

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, umístování 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 Kislíngerová, 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) 89

	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 efektivity 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
<i>Doba úhrady (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
<i>Současná hodnota (present value)</i>	126
<i>Budoucí hodnota (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
<i>Použití metody průměrných vážených nákladů kapitálu (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
<i>Paušální přírážka nad tržními náklady dluhového kapitálu</i>	149
<i>Přírážka na základě hrubého úrokového krytí (debt/interest coverage ratio)</i>	149
Náklady vlastního kapitálu (cost of equity) a jejich tržní určení v MA	150
<i>CAPM a jeho praktické využití při stanovení tržní diskontní sazby a odvození firemních tržních nákladů vlastního kapitálu (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> <i>n_{vk} (cost of equity) = $r_{f\,usa} + \beta \times RPT_{usa} + RPZ + Arp$</i>	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 vnitřní 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 vnitřní zisk	215
Ukazatele vnitřní 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 vnitřní 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 vnitřní 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

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 přírážek, 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 zkrusování 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 nevyužití kapacity (Unused Capacity Management) v ABC a ABC/ABM	535
Řízení nevyužití 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
Současný 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 současný 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 (bilance), 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 <i>Hlavní souhrnný rozpočet (Master Budget)</i>	638 639
2. Kalkulace hrubého zisku (gross profit) <i>Srovnání absorpční metody a metody ABC (Activity-Based Costing):</i> <i>Activity-Based Costing – Gross Profit Statement pro výrobní (production) společnost:</i>	640 640 641
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 <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) FIS (ABC/ABM)	680
b) MIS (ABC/ABM)	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 <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>) <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 <i>KPI a firemní strategie</i> <i>KPI v byznys a manažerském pojetí</i> <i>Přehled manažerského a byznys rozdělení KPI</i>	686
9. Reálný seznam aktivit (List/Bill of Activities – BOA/Activity Dictionary – AD) a manažerský ABC/ABM reporting a) Reálný seznam aktivit (List/Bill of Activities – BOA/Activity Dictionary – AD) b) Manažerský ABC/ABM reporting	690
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 <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 Controllingu. 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 potkává, které by měl dokázat zvládnout, neboť právě ony ve svých důsledcích často vytvářejí elementární předpoklad dlouhodobé prosperity a existence firmy. Vyjdeme-li ze základního cíle podniku, což je zajištění růstu hodnoty firmy v čase, pak je patrné, že manažeři 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 klíčových 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 připět k tomu, aby ti, kdož si osvojí obsah, přešli, 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 manažeři 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 užítku 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 mýjel 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 manažeři 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 společenosti, 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 neznamená 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 považují 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