

# ČESKÁ ZEMĚDĚLSKÁ UNIVERZITA V PRAZE

---

**Provozně ekonomická fakulta**



## EKONOMIKA PODNIKU

Ing. Zdeňka Gebeltová, Ph.D.

Ing. Zdeňka GEBELTOVÁ, Ph.D.

**EKONOMIKA PODNIKU**

Česká zemědělská univerzita v Praze

Provozně ekonomická fakulta

Katedra ekonomiky

Určeno pro posluchače studijního programu INFO a SYI i jiné

*Tato publikace neprošla redakční ani jazykovou úpravou*

© 2024 Ing. Zdeňka GEBELTOVÁ, Ph.D.

Lektoroval: Ing. Milan Pěsta, UZEI Praha

**ISBN 978-80-213-3437-3**

# OBSAH

OBSAH .....	4
<b>1. PODNIKOVÁ EKONOMIKA, PODNIK, KLASIFIKACE PODNIKŮ .....</b>	<b>9</b>
1.1. Předmět podnikové ekonomiky .....	9
1.2. Základní pojmy ve vztahu k podniku a podnikání (závodu a podnikání) .....	10
1.2.1. Podnik – závod .....	10
1.2.2. Obchodní závod .....	11
1.2.3. Podnikatel, podnikání .....	11
1.3. Dělení podniků .....	11
1.3.1. Právní formy společností .....	12
1.3.2. Třídění podniku podle sektoru národního hospodářství .....	15
1.3.3. Třídění podniku podle hospodářských odvětví: Základní rozdělení CZ-NACE .....	16
1.3.4. Třídění podniku podle rozsahu působnosti .....	17
1.3.5. Podle velikosti .....	17
<b>2. DLOUHODOBÝ MAJETEK A JEHO ODEPISOVÁNÍ .....</b>	<b>21</b>
2.1. Aktiva v rozvaze .....	21
2.2. Dlouhodobý majetek (DM) .....	22
2.2.1. Dlouhodobý hmotný majetek (DHM) .....	22
2.2.2. Dlouhodobý nehmotný majetek (DNM) .....	22
2.2.3. Dlouhodobý finanční majetek (DFM) .....	22
2.3. Oceňování dlouhodobého majetku .....	23
2.4. Odepisování dlouhodobého majetku .....	23
2.4.1. Podstata odpisů obecně .....	23
2.4.2. Odpisy účetní a daňové .....	26
2.4.3. Neodepisovaný majetek .....	28
<b>3. OBĚŽNÝ MAJETEK (PRACOVNÍ KAPITÁL) .....</b>	<b>31</b>
3.1. Věcné členění oběžného majetku (pracovního kapitálu) .....	31
3.2. Oceňování oběžného majetku .....	33
3.3. Funkce zásob a jejich velikost .....	33
3.4. Provozní cyklus oběžného majetku .....	34
3.5. Obratový cyklus peněz (OCP) čili cash conversion cycle .....	35
3.5.1. Kapitálová potřeba při financování obratového cyklu .....	37
3.6. Financování oběžných aktiv .....	37
3.7. Management zásob .....	40

<b>4. KAPITÁL PODNIKU – PASIVA .....</b>	<b>43</b>
4.1. Dělení kapitálových/finančních zdrojů.....	44
4.1.1. Kapitálové zdroje dle původu prostředků .....	44
4.1.2. Zdroje z hlediska vlastnictví .....	45
4.1.3. Zdroje podle doby jejich splatnosti.....	45
4.2. Finanční páka .....	46
4.3. Náklady na kapitál .....	47
4.3.1. Náklady na cizí kapitál .....	47
4.3.2. Náklady na vlastní kapitál .....	48
4.4. Vztah IRR a WACC při hodnocení investic .....	49
4.5. Kapitálová struktura podniku.....	50
4.5.1. Bilanční pravidla .....	50
4.6. Použití cizího kapitálu.....	52
4.6.1. Výhody cizího kapitálu.....	52
4.6.2. Nevýhody cizího kapitálu.....	52
<b>5. INVESTICE A JEJICH HODNOCENÍ .....</b>	<b>54</b>
5.1. Klasifikace investic.....	54
5.1.1. Makroekonomické pojetí investic .....	54
5.1.2. Podnikové pojetí investic .....	55
5.2. Členění investic .....	55
5.2.1. Účetní členění .....	55
5.2.2. Vztah k rozvoji podniku.....	55
5.3. Charakteristika investiční činnosti .....	56
5.4. Financování investic .....	59
5.5. Charakteristika jednotlivých fází investičního projektu .....	60
5.5.1. Plánování investic (předinvestiční fáze) .....	61
5.5.2. Investiční fáze.....	62
5.5.3. Provozní fáze .....	63
5.6. Hodnocení investic.....	64
5.6.1. Statické metody (výnosové a nákladové).....	65
5.6.2. Dynamické metody (výnosové a nákladové).....	69
5.6.3. Jak stanovit požadovanou míru zhodnocení .....	73
<b>6. NÁKLADY PODNIKU .....</b>	<b>76</b>
6.1. Klasifikace nákladů .....	77
6.1.1. Druhovému členění nákladů.....	78
6.1.2. Náklady dle oblastí ve výkazu zisku a ztráty .....	79

6.1.3.	Kalkulační členění nákladů .....	80
6.1.4.	Členění nákladů podle závislosti na objemu výkonů .....	80
6.1.5.	Náklady z hlediska finančního účetnictví .....	82
<b>7.</b>	<b>KALKULACE NÁKLADŮ</b> .....	<b>84</b>
7.1.	Funkce kalkulace .....	84
7.2.	Kalkulace úplných nákladů (absorpční kalkulace) .....	85
7.2.1.	Kalkulační techniky úplných nákladů .....	87
7.2.2.	Kalkulace dělením .....	88
7.2.3.	Kalkulace dělením poměrovými čísly .....	88
7.2.4.	Kalkulace přiřázková .....	88
7.2.5.	Nevýhody či nedostatky úplných kalkulací .....	90
7.3.	Kalkulace neúplných nákladů (retrogradní kalkulace) .....	91
<b>8.</b>	<b>ZISK, VÝNOSY a VÝKONY</b> .....	<b>94</b>
8.1.	Hospodářský výsledek .....	94
8.1.	Výsledek hospodaření a jeho zkrácení .....	95
8.1.1.	Funkce zisku .....	96
8.1.2.	Rozdělení zisku v podniku .....	96
8.2.	Výnosy podniku .....	97
8.3.	Výkony podniku .....	98
8.4.	Přidaná hodnota podniku .....	99
8.5.	Kategorie zisku .....	100
<b>9.</b>	<b>CASH FLOW – PENĚŽNÍ TOK V PODNIKU</b> .....	<b>104</b>
9.1.	Základní pojmy a operace ve výkazu Cash flow (CF) .....	104
9.1.1.	Peněžní prostředky .....	105
9.1.2.	Základní typy hospodářských transakcí ve výkazu CF .....	106
9.2.	Struktura výkazu cash flow .....	108
9.3.	Metody vykazování cash-flow .....	109
9.3.1.	Přímá metoda sestavení výkazu cash flow .....	109
9.3.2.	Nepřímá metoda vykazování CF .....	110
9.3.3.	Výkaz CF – nepřímá metoda zjednodušeně .....	112
<b>10.</b>	<b>FINANČNÍ ANALÝZA</b> .....	<b>115</b>
10.1.	Úkoly finanční analýzy .....	115
10.1.1.	Podklady ke zpracování finanční analýzy .....	116
10.1.2.	Postup finanční analýzy .....	118
10.1.3.	Limity účetních výkazů .....	118
10.2.	Metody finanční analýzy .....	119

10.2.1.	Horizontální rozbor .....	120
10.2.2.	Vertikální analýza .....	120
10.2.3.	Poměrové ukazatele .....	121
10.2.4.	Analýza soustav ukazatelů (souhrnné ukazatele) .....	125
<b>11.</b>	<b>ZAKLADATELSKÝ ROZPOČET, MIMOŘÁDNÉ FINANCOVÁNÍ.....</b>	<b>128</b>
11.1.	Základní otázky pro zahájení podnikání .....	128
11.1.1.	Výběr předmětu podnikání.....	128
11.1.2.	Volba právní formy podnikání.....	129
11.1.3.	Umístění podniku .....	131
11.2.	Zpracování zakladatelského rozpočtu .....	131
11.2.1.	Financování začínajících podnikatelů .....	132
11.2.1.	Pravidla finančního hospodaření .....	134
11.2.2.	Stanovení potřeby majetku a zdrojů krytí na počátku podnikání .....	134
11.2.3.	Ukázka zakladatelského rozpočtu (začínající podnikatel (výroba/ obchod) .....	135
11.3.	Mimořádné financování .....	137
<b>12.</b>	<b>METODY MEZIPODNIKOVÉHO SROVNÁVÁNÍ .....</b>	<b>140</b>
12.1.	Jednorozměrné metody .....	140
12.2.	Vícerozměrné metody.....	140
12.2.1.	Rozhodovací matice .....	140
12.3.	Metody pro stanovení velikosti vah .....	144
12.4.	Metody vícekritériálního hodnocení variant.....	147
	Přílohy .....	i

## PŘEDMLUVA

Vážení studenti,

předkládáme vám studijní materiály zaměřené na oblast ekonomiky podniku. I když se může zdát, že informatika a ekonomika jsou na první pohled dvě odlišné disciplíny, jejich vzájemné propojení je v dnešním světě nepostradatelné. Dnešní podniky fungují v prostředí, kde informační technologie hrají klíčovou roli nejen v každodenním provozu, ale i ve strategických rozhodnutích a dlouhodobém rozvoji. A je tomu dozajista i naopak.

Tato skripta vám umožní nahlédnout do základních principů ekonomiky podniku, seznámí vás s nástroji a metodami, které jsou nezbytné pro správné finanční řízení a plánování. Dozvíte se, jak firmy fungují, jaké faktory ovlivňují jejich ekonomické rozhodování a jaké jsou klíčové aspekty podnikových financí, které byste měli jako absolventi studijního programu Informatika znát, abyste se mohli stát cennými partnery při technologických i manažerských rozhodnutích.

Chápání ekonomických procesů je nezbytné pro každého odborníka v informatice. Využití moderních informačních technologií je často závislé na jejich ekonomické efektivitě, a proto znalost základů podnikové ekonomiky může rozhodovat o úspěchu nejen samotné technologie, ale i firmy jako celku.

Věříme, že tato skripta vám pomohou pochopit širší souvislosti mezi vaším oborem a ekonomickými základy podnikání a že vás vybaví dovednostmi potřebnými pro efektivní rozhodování v reálném firemním prostředí.

Přejeme vám úspěšné studium.

S úctou

Zdeňka Gebeltová



# 1. PODNIKOVÁ EKONOMIKA, PODNIK, KLASIFIKACE PODNIKŮ

**Podniková ekonomika** aplikuje ekonomickou teorii do podnikatelského prostředí. Její znalost umožňuje podnikatelům, ekonomům a dalším pracovníkům podniku úspěšně řídit činnosti, které zde probíhají. Podniková ekonomika se zabývá podnikem (firmou, závodem), jeho cíli a funkcemi, jeho životními fázemi, organizací, hlavními činnostmi a jejich řízením. Zkoumá také zvláštnosti jednotlivých druhů podniků. Čerpá poznatky nejen z obecné ekonomické teorie, ale i z celé řady dalších vědních disciplín, jako je teorie řízení, statistika, matematika, finance, účetnictví aj. Podniková ekonomika je nejen teoretickou vědní disciplínou, ale i disciplínou praktickou. Podnikatelům, živnostníkům, ekonomům a manažerům dává poučení, jak mají vést svůj podnik, aby pracoval s co nejvyšší výkonností a hospodárností, aby tvořil nové hodnoty, a tak obstál v náročném tržním prostředí, a to nejen na národním trhu, ale i trhu Evropské unie, resp. celého světa (volně dle MARTINIČOVÁ a kol. 2019).

## 1.1. Předmět podnikové ekonomiky

V rámci podnikové ekonomiky se zkoumají procesy, které se uskutečňují **uvnitř podniků**. V rámci podniku se transformují zdroje (inputy) na výrobky a služby (outputy) a proto základním předmětem podnikové ekonomiky je:

- a) zkoumání a vysvětlování působení produkčních zdrojů (vstupů), jejich přeměny ve výkony (výrobky a služby),
- b) sledování vývoje a efektivnosti těchto procesů

V rámci podnikové ekonomiky se také zkoumají **vztahy podniků k jejich okolí** při získávání zdrojů (finančních i naturálních) a při realizaci výsledků podnikových činností. Zkoumá se především přímé okolí podniku, které je tvořeno zákazníky, dodavateli a odběrateli, konkurenty, dlužníky, věřiteli, vlastníky...

Každá společnost/podnik/firma/závod (potažmo trh) řeší tři základní ekonomické problémy (LIPOVSKÁ, 2017, FARKAČOVÁ, 2024):

A) Jaké výrobky vyrábět a v jakém množství: **CO**

B) Jak vyrábět a z jakých zdrojů: **JAK**

C) Jak rozdělit vyrobené statky mezi lidi ke spotřebě: **PRO KOHO**

SLANÝ (2003) ještě tři základní otázky rozšiřuje o: Kolik? Kdy? Kde? a Kdo?

Ekonomika podniku se zabývá všemi stránkami činnosti podniku: ekonomickou, personální, organizační, řídicí, informační, technickou, obchodní, kontrolní. Vymezuje podnik jako základní složku ekonomiky.

## 1.2. Základní pojmy ve vztahu k podniku a podnikání (závodu a podnikání)

### 1.2.1. Podnik – závod



Podnikem se rozumí soubor hmotných, jakož i osobních (personálních) a nehmotných složek podnikání.

K podniku náleží věci, práva a jiné majetkové hodnoty, které patří podnikateli a slouží k provozování podniku nebo vzhledem k své povaze mají tomuto účelu sloužit: Složka hmotná jsou nemovitosti, (budovy, stavby, pozemky) stroje, materiál a jiné věci.

Složka osobní (vědomosti, dovednosti, zkušenosti) je odvislá od podnikatele, řídicích pracovníků, kvalifikace a zkušeností zaměstnanců, jakož i jiných osob podílejících se na podnikání. Složka nehmotná je tvořena právy k majetku (SW, patenty, licence, výsledky výzkumu (Obchodní zákoník, č. 513/1991, zrušen 2014).

„Podnikem se rozumí každý subjekt vykonávající hospodářskou činnost, bez ohledu na jeho právní formu“. K těmto subjektům patří zejména osoby samostatně výdělečně činné a rodinné podniky vykonávající řemeslné či jiné činnosti a obchodní společnosti nebo sdružení, která běžně vykonávají hospodářskou činnost.“ (NAŘÍZENÍ EK),

Definici podniku lze dovodit rovněž z judikatury ESD, např. rozsudek ESD C-41/90 Höfner a Elser v Macrotron: „Podnikem je jakákoliv entita bez ohledu na právní status či způsob financování vykonávající ekonomickou aktivitu.“

**Z výše uvedených definic vyplývají následující závěry:**

- (1) Podnik v pojetí evropského práva je subjektem a ne věcí, jak jej definuje právo národní.
- (2) Pro určení, zda je daný subjekt podnikem, není rozhodující jeho právní forma, vlastnictví kapitálu, způsob vzniku apod.
- (3) Důležitým faktorem je vykonávaná činnost, tzn. **ekonomická, resp. hospodářská aktivita** spočívající v nabízení zboží a služeb na trhu. (Dojde k ovlivnění konkrétního trhu subjektem a nerozhoduje, zda podnik dosahuje zisk či nikoli).

### 1.2.2. Obchodní závod

**Obchodní závod** (dříve označovaný jako **podnik**) je v českém právním řádu definován jako organizovaný soubor jmění, který podnikatel vytvořil a který z jeho vůle slouží k provozování jeho činnosti. Jedná se tedy o věc v právním smyslu, a jde proto o předmět, a nikoliv o subjekt práva. Závod patří podnikateli a má jednotné účelové určení – nejčastěji mu slouží k provozu jeho podnikání (původně byl podnik výslovně definován jako „soubor hmotných, jakož i osobních a nehmotných složek podnikání viz. obchodní zákoník, viz výše). Kromě klasického obchodního závodu rozlišuje současný český právní řád ještě jeho zvláštní formu – tzv. rodinný závod, který má určitá specifika pramenící z odlišných podmínek, za kterých je vytvářen. (§ 502 NOZ).

### 1.2.3. Podnikatel, podnikání

Kdo samostatně<sup>1</sup> vykonává na vlastní účet a odpovědnost výdělečnou činnost živnostenským nebo obdobným způsobem se záměrem činit tak soustavně za účelem dosažení zisku, je považován se zřetelem k této činnosti za podnikatele. Za podnikatele se považuje osoba zapsaná např. v obchodním rejstříku. Za jakých podmínek se osoby zapisují do obchodního rejstříku, stanoví jiný zákon. Má se za to, že podnikatelem je osoba, která má k podnikání živnostenské nebo jiné oprávnění podle jiného zákona. Podnikatel, který nemá obchodní firmu, právně jedná při svém podnikání pod vlastním jménem (§ 420-422, NOZ).

Podnikání je na území České republiky činnost vymezená zákonem vedoucí k dosažení zisku.

## 1.3. Dělení podniků

Třídění podniku je možné z více hledisek. Podniky jsou členěny do různých tříd podle vlastnosti, kterou mají společnou s ostatními podniky – např. právní forma, sektor národního hospodářství, hospodářské odvětví, velikost apod.

**Od roku 2014, kdy byl zrušen obchodní zákoník, je podnikání či jiná činnost upravena Novým občanským zákoníkem (NOZ) a Zákonem o korporacích (ZOK). V rámci občanského zákoníku jsou uvedeny definice podnikatele. Dále jsou zde uvedeny právní formy právnických osob, které**

---

<sup>1</sup> Poznámka: Samostatná činnost spočívá v tom, že určitá právnická nebo fyzická osoba samostatně rozhoduje o tom: jaké statky bude na trhu poskytovat, jakým způsobem a kde bude vytvářet své produkty nebo provozovat své služby, s kým bude spolupracovat, jakým způsobem bude provoz financován, jaká bude právní forma podnikání, jakým způsobem se budou tvořit ceny, jakého zisku se má dosahovat (KOPECKÝ, 2018).

nejsou určeny primárně k podnikání (korporace, fundace, ústavy), na rozdíl od zákona o korporacích (ZOK), které upravují „obchodní korporace“, tj. společnosti jejichž hlavním účelem podnikání je.

### 1.3.1. Právní formy společností

#### Fyzické osoby (soukromí podnikatelé, zaměstnanci)

Nejčastější, a také nejjednodušší právní formou podnikání je podnikání samostatné fyzické osoby jako **osoby samostatně výdělečně činné (OSVČ)**. Výhodou podnikání jako OSVČ je usnadněná administrativa, menší počáteční náklady na založení, a také nižší daň z příjmu. Ta u zisků fyzických osob činí patnáct procent, zatímco u právnických osob devatenáct procent. U rizikovějšího podnikání se však taková forma nedoporučuje. Fyzická osoba totiž za své závazky ručí celým svým majetkem, právnická osoba kapitálového charakteru naopak bude zpravidla ručit pouze majetkem dané společnosti, nebo organizace, nikoliv majetkem společníků. Fyzická osoba, která je podnikatelem, je povinna vést účetnictví (GOV, 2020).

**Osoba samostatně výdělečně činná (OSVČ) realizuje provozování živnosti, podnikání v zemědělství, uměleckou činnost aj.** Jedná se o nejjednodušší způsob podnikání, často volený malými podnikateli nebo při rozjždění samostatné činnosti. Živnostníci podnikající podle z. č. 455/1991 Sb., o živnostenském podnikání, ve znění pozdějších předpisů (dále jen živnostenský zákon). Zemědělství podnikatelé (Samostatně hospodařící rolníci) podnikají podle zákona č. 252/1997 Sb., o zemědělství, a další fyzické osoby provozující podnikatelskou činnost podle zvláštních předpisů.

**Zaměstnanci** nepodnikají, konají závislou činnost (u zaměstnavatele) a jsou fyzickými osobami. Aby fyzická osoba mohla konat závislou práci v základním pracovněprávním vztahu, musí splňovat: Dosažení věku 15 let; a ukončení povinné školní docházky (více NOZ).

#### Právnické osoby

Právnická osoba je zákonem definována jako organizovaný útvar, o kterém zákon stanoví, že má právní osobnost, nebo jehož právní osobnost zákon uzná. Právnická osoba je zkrátka uměle vytvořená entita, které osobnost přizná až zákon. Taková osoba je tedy stejně jako osoba fyzická schopna například vlastnit majetek. Právnické osobě však na rozdíl od člověka přirozeně chybí rozumová a volní schopnost, nikdy proto nemůže sama právně jednat. Právnická osoba činí veškerá právní jednání a úkony prostřednictvím svého statutárního orgánu, případně zmocněncem na základě plné moci. Takový zástupce pak vždy jedná nikoliv vlastním jménem, ale jménem a na účet dané právnické osoby a práva a povinnosti z právních jednání učiněných v zastoupení vznikají přímo osobě právnické. Právnickou osobou je naprostá většina útvarů působících ve státě a všude kolem nás. Právnické osoby se dělí na dvě skupiny podle toho, zda

jsou ustaveny v zájmu soukromém, nebo veřejném. **Právnícké osoby soukromého práva** slouží k naplňování vlastních zájmů fyzických osob a jsou proto typické pro svět podnikání. Mezi **veřejnoprávní právnícké osoby** pak patří například jednotky územní samosprávy, jako jsou obce a kraje, dále také vysoké školy, nebo veřejnoprávní instituce jako je Česká televize, Český rozhlas, nebo Česká tisková kancelář. Právníckou osobou svého druhu je také stát. Ten zaujímá v právních vztazích dvojí postavení, podle situace se umí se chovat jako útvar veřejného, ale i jako útvar soukromého práva (rovnost právních stran).

Příklady **veřejnoprávních právníckých osob**, jejich **právní forma je určena dle NOZ** nebo ostatních zákonů: **Nemocnice** – jsou považovány za „Podnik“, jelikož řada jejich činností vytváří konkurenční vztahy (např. se soukromými klinikami). **Muzea a galerie** – ke konkurenci dochází nejen vůči ostatním muzeím ale rovněž vůči jiným dodavatelům kulturních aktivit, kdy se zákazník musí rozhodovat o činnosti ve volném čase. Nezáleží, zda dochází k vybírání vstupného či ne, jelikož k ovlivnění relevantního trhu dojde i v případě bezplatného vstupu. **Státní podniky** – podle zákona provozují podnikatelskou činnost. **Města a obce** – provádějí rovněž celou řadu aktivit, kterými konkurují jiným subjektům (pronájmy budov, hřišť, sportovních hal apod.). **Obecně prospěšné společnosti** – i když nebyly primárně založeny za účelem dosažení zisku, rovněž některé vykonávají řadu konkurenceschopných aktivit (např. poradenství). **Příspěvkové organizace a veřejné instituce** – rovněž se mohou dostat do fáze ekonomické aktivity, např. právní, finanční a jiná poradenství, kdy konkurují poradenským společnostem, pronájmy budov apod. **Školy a školská zařízení** – ekonomická činnost např. ve školních knihovnách, menzách. **Zájmová sdružení právníckých osob, Občanská sdružení** – též provozují aktivní ekonomickou či veřejně prospěšnou činnost. **Církev** – např. mohou vybírat vstupné do církevních památek, pořádají církevní obřady. **Nadace a další**. Z výše uvedeného vyplývá, že Podnikem může být v podstatě jakýkoliv subjekt, tzn. i subjekty, u kterých záměrem jejich zřízení nebyla ekonomická činnost. Podstatnou je ovšem skutečnost, zda činností těchto subjektů fakticky dochází k vytváření konkurenčního prostředí (TAČR, online).....

**Ustanovení Nového občanského zákoníku (NOZ) rozlišují tři typy právníckých osob: korporace, fundace a ústavy. Právnícká osoba má právní osobnost od svého vzniku do svého zániku.**

**Korporace:** příkladem korporace dle NOZ je spolek § 214–302 NOZ. **Spolek** je obecně sdružení či skupina osob. V českém právu je od 1. ledna 2014 spolek zvláštní forma právnícké osoby, určená pro samosprávné a dobrovolné sdružení osob vedených společným zájmem. Název spolku musí obsahovat slova „spolek“ nebo „zapsaný spolek“, postačí však zkratka „z. s.“. Hlavní činností spolku může být jen uspokojování a ochrana těch zájmů, k jejichž naplňování je spolek založen. **Podnikání nebo jiná výdělečná činnost hlavní činností spolku být nemůže.** Spolky jsou např. sportovní kluby, sportovní svazy, klub turistů, skaut, umělecké spolky... Alespoň tři osoby vedené společným zájmem mohou založit k jeho naplňování spolek jako samosprávný a dobrovolný svazek členů a spolčovat se v něm. Spolek vzniká dnem zápisu do veřejného rejstříku.

**Fundace** typicky nadace či nadační fondy (§ 303–401 NOZ). Jejich základ (fundus) tvoří majetek určený k určitému účelu. Její činnost se váže na účel, k němuž byla zřízena. Nadace i nadační

fond (NF) vzniká dnem zápisu do veřejného rejstříku. Název nadace obsahuje slovo „nadace“. Název nadačního fondu musí obsahovat slova „nadační fond“. Nadace ani nadační fondy nesmí podnikat, respektive **podnikání nesmí být jejich primární činností**. Podnikání je možné pouze za cílem podpory hlavní činnosti, tedy účelem je zisk pro dobročinnost. Nadační fond je na rozdíl od nadace jednodušší na založení, administrativu i správu a nemá povinný nadační kapitál. NF nemusí mít rozdíl od nadace trvalou povahu.

**V ústavech** (§ 402–418 NOZ) je osobní i majetková složka propojena: ústav nemá členy jako korporace, ale zaměstnance, a majetek ústavu není tak chráněn jako u fondací. V současné době jde především o obecně prospěšné společnosti. Ústav je nová forma právnické osoby, která vznikla až s novým občanským zákoníkem v roce 2014, ustavená za účelem provozování **činnosti užitečné společensky nebo hospodářsky** s využitím své osobní a majetkové složky. Ústav provozuje činnost, jejíž výsledky jsou každému rovnocenně dostupné za podmínek předem stanovených. Ústav je proto vhodnou formou především pro poskytovatele sociálních a jiných různých druhů veřejně prospěšných služeb. Název ústavu musí obsahovat slova „zapsaný ústav“, postačí však zkratka „z. ú.“

### Právnické osoby upravené zákonem o korporacích (ZOK)

**Právnické osoby**, jejichž **hlavním účelem je podnikání**, se nazývají obchodní korporace. Kromě obecných pravidel občanského zákoníku je jejich činnost upravena zejména zvláštním zákonem o obchodních korporacích, který stanovuje základní rámec jejich vnitřní struktury a rozhodování, pravidla jejich vzniku a zániku, náležitosti zakládajících právních dokumentů atd.

Obchodními korporacemi jsou obchodní společnosti (dále jen „společnost“) a družstva. Společnostmi jsou: veřejná obchodní společnost a komanditní společnost (dále jen „osobní společnost“), společnost s ručením omezeným a akciová společnost (dále jen „kapitálová společnost“) a evropská společnost a evropské hospodářské zájmové sdružení.

Mezi nejčastější typy právnických osob zakládaných za účelem podnikání patří v ČR společnosti s ručením omezeným a akciové společnosti. **Společnost s ručením omezeným** neboli s.r.o. je kapitálovou obchodní korporací. Po splnění vkladové povinnosti, která v současnosti činí minimálně 1 Kč za každého společníka, společníci neručí za dluhy společnosti. **Akciová společnost** neboli a.s. má ze zákona vyšší povinný základní kapitál, a to 2.000.000, - Kč, majetkovou účast každého z akcionářů pak představuje určitý počet akcií, na které jsou navázána práva akcionáře. Ti neručí za závazky společnosti, jejich jediným rizikem je ztráta hodnoty vlastněných akcií.

**Obchodní korporace se dělí na obchodní společnosti a družstva**, které se od sebe liší zejména uzavřeností, resp. neuzavřeností počtu členů (na rozdíl od družstev musí obchodní společnosti měnit své zakládající dokumenty, pokud chtějí např. přijmout nového společníka). Obchodními

společnostmi jsou veřejná obchodní společnost, komanditní společnost, společnost s ručením omezeným a akciová společnost. Tyto zákon dále dělí na tzv. osobní a kapitálové obchodní společnosti. Osobní společnosti (veřejná obchodní společnost, komanditní společnost) se vyznačují užší vazbou na osoby společníků. Oproti kapitálovým společnostem tak např. společníci odpovídají v širším rozsahu za dluhy společnosti a složitější je i změna v osobě společníka. Naopak pro kapitálové společnosti (společnost s ručením omezeným, akciová společnost) je typická volnější vazba společníků na společnost. Společníci ručí za dluhy společnosti omezeně a běžné je i jejich oddělení od každodenního chodu společnosti (manažerské řízení).

Všechny společnosti a družstva se povinně zapisují do obchodního rejstříku. Bez tohoto zápisu žádná společnost nevznikne a nemůže tak nebývat práva nebo se zavazovat k povinnostem. Před vznikem obchodní korporace je třeba učinit řadu právních jednání, které mu předcházejí. Rozlišuje se proto vznik obchodní korporace (zápisem do obchodního rejstříku) od jejího založení (vyhotovením společenské smlouvy) (BARCHÁNKOVÁ, 2022 in: Companies. cz).

#### Obchodní korporace – shrnutí:

- **Společnost s ručením omezeným (s.r.o.):** Populární forma právnické osoby s omezením ručení pouze do výše nesplaceného vkladu, základní kapitál pro založení může být 1 Kč.
- **Akciová společnost (a.s.):** Právní forma vhodná pro větší společnosti s nároky na základní kapitál 2 miliony Kč, zakladatel ručí za závazky společnosti.
- **Veřejná obchodní společnost (v.o.s.):** Vyžaduje minimálně dva společníky, kteří ručí svým majetkem a mají rovné podíly na základním kapitálu i zisku/ztrátě.
- **Komanditní společnost:** Má komanditisty (vkládají kapitál a ručí omezeně) a komplementáře (neručí vkladem, ale celým svým majetkem).
- **Družstvo:** Specifická forma podnikání, která může, ale nemusí být založena primárně pro podnikání; ke vzniku jsou potřeba minimálně tři osoby a základní kapitál 50 tisíc Kč. Existuje více forem družstev (bytové družstvo, sociální družstvo nebo spořitelni a úvěrní družstvo). Mezi výhody družstva patří poměrně vysoká flexibilita, kdy je možné měnit jeho jednotlivé členy (Upgates.cz, 2014–2024).

#### 1.3.2. Třídění podniku podle sektoru národního hospodářství

Nejčastěji se užívá členění do tří následujících sektorů:

- *primární sektor* – řadí se zde podniky, které produkt získávají přímo z přírody, např. lesnictví, zemědělství, těžební průmysl atd.
- *sekundární sektor* – podniky zpracovávající statky získané v primárním sektoru, jde hlavně o zpracovatelský průmysl



- *terciální sektor* – jde hlavně o sféru služeb – banky, obchody, školství, doprava apod.
- *kvartérní sektor* – zde se zařazuje především výzkum a vývoj
- *kvintérní sektor*: high technologie, nanotechnologie, AI,

### 1.3.3. Třídění podniku podle hospodářských odvětví: Základní rozdělení CZ-NACE

**CZ – NACE** je označení pro klasifikaci ekonomických činností, resp. oborů, ve kterých subjekt vyvíjí svou ekonomickou činnost. Tento systém vychází z klasifikace ekonomických činností v rámci celé EU a navazuje na celosvětové statistické klasifikace. Každé jednotce je pro statistické účely přiřazen jeden kód NACE podle její hlavní ekonomické činnosti. Hlavní ekonomická činnost je taková činnost, která největší měrou přispívá k přidané hodnotě jednotky. Svoji CZ-NACE může každý subjekt zjistit např. v systému ARES či RES. V dotační praxi se toto označení používá pro vymezení okruhu způsobilých žadatelů, kdy dotaci v příslušném programu či výzvě mohou získat pouze žadatelé vyvíjející činnost ve vymezených oblastech CZ-NACE.

**Každá jednotka musí vykonávat přidanou hodnotu.** Přidaná hodnota je míra, kterou každá jednotka přispívá k tvorbě hrubého domácího produktu. Nezáleží na tom, zda je jednotka obchodní společnost, zda je v soukromém nebo státním vlastnictví, jestli je vlastníkem mateřské společnosti zahraniční investor či zda má jednotka jedno nebo více sídel. Výrobní činnosti jsou popsány nezávisle na tom, zda se vyrábí mechanizovaně nebo ručně, nebo zda se tak děje v továrně nebo v domácnosti (tzn. moderní vs. tradiční není kritériem NACE).

**Přidaná hodnota je základním** pojmem pro zařazení jednotky do klasifikace podle ekonomických činností. Hrubá přidaná hodnota je definována jako rozdíl mezi celkovou produkcí a mezispotřebou (výrobní spotřebou).

Hlavní ekonomická činnost jednotky se určuje tzv. metodou top-down. Nejprve se určí sekce s nejvyšším podílem na přidané hodnotě, poté se určí oddíl, který se nejvyšší mírou podílí na tvorbě přidané hodnoty v této sekci. Analogicky se pak určí dominantní skupina v rámci oddílu a dominantní třída v rámci skupiny.

#### **Struktura a kódování NACE:**

první úroveň (nejvyšší) = sekce (označena alfabetickým kódem, tj. A-U)

druhá úroveň = oddíly (označena dvojmístným číselným kódem, tj. 01 až 99)

třetí úroveň = skupiny (označena trojmístným číselným kódem, tj. např. 99.0)

čtvrtá úroveň = třídy (označena čtyřmístným číselným kódem, tj. např. 99.00 nebo: 85.1., 85.10)

#### **Sekce CZ – NACE**

A – Zemědělství, lesnictví a rybníkářství

B – Těžba a dobývání

C – Zpracovatelský průmysl

D – Výroba a rozvod elektřiny, plynu, tepla a klimatizovaného vzduchu



E – Zásobování vodou; činnosti související s odpadními vodami, odpady a sanacemi  
 F – Stavebnictví  
 G – Velkoobchod a maloobchod; opravy a údržba motorových vozidel  
 H – Doprava a skladování  
 J – Informační a komunikační činnosti  
 I – Ubytování, stravování a pohostinství  
 K – Peněžnictví a pojišťovnictví  
 L – Činnosti v oblasti nemovitostí  
 M – Profesionální, vědecké a technické činnosti  
 N – Administrativní a podpůrné činnosti  
 O – Veřejná správa a obrana; povinné sociální zabezpečení  
 P – Vzdělávání  
 Q – Zdravotní a sociální péče  
 R – Kulturní, zábavní a rekreační činnosti  
 S – Ostatní činnosti  
 T – Činnosti domácností jako zaměstnavatelů; činnosti domácností produkujících blíže neurčené výrobky a služby pro vlastní potřebu  
 U – Činnosti exterritoriálních organizací a orgánů (ebozp, 2002-2024; GOV, 2017)

**Pro zajímavost:** .....

V rámci sekce L se evidován šest oddílů (58 Vydavatelské činnosti, 59 Činnosti v oblasti filmů, videozáznamů a televizních programů, pořizování zvukových nahrávek a hudební vydavatelské činnosti. 60 Tvorba programů a vysílání, 61 Telekomunikační činnosti, 62 Činnosti v oblasti informačních technologií, 63 Informační činnosti) a jednu skupinu (0).

62.0 Činnosti v oblasti informačních technologií (skupina)

62.01 Programování (třída)

62.02 Poradenství v oblasti informačních technologií

62.03 Správa počítačového vybavení

62.09 Ostatní činnosti v oblasti informačních technologií (ebozp, 2002-2024).....

#### 1.3.4. Třídění podniku podle rozsahu působnosti

- *obecní* – městská doprava, vodárny
- *regionální* – některé stavební podniky, služby, distribuce energie
- *republikové* – peněžní instituce, železnice, telekomunikace
- *nadnárodní* – podniky se zahraniční majetkovou účastí, obchodní řetězce, pojišťovny, čerpací stanice...

#### 1.3.5. Podle velikosti

V hodnocení podniků dle velikosti jsou rozhodující tyto tři kritéria: počet zaměstnanců, roční obrát, bilanční suma roční rozvahy.

##### a) Členění dle metodiky EU

**Mikropodniky, malé a střední** podniky hrají v evropském hospodářství ústřední roli. Jsou hlavním zdrojem podnikatelských dovedností, inovací a zaměstnanosti. Tyto podniky však často

narážejí na nedokonalosti trhu. Malé a střední podniky mají často potíže při získávání kapitálu nebo úvěru, zejména v počáteční fázi. Jejich omezené zdroje mohou rovněž omezit přístup k novým technologiím nebo inovacím. Proto patří podpora malých a středních podniků k jedné z priorit Evropské komise v oblasti hospodářského růstu, vytváření pracovních příležitostí a hospodářské a sociální soudržnosti.

Schéma 1 Kritéria pro malé a střední podniky dle metodiky EU

Kategorie podniku	Počet zaměstnanců: Roční pracovní jednotka (RPJ)	Roční obrat	nebo	Roční bilanční suma
střední	< 250	≤ 50 milionů € (v roce 1996 40 milionů €)	nebo	≤ 43 milionů € (v roce 1996 27 milionů €)
malý	< 50	≤ 10 milionů € (v roce 1996 7 milionů €)	nebo	≤ 10 milionů € (v roce 1996 5 milionů €)
mikropodnik	< 10	≤ 2 miliony € (dříve nedefinováno)	nebo	≤ 2 miliony € (dříve nedefinováno)

Zdroj: dotaceeu.cz, 2006 dle EK, 2006

Srovnání podnikových údajů s prahy pro **tato tři kritéria** umožní určit, zda je jednotka mikropodnikem, či malým nebo středním podnikem. **Počet zaměstnanců je rozhodujícím počátečním kritériem** k určení, do které kategorie podnik patří. Vztahuje se na osoby s plným pracovním úvazkem, částečným pracovním úvazkem a sezónní pracovníky. **Dodržování počtu pracovníků je povinné**, podnik si může vybrat strop týkající se obratu nebo bilanční sumy. Nemusí splnit oba stropy a může jeden z nich překročit, aniž ztratí své postavení. Nová definice nabízí tuto možnost, protože svou povahou mají podniky v oblasti obchodu a distribuce vyšší obrat než podniky ve výrobním sektoru. Možnost volby mezi tímto kritériem a bilanční sumou (která vyjadřuje celkovou hodnotu podniku) zajišťuje, že se s malými a středními podniky vykonávajícími různé druhy hospodářské činnosti zachází spravedlivě. Jak ukazuje schéma 1 kategorie mikropodniku, malého a středního podniku je složena z podniků, které zaměstnávají

méně než 250 zaměstnanců a jejichž roční obrat nepřesahuje 50 milionů eur, **nebo** jejichž bilanční suma roční je menší než 43 milionů euro (EK, 2006, in: dotaceeu.cz). Kritéria dle metodiky EU se používají pro účely dotační podpory.

**b) Klasifikace podle českého účetnictví (dle novely zákona o účetnictví od 1. 1. 2016) na:  
mikro, malé, střední a velké (nepřekračuje alespoň 2 kritéria)**

Zákon o účetnictví pro jednotlivé velikostní jednotky potom stanoví rozsah a způsob vedení účetnictví, požadavky na jeho průkaznost a podmínky pro předávání účetních záznamů pro potřeby státu (pro zajímavost více viz příloha č.4).

To, do které z těchto čtyř kategorií účetní jednotka spadá, lze určit **podle stanovených kritérií k rozvahovému dni**. Kritéria jsou tři:

- **hodnota aktiv** – rozumí se jimi aktiva celkem, tj. úhrn aktiv zjištěný z rozvahy v ocenění neupraveném o rezervy, opravné položky a odpisy majetku,
- **čistý obrat** – posuzuje se roční úhrn čistého obratu, tj. výše výnosů snížená o prodejní slevy, dělená počtem započatých měsíců, po které trvalo účetní období, a vynásobená dvanácti,
- **průměrný počet zaměstnanců** – průměrný přepočtený evidenční počet zaměstnanců podle metodiky Českého statistického úřadu.

Do příslušné kategorie je účetní jednotka zařazena, pokud **dosáhne (překročí) alespoň dvě z těchto tří kritérií (tab.1)**. Pokud ve dvou po sobě jdoucích rozvahových dnech účetní jednotka (nebo skupina účetních jednotek) **překročí nebo přestane překračovat dvě hraniční hodnoty**, změní od počátku bezprostředně následujícího účetního období kategorii účetní jednotky (nebo skupinu účetní jednotky). Podnik spadá do velikostní kategorie podle toho, kolik podmínek pro danou kategorii splňuje. Pokud dvakrát po sobě k rozvahovému dni **překročí dvě a více stanovených hraničních hodnot** podle tabulky níže, posouvá se do vyšší kategorie.

Tabulka 1 Kategorie účetních jednotek dle zákona o účetnictví

Typ podniku	Průměrný počet zaměstnanců (1)	Roční úhrn čistého obratu (v Kč) (2)	Aktiva celkem (v Kč) (3)
mikro	10	18 mil.	9 mil.
malé	50	200 mil.	100 mil.
střední	250	1 mld.	500 mil.
velké	*	*	*

\* překračuje alespoň 2 hraniční hodnoty uvedené pro střední účetní jednotku

Zdroj: vlastní zpracování dle zákon o účetnictví, paragraf 1b

## Použité zdroje:

- [1] BARCHÁNKOVÁ, M. (2022). Rozdíly mezi fyzickou a právnickou osobou, dostupné: <https://www.companies.cz/aktuality/rozdily-mezi-fyzickou-a-pravnickou-osobou>. [Cit. červen 2024]
- [2] ČSÚ, Český statistický úřad (2024). Registr ekonomických subjektů, dostupné: [https://csu.gov.cz/registr\\_ekonomickyh\\_subjektu](https://csu.gov.cz/registr_ekonomickyh_subjektu), [Cit. červen 2024]
- [3] Ebozp (2002-2024). Klasifikace ekonomických činností (CZ-NACE), encyklopedie ebozp, dostupné: [https://ebozp.vubp.cz/wiki/index.php/Klasifikace\\_ekonomick%C3%BDch\\_%C4%8Dinnost%C3%AD](https://ebozp.vubp.cz/wiki/index.php/Klasifikace_ekonomick%C3%BDch_%C4%8Dinnost%C3%AD)[Cit. červen 2024]
- [4] EK (2006). Nová definice malých a středních podniků, Uživatelská příručka. Publikace podniky a průmysl, dostupné: [https://www.dotaceeu.cz/getmedia/7bd6ab99-01ea-4940-8247-cba566022d14/MSP\\_7bd6ab99-01ea-4940-8247-cba566022d14.pdf](https://www.dotaceeu.cz/getmedia/7bd6ab99-01ea-4940-8247-cba566022d14/MSP_7bd6ab99-01ea-4940-8247-cba566022d14.pdf). [Cit. červen 2024]
- [5] FARKAČOVÁ, L. (2024). Neekonomické otázky, Grada, ISBN: 978-80-271-3899-9
- [6] GOV, Portál veřejné zprávy (2020). Obecný popis forem podnikatelských právnických osob, dostupné: <https://portal.gov.cz/informace/obecnny-popis-forem-podnikatelskych-pravnickych-osob-INF-218>, [Cit. červen 2024]
- [7] LIPOVSKÁ, H. (2017). Moderní ekonomie: Jednoduše o všem, co byste měli vědět, Grada, 978-80-271-0120
- [8] Martinovičová, D., Konečný M., Vavřina J. (2019). Úvod do podnikové ekonomiky: 2. aktualizované vydání, Grada, ISBN: 978-80-271-2034-5
- [9] Obchodní zákoník, č. 513/1991 (zrušen 2014).
- [10] SLANÝ, A. (2003). Makroekonomická analýza a hospodářská politika, C. H. Beck, ISBN 8071797383
- [11] TAČR, Technická agentura České republiky (nedarováno). Definice podniku, [https://www.tacr.cz/dokums\\_raw/definice\\_podniku.pdf](https://www.tacr.cz/dokums_raw/definice_podniku.pdf), [Cit. červen 2024]
- [12] Upgates.cz (2014-2024), Právní formy podnikání podrobně. Jaké existují a kterou si vybrat?, dostupné: <https://www.upgates.cz/a/pravni-formy-podnikani-podrobne-jake-existuji-a-ktou-si-vybrat>, [Cit. červen 2024]
- [13] Zákon č. 563/1991 Sb., Zákon o účetnictví v aktuálním znění

## 2. DLOUHODOBÝ MAJETEK A JEHO ODEPISOVÁNÍ

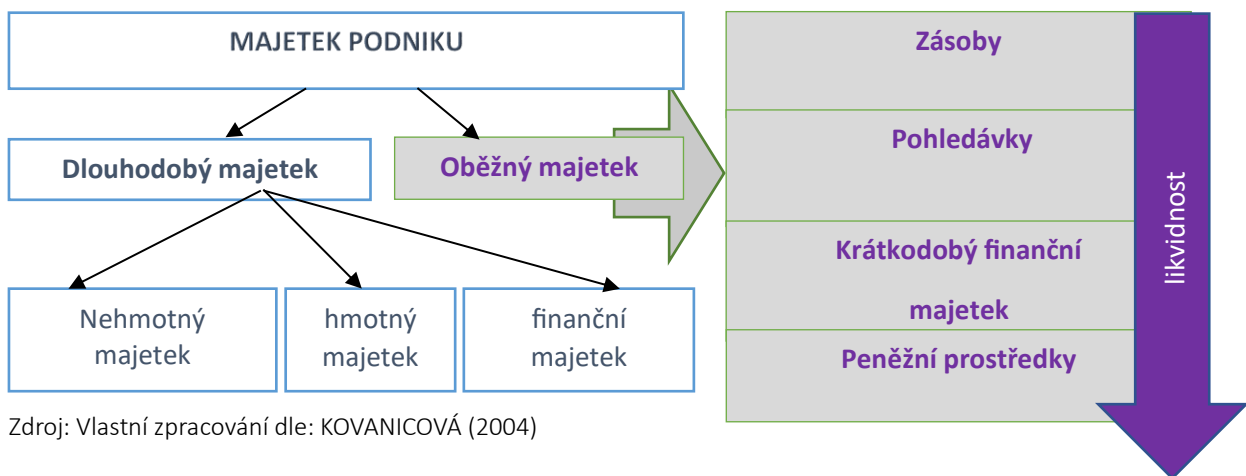
Majetek je to, co člověk nebo instituce má, tj. vlastní (s čím může nakládat, disponovat a čím ručí za své závazky). **Forma majetku = Aktiva. Zdroje financování = Pasiva.**

### 2.1. Aktiva v rozvaze

Rozvaha poskytuje informace o finanční situaci účetní jednotky. Tyto informace jsou vyjádřeny v peněžních jednotkách. V českém účetnictví jsou výkazy sestavovány v českých korunách (tis. Kč). Podstatou rozvahy je na jedné straně zobrazovat strukturu majetku (aktiva) a na druhé straně zdroje krytí (pasiva), tedy kde účetní jednotka vzala na majetek peníze. Z podstaty podvojného účetnictví pak vyplývá, že **aktiva a pasiva se musí rovnat** (netto hodnota aktiv = pasiva) a v rámci období na sebe musí navazovat konečné a počáteční stavy.

Aktiva se zobrazují v rozvaze v brutto a netto hodnotě. **Brutto hodnota** vyjadřuje ocenění majetku ke dni jeho vzniku – například v době zařazení majetku do účetnictví nebo vzniku pohledávky. **Korekce** vyjadřuje dočasné nebo trvalé snížení hodnoty majetku. Za trvalé se považují například odpisy u dlouhodobého majetku, které vyjadřují snížení jejich hodnoty v důsledku jeho opotřebení. Za dočasné se potom považují nejčastěji opravné položky, které mohou být, pokud není jejich vykazování opodstatněné, rozpuštěny. **Netto hodnota** potom představuje rozdíl mezi brutto hodnotou a korekcí.

Schéma 2 Majetek podniku v rozvaze



Zdroj: Vlastní zpracování dle: KOVANICOVÁ (2004)

Do majetku podniku spadá veškerý majetek, který podnikatel vlastní a využívá pro svou podnikatelskou činnost (v případě OSVČ) nebo veškerý majetek firmy (u právnických osob). Dlouhodobý majetek se dělí na hmotný, nehmotný a finanční. Oběžný majetek se dělí na zásoby, pohledávky a peněžní prostředky.

## 2.2. Dlouhodobý majetek (DM)

Dlouhodobý majetek z účetního a daňového hlediska upravuje hned několik předpisů. Jde především o zákon o účetnictví (ZoÚ) se související vyhláškou a zákon o daních z příjmů (ZDP).

Dlouhodobý majetek je z účetního pohledu ten, který podniku slouží na dobu delší než jeden rok a během užívání se nespotřebovává, ale opotřebovává. Oproti tomu oběžný majetek je majetek krátkodobé povahy, který firma používá po dobu kratší než jeden rok. Na rozdíl od dlouhodobého se neopotřebovává, ale spotřebovává.

### 2.2.1. Dlouhodobý hmotný majetek (DHM)

**Z daňového hlediska** se za dlouhodobý majetek považuje většina nemovitostí a samostatné movité věci (např. stroje a automobily) o hodnotě **větší než 80 000 Kč** (pokud mají provozně-technické funkce delší než 1 rok). Dále do této skupiny se řadí jejich technická zhodnocení (např. rekonstrukce nebo přístavby), dospělá zvířata a jejich skupiny o hodnotě vyšší než 80 000 Kč a několik dalších typů majetku uvedených v §26 ZDP.

**Z hlediska podnikového účetnictví** se do této skupiny obecně řadí majetek s dobou použitelnosti nad 1 rok. Minimální hodnotu pro zařazení majetku do této kategorie si určuje firma sama na základě interních předpisů (ZDP č. 586/1992 Sb.).

Dlouhodobý hmotný majetek se dále dělí na **2 typy**: Odpisovaný s neodpisovaný (viz odpisy).

### 2.2.2. Dlouhodobý nehmotný majetek (DNM)

Nehmotný majetek představuje věci nemateriální povahy, které však mají účetní hodnotu. Patří sem software, výsledky výzkumu a vývoje (například patenty), ocenitelná práva nebo dobrá pověst značky nebo podniku (tzv. goodwill; v jednoduchém vyjádření se jedná o rozdíl mezi tržní hodnotou podniku a jeho účetní hodnotou danou sumou aktiv). **Pozor! Dlouhodobý nehmotný majetek** s datem zařazení od 1. 1. 2021 se daňově neodepisuje. Lze jej ale odepisovat účetními odpisy, které sníží základ daně jako výdaje (náklady) vynaložené na dosažení, zajištění a udržení zdanitelných příjmů (§24 ZDP písmeno v), odstavec 2). Účetní odpisy suplují odpisy daňové.

### 2.2.3. Dlouhodobý finanční majetek (DFM)

Do dlouhodobého finančního majetku se řadí zejména **cenné papíry, podíly** v jiných firmách, zápůjčky a podobně (vše s dobou splatnosti delší než 1 rok). Tento majetek se neodepisuje.

## 2.3. Oceňování dlouhodobého majetku

Důležitou úlohu má také správné ocenění majetku v účetnictví podniku. To totiž musí dle zákona věrně odrážet aktuální stav a hodnotu firemních aktiv. Dlouhodobý majetek se oceňuje jedním ze 4 způsobů:

**Pořizovací cena:** Cena, za kterou byl majetek zakoupen. Jedná se o cenu pořízení navýšenou o vedlejší pořizovací náklady (např. doprava, montáž, clo, průzkumné, geologické, geodetické a projektové práce, náklady související s uvedením předmětu do užívání, zabezpečení pořizovaného majetku, pojistné apod.). Nezapočítáváte do ní naopak kurzové rozdíly nebo náklady na opravy.

**Reprodukční pořizovací cena:** Cena, za kterou by byl majetek pořízen v době, kdy se o něm účtuje. Stanovuje se odborným odhadem. Reprodukční pořizovací cenou se oceňují dary nebo majetek, u kterého nelze zjistit původní pořizovací cen (při vkladu majetku do podniku při založení podniku nebo v průběhu jeho fungování).

**Vlastní náklady (resp. cena vlastních nákladů):** Cena, kterou se ocení majetek vyrobený ve vlastní režii podniku. V účetní hodnotě majetku se zohlední veškeré přímé (např. materiál, mzda dělníků...) i nepřímé (např. energie, nájem výrobní haly, správní režie...) náklady na jeho produkci.

**Nominální hodnota:** Cena, kterou se oceňuje finanční majetek, typicky cenné papíry. Jelikož však jejich hodnota často kolísá, k rozvahovému dni je nutné dle §27 ZoÚ některé cenné papíry v účetnictví přecenit podle reálné (tržní) hodnoty.

Správná definice dlouhodobého majetku je důležitá zejména kvůli účetním odpisům (věrné zobrazení majetku a jeho opotřebení). Dlouhodobý majetek lze **také odepisovat z daní po dobu více let** (daňově uznatelná náklad). Kromě toho slouží evidence majetku jako důkaz pro případnou finanční kontrolu. Potvrzení vlastnictví majetku a jeho ceny, který se uvádí v daňovém přiznání (VALOUCH, 2012).

## 2.4. Odepisování dlouhodobého majetku

### 2.4.1. Podstata odpisů obecně

Podstatou opotřebení majetku je jeho vícenásobné používání ve výrobním (produkčním) procesu, při kterém se snižuje jeho výkonnost a kvalita. V praxi může docházet ke snižování hodnoty majetku i v případě, že se nepoužívá a nedochází k přenosu jeho hodnoty na výrobek. Do kategorií dlouhodobý hmotný majetek a dlouhodobý nehmotný majetek se zařazuje ten majetek, který se v průběhu hospodářských procesů (procesu výroby, procesu oběhu a j.) nespotřebovává jednorázově, jako např. suroviny nebo pomocný materiál, ale jen se postupně opotřebovává. Dlouhodobý nehmotný a hmotný majetek svou hodnotou nevstupuje do nákladů

ani v okamžiku pořízení, ani v okamžiku zařazení do používání. Vstupuje do nákladů postupně v závislosti na míře probíhajícího opotřebovávání (SYNEK, 2011, KISLINGEROVÁ, 2004).

Neodpisují se pozemky a jiný majetek vymezený zvláštními předpisy. Do této skupiny patří i majetek, u něhož v průběhu času a užíváním nedochází ke snížení ceny, spíše naopak (např. lesy, pozemky, majetek určený pro účely obrany republiky, cenné sbírky, starožitnosti, umělecké dílo, movitá kulturní památka a soubory movitých kulturních památek apod.)

Proč není půda odepisována: Neexistuje nástroj, kterým by majitelé půdy, kteří na ni hospodaří, podpořili nákladovou nebo rozvojovou funkci podniků po vzoru odpisů. Půda je zařazena dle zákona o účetnictví do kategorie dlouhodobých aktiv, ale do kategorie neodepisovaného majetku. Odlišnost mezi odepisovaným dlouhodobým majetkem a půdou samozřejmě je. Odepisovaný majetek po skončení doby životnosti ztrácí svoji funkčnost, užitné schopnosti, je zničen, je zlikvidován. Půda existuje stále. Obhospodařováním půdy se její rozsah (ha) kvantitativně nemění. Neexistuje důvod pro vytváření zdrojů na její reprodukci – znovunakoupení (více viz dále) (autorka).

**Odpisy jsou peněžitým vyjádřením postupného opotřebení dlouhodobého majetku za určité období.** Jejich hlavní funkcí je zabezpečit proces přenosu ceny tohoto majetku do nákladů, tím, postupně snižovat jeho výši a **zajistit jeho obnovu**. Z hlediska finančního hospodaření firmy jsou odpisy stabilním **vlastním interním finančním zdrojem**. Částku odpisů (nákladů) získává firma inkasem tržeb, tj. v cenách prodané produkce. Předpokládá se, že cena produkce je stanovena dle výše vynaložených nákladů. Všechny náklady, kromě odpisů, podnik hradí jejich dodavatelům. Hodnota odpisů z tržeb v podniku zůstává. Firma sama rozhoduje, zda je využije ke krytí provozních potřeb, splátkám dluhů nebo k financování dlouhodobého rozvoje firmy. Z hlediska zdrojového jsou odpisy výhodnější než zisk, protože nepodléhají zdanění. Velikost odpisů závisí na rozsahu investičního majetku, jeho ocenění, odpisových sazbách a použité metodě odepisování (SRPOVÁ a kol., 2011; SCHOLLEOVÁ, 2009).

„Odpisy by měly v zásadě v bezinflačním prostředí zajišťovat obnovu stávajícího dlouhodobého majetku a zadržený zisk (přidělený do fondu rozvoje) pak zajišťovat jeho rozšíření, modernizaci apod. Odpisy jsou relativně stabilní zdroj financování, jsou obsaženy v tržbách, a to i když podnik nevytváří zisk a tržby pokrývají pouze výši nákladů“ (FOTR a SOUČEK, 2011).

„Odpisy, které jsou položkou nákladově účinnou, ale výdajově neúčinnou položkou jako součást peněžních příjmů podniku, se stávají významným zdrojem financování“ (MARINIČ, 2014).

Odepisování majetku a vytváření oprávek je účetní operace, která snižuje hodnotu majetku na straně aktiv. Co se děje na straně pasiv, je otázkou neřešenou. Její možné řešení spočívá v teorii finančního zachování podstaty účetní jednotky (nominálního zachování pasiv). Pasiva jsou obecně krytím aktiv. Pokud je odepisován majetek ve výši 10 jednotek a současně je dosahován nulový zisk, pak klesne hodnota majetku o 10 (*odepsáním se sníží jeho cena*) a finanční prostředky přibudou také o 10, neboť odpisy nepředstavují bezprostředně úbytek skutečných



reálných finančních prostředků (*nepředstavují výdaj, jen náklad*). V tomto případě je nominálně zachován kapitál (existují prostředky pro jeho obnovu, opotřebeného majetku). Pokud ale však jsou v dalším roce odpisy ve výši 10 a dochází ke ztrátě ve výši 10 (*nejsou uhrazeny veškeré náklady*), není zachována podstata nominální výše majetku, neboť chybí finanční prostředky ve výši 10 jednotek. Pak nemůže pouze z odpisů dojít k reálné reprodukci majetku a účetní jednotka musí odpisy (obnovu majetku) krýt z ostatních výnosů (kumulace ve fondu reprodukce/ akumulacním fondu) (MÁČE, 2012).

Dle MARINIČE (2014): „Význam odpisů je také chápán jako nástroj daňové optimalizace, protože intenzita investic do majetku prostřednictvím odpisů ovlivňuje daňový základ a celkovou daňovou povinnost (**daňové odpisy**). MARINIČ dále pokračuje: Celková výše odpisů je dána odpisovou základnou, tj. objemem a strukturou odepisovaného majetku oceněného v tzv. vstupních cenách (pořizovací cena, reprodukční cena, ocenění vlastními náklady), zvolenou metodou odpisování a odpisovou sazbou.

#### **+ ZÁVĚREČNÁ POZNÁMKA:**

- a) Podnik by měl investovat na obnovu majetku to, co výrobou opotřeboval, aby doplnil úbytek majetku na úroveň, která by zabezpečovala nesnižování výroby.
- b) Platnost teoretické zásady (odpis = zdroj obnovy majetku) je podmíněna dlouhodobě stabilní cenovou úrovní (v praxi však málo pravděpodobný předpoklad).
- c) Odpisy jsou součástí nákladů, ovlivňují výši zisku. Zisk po zdanění je rozdělen mezi společníky (dividendy) nebo zůstává v podniku jako nerozdělený zisk.
- d) Je však nutné pochopit, že „odpisy“ samy o sobě nic nefinancují, nejsou to přijaté peníze. Ale: Odpisy umožňují vytvářet zdroje pro investování přicházející z tržeb. **V tržbě z každého výrobku se vrací do podniku prostředky na nákup spotřebovaných vstupů na výrobu výrobků (např. materiál, energie, služby, mzdy...), ale i prostředky (zdroje) na obnovu dlouhodobého majetku (ve výši odpisů).**
- e) Zkracováním odpisových dob se eliminují dopady inflačního prostředí i zrychlujícího se tempa vědeckotechnického rozvoje. Vytváří se podmínky pro plnou prostou reprodukci dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku a pro jeho rychlejší obměnu.

**POZOR:** Vlivem doby (času) se snižuje **užitná hodnota** statku. Na udržení či zvýšení této hodnoty vznikají náklady na: OPRAVY A ÚDRŽBU. **Ale** vlivem doby (času) se snižuje i **cena majetku**. Toto snížení se projevuje nákladem: ODPISY.

**POZOR: Reprodukční funkce odpisů: Účetní** odpisy zajišťují prostou reprodukci. Daňové odpisy zajišťují rozšířenou reprodukci, tj. nad rámec evidované vstupní odepisované hodnoty majetku.

**POZOR:** Odpisy jsou nákladovou položkou, která vytváří kladný peněžní tok. To lze vysvětlit tak, že další nákladové položky (materiál, energie, služby, mzdy, úroky, mzdy, pojištění, daně ...) v peněžním vyjádření reálně odcházejí z podniku (jsou uhrazeny v rámci fakturace dodavatelům či finančním organizacím). Finanční hodnoty odpisů (Kč) podnik neopouštějí. Podnik je nikomu neuhrazuje ani nesplácí.

#### 2.4.2. Odpisy účetní a daňové

**Účetní odpisy** by měly co nejpřesněji vyjádřit opotřebení majetku. Jinak řečeno, hodnota majetku se snižuje díky fyzickému opotřebení, působení času, vlivem používání nebo zastaráním, které přichází v důsledku změny technologií nebo poptávky po produktech, jež jsou pomocí tohoto majetku vyráběny. A takto sníženou hodnotu vyjadřují účetní odpisy. Ty vedou k reálnému vyjádření hodnoty majetku a rozkládají jejich pořizovací cenu do nákladů po celé období jeho použitelnosti. Účetní odpisy jsou ze zákona povinným úkonem (na rozdíl od daňových odpisů) pro **každou účetní jednotku**, která vede účetnictví, která vlastní dlouhodobý majetek. Subjektů, které vedou pouze daňovou evidenci, se účetní odpisy netýkají (iucto.cz, 2024).

Lze říci, že v rámci účetních odpisů se jedná o předpokládané opotřebení majetku, které je stanoveno formou **odpisového plánu** vytvořeného na základě kvalifikovaného odhadu. A to tak, aby vykázání odpisů, resp. hodnoty majetku, bylo v souladu se zásadou věrného a poctivého obrazu účetnictví.

Opotřebení majetku přitom může být **jak fyzické** – ztráta užitných vlastností, **tak morální** – v souvislosti s vývojem nových technologií. Stanovení metody účetních odpisů je plně v kompetenci účetní jednotky (GRANTEX.cz, 2021).

Účetní jednotky někdy považují z důvodu úspory času a práce účetní odpisy dlouhodobého majetku za daňové. Není možné ve snaze ušetřit si práci s výpočtem účetních odpisů nebrat ohled na přesné vyjádření opotřebení majetku a považovat daňové odpisy za účetní. Sice nedojde k ovlivnění daňového základu, ale je porušen zákon o účetnictví, protože daňové odpisy nevyjadřují přesné opotřebení majetku (iucto.cz, 2024; VALOUCH, 2012).

**Daňové odpisy** se používají pro stanovení daňového základu a nemusí věrně zobrazovat skutečné opotřebení majetku. Jedná se vlastně o **maximální částky** odpisů, které jsou povoleny pro stanovení daňového základu.

Daňový odpis v plné výši lze uplatnit i na majetek pořízený těsně před koncem roku. To znamená, že se tak učiní bez ohledu na to, že byl majetek užíván jen velmi krátký čas a nemohl být prakticky opotřeben. Tady by se určitě značně lišil daňový odpis od účetního. Pokud účetní jednotka počítá s daňovými odpisy jako s účetními, tak nastane i další problém. **Daňové odpisy**

se zjišťují zpravidla jednou ročně až po uplynutí zdaňovacího období. Zatímco o účetních odpisech se účtuje měsíčně.

Pokud jsou daňové odpisy nižší než účetní, základ daně musí být naopak o tento rozdíl zvýšen. (Vychází se z hospodářského výsledku, který je transformován na daňový základ. Jelikož se do hospodářského výsledku kalkulují účetní odpisy, musí se daňový základ změnit. Daňové odpisy jsou maximální možnou daňově uplatnitelnou položkou nákladů v daňovém základu a nelze je překročit, ani kdyby účetní byly vyšší). **Poplatník není povinen** využít zákonem o daních z příjmů stanovené limity daňových odpisů v každém roce (**daňové odpisy tak nejsou povinné**).

Daňové odpisy jsou **stanoveny na roční bázi**. Celková doba odpisování vychází ze zatřídění hmotného majetku do příslušné odpisové skupiny. Nově pořízený majetek je vždy nutné zařadit do jedné z šesti odpisových skupin v souladu s § 30 ZDP, pro které je stanovena minimální doba odpisování.

Jsou vymezeny dva druhy daňových odpisů – **rovnoměrné a zrychlené**. Při rovnoměrném odepisování se odepisuje každý rok stejná částka s výjimkou roku prvního. Metoda zrychleného odpisování reflektuje skutečnost, že hodnota majetku zpravidla nejintenzivněji klesá v prvních letech jeho užívání. Např. při době odepisování pět let, je největší odpis v druhém roce odepisování/používání, a v dalších letech jeho hodnota klesá již pomaleji. Při zrychleném odepisování je v první části celkové doby odepisování hodnota odpisů vyšší než v při variantě odpisu rovnoměrného. Rovnoměrným a zrychleným odepisováním se ale majetek shodně odepíše do výše 100 %. Každá firma pro daňové potřeby zvolí pro každý nově pořízený majetek druh jeho odepisování. Ten ovšem **nesmí měnit** po celou dobu užívání majetku. Daňové odpisy tak tvoří daňová štít (daňovou výhodu), protože snižují základ daně.

Pro rovnoměrné nebo zrychlené odpisování se účetní jednotka může rozhodnout podle situace, ve které se firma nachází. V praxi se obvykle **zrychlené odpisy používají pro movité věci, rovnoměrně se provádí odpisy nemovitostí**. Zrychlené daňové odpisy se počítají pomocí koeficientů, které pro dané odpisové skupiny a roky odpisu stanovuje zákon o dani z příjmu.

Další možností uplatnění odpisů je v rámci daňové optimalizace možnost odpisů **mimořádných a zvýšených** (viz dále).

**POZOR:** Daňová optimalizace je **legální cesta, jak snížit daňovou povinnost bez porušení zákona**. Česká legislativa umožňuje prostřednictvím daňových zákonů legálně redukovat základ daně (nejen odpisy, ale i dalšími možnostmi daňového štítu jako je např. leasingový či úrokový) a tím zároveň i snižovat daň z příjmu fyzických či právnických osob.

### Zvýšený odpis v prvním roce

Zákon o dani z příjmu umožňuje u vybraných druhů majetku zvýšit daňový odpis (**rovnoměrný!**) v prvním roce o 10 %, 15 % nebo 20 % vstupní ceny. Jedná se o majetek zařazený do 1 až 3 odpisové skupiny (kromě osobních automobilů) a účetní jednotky musí být jeho prvním vlastníkem. V následujících letech se pak částky odpisů snižují oproti "standardnímu" odpisování.

### Mimořádné odpisy:

V novém znění § 30a odst. 1 ZDP se uvádí, že hmotný majetek, který je bezemisním vozidlem, pořízený v období od 1. ledna 2024 do 31. prosince 2028, může poplatník, který je jeho prvním odpisovatelem, odepsat bez přerušení do 100 % vstupní **ceny za 24 měsíců**, přičemž za prvních 12 **měsíců** může poplatník uplatnit odpisy rovnoměrně až do výše 60 % vstupní ceny hmotného majetku a za dalších bezprostředně následujících 12 **měsíců** uplatní odpisy rovnoměrně do výše 40 % vstupní ceny hmotného majetku.

Prodloužení účinnosti institutu mimořádných odpisů<sup>2</sup> platí pouze pro silniční motorová vozidla, která jsou bezemisními vozidly. Pojem bezemisní vozidlo je pro účely daní z příjmů vymezen v novém ustanovení § 21b odst. 7 ZDP – „jedná se o jakékoliv silniční motorové vozidlo (ve smyslu § 2 odst. 1 zákona o podmínkách provozu vozidel na pozemních komunikacích), které jako palivo používá výlučně elektrickou energii nebo vodík, nebo jde o jiné silniční motorové vozidlo, jehož provoz nemá žádné emise CO<sub>2</sub>. Za bezemisní vozidlo tak nelze považovat vozidlo s tzv. hybridním pohonem, tj. vozidlo, které jako palivo používá elektrickou energii nebo vodík v kombinaci s jiným palivem, kdy v jeho kombinovaném provozu dochází k produkci CO<sub>2</sub>“.

Na základě ustanovení § 30a odst. 2 ZDP se **mimořádné odpisy stanoví s přesností na celé měsíce**, přičemž poplatník má povinnost zahájit odpisování počínaje následujícím měsícem po dni, v němž byly splněny podmínky pro odpisování. Znamená to, že i když poplatník pořídí hmotný majetek prvního nebo posledního dne v měsíci a uvede jej v tomto měsíci do užívání, uplatní první měsíční odpis tohoto hmotného majetku až v následujícím měsíci. Při zahájení nebo ukončení odpisování v průběhu zdaňovacího období lze uplatnit odpisy pouze ve výši připadající na toto zdaňovací období. Odpisy se zaokrouhlují na celé koruny nahoru (GRANTEX.cz, 2021; iucto.cz, 2024; ZDP č. 586/1992 Sb.; VALOUCH, 2012).

#### 2.4.3. Neodepisovaný majetek

**Položka v rozvaze „A.II.1. Pozemky“** obsahuje pozemky bez ohledu na výši ocenění, pokud nejsou zásobami (obchod s pozemky). Půda je zařazena dle zákona o účetnictví do kategorie dlouhodobých aktiv, do kategorie neodepisovaného majetku. Proč není půda odepisována? „Půda se (jako prostor) neopotřebovává, je trvalého charakteru“ (NOVÁKOVÁ, 2018). S tím lze

---

<sup>2</sup> V minulosti bylo uplatněno např. v době hospodářské krize 2008-2009 či v období covid-19 (2020-2023)

souhlasit, i když pojem „neopotřebovává“ může být poněkud sporný. Jak je definováno opotřebení? „Jako opotřebení se označuje poškození užitkového předmětu. Hlavní typy opotřebení jsou odírání, tření, eroze a koroze“ (POŠTA a kol. 2002). Půda eruduje, poškozuje se. Odepisovaný majetek po skončení doby životnosti ztrácí svoji funkčnost, užitné schopnosti, je zničen, je zlikvidován. Půda EXISTUJE STÁLE. Obhospodařováním půdy se její rozsah (ha) kvantitativně nemění. Proto není důvod tvořit zdroje (dle výše odpisů) na její reprodukci (základní funkce odpisů = reprodukční). Otázkou by bylo také, jakou dobu životnosti by při výpočtu odpisů použil ten, kdo by na odpisech zásadně trval.

Položka v rozvaze „**A.II.2. Kulturní předměty**“ obsahuje, bez ohledu na výši ocenění, zejména movité kulturní památky, sbírky muzejní povahy, předměty kulturní hodnoty, umělecká díla a obdobné věci, a to včetně souborů tohoto majetku. Hodnota tohoto majetku se často dobou existence zvyšuje. Není důvod tvořit zdroje na reprodukci těchto, často jedinečných, předmětů. (Kdo by mohl tvořit zdroje na znovuzakoupení/znovuvytvoření obrazu Mony Lisy? Ta je jen jedna).

**Dlouhodobý finanční majetek:** Neodepisuje se a nemá stanovenou minimální cenu. Doba používání musí být delší jednoho roku. Příklady: dlouhodobé cenné papíry (akcie, dluhopisy atd.)

Dále se neodepisují:

- zásoby dlouhodobého charakteru (z různých důvodů setrvávají na skladě dlouhodobě – neprodané zásoby nebo zásoby, které si to vyžadují s ohledem na charakter výroby, tj. zemědělské komodity, speciální náhradní díly apod.)
- cenné sbírky (obrazy, šperky, automobily apod.)
- nedokončený dlouhodobý majetek, jestliže není způsobilý k užívání
- dlouhodobé pohledávky
- najatý majetek (odepisuje vlastník) (ZDP č. 586/1992 Sb.).

Tabulka 2 Majetek dle typu a možnosti odepsání (závěrečné shrnutí)

Dlouhodobý majetek	Doba použitelnosti a cena	Příklad	Odpisování
Hmotný odpisovaný	>1 rok / 80 000 Kč a výš	Budovy, stavby, stroje, vozidla, movité věci	Ano, účetní i daňové
Hmotný neodpisovaný	>1 rok / 80 000 Kč a výš	Pozemky, památky, umělecká díla	Neodepisuje se
Drobný hmotný	>1 rok / 80 000 Kč a výš	Notebooky, PC nábytek, THP vybavení, nástroje, součástky	Odepisuje se, pokud není zařazen do spotřeby
Nehmotný	>1 rok	Software, licence, výsledky výzkumu, patenty	Pouze účetní odpisy
Finanční	>1 rok	Cenné papíry (akcie, dluhopisy, podíly)	Neodepisuje se

Zdroj: vlastní zpracování dle ZDP (č. 586/1992) a ZoÚ, GRANTEX, 2021.

**+** POZNÁMKA: Podklady k výpočtům odpisů dlouhodobého majetku včetně technického zhodnocení a daňové optimalizace (sazby, koeficienty, druhy odpisů) budou uvedeny v materiálech na cvičení. Včetně vzorců a komentářů k nim.

#### Použité zdroje:

- [1] Česko (1992). Zákon České národní rady o daních z příjmů, 586/1992 Sb. v aktuálním znění.
- [2] FOTR, J., SOUČEK, I. (2011). Investiční rozhodování a řízení projektů, Grada Publishing a.s., Praha, 408 s., ISBN: 978-80-247-3293-0
- [3] GRANTEX (2021). Rozdíl mezi účetními a daňovými odpisy, dostupné: <https://grantex.cz/blog/rozdil-mezi-ucetnimi-a-danovymi-odpisy/>. [cit. červen 2024].
- [4] iÚČTO (2024). Rozdíly mezi účetními a daňovými odpisy, dostupné: <https://www.iucto.cz/ucetni-tipy/ostatni-dane/rozdily-mezi-ucetnimi-a-danovymi-odpisy/>. [cit. červen, 2024].
- [5] KISLINGEROVÁ, E. a kol. (2004). Manažerské finance. Praha: C. H. Beck, 2004, ISBN: 978-80-7400-194-9
- [6] KOVANICOVÁ, D. (2004). Jak porozumět světovým, evropským, českým účetním výkazům, Polygon (Bova Polygon), Praha, 298 s., ISBN: 80-7273-095-9
- [7] MÁČE, M. (2012). Účetnictví pro územní samosprávné celky, příspěvkové organizace a organizační složky státu, Grada Publishing a.s., Praha, 640 s., ISBN 978-80-2473-637-2.
- [8] MARINIČ, P. (2014). Hodnotový management ve finančním řízení, Wolters Kluwer 2014, 259 s., ISBN 987-80-7478-405-7
- [9] MARTINOVIČOVÁ D., KONEČNÝ M. (2019). Úvod do podnikové ekonomiky, 2., aktualizované vydání, Grada Publishing, Praha. ISBN: 978-80-271-2034-5
- [10] POLÁKOVÁ (2018). Fyziokratismus, dostupné: <https://www.ekonomicky.eu/fyziokratismus/>. [cit. červen, 2024].
- [11] POŠTA, Josef; VESELÝ, Petr; DVOŘÁK, Milan: *Degradace strojních součástí*. Praha: Česká zemědělská univerzita, 2002, 67 s. ISBN 80-213-0967-9.
- [12] SCHOLLEOVÁ, H. (2009). Investiční controlling: jak hodnotit investiční záměry a řídit podnikové investice. Grada Publishing a.s., 2009, 80-247-6748-1
- [13] SRPOVÁ, J. SVOBODOVÁ, I., SKOPAL P., ORLÍK, T. (2011). Podnikatelský plán a strategie, Grada Publishing a.s., Praha, ISBN: 978-80-247-4103-1.
- [14] SYNEK, M. et al. 2011. Manažerská ekonomika, 5. vyd. Praha: GRADA Publishing, a.s., 2011. 480 s., ISBN tištěné knihy 978-80-247-3494-1.
- [15] VALOUCH, P. (2012). Účetní a daňové odpisy 2012, Grada Publishing a.s., 142 s., ISBN: 978-80-247-4114-7.
- [16] VALOUCH, P. (2012). Účetní a daňové odpisy 2012, Grada Publishing a.s., Praha, 144 s., ISBN 978-80-247-4114-7

## 3. OBĚŽNÝ MAJETEK (PRACOVNÍ KAPITÁL)

Do oběžného majetku se řadí položky věcné a finanční povahy. Věcnou povahu mají **zásoby** (materiál, polotovary, hotové výrobky, nedokončená výroba, zboží nebo zemědělská zvířata) a **finanční** charakter má hotovost v pokladně, peníze na účtech, ceniny jako kolky nebo stravenky, krátkodobé cenné papíry a pohledávky.

**Oběžný majetek je krátkodobý** s dobou použitelnosti do jednoho roku či jednorázovou spotřebou. Toto jsou zásadní rozdíly oproti dlouhodobému majetku, jehož délka použitelnosti je z obecného hlediska delší než jeden rok, a který se v průběhu jeho využívání postupně opotřebovává nikoli však spotřebovává. Oběžný majetek je součástí aktiv firmy.

### 3.1. Věcné členění oběžného majetku (pracovního kapitálu)

**A. ZÁSoby** (mají věcnou formu) a tvoří je:

**1. Materiál:** tvoří ve firmě širší skupinu položek a zahrnuje:

- Základní materiál, který při výrobním procesu přechází zcela nebo zčásti do výrobku a tvoří jeho podstatu, např. dřevo u nábytku, stavební hmoty, kov, dřevo, kůže, textilní materiály u oděvů...
- pomocný materiál, které přecházejí do výrobku, ale netvoří jeho podstatu, např. nitě, knoflíky, háčky, úchyty, šrouby...
- materiál k zajištění provozu – mazadla, barvy, čisticí prostředky, pohonné látky
- náhradní díly
- obaly a obalové materiály (plechovky, kartony...)
- další movité věci s dobou použitelnosti do 1 roku bez ohledu na výši ocenění (drobné nářadí, pokud nesplní podmínku, aby byly zařazeny do dlouhodobého majetku, kancelářské potřeby...). Jakmile je materiál vydán ze skladu a je rozpracován, mění se na nedokončenou výrobu.

**2. Nedokončená výroba** = nedokončené výrobky, které nejsou zatím prodejné – rozešité kalhoty, nedodělaný stůl, nedokončená PC sestava ... Je to produkt, který není určen k prodeji a nedá se dodělat spotřebitelem např. s ohledem na plnění požadavků funkčnosti, normy apod.

**3. Polotovary** = rozpracované výrobky, které jsou z hlediska některého technologického stupně už dokončené a daly by se popřípadě i prodat (odlitek, deska dřeva atd., masný výrobek, nábytek prodaný v dílech...)

**4. Hotové výrobky** = výrobky, které už firma dokončila a připravuje je k prodeji.

5. **Zboží** = je vše co je nakoupené (už hotové) za účelem dalšího prodeje;

6. **Zvířata** = jsou specifickým druhem zásob typickým pro zemědělskou výrobu. Patří sem např. hejna husí, kachen, včelstva, mladá zvířata, jatečná zvířata (zvířata na výkrm). Účetně se jedná o „Mladá a ostatní zvířata a jejich skupiny“. Zásoby lze dělit i tak, jak ukazuje schéma č.3

Schéma 3 Zásoby a jejich dělení



Zdroj: vov.cr (2019)

**B. POHLEDÁVKY** (peníze, které firmě dluží odběratelé, společníci, zaměstnanci, dlužníci apod.)  
Vznikají časovým prodlením mezi vystavením faktury odběratelem a jeho zaplacením ze strany dodavatele. Doba splatnosti závisí na dohodě dodavatele a odběratele.

**C. KRÁTKODOBÝ FINANČNÍ MAJETEK** – cenné papíry (směnky, depozitní certifikáty apod.)

**D. PENĚŽNÍ PROSTŘEDKY a jejich ekvivalenty**

- peníze v hotovosti **v pokladně**

- peníze **na účtech** peněžních ústavů (**včetně krátkodobých termínovaných vkladů – do 3 měs.**)

- **ceniny** – kolky, stravenky, poukázky apod.

**POZOR:** Rozvaha uvádí v rámci krátkodobých pohledávek (CII) také časové rozlišení. V praxi se nejčastěji jedná o náklady příštích období. Typickým příkladem nákladů příštích období je nájemné hrazené předem. Podnik/atel zaplatí za službu dopředu, což znamená, že pohledává peníze u dodavatele za služby, či produkt který obdrží v dalším období (do kterého patří nákladově). Dalším aktivním časovým rozlišením jsou příjmy příštích období (např. inkasované nájemné napřed). Obě tyto položky časového rozlišení lze chápat jako pohledávky. Je pak na podniku/teli, jak se rozhodne uvést časová rozlišení do rozvahy v části C nebo v části D (časové rozlišení aktiv jako samostatná část mimo oběživa). Pokud se rozhodne uvést zmíněné položky do části D, je to v pořádku. Nebo je uvede do části oběživ (část C), což je také v pořádku. Je nutné si ale uvědomit, že tato evidence (v CII) ovlivní výsledky finanční analýzy (např. doba obratu zásob, likvidita apod.)



### 3.2. Oceňování oběžného majetku

- a) **Zásoby** se při pořízení oceňují shodným způsobem jako při pořízení dlouhodobého majetku (což vyplývá z vyhlášky č. 500/2002 Sb.):

**Pořizovací cena** = cena pořízení včetně ostatních nákladů souvisejících s pořízením (nákladů na dopravu nebo clo, instalaci, instruktáž a apod.)

**Reprodukční pořizovací cena** = odhad ceny zásob. Použije se u zásob bezúplatně nabytých, ale také u nalezených přebytků při inventuře, při ocenění použitelného odpadu apod. (na základě erudovaných odhadů účetní jednotky).

**Výše vlastních nákladů** = používá se u zásob, které vznikají v procesu vlastní výroby, tedy u nedokončené výroby a výrobků které: a) zůstávají na skladě před vyskladněním k prodeji, kdy je k nim při prodeji připočtena zisková marže nebo b) nejsou určeny k prodeji a zůstávají v podniku. Do ceny vlastních nákladů se zahrnují přímé náklady (např. cena materiálu, energie, služby, přímé mzdy, přímé odpisy jednoúčelových strojů) a mohou zahrnovat také část nepřímých nákladů (např. mzdy pracovníků opravy, údržba, správy a vedení či dále náklady na energie, nájem...), které jsou dle kalkulace přiřaditelné k danému výkonu. Způsob výpočtu je ponechán v kompetenci účetní jednotky, ale musí dbát na princip věrného a poctivého zobrazení majetku (SEDLÁČEK a kol., 2012).

- b) **Pohledávku** lze charakterizovat jako právo FO nebo PO (věřitele) požadovat na druhé osobě (dlužníkovi) plnění vzniklé z určitého závazku. Pohledávky se oceňují jmenovitou/nominální hodnotou. Při nabytí pohledávky za úplatu nebo vkladem je ocenění pořizovací cenou.
- c) **Krátkodobý finanční majetek a peníze** musí vést účetní jednotka v české měně. U položek vyjádřených v cizí měně musí provést přecenění na české koruny. Peněžní prostředky, ceniny i účty v bankách se oceňují jmenovitou/ nominální hodnotou.

Oběžný majetek je nezbytnou a podstatnou součástí majetku podniku. Na rozdíl od základních prostředků, které ve výrobě slouží dlouhodobě a nemění svou naturální povahu, oběžný majetek má povahu krátkodobé spotřeby, plně přenáší svou hodnotu na nový produkt (jednorázově se spotřebovává), a **proto neustále mění svou naturální povahu**.

### 3.3. Funkce zásob a jejich velikost

Hlavní funkcí oběžného majetku je zajistit kontinuitu a racionální průběh všech fází výroby a realizace produkce, a tím zajistit úspěšnost podnikatelské aktivity (**výrobní, vnitřní funkce**). Významnou funkcí oběžného majetku je také zaručit platební schopnost podniku (**likvidní funkce**). Část oběžného majetku slouží jako rezerva pro krytí nejrůznějších rizik. Pojistná zásoba vyrovnává výkyvy v dodávkách materiálu či změnách požadavků zákazníků (to vše je **rezervní funkce**). Zásoby mohou sloužit jako záruka v rámci obchodních vztahů, to je ve vztahu mezi

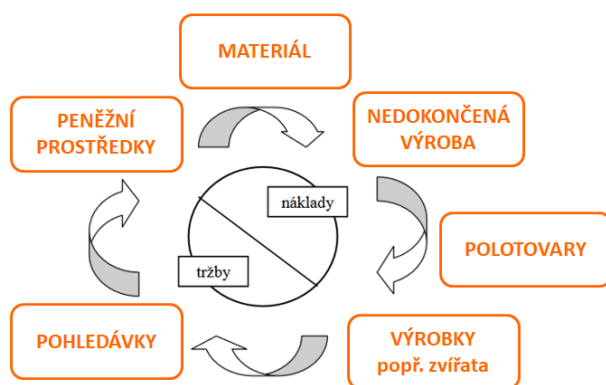
podnikatelem a např. odběratelem či bankou. Tato funkce se nazývá **záruční**. Prostřednictvím oběžného majetku podnik realizuje ekonomické a finanční vazby ke svému okolí (**vnější funkce**).

Velikost a struktura zásob v podniku závisí na zaměření firmy (výrobní podnik – obchodní), na sezónnosti výroby, druhu výroby (zemědělství), strategii firmy (nízké x vysoké zásoby), popř. na stupni globalizace.

### 3.4. Provozní cyklus oběžného majetku

Oběžný majetek „obíhá“ či „pracuje“ v rámci výrobní činnosti a mění svou podobu. To je znázorněno v rámci provozního cyklu oběžného majetku.

Schéma 4 Provozní cyklus (koloběh) oběžného majetku



Zdroj: vlastní zpracování dle HOLEČKOVÁ A HYRŠLOVÁ (2018)

Provozní cyklus řeší **dobu** setrvání oběžného majetku/produktu ve výrobě. Produkt může setrvat v různých stavech: peníze, materiál, nedokončený výrobek, hotový výrobek, pohledávka.

- Provozní cyklus představuje celkovou dobu, kdy je v podniku hotovost vázána v nepeněžní formě aktiv (RŮČKOVÁ, 2011).
- Provozní cyklus informuje o **průměrné době, za kterou firma přemění zboží/výrobky či služby do hotovosti**. Ukazatel vyjadřuje, kolik dnů je třeba k prodeji zásob (od zahájení výroby) a následně, kolik dnů je třeba k inkasu pohledávek (vztah č. [3.1.]). Pozn. Provozní cyklus se počítá **od dodání materiálu do podniku na sklad do momentu prodeje (přijetí peněz na účet)** - více viz. schéma č.6.

+ doba obratu zásob

+ doba inkasa pohledávek

= provozní cyklus (vyjádřeno ve dnech)

[3.1]

$$\text{Doba obratu zásob} = \frac{\text{roční průměrná hodnota zásob}}{\text{tržby nebo náklady za den}} \quad [3.2]$$

$$\text{Doba obratu pohledávek} = \frac{\text{roční průměrná hodnota pohledávek}}{\text{tržby za den}} \quad [3.3]$$

Potřebná výše oběžných aktiv (OA) závisí na délce (dny) a struktuře provozního cyklu (složky).

### 3.5. Obratový cyklus peněz (OCP) čili cash conversion cycle

**Obratový cyklus peněz (OCP)** charakterizuje dobu, po kterou jsou fondy (peníze) podniku vázány v oběžném majetku. Často se také označuje jako finanční (peněžní) cyklus. Podle (NÝVLTOVÁ a MARINIČ, 2010) jde o transakci vstupního kapitálu na začátku hodnotového řetězce do peněžních toků plynoucích prostřednictvím prodeje zákazníkovi na konci. Obecně se takové **přeměně peněz do určité formy majetku a znovu na peníze se říká peněžní neboli hotovostní čili obratový cyklus peněz.**

Skládá se: z doby obratu zásob (DOZ), z doby obratu pohledávek (doby inkasa DI) a z doby odkladu plateb (DOP). DOP lze nazvat i dobou splatnosti závazků. Lze uvažovat, že podnik platí svému dodavateli v hotovosti, ale to není příliš typické. Podnik často získává obchodní úvěr (platba dle splatnosti přijaté faktury) od svých dodavatelů.

Provozní cyklus lze snížit o dobu obratu závazků, tj. o dobu odkladu platby za dodaný materiál. Tímto vzniká **obratový cyklus peněz (čili peněžní cyklus)**. OCP začíná prvním výdajem hotovosti, ke kterému dochází při úhradě faktury za materiál. Je tedy kratší než provozní cyklus právě o **dobu obratu závazků** (SCHOLLEOVÁ, 2012). Na rozdíl od provozního cyklu se zde **řeší, kdy došlo k zaplacení za vstupy.**

#### Výpočet OCP:

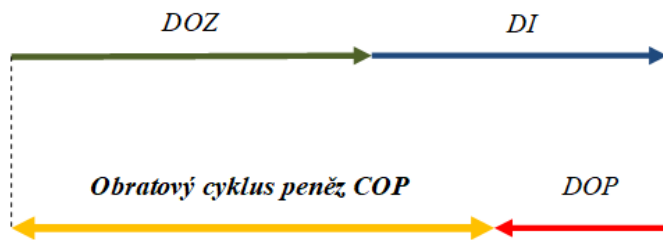
$$\begin{aligned} &+ \text{doba obratu zásob} \\ &+ \text{doba inkasa pohledávek} \\ &- \text{doba splatnosti závazků} \\ &= \text{Obratový cyklus peněz (vyjádřeno ve dnech)} \end{aligned} \quad [3.4]$$

Obratový cyklus [3.4.] peněz lze zkrátit:

- zkrácením doby obratu zásob (*zásobování, rozpracovaná výroba, sklad hotových výrobků*),
- zkrácením doby inkasa (*zkrácení doby splatnosti faktur u našich odběratelů, poskytování slev v případě zkrácení doby splatnosti*),
- prodloužením doby odkladu plateb dodavatelským subjektům (RŮŽIČKOVÁ, 2012).

Schematicky lze OCP znázornit takto:

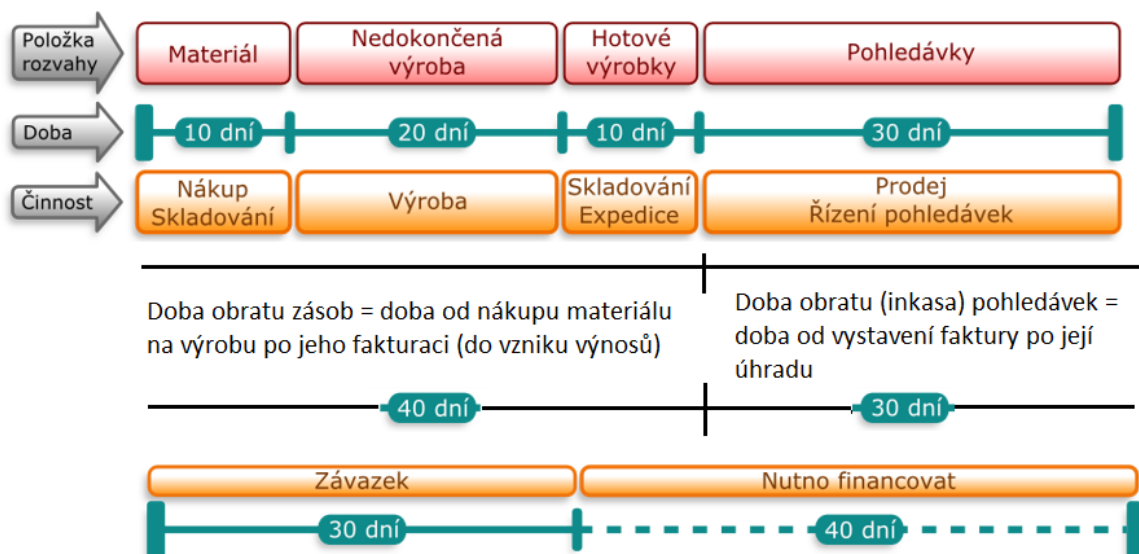
Schéma 5 Obratový cyklus peněz (OCP) - obecně



Kde DOZ = Doba obratu zásob, DI = Doba obratu pohledávek, DOP = Doba obratu pohledávek. COP = Cyklus obratu peněz.

Zdroj: Dle SU Opava

Schéma 6 Obratový cyklus peněz /OCP (čili doba obratu peněz) podobněji



Doba obratu peněz = doba obratu zásob 40 dní (trvá výroba) + doba obratu pohledávek 30 dní (podnik čeká na zaplacení) - doba, kterou má výrobce na zaplacení svých závazků 30 dní. To je 40 dní.

Pozn. Doba obratu se běžně definuje od okamžiku nákupu do okamžiku prodeje (to platí při hotovostních platbách). Nákupem vznikají podniku závazky a prodejem pohledávky. Závazky nejsou okamžitými odchozími platbami a tržby nejsou okamžitými příjmy podniku.

Zdroj: Autorem doplněno zpracování HÁLEK, 2024, online

**@ Příklad:** Podnik platí svým dodavatelům zpravidla 4 týdny po obdržení faktury. Jeho odběratelé naproti tomu platí již 3 týdny po obdržení faktury. Podnik nakupuje materiál (přijme s ním i fakturu) 1 týden před zpracováním, které trvá 4 týdny do doby dokončení hotového výrobku. Hotový výrobek se před expedicí skladuje v průměru 2 týdny.

Jak dlouhý je finanční cyklus (OCP) tohoto podniku?

Délka finančního cyklu = doba obratu materiálu + doba obratu nedokončené výroby + doba obratu hotových výrobků + doba obratu pohledávek – doba obratu závazků

**Řešení: OCP (v týdnech) = 1 + 4 + 2 + 3 – 4 = 6 týdnů** (MRKVIČKA, 2011).

### 3.5.1. Kapitálová potřeba při financování obrátového cyklu

Stanovení výše oběžného majetku (kapitálová potřeba financování OM) se řeší pomocí **obratového cyklu peněz**.

V případě, že podnikatel ví, jak dlouho budou jeho finanční prostředky v rámci výroby vázány v oběžném majetku, lze spočítat i hodnotu kapitálu (kapitálová potřeba), která je v něm vázána.

**Kapitálová potřeba (P)** v oblasti oběžného majetku závisí na obrátovém cyklu peněz (OCP) a na průměrné denní potřebě nákladů (V) na tvorbu/výrobu oběživa. Kapitálová potřeba P se spočítá takto:

$$P = OCP \times V \quad \text{/čili: dny * Kč/den/} \quad [3.5]$$

Kapitálová potřeba (Kč) odpovídá na otázku kolik je třeba vložit finančních prostředků do výroby, aby bylo možné realizovat zakázku (disponovat Kč pro zajištění výroby, než se získají finanční prostředky pro další nákup vstupů). Důležité při započítání výroby.

Je zřejmé, že čím kratší je obrátový cyklus peněz, tím méně oběžných aktiv podnik potřebuje a zároveň i méně kapitálu na jeho financování.

Součin obrátového cyklu peněz a průměrné denní provozní náklady poskytuje informace o výši čistého pracovního kapitálu v podniku (KORÁB a kol., 2007).

### 3.6. Financování oběžných aktiv

Úkolem financování je odpovědět na otázku z jakých zdrojů lze financovat oběžná aktiva?

Tzn. Oběžný majetek (pracovní kapitál a především ten, který pracuje – obíhá) by měl být roven krátkodobým závazkům. V podniku se ale často rovnosti dosahuje obtížně. Vždy vzniká nějaký přebytek nebo úbytek na straně krátkodobých zdrojů.

S financováním oběžného majetku úzce souvisí pojem čistý pracovní kapitál (ČPK nebo také NWC /Net Working Capital), který řeší právě rozdíl mezi oběžnými aktivy a krátkodobými zdroji.

Výpočet ČPK:

① První způsob výpočtu je za strany aktiv:

**Čistý pracovní kapitál = oběžný majetek (oběžná aktiva) - krátkodobé cizí zdroje.** [3.6]

Nebo: Čistý pracovní kapitál = (zásoby + pohledávky + finanční majetek) - krátkodobé závazky

② Druhý způsob výpočtu je pak ze strany pasiv:

**Čistý pracovní kapitál = vlastní kapitál + cizí dlouhodobé zdroje – stálá aktiva** [3.7]

Výsledkem je pak část cizích dlouhodobých zdrojů, která kryje určitou část oběžných aktiv.

K čemu je ČPK dobrý a jak velký má být čistý pracovní kapitál? Ukazatel čistého pracovního kapitálu informuje, kolik provozních prostředků zůstane podniku k dispozici, když všechny své krátkodobé závazky uhradí. Je třeba tedy držet úroveň čistého pracovního kapitálu na takové míře, která zajistí hladké fungování firmy a zároveň neznamená nadbytečně velké náklady na financování z dlouhodobých nebo vlastních zdrojů. Čistý pracovní kapitál by měl být ideálně nízké kladné číslo, nebo nulové číslo. Rovnost se povede v praxi málokdy. Lze říci, že kladná hodnota ČPK je jistě příznivější. Tedy za předpokladu dostatečné likvidity jednotlivých složek oběžných aktiv. Kladná hodnota ČPK značí, že je firma lépe schopna hradit své závazky (má větší prostor v likvidních aktivech), což je i příznivým signálem pro věřitele (i případné). Naopak **záporná hodnota ČPK** (tzv. nekrytý dluh oběživem) bude znamenat možné problémy s placením závazků a tím i získávání nových finančních zdrojů. Ovšem zase **příliš vysoký objem čistého pracovního kapitálu také** není z hlediska financování ideální, protože samozřejmě dlouhodobé cizí zdroje (úvěry) jsou hůře přístupné a jsou obvykle dražší než zdroje krátkodobé (CHLADA, 2014 In: Pohoda.cz).

### Čistý pracovní kapitál – shrnutí

- Pracovním kapitálem se rozumí oběžná aktiva, čistým pracovním kapitálem (NWC) pak oběžná aktiva očištěná o krátkodobé závazky. Výše čistého pracovního kapitálu tak představuje množství volných disponibilních prostředků, které už neslouží ke krytí krátkodobých závazků, a může s nimi být volně nakládáno. „Umění správně hospodařit s čistým pracovním kapitálem je jedním z hledisek hodnocení manažerské úspěšnosti.“ (KUBÍČKOVÁ, JINDŘICHOVSKÁ, 2015)
- Čistý pracovní kapitál je v úzkém vztahu se zlatým bilančním pravidlem, které říká, že krátkodobý majetek by měl být financován krátkodobými zdroji a dlouhodobý majetek by měl být financován dlouhodobými zdroji (viz kapitola Kapitál). V případě nerovnováhy ve prospěch dlouhodobých zdrojů se hovoří o čistém pracovním kapitálu, v případě nerovnováhy ve prospěch krátkodobých zdrojů se jedná o záporný čistý pracovní kapitál, někdy nazýván jako tzv. nekrytý dluh (KOTULIČ a kol., 2007).
- „Ne všechny položky, které určují výši pracovního kapitálu, jsou skutečně likvidní (neprodejná zásoby, nedobytné pohledávky)“ (SYNEK, 2011).

- Kladný čistý pracovní kapitál značí, že podnik má dostatek prostředků k plnému krytí svých krátkodobých závazků, a tedy že část oběžného majetku je kryta dlouhodobými zdroji. Kladný čistý pracovní kapitál indikuje dobrou finanční kondici podniku, „je tak proto často interpretován jako „ochranný polštář“ pro případ neočekávané potřeby likvidních prostředků“ (KUBÍČKOVÁ, JINDŘICHOVSKÁ, 2015).
- Vysoký kladný NWC (ČPK) ovšem může také znamenat špatné nakládání s NWC, tedy jeho nedostatečné využití. Záporný čistý pracovní kapitál znamená, že podnik používá ke krytí části krátkodobých zdrojů stálá aktiva. V případě potřeby okamžitého splacení všech svých krátkodobých závazků by pak musela prodat část svých stálých aktiv, proto se tato situace někdy označuje jako nekrytý dluh. Tato situace by nemusela být problematická v případě, že by podnik měl velké (dostatečné) množství dlouhodobého finančního majetku, který jde v případě potřeby během relativně krátké doby přeměnit na likvidní peníze. Obecně je však záporná hodnota čistého pracovního kapitálu brána jako riziková a indikuje nízkou likviditu podniku.
- Nulový čistý pracovní kapitál představuje ideální situaci, kdy se oběžná aktiva přesně rovnají krátkodobým závazkům. „V současné době cílem některých předních světových firem (např. General Electric, Whirlpool) je tzv. nulový pracovní kapitál. Hovoří se o managementu založeném na poptávce, aplikaci Just-In-Time. Jde o maximální zkrácení obrátového cyklu peněz“ (SYNEK, 2011).
- Absolutní výše čistého pracovního kapitálu musí být posuzována u každého podniku individuálně. Podle BREALEY (2014): „Struktura pracovního kapitálu podniku bude záviset na povaze podnikání a jeho vztazích se zákazníky a dodavateli. Může také záviset na kumulativním volném cash flow podniku. Podnik, který generuje více peněz než investuje, často vytváří velké množství držené hotovosti (pozn.: myšleny peníze v pokladně i na bankovním účtu) nebo krátkodobých investic.“

### Jakými způsoby se financuje oběžný majetek?

Platí, že krátkodobá aktiva je třeba financovat krátkodobými zdroji a dlouhodobá aktiva dlouhodobými zdroji. Z tohoto pohledu lze oběžná aktiva rozdělit na permanentní a dočasná. Permanentní (např. určitá úroveň zásob) **jsou v podniku po delší dobu než jeden rok a měla (mohla) by se financovat spíše dlouhodobými zdroji. Proto se rozlišuje:**

- **Agresivní přístup:** k financování oběžných aktiv (i těch permanentních) využívá podnik krátkodobý kapitál; krátkodobý kapitál je levnější než dlouhodobý. Tento způsob financování je levnější, avšak výrazně rizikovější. Krátkodobé závazky mají krátkou dobu splatnosti.
- **Konzervativní přístup:** podnik využívá k financování oběžných aktiv i dlouhodobý kapitál. Ten je dražší, a jeho použití působí nevhodně (SYNEK, 2011).

### 3.7. Management zásob

Zásoby se rozlišují minimálně na:

- obratovou (běžnou) zásobu,
- pojistnou zásobu,
- technologickou zásobu,
- okamžitou zásobu, minimální zásobu a
- celkovou průměrnou zásobu.

**Obratová (běžná) zásoba** je takové množství materiálu nebo zboží, které pokryje spotřebu zásob během tzv. dodávkového cyklu. **Dodávkový cyklus** je období mezi dvěma po sobě následujícími dodávkami – nákupy zásob. Vychází se přitom z teorie, že čerpání (spotřeba) zásob probíhá buď zcela plynule, nebo často po menších dávkách. Zatímco nákupy zásob (dodávky) se uskutečňují periodicky ve větších dávkách. V průběhu dodávkového cyklu se tedy stav běžné zásoby pohybuje od maximálního (bezprostředně po novém nákupu) až po minimální stav – tedy stav těsně před dalším nákupem (dodávkou).

**Pojistná zásoba** je záměrně vytvořená (stanovená) část zásob, která slouží jako pojistka proti neočekávaným výkyvům dodávek nebo čerpání zásob. Konkrétně se využívá v případech, kdy dodavatel dodávku nedodá vůbec, nebo ji vykryje jen částečně, nebo dodá zásoby se zpožděním. Na druhou stranu pojistná zásoba kryje případy, kdy odběratel neplánovaně navýší svou objednávku mimo stanovenou rámcovou objednávku, případně odebere zásoby v dřívějším než očekávaném termínu. Samozřejmě by bylo ideální, aby k takovýmto situacím nedocházelo, pak by pojistná zásoba nebyla nutná vůbec, nebo jen v minimální výši.

**Technologická zásoba** je část zásob držená skladem, kterou není možno použít k okamžité spotřebě z toho důvodu, že v ní ještě probíhají potřebné technologické procesy. Například sušení, stárnutí, zrání a podobně.

**Okamžitá zásoba** je skutečný fyzický stav zásob ve skladech k danému časovému okamžiku.

**Minimální zásoba** je označení, pod jakou výši nesmí zásoba klesnout, aby nebyla ohrožena plynulost výroby. Stanovuje se u méně důležitých druhů zásob nebo u materiálu, který se nakupuje nepravidelně. V praxi se často shoduje se zásobou pojistnou.

**Celková průměrná zásoba** je velmi důležitý pojem využívaný zejména ve výpočtech aktivit firmy, konkrétně při výpočtu obrátkovosti zásob. Průměrná zásoba se stanoví jako aritmetický průměr denní fyzické zásoby za určité období. Nebo průměr konečné a počáteční zásoby (MARTINIČOVÁ a kol., 2019; ČIŽINSKÁ, 2018).

**Optimální řízení zásob** je vzhledem k rozmanitosti položek zásob velmi složitá záležitost, která je předmětem různých matematických metod využívaných v tzv. **teorii zásob**. Je jasné, že složitě



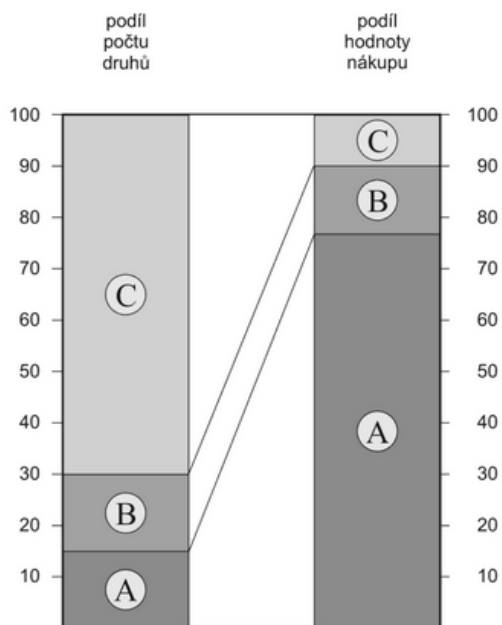
modely a nástroje vyžadují také složité a moderní výpočetní a komunikační systémy. Bohužel jen málo firem v České republice je za této situace schopno využívat moderní metody řízení zásob, jako je například **metoda JIT (just in time)**.

### 1. Metoda JIT

Cílem metody JIT je minimalizovat objem zásob **ve skladech** prakticky na nulovou úroveň. Požadavkem je propracovat logistické systémy tak, aby odpadly obrátové zásoby a udržovaly se jen zásoby pojistné. Vzhledem k tomu, že zásoby do výrobního procesu putují rovnou z dopravních prostředků, je podmínkou využití této metody to, že snížení nákladů na skladování je tak významné, že je úspora vyšší než zvýšení nákladů na dopravu. Problém je v tom, že tato metoda rovněž vyžaduje přísnou kontrolu kvality, vytvoření dokonalých logistických vazeb s dopravci, propojení informačních systémů dodavatelů a odběratelů, přesné dodržování smluv o dodávkách a podobně. Vzhledem k výše uvedenému tato metoda zatím zejména u středních a menších firem nenašla plné uplatnění (VOCHOZKA a kol. 2012). Daleko více se v praxi uplatňuje další metoda řízení zásob, a to je **tzv. metoda ABC**.

### 2. Metoda ABC:

Tato metoda vychází z předpokladu, že by bylo ve firmách neúčelné a velmi pracné sledovat všechny druhy zásob se stejnou pečlivostí a u všech stanovovat optimální dodávky. Dělí proto zásoby na tři až čtyři skupiny, a to podle jejich celoroční spotřeby a podle jejich podílu na celkové spotřebě.



Zdroj: SYNEK, 2011

**Skupina A** zahrnuje ty druhy zásob, jejichž hodnota se na celkové roční spotřebě podílí nejvíc. Podle různých odborných teorií představuje tato skupina zásob ve výši 5 % až 15 % druhů podíl na celkové spotřebě ve výši 60 % až 80 % (ve finančním vyjádření).

**Skupina B** představuje zhruba 10 % až 20 % druhů zásob s podílem na celkové spotřebě ve výši 10 % až 20 %.

**Skupina C** pak představuje 65 % až 85 % druhů zásob představujících zbývajících zhruba 30 % spotřeby zásob.

Poslední skupinou bývá pak **skupina D**, která zařazuje malé procento zásob, které mají ale pro firmy velké důsledky v případě jejich nedostatku.

K takto rozděleným skupinám zásob pak firma přistupuje diferencovaně. Což znamená, že největší pozornost se věnuje zásobám ve skupině A (případně D), u nichž se používá podrobných optimalizačních metod a stanoví se optimální dodávkové cykly tak, aby se co nejvíc zvýšila obrátkovost těchto zásob. Zásoby ve skupině B se optimalizují již méně pečlivě a u skupiny C se většinou pouze odborným odhadem stanovuje jejich nákupní potřeba (SYNEK, 2011).

#### Použité zdroje:

- [1] BREALEY, R. A., MYERS. S.C., A, ALLEN, F. (2014). Teorie a praxe firemních financí. 1072 s., ISBN: 978-80-265-0028-5
- [2] ČIŽINSKÁ R. (2018). Základy finančního řízení podniku, 2018, Grada Publishing a.s., 240 s., ISBN: 978-80-271-2124-3
- [3] HÁLEK, V. (online). Řízení kapitálu / majetku v podniku, fakulta informatiky a managementu, dostupné: <https://prezentace.halek.info/tisk/KRMNG-C05/03>, [Cit. červen 2024]
- [4] HOLEČKOVÁ, L., HYRŠLOVÁ, J. (2018). Ekonomika podniku, VŠE, Praha, ISBN 978-80-87839-90-4.
- [5] CHLADA, J. (2014). Základy účetnictví a financí pro podnikatele – 4. část, dostupné: <https://portal.pohoda.cz/pro-podnikatele/uz-podnikam/zaklady-ucetnictvi-a-financi-pro-podnikatele-%E2%80%93-4-c/>, [Cit. červen 2024]
- [6] KORÁB V., PETERKA J., REZŇÁKOVÁ M. (2007). Podnikatelský plán. Computer Press., ISBN 978-80-251-1605-0.
- [7] KOTULIČ, R., KIRÁLY, P., RAJČÁNIOVÁ, M. (2007). Finanční analýza podniku. 1. vyd., Bratislava: Iura Edition, 2007. 206 s. ISBN 978-80-8078-117-0.
- [8] KUBÍČKOVÁ, D., JINDŘICHOVSKÁ, I. (2015). Finanční analýza a hodnocení výkonnosti firem, Praha, C.H. Beck, Beckova edice ekonomie, 978-80-7400-538-1
- [9] MARTINOVIČOVÁ D., KONEČNÝ M., VAVŘINA J. (2019). Úvod do podnikové ekonomiky, 2. aktualizované vydání, ISBN: 978-80-271-0366-9
- [10] MRKVIČKA, J. (2011). Manažerské finance. Praha: Institut certifikace účetních, 2011. 365 s. ISBN: 978-80-867-1673-2.
- [11] RŮŽKOVÁ, P. (2011). Finanční analýza: metody, ukazatele, využití v praxi. 4., aktualizované vydání. Praha: Grada, 2011. ISBN 978-80-247-3916–8.
- [12] RŮŽKOVÁ, P. (2012). Finanční management. Praha: Grada Publishing, 2012. 290 s., ISBN: 978-80-247-4047-8.
- [13] NÝVLTOVÁ a MARINIČ (2010). Finanční řízení podniku, Grada Publishing, Praha, 2010, ISBN 978-80-247-3158-2
- [14] SEDLÁČEK, J., VALOUCH, P., HÝBLOVÁ, E., KŘÍŽOVÁ, Z. (2012), Finanční účetnictví, Praha, 978-80-210-5832-3
- [15] SCHOLLEOVÁ, H. (2012). Ekonomické a finanční řízení pro neekonomy. Praha: Grada Publishing, 2012. 268 s. ISBN: 978-80-247-4004-1.
- [16] SYNEK, M. a kol. (2011). Manažerská ekonomika, 5. vyd. Praha: GRADA Publishing, a.s., 2011. 480 s., ISBN tištěné knihy 978-80-247-3494-1.
- [17] VOCHOZKA M. (2012). Podniková ekonomika, Praha Grada. Publishing, a.s., ISBN: 9788024743721

## 4. KAPITÁL PODNIKU – PASIVA

V **obecné ekonomii** se lze často setkat s obecnějším pojetím, které chápe kapitál jako hodnotu schopnou zhodnocení. Kapitál je primární výrobní faktor.

**Obecně z podnikového hlediska** lze kapitál definovat jako člověkem vytvořené prostředky, jež jsou vloženy (do výroby, do založení firmy, do podnikání apod.) jako vstup za účelem dosažení zisku (výstupu).

**Kapitál z účetního hlediska** se označuje jako pasiva. Pojem pasiva se označuje **vše, z čeho byl majetek dané společnosti pořízen**. Jsou to zdroje financování aktiv. Pasiva jsou zdrojem krytí majetku. V účetnictví se definují jednotlivé složky pasiv, zahrnující vlastní zdroje (základní kapitál, zisk, přijaté dotace) a zdroje cizí (dluhy v různých formách, rezervy). V ekonomické praxi jsou zdroje chápány širším způsobem (viz dělení finančních zdrojů, kap. 4.1.).

Finanční struktura (pasiva)

1. **Vlastní zdroje/kapitál** by měl tvořit základ financování. Je nositelem tzv. podnikatelského rizika. Jedná se o bezpečný zdroj. Platí se za něj v závislosti na dosažení hospodářského výsledku, tj. podílem na zisku.

- a) **Základní kapitál** je tvořen peněžitými i nepeněžitými vklady všech společníků. Jsou vyjádřeny v penězích. Jedná se o majetek poskytnutý společníky, přechází do majetku obchodní společnosti).
- b) **Kapitálové fondy** jsou tvořeny peněžitými či nepeněžitými vklady společníků, které nezvyšují základní kapitál. Tvořeny i přijatými dary nebo oceňovacími rozdíly z přecenění majetku a závazků (tedy i emisní ážio)).
- c) **Fondy ze zisku** jsou tvořeny pouze dobrovolně, slouží ke krytí ztrát společnosti (rezervní). Jsou to ale i např. fondy rozvoje, odměn nebo sociální fondy.
- d) **Výsledek hospodaření minulých let** je např. nerozdělný zisk, který společnosti zůstal po zaplacení daní, přidělech do fondů a vyplacení dividend akcionářům či podílů společníkům. Může mít i podobu neuhrazené ztráty minulých let.
- e) **Výsledek hospodaření běžného účetního období** (ROZVAHA, 2016).

2. **Cizí zdroje** (Cenou za půjčení je úrok, který působí tzv. úrokový daňový štít. Cizí kapitál je považován za méně rizikový, věřiteli nevzniká žádné právo na přímém řízení společnosti. Funguje zde princip finanční páky: pozitivní působení, pokud placené úroky jsou nižší než rentabilita aktiv. Ostatní k finanční páce viz níže).

- a) **Rezervy** jsou tvořeny za účelem krytí budoucích výdajů a rizik, vznikající ze současných závazků. Vytváří se k předem určenému účelu budoucího využití, částka není přesně známá, období k jejich čerpání nebývá vždy jisté. Neprochází zdaněním daní z příjmů.
- b) **Dlouhodobé závazky** mají dobu splatnosti delší než jeden rok. Zejména se jedná o závazky z obchodních vztahů, z pronájmu, z emitovaných dluhopisů.
- c) **Krátkodobé závazky** (viz níže)

3. **Časové rozlišení** je možné členit na aktivní (náklady příštích období, komplexní náklady příštích období a příjmy příštích období) a pasivní (**výdaje příštích období a výnosy příštích období**). Ve většině článků, které se věnují problematice časového rozlišení, je typickým příkladem nájemné.)

#### 4.1. Dělení kapitálových/finančních zdrojů

##### 4.1.1. Kapitálové zdroje dle původu prostředků

- a) **Interní (vnitřní)**. O interním financování se hovoří např. v souvislosti s odpisy. V účetnictví se naprostá většina autorů kloní k názoru, že odpisy dlouhodobého majetku představují přenesení původní ceny aktiv do provozních nákladů a odpisy nejsou zdrojem financování běžných provozních podnikových potřeb. Odpisy nejsou hromadou peněz čekající na využití (KOVANICOVÁ, KOVANIC, 1996). Teorie i praxe finančního managementu zdůrazňuje jejich významnou úlohu jako interního zdroje financování. V okamžiku inkasa za realizované výrobky a služby vždy představují peníze, které by v dlouhodobém horizontu měl dobře fungující podnik vrátit do obnovy dlouhodobého majetku (VALACH, 2006).
- b) **Externí (vnější)**. Za externí zdroje se dají považovat ty, které podnik získává zvenčí, od jiných subjektů, bez ohledu na druh těchto subjektů – podniky, banky, pojišťovny, individuální majitelé kapitálu. Jsou v podniku následně vlastními i cizími zdroji. Základním externím zdrojem, který podnik nevytvoří svou vlastní činností uvnitř, jsou vlastní **vklady majitelů**. Jsou jedním z prvních a základních zdrojů, ze kterého podnik získává vlastní kapitál při svém vzniku. V rámci činnosti podniku je možné tento druh financování kdykoliv navýšit. Dále se jedná o **dluhy**. Tj. Závazky vůči zaměstnancům, vůči dodavatelům (obchodní úvěr), vůči rozpočtu (neuhrazené daně), vůči společníkům, vůči bankám (v rámci úvěru vzniká vztah, při kterém věřitel poskytuje dlužníkovi hodnoty k dočasnému používání za určitou cenu – úrok). Dalším externím zdrojem jsou **dotace** (nenávratný zdroj financování, kdy stát nebo jiný subjekt podporuje prosazování svých záměrů. Hlavním účelem dotací je podpora vybraných společensky prospěšných programů) (KOVANICOVÁ, KOVANIC, 1996).

Mezi další externí zdroje lze řadit:

- finanční leasing
- venture capital (rizikový kapitál)<sup>3</sup>
- faktoring<sup>4</sup>
- forfaiting<sup>5</sup>, swapy<sup>6</sup>, opce<sup>7</sup>, odprodej majetku ...

#### 4.1.2. Zdroje z hlediska vlastnictví

**a) Vlastní kapitál.** Sem patří zdroje, které společnost nezískala prostřednictvím půjčky. Konkrétně jde např. o základní vklady majitelů (závisí na formě obchodní společnosti), dary, zisky dosažené v rámci činnosti firmy apod. V případě dosažení ztrát se přirozeně objem vlastního kapitálu o tyto ztráty snižuje. Vlastní kapitál lze stanovit tak, že se od celkových aktiv odečte cizí kapitál.

**b) Do cizího kapitálu patří aktuální závazky** (dluhy) společnosti.

#### 4.1.3. Zdroje podle doby jejich splatnosti

**a) krátkodobé závazky** – splatné do 1 roku

- Závazky vůči dodavatelům (obchodní úvěr, závazky z obchodního styku), zaměstnancům (z titulu nevyplacených mezd), státu (neuhrazené daně či dávky sociálního a zdravotního pojištění).
- Závazky vůči finančním institucím: Kontokorentní úvěr je doplněk k běžnému účtu, který klientovi umožňuje čerpat peníze z běžného účtu i v případě, že nemá na účtu dostatečnou hotovost. Klient smí „jít do minusu“. Je to ale úvěr s vyšším úrokem než při jiném krátkodobém úvěru). Směneční úvěr je založený na zvláštnostech směnky jako cenného papíru (jištění směnkou). Lombardní úvěr je poskytován na zástavu movitých věcí nebo práva. Spotřební úvěr je určený pro jednotlivce – spotřebitele na nepodnikatelské účely,

---

<sup>3</sup> Venture capital (rizikový kapitál) je financování soukromých růstových podniků formou navýšení jejich základního jmění. Venture kapitál je partnerství podnikatele a investora.

<sup>4</sup> Faktoring je metoda financování krátkodobých úvěrů poskytnutých při dodávkách zboží a služeb. Podstatou faktoringu je odkup krátkodobých pohledávek zpravidla bez postihu vůči původnímu věřiteli.

<sup>5</sup> Forfaiting je odkup bezpečně zajištěných střednědobých nebo dlouhodobých exportních pohledávek splatných v budoucnosti bankou nebo specializovanou finanční institucí bez postihu na původního věřitele.

<sup>6</sup> Smouva, kdy se subjekty dohodnou, že neplatí penězi, ale věci se navzájem vyměňují. Anglicky swap znamená vyměnit.

<sup>7</sup> Opce dává kupujícímu právo (nikoliv však povinnost) koupit nebo prodat podkladové aktivum za předem specifikovanou realizační cenu (strike cenu) k určitému datu.

typicky na nákup spotřebního zboží. Při Faktoringu se jedná o odkup krátkodobé pohledávky bankou nebo faktorskou společností.

a) **dlouhodobé závazky** – splatnost nad 1 rok, např. získané úvěry, vydané dluhopisy apod.

## 4.2. Finanční páka

*Principem finančního pákového efektu je použití malého objemu vlastního kapitálu doplněného podstatně větším objemem cizího kapitálu na financování investice.“ (investujeme.cz, 2008-2034). Jedná se o „Zvyšování rentability vlastního kapitálu použitím cizího kapitálu v kapitálové struktuře. Je-li úroková míra nižší než výnosnost aktiv, potom použití cizího kapitálu zvyšuje výnosnost vlastního kapitálu“ (SYNEK, 2000).*

Finanční páka může být na jedné straně velmi nápomocná, protože podnik/podnikatel potřebuje méně finančních prostředků na dosažení značných zisků. Avšak na druhé straně využití finanční páky může být velmi riskantní, protože se mohou inkasovat i výrazné ztráty. Toto je jeden z důvodů, kvůli kterým je risk a money management jedním z klíčových faktorů při dosažení úspěchu na trhu. Čím více je vypůjčených peněz, tím větší je výsledná páka. Investor pořizuje jistá aktiva (majetek) v očekávání, že příjmy nebo kapitálové zisky plynoucí z aktiva převýší náklady plynoucí z dluhu (úroky). Finanční páka může být akceptovatelnou alternativou, pokud se opírá o stabilní úroveň příjmů podniku, adekvátní peněžní rezervy, kdy jsou podmínky dostatečně stabilní. Finanční páka je významným fenoménem ve světě obchodování, který umožňuje obchodníkům maximalizovat zisky tím, že si **půjčí peníze od věřitele a následně investují nejenom své peníze, ale i půjčené**. Finanční páka však znásobuje také ztráty a při neuváženém používání může **investor či obchodník přijít o značné peníze**.

**@ Příklad:** Investice: 1.000.000 Kč. Výnos z investice je 10 % p.a., neboli 100.000 Kč. Investor složí 20 % z vlastních prostředků a 80 % si půjčí s úrokem 8 % (úrok je náklad).

Řešení: Čistý zisk z investice (výnos – náklad) => 100.000 Kč – (800.000 Kč x 0,08) = 36.000 Kč.

Rentabilita vlastního kapitálu (zisk/VK) => 36.000 Kč/200.000 Kč = 18 % p.a.

V tomto případě se jedná o pozitivní páku. Náklady na vypůjčené prostředky v % (úroková sazba) jsou nižší než celkový výnos investice (%). V případě, že je to naopak, jedná se o negativní působení finanční páky. Investice není schopna poskytnout výnos (%), který by pokryl alespoň cenu (%), za kterou byly peníze půjčeny.

Obecně lze konstatovat, že finanční páka působí pozitivně, pokud **rentabilita celkových aktiv je větší než cena zdrojů (%)**. Finanční páku je možné v praxi kombinovat s daňovým štítem (=

**daňová** úspora, která představuje situaci, kdy u cizího kapitálu jsou úroky z úvěrů a dluhopisů položkami daňově uznatelnými do nákladů).

### 4.3. Náklady na kapitál

Cenou kapitálu (nákladem na kapitál) jsou nejčastěji chápány náklady, které musí podnik vynaložit na získání jednotlivých složek kapitálu.

#### 4.3.1. Náklady na cizí kapitál

Předpokládá se, že cizí kapitál je obvykle levnější, než kapitál vlastní kvůli menšímu riziku pro věřitele. Věřitel má oproti vlastníkovi (akcionáři) zaručený úrokový výnos bez ohledu na ziskovost dlužníka a poskytuje své prostředky na přesně určenou dobu. Naopak vlastník (akcionář) vkládá své prostředky na neomezenou dobu, přičemž jeho výnos je závislý na hospodářské situaci podniku. Úroky placené za využití cizího kapitálu (cena kapitálu) jsou daňově uznatelným nákladem (SEDLÁČEK, 2007), což má za následek tzv. **daňový efekt (daňový štít)**. Dále platí, že krátkodobý kapitál je levnější než dlouhodobý kapitál, jelikož jeho dlouhodobé využívání zvyšuje věřitelské riziko, které znamená požadavek na růst výnosnosti věřitelem vloženého kapitálu. Na těchto poznátcích je založena tzv. *finanční páka* (SYNEK a KISLINGEROVÁ a kol., 2010)

Náklady cizího kapitálu je možné konkretizovat jako úroky nebo kupónové platby, které jsou placeny věřitelům. Finanční trh určuje základní úrokovou míru, její konkrétní výše pak záleží na několika ohledech:

- Hledisko času (doba poskytnutí úvěru) – obecně jsou dlouhodobé úvěry dražší než střednědobé nebo krátkodobé (prostředky věřitelů jsou vázány delší čas).
- Očekávaná efektivnost – vyšší vytvořený efekt představuje větší záruku splacení úvěru.
- Hodnocení bonity dlužníka – její výše má vliv při určování úrokové sazby (čím lépe je schopen dlužník dostát svým závazkům, tím nižší úroková sazba) (DLUHOŠOVÁ, 2021).

**Náklady** cizího kapitálu, které firma získá formou dluhu  $R_D$  (např. formou úvěru, emisí obligací), se vyjadřují v podobě úroku sníženého o daňový štít, tedy o úspory z daní, které z použití cizího kapitálu plynou, tedy:

$$R_D = i \times (1 - t) \quad [5.1]$$

Kde:  $R_D$  = náklady na úročený cizí kapitál (náklady dluhu),  $i$  = úroková míra z dluhu,  $t$  = sazba daně z příjmu.

Poměr mezi vlastním a cizím kapitálem závisí (SYNEK, 2000) na:

- odvětví (v průmyslových podnicích převládá vlastní, u peněžních převládá cizí),

- strukturu majetku (vyšší podíl dlouhodobého majetku znamená vyšší podíl vlastního, resp. dlouhodobého cizího kapitálu),
- úrokové míře bank,
- výnosnosti podniku (čím vyšší výnosnost, tím větší cizí kapitál a vyšší úrokovou míru si může podnik dovolit),
- stabilitě tržeb a zisku (rostoucí tržby a zisk dovolují vyšší zadlužení).

#### 4.3.2. Náklady na vlastní kapitál

Podle KOVAŘÍKA (2012) je cena vlastního kapitálu vyšší než cena kapitálu cizího, což je dáno tím, že investor (vlastník) nese větší míru rizika spojenou z provozování podnikání než věřitel (banka) a proto by mu měla náležet vyšší odměna. Což podporuje i tezi SEDLÁČKA (2007) o levnějších cizích zdrojích (s ohledem na daňový štít). Vyšší cena vlastního kapitálu je daná i tím, že odměna za využití vlastního kapitálu (cena) není součástí daňově uznatelných nákladů, protože se vyplácí až z čistého zisku.

Stanovení nákladů na vlastní kapitál  $R_E$  je komplikovanější, neboť tyto náklady je možné určit na bázi tržních přístupů nebo metod a modelů vycházejících z účetních údajů. Mezi základní možnosti pro odhad nákladů vlastního kapitálu patří: např.

- Stavebnicové modely: Alternativní náklad vlastního kapitálu (re).* Představuje výnosnost (zhodnocení) vlastního kapitálu, kterou by bylo možné docílit v případě investice do alternativní (rozuměno stejně rizikové) investiční příležitosti. Alternativní náklad na vlastní kapitál (re) je součtem bezrizikové sazby (rf) a rizikové přírážky (RP). Riziková přírážka sestává z rizikové přírážky za finanční strukturu (rFINSTRU), finanční stabilitu (rFINSTAB), za podnikatelské riziko (rPOD) a velikost podniku či likvidnost akcií (rLA)<sup>8</sup> (MPO, 2016).
- dividendový růstový model:** Je založen na představě, že hodnota akcie je dána současnou hodnotou příjmů, které lze z této akcie očekávat. Budoucí příjmy z akcie tvoří

---

<sup>8</sup> Bezriziková sazba (rf) je stanovena jako výnos 10letých státních dluhopisů (30.4.2024: 4,37 %)

Riziková přírážka za finanční stabilitu (rFINSTAB), charakterizuje vztahy životnosti aktiv a pasiv, je navázána na likviditu L3.

Riziková přírážka za velikost podniku ( rLA ) je navázána na velikost úplatných zdrojů podniku (UZ), tj. součet vlastního kapitálu, bankovních úvěrů a dluhopisů

Riziková přírážka za podnikatelské riziko podniku (rPOD) je navázána na ukazatel produkční síly (EBIT/Aktiva), její dostatečnou velikost (tzn. splnění podmínky pro práci s cizím kapitálem) a předmět činnosti podniku.



dividendy a tržní cenu akcie na konci sledovaného období. Prodejní cena akcie je určena opět v budoucnosti očekávaným proudem dividend, proto je tržní cena akcie definována za využití Gordonova růstového perpetuitního vzorce a z ní pak následně odvozena požadovaná výnosnost akcie:  $r_p = \frac{\text{Dividenda}}{P+g}$ , kde  $r_p$  je požadovaná míra návratnosti,  $g$  tempo růstu dividend a  $P$  tržní cena akcie (MPO, 2017). Pozn. (a) a b uvedeno pro zajímavost :))

- c) V praxi se často hodnota vlastního kapitálu určuje jednodušším způsobem, a to na základě **ušlé** (obětované) **příležitosti**. Její výše odpovídají hodnotě nejhodnotnější činnosti (statku), které se musí ekonomický subjekt vzdát ve prospěch jiné činnosti (jiného statku). Cena vlastních nákladů pak odpovídá ceně, kterou by podnik reálně mohl dosáhnout, kdyby používaný majetek (v jakékoli podobě) využil jiným výnosným způsobem (pronajal; vložil na účet; realizoval majetkovou účast v podniku, na základě, které by měl podíl na zisku (dividendu či jiné) apod.).

**Náklady kapitálu průměrné (WACC – Weighted Average Cost of Capital)** jsou výdaje, které obchodní korporace musí zaplatit za získání vlastních či cizích zdrojů financování svých investic. Počítají se jako vážený aritmetický průměr jednotlivých nákladů kapitálu (ať již pro vlastní či cizí zdroje financování). Slouží-li průměrné náklady kapitálu jako základ pro stanovení požadované výnosnosti, obvykle se upravují (navyšují) o určitou rizikovou přírážku.

$$WACC = N_{vk} \times \frac{VK}{P} + N_d \times \frac{CK}{P} \quad [5.2]$$

Kde: WACC – vážené náklady kapitálu,  $N_{vk}$  – náklady vlastního kapitálu, VK – vlastní kapitál,  $P$  – pasiva,  $N_d$  – náklady dluhu, CK – cizí kapitál

Zdroj: KISLINGEROVÁ (2001)

#### 4.4. Vztah IRR a WACC při hodnocení investic

Po dosazení všech parametrů do vzorce WACC bude známá procentuální sazba nákladů na kapitál, tedy to, co investora stojí financování. Existuje tedy referenční sazba, proti které lze porovnávat výnosnost investic. Platí, že by investice měla být výnosnější než vypočtené WACC. Pokud je výsledné IRR investice (v %) vyšší než náklady na zdroje v podobě WACC (v %), tak je investice logicky z hlediska výpočtu výhodná a platí to samozřejmě i obráceně. K tomu, aby investor věděl o kolik je projekt nebo investice výhodnější (nebo nevýhodnější) oproti WACC, je nutné znát IRR (ZEDNÍČEK, 2022).

#### 4.5. Kapitálová struktura podniku

Fungování každého podniku v různých prostředích a pod různými vlivy je tak jedinečné, že nelze jeho optimalizační snahy obecně přenášet na ostatní podniky, případně na celá odvětví. Podniky průběžně reagují na měnící se podmínky a optimalizují své finanční kroky. Při určování ideální kapitálové struktury je vhodné zohlednit strukturu majetkovou, tzn. portfolio aktiv. V zásadě by mělo být dodržováno pravidlo, že použitý kapitál pro financování podniku by měl také odpovídat stupni likvidity<sup>9</sup> jednotlivých druhů majetku. Vysoce likvidní majetek je tudíž možné financovat krátkodobým kapitálem, protože takový majetek lze snadno převést na peněžní prostředky a jimi řádně a včas uhradit krátkodobé závazky. Dlouhodobý majetek je naopak vhodné financovat kapitálem dlouhodobým (vlastním i cizím). Lze se setkat s názorem, že vlastní kapitál by měl kryt jen ten dlouhodobý majetek, který je typický (důležitý, primární) pro podnik, přičemž ostatní dlouhodobá aktiva mohou být kryta cizím kapitálem, protože jsou postradatelná a lépe prodejná než speciální stroje a zařízení. Obecně platí, že dlouhodobý kapitál je dražší než krátkodobý, a proto vyšší podíl dlouhodobého kapitálu snižuje celkovou podnikovou efektivnost. Na druhé straně nízký podíl dlouhodobého kapitálu zvyšuje finanční riziko (snižuje finanční stabilitu) (KISLINGEROVÁ, 2004).

##### 4.5.1. Bilanční pravidla

Jak již bylo výše uvedeno, hraje majetková struktura při volbě vhodné struktury financování nemalou roli. Teorie opírající se o empirická zjištění odvodila určitá zobecnění, resp. doporučení týkající se struktury kapitálu. Tato doporučení jsou nejčastěji označována jako **tzv. bilanční pravidla**.

##### a) Zlaté bilanční pravidlo

Zlaté bilanční pravidlo, které bývá též někdy označováno jako zásada opatrného financování, vychází z potřeby sladit časový horizont používání aktiv v podniku s časovým horizontem zdrojů, kterými je financován. To znamená, že dlouhodobý majetek by měl být financován ze zdrojů dlouhodobých (vlastním kapitálům nebo dlouhodobými dluhy), zatímco krátkodobý majetek (oběžná aktiva) je možné financovat i krátkodobými zdroji. Při uplatňování tohoto přístupu jsou uváděny do souladu doby splatnosti neboli „životnost“ aktiv a pasiv (SŮVOVÁ, 2000).

Vlastním kapitálem by se nemělo plýtvat. Vlastní kapitál je pro firmu v podstatě ten nejdražší možný. Vlastník firmy totiž nese největší riziko. V případě konkursu je totiž uspokojen až jako poslední v pořadí. Nejprve je uspokojen stát, pak banky, pak věřitelé a teprve co zbude, získá zpět majitel. Vlastní kapitál by tak v té nejhorší situaci měl financovat jen dlouhodobý majetek.

---

<sup>9</sup> Likviditou podniku lze rozumět schopnost podniku přeměnit svůj majetek na hotovost nebo její ekvivalent

V lepší situaci by měl financovat jen část dlouhodobého majetku, přičemž zbytek by měly pokrývat cizí dlouhodobé zdroje (jsou levnější). V praxi však řada i zavedených a prosperujících firem kumuluje nerozdělený zisk z minulých let (vlastní dlouhodobé zdroje), kterým svůj provoz financují. Majitelé tak zbytečně nesou velké riziko, za které nemusí být vždy odměněni adekvátním výnosem z vloženého kapitálu.

**Novější verze pravidla: Dlouhodobými zdroji mohou být financována i trvale vázaná část oběžného majetku** (SYNEK, 2011).

#### b) Zlaté bilanční pari pravidlo

Zlaté bilanční pari pravidlo ve srovnání s pravidlem předešlým doporučuje ještě větší „přísnost“ ve financování majetku, a sice vyžaduje krytí dlouhodobého majetku výhradně vlastním kapitálem podniku. S ohledem na moderní pojetí financování se jeví toto pravidlo jako poměrně konzervativní a opatrné, a proto není v praxi ani příliš respektováno (KISLINGEROVÁ, 2004).

**Proto: Uplatňuje se tam, kde podnik nedisponuje žádným dlouhodobým cizím kapitálem. Pak definice zní: Vlastní kapitál by měl být maximálně rovný dlouhodobému majetku, ale jen v případě, pokud společnost nevyužívá dlouhodobý cizí kapitál** (KERLINOVÁ, 2016).

Pojmy ve vztahu ke zlatému pravidlu:

**Překapitalizace:** Pokud je obchodní korporace překapitalizována, potom kryje svým vlastním kapitálem (případně i dlouhodobými zdroji) i část oběžných aktiv (dlouhodobé zdroje > dlouhodobý majetek). Obvyklým ukazatelem překapitalizování podniku je poměr vlastního kapitálu (VK) a dlouhodobého majetku (stálých aktiv). Je-li tento poměr větší než „1“, hovoříme o překapitalizování.

**Podkapitalizace:** Je-li společnost podkapitalizována, potom disponuje nedostatkem dlouhodobých aktiv a krátkodobé cizí zdroje kryjí i část stálých aktiv (dlouhodobé zdroje < dlouhodobý majetek).

#### c) Zlaté bilanční poměrové pravidlo

Zlaté bilanční poměrové pravidlo se zabývá vztahem vývoje investic a tržeb podniku. Konkrétně toto pravidlo doporučuje, aby tempo růstu investic nepředbíhalo tempo růstu tržeb. Příliš vysoké tempo investic by mohlo totiž podnik do budoucna zatížit zejm. poklesem rentability, problémy s likviditou, ztrátou konkurenceschopnosti, nevyužitím kapacit apod. (SYNEK a KISLINGEROVÁ, 2010). Samozřejmě, že i toto pravidlo nelze brát zcela dogmaticky, protože, např. očekává-li se v budoucnu silné oživení trhu, by bylo nelogické vyžadovat, aby tempo růstu investic nepředběhlo tempo růstu tržeb.

#### d) Zlaté pravidlo vyrovnání rizika

Uvedené pravidlo doporučuje takový stupeň zadluženosti, při kterém vklad vlastníků do podniku (vlastní kapitál) je minimálně stejně velký jako vklad věřitelů (cizí kapitál), přičemž konkrétní zadluženost závisí na oboru, v němž podnik působí. Vysoká zadluženost zvyšuje riziko snášené věřiteli, a proto klesá možnost získání dalších cizích zdrojů. V praxi se toto pravidlo též nedodržuje a převažuje kapitál cizí (neboť je levnější).

Všeobecně platí, že financování krátkodobým dluhem je riskantnější než financování dlouhodobým dluhem. Přesto krátkodobý dluh má určité výhody, pro které je široce využíván:

**Je obvykle levnější, lze jej snáze získat, lze jej získat rychleji (SYNEK, 2003).**

### 4.6. Použití cizího kapitálu

#### 4.6.1. Výhody cizího kapitálu

- Cizí kapitál umožňuje podnikateli založit podnik, i když nedisponuje dostatečným množstvím vlastního kapitálu potřebným k založení podniku (lze např. přizvat společníka, ale tím se dělí i pravomoci a rozhodování).
- Lze jej využít i v případě, že podnikatel přechodně nedisponuje dostatečným vlastním kapitálem pro investici.
- Použitím cizího kapitálu nevznikají jeho poskytovateli žádná práva ve vztahu k řízení podniku (nebo podílu na zisku).
- Cizí kapitál je většinou levnější než vlastní kapitál a tím zvyšuje rentabilitu podniku (tzv. finanční páka), pokud je úroková míra vyšší než výnosnost aktiv, potom jde rozdíl na vrub akcionářů.
- V případě cizího kapitálu působí ještě daňový efekt (štíť) - úