýzou.*

## 1.1 Podnik a jeho cíle

Začneme od začátku. Než se dostaneme ke „zdraví“ podniku skrze jeho finance, musíme si ujasnit zdánlivě banální věci: Co je to podnik a k čemu je dobré jeho finanční řízení.

**Podnik** lze vymezit mnoha způsoby v závislosti na tom, zda jde o pohled právnícký, finanční či obecně manažerský. Podnik lze velmi obecně definovat jako **funkční celek schopný přinášet užitek a založený za účelem trvalého vytváření finančního přínosu v současnosti a v budoucnosti** (upraveno podle [3]). Tento funkční celek je tvořen **hmotnými, nehmotnými a lidskými zdroji**.

Jednoduše a laicky řečeno, **podnik je zařízení určené k trvalému vytváření zisku prostřednictvím užtku pro zákazníky**. Pokud organizace založená jako podnik nesleduje primárně tento účel, ale nějaký jiný, podnik pouze živoří a dříve či později skončí. Živoří tak například řada podniků pro poskytování veřejných služeb, které jsou nuceny obsloužit co nejvíce lidí, ať to stojí, co to stojí. Podobně třeba podniky, které slouží převážně k pocitu důležitosti svých majitelů (například některá malá vydavatelství nebo obchody s luxusním zbožím), nepřezijí bez setrvalého přísunu peněz z jiných zdrojů.

Podnik může mít různou právní formu, od fyzické osoby po akciovou společnost. Tyto formy jsou podrobně popsány v příslušné literatuře, například [6]. Od právní formy se odvíjí i konkrétní pravidla pro řízení daného podniku, včetně řízení jeho financí.

Pro účely našeho finančního průvodce budeme dále podnikem rozumět především tzv. **kapitálovou obchodní společnost**, tedy akciovou společností a společností s ručením omezeným. Společně pro ně je **majetková účast** společníků, kteří vnášejí do podniku **majetkový vklad** – základní jmění. Ten má u obchodní společnosti formu:

- vkladů společníků – společnost s ručením omezeným;
- akcií – akciová společnost.

Podíl vkladu společníka ve společnosti s ručením omezeným k základnímu jmění společnosti se nazývá **obchodní podíl**.

**Akcie**, tedy doklady o majetkovém podílu akcionáře, mají hodnotu:

- **jmenovitou (nominální)** – platí přitom: počet akcií · jmenovitá hodnota = základní kapitál společnosti;
- **tržní** – v případě, že jsou akcie veřejně obchodované na kapitálovém trhu (burze).

Tržní hodnota akcie vyjadřuje očekávání investorů, a proto se zpravidla liší od její jmenovité hodnoty. Z hlediska podniku je žádoucí, aby tržní hodnota byla vyšší než jmenovitá – jedině tehdy investoři usuzují na perspektivní budoucnost tohoto podniku.

Kladný rozdíl mezi tržní a nominální hodnotou akcie se nazývá **emisní ážio**.

**Dividenda** znamená výnos z investice akcionáře a představuje jeho podíl na vytvořeném zisku. Výši zisku určenou k rozdělení formou dividend schvaluje valná hromada – nejvyšší orgán akciové společnosti. Tato výše je dále regulována, případně omezována stanovami příslušné akciové společnosti nebo obchodním zákoníkem.

Důležitým rozdílem mezi uvedenými dvěma typy obchodních společností je způsob ručení společníků za závazky společnosti:

- **Společnost s ručením omezeným** odpovídá za své závazky celým svým majetkem. Její společníci ručí do výše svých vkladů zapsaných v obchodním rejstříku.
- **Akciová společnost** odpovídá za své závazky rovněž celým svým majetkem. Akcionáři za závazky společnosti neručí. Nesou ovšem riziko, že hodnota jejich akcií při špatném hospodaření klesne, a v případě likvidace společnosti nemusí to, co z ní zůstane, pokrýt ani jejich nominální hodnotu.

Společníci se mohou, ale nemusí osobně podílet na podnikání. Osobní účast společníků bývá častější u společností s ručením omezeným, v případě akciových společností je spíše ojedinělá.

Akciová společnost je atraktivní formou pro investory, především díky oddělení funkce vlastníka od konkrétního řízení společnosti a rozptýlení podnikatelského rizika mezi akcionáře. Tím umožňuje získat větší kapitál než ostatní formy podnikání. Aby byli před podnikatelským rizikem uchráněni věřitelé akciové společnosti v případě platebních potíží, podléhá základní jmění společnosti přísným pravidlům a v případě likvidace společnosti je rozdělováno až po uspokojení ostatních požadavků. Vzpomeňme si na to, až budeme dále číst o očekávané výnosnosti vlastního a cizího kapitálu.

Je zřejmé, že do podnikových financí se promítají **různé zájmy**:

- **Společníky** či akcionáře bude zajímat především trvalý a dostatečně vysoký výnos z vloženého majetku.
- **Zaměstnanci** včetně podnikového vedení budou sledovat především své mzdy a pracovní podmínky.

Další zájmy a požadavky do podnikových financí vnášejí:

- **Banky**, které poskytují úvěry.
- **Stát**, který vybírá daně a reguluje podnikání.
- **Dodavatelé**, kteří chtějí získat co největší tržbu s co nejkratší dobou splatnosti.
- **Zákazníci**, kteří naopak vyžadují co nejlepší hodnotu za peníze s co nejvýhodnějšími platebními podmínkami.
- Mnoho dalších osob a institucí, které jsou s daným podnikem nějakým způsobem ve finančním vztahu.

Stálý růst podniku podpořený investováním do jeho dalšího rozvoje se nám uprostřed těchto často protichůdných zájmů může někdy snadno ztratit, přestože je základní podmínkou jejich trvalého uspokojení. To, že by měl být neustále sledován především vlastníky a podnikovým vedením, není vždy samozřejmost. Mnohé problémy vznikají z toho, že podnik ve snaze uspokojit nejrůznější krátkodobé zájmy (třeba zájmy majoritního vlastníka nebo rozhodujícího zákazníka) zapomněl růst.

**Poznámka:** Někdy se pojem „podnik“ ztotožňuje s pojmem „firma“, což je v právním slova smyslu obchodní značka podniku. Pro jednoduchost budou dále tyto pojmy v souladu s obecným povědomím používány jako synonyma.

## 1.2 Finanční řízení podniku

Všechny výše uvedené zájmy musí co nejefektivněji sladit finanční řízení podniku, s hlavním zřetelem na jeho základní poslání – trvalé zhodnocování vloženého majetku.

**Finanční řízení podniku** lze v této souvislosti nejnázorněji vymezit jako činnost zabývající se získáváním potřebných finančních prostředků z různých zdrojů (**financování**), vkládáním získaných peněz do různých forem nepeněžitého majetku (**investování**) a rozdělováním zisku mezi vlastníky (**dividendová politika**) s cílem **maximalizovat hodnotu podniku pro jeho vlastníka** (upraveno podle [8]). Základem finančního řízení je tedy rozhodování o nejvhodnějších variantách pohybu peněz, nepeněžního majetku a peněžních zdrojů a kontrola realizace těchto rozhodnutí.

Z tohoto vymezení je patrné, že finanční řízení zdaleka není jen záležitostí finančních manažerů. Na vytváření zisku prostřednictvím hlavní činnosti podniku mají zásadní vliv především manažeři mimo vlastní finanční řízení. Manažeři výroby, provozu, obchodu, marketingu, zásobování nebo lidských zdrojů i nejrůznější odborní pracovníci a techničtí specialisté, ti všichni se podílejí na efektivním využívání firemního majetku a lidí pro vytváření zisku. Kromě toho i nefinanční manažeři se stávají členy vrcholových orgánů podniku, jako je představenstvo nebo dozorčí rada, a v této pozici spolurozhodují o strategických otázkách firemních financí.

Je proto nanejvýš žádoucí, aby i nefinanční manažer rozuměl základním principům finančního řízení, uměl si udělat svůj vlastní úsudek o firemních financích, rozuměl řeči finančních odborníků uvnitř i vně podniku a byl jim kvalifikovaným partnerem do diskuse – dodal jim potřebné informace – a aby jejich požadavky a doporučení uměl uvést do praxe.

### Příběh ze života

Při návštěvě jedné britské elektrárny, nedlouho předtím získané německými vlastníky, padl dotaz na technické manažery, jak se spolu snáší anglický pragmatický přístup k technickým normám a předpisům s pověstnou německou precizností. Reagovali pohotově a upřímně: „Copak technické předpisy, s nimi je nové vedení naprosto spojené. Ale nárokovat od něj peníze, to teď dá mnohem víc práce a zdůvodňování.“

Peníze zkrátka hýbou světem. Smiřme se s tím.

## 1.3 Hlavní nástroje finančního řízení a finanční analýza

Finanční řízení v podniku sleduje dvě základní funkce:

- kontrola financí;
- plánování a řízení peněžních prostředků.



**Kontrola financí** se zabývá sběrem, tříděním a vyhodnocováním finančních informací v podniku, především ve vztahu k daňovým povinnostem podniku a ke stanoveným finančním cílům.

**Plánování a řízení peněžních prostředků** se zabývá aktivním ovlivňováním finančních cílů podniku a jeho vztahů k vlastníkům, bankám, pojišťovnám a dalším osobám a organizacím, s nimiž je podnik ve finančních vztazích.

Přitom jsou využívány a vytvářeny některé důležité nástroje finančního řízení, s nimiž se často setkáme, jako např. finanční účetnictví, manažerské účetnictví, controlling a další nástroje, které si nyní přiblížíme.

**Finanční účetnictví** je výkaz o vnějších finančních vazbách podniku jako celku. Jeho cílem je poskytovat přesný a spolehlivý přehled o pasivech a aktivech podniku, o jeho (účetních) nákladech a výnosech a o hospodářském výsledku za období dvanácti po sobě následujících měsíců. Slouží především vnějším uživatelům a partnerům, jako jsou banky, akcionáři, finanční úřad, pojišťovna a podobně a má jim podávat obraz o finanční situaci podniku.

Hlavním výstupem finančního účetnictví pro hodnocení finančního zdraví firmy je **účetní závěrka**, zahrnující rozvahu, výkaz zisku a ztráty a výkaz cash flow. Tyto pojmy si blíže osvětlíme v následujících kapitolách.

Vzhledem ke svému významu pro národní hospodářství jako celek je finanční účetnictví řízeno zákony a nařízením ministerstva financí. Tím je dána i jeho přesná podoba a principy, na jejichž základě funguje. Naproti tomu všechny další nástroje finančního řízení bývají velmi individuální a jejich definice a přesný obsah se mohou lišit podle konkrétního podniku nebo konkrétního autora příslušné odborné literatury. Pro nefinančního manažera je v této situaci nejrozumnějším východiskem pochopit jejich základní principy a pak se zorientovat v prostředí konkrétní firmy na základě metodických dokumentů.

Kromě finančního účetnictví se v podniku můžeme setkat i s pojmem **manažerské účetnictví**. Tímto souhrnným termínem bývá označován celkový soubor finančních informací pro interní potřebu podniku nebo jeho hospodářského střediska (viz samostatná podkapitola). Má důvěrný charakter, proto jeho hlavní záměr je maximální pravdivost. Není (až na výjimky) regulováno státem. O jeho struktuře a využití si podnikový management rozhoduje sám ve vlastní pravomoci.

Do oblasti takto široce vymezeného manažerského účetnictví spadá řada konkrétních postupů a nástrojů, dále popsanych v této knize – například nákladové kalkulace (viz kapitola 2) nebo rozpočty hospodářských středisek neboli středisek odpovědnosti (viz kapitola 4).

**Controlling** představuje nástroj finančního řízení zahrnující plánování (tj. stanovení cílových hodnot finančních ukazatelů podniku), srovnávání skutečného stavu s plánem, zjišťování příčin odchylek a zajištění jejich odstranění. Pojmem „controlling“ se někdy v užším slova smyslu označuje pouze softwarový produkt podporující tuto oblast finančního řízení. V širším smyslu jde o samostatnou činnost prováděnou managementem firmy s podporou externích specialistů.

V souvislosti s finančním plánováním a kontrolou se stává „módním“ pojmem i tzv. analýza mezer (**Gap Analysis**), která slouží ke stanovení příčin mezi požadovanou a skutečnou finanční výkonností podniku. Náplní *Gap Analysis* je:

- stanovení hlavních cílových ukazatelů finanční výkonnosti (KPI – *key performance indicators*), na něž se daný podnik soustředí;
- stanovení současných hodnot těchto ukazatelů;
- analyzování hlavních, finančních i nefinančních vlivů, které na tyto ukazatele působí, a jejich hodnot;
- stanovení způsobu, jak tyto vlivy řídit, aby se zmenšil rozdíl mezi současnou a cílovou hodnotou KPI;
- vypracování akčního plánu, který k tomu stanoví konkrétní kroky.

*Gap Analysis* tedy umožní firemnímu vedení identifikovat oblast, na niž je třeba se soustředit pro zlepšení finanční výkonnosti podniku. Její součástí není jen finanční analýza, ale i analýza další firemní dokumentace, rozhovory s vedením podniku apod.

**Balanced Scorecard**, tj. vyvážený přehled výsledků, jako nástroj podnikového řízení rovněž poskytuje komplexní pohled na výkonnost podniku a její posouzení. *Balanced Scorecard* sleduje činnost podniku z pohledu různých oblastí, kde vzniká jeho hodnota [3]:

- **pohled zákazníka** – jak podnik vnímají zákazníci z hlediska kvality, doby dodání apod., což se promítá do tržeb podniku;
- **perspektiva růstu** – jaký dává současná výkonnost podniku prostor a příležitosti k jeho dalšímu růstu, tzn. jaký je například podíl tržeb na výkony či na zaměstnance, jak je využíván výzkum a vývoj k inovacím apod.;
- **vnitropodniková perspektiva** – v čem podnik vyniká nebo potřebuje vynikat – například kvalita produkce, kvalifikace zaměstnanců, nákladová efektivnost apod.;
- **finanční perspektiva** – jak strategie firmy přispívá k tvorbě hodnoty pro její vlastníky.

S uvedenými nástroji pracuje **finanční analýza podniku**, která je hlavním podkladem pro jakékoliv finanční rozhodování. Jejím cílem je poskytnout informaci

o finančním zdraví podniku, tj. v jakém stavu se nachází v daném okamžiku a co od něj lze očekávat do budoucnosti.

Finanční analýza proto slouží každému, kdo má zájem na zdravém fungování podniku nebo kdo má povinnosti při jeho správě – vlastníků, bankám, manažerům podniku nebo externím znalcům a poradcům. V této souvislosti je finanční analýza často součástí různých souhrnnějších procesů, nástrojů a dokumentů, například finančního plánování firmy, stanovení její tržní hodnoty a nejrůznějších dalších expertních posudků pro vedení firmy, vlastníky, bankéře a strategické partnery.

Informace o zdraví a perspektivách podniku získává finanční analýza z účetnictví, případně dalších zdrojů (výkazů, statistik apod.), tím, že finanční údaje porovnává a hodnotí:

- ve vzájemných souvislostech mezi sebou;
- ve vývoji v čase;
- v porovnání s obvyklými nebo žádoucími hodnotami – odvětvové průměry, finanční cíle podniku aj.;
- s porozuměním jejich reálnému původu – tedy nahlíží na ně nejen jako na čísla, ale jako na konkrétní technické prostředky, lidskou práci či toky výrobků, materiálu, energie a peněz.

Jak patrně, ani finanční analýza podniku se neobejde bez přímé účasti nefinančních manažerů znalých finanční problematiky. Jestliže totiž finanční ukazatele agregovaně charakterizují podnik z hlediska jeho konečného cíle, pak důvody, proč nabývají té či oné hodnoty, leží často mimo oblast finančního řízení a nejlépe jim rozumí manažer v dané konkrétní oblasti. Brzy poznáme proč.

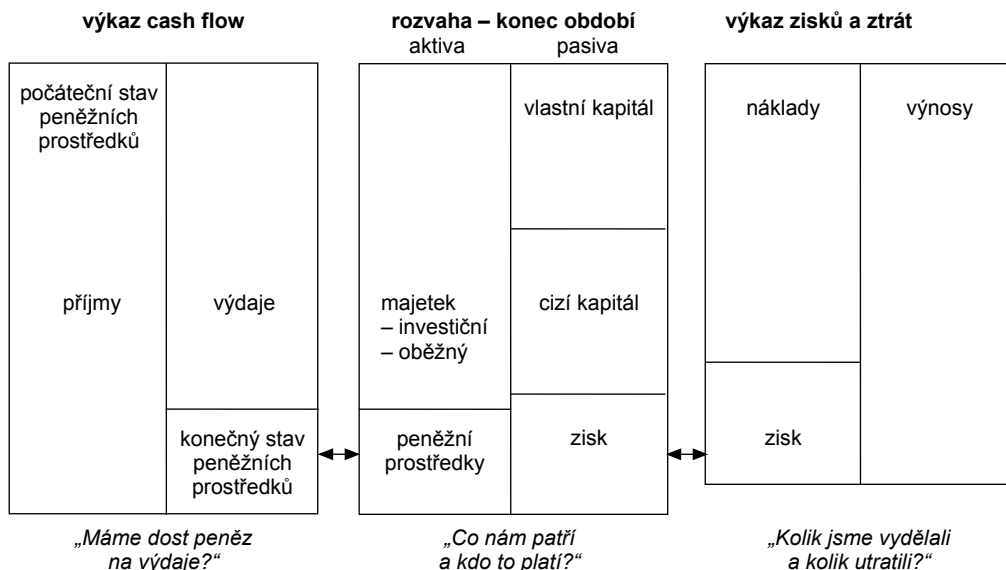
## 1.4 Základní účetní výkazy podniku

Jako základ pro pochopení finančního řízení a finanční analýzy si ukážeme tři nejdůležitější dokumenty účetní uzávěrky a podíváme se, jak jim rozumět a jak využít jejich obsah. Z toho se pak odvinou i vybrané užitečné nástroje finanční analýzy.

Základními účetními výkazy firmy, čili výchozími dokumenty ve finančním řízení, jsou:

- rozvaha;
- výkaz zisku a ztráty neboli výsledovka;
- výkaz cash flow čili toků hotovosti.

Jejich obsah a vzájemný vztah ukazuje obr. 1.1.



Obr. 1.1 Základní účetní výkazy

**Rozvaha** (též bilance) zachycuje majetkovou a zdrojovou strukturu podniku k danému okamžiku (zpravidla začátku a konci účetního období). Říká tedy, z čeho se skládá majetek podniku (část zvaná **aktiva**) a z jakých zdrojů je tento majetek financován (část zvaná **pasiva**).

**Výkaz zisku a ztráty** (dříve častěji výsledovka) shrnuje náklady a výnosy firmy za dané účetní období a ukazuje jejich rozdíl – zisk nebo ztrátu. Ukazuje tedy, jak byla firma v daném období podnikatelsky úspěšná.

**Přehled o peněžních tocích** (též výkaz cash flow) ukazuje, kde vznikly a jak byly použity peněžní prostředky ve firmě. Na rozdíl od výkazu zisku a ztráty, zachycujícího náklady a výnosy, tedy přehled o peněžních tocích zachycuje příjmy a výdaje ve firmě.

Zjednodušeně lze říci, že:

- **rozhava** dá základní informaci o **stavu firmy**;
- **přehled o peněžních tocích** dá bližší informaci o **schopnosti firmy přežít**;
- **výkaz zisku a ztráty** dá bližší informaci o **schopnosti firmy růst**.

Přesnou strukturu a náplň účetních výkazů určují národní a mezinárodní normy a pravidla, v ČR je to především zákon o účetnictví. Různá národní pravidla se postupně snaží sjednotit Mezinárodní standardy finančního vykazování (**IFRS – International Financial Reporting Standards**).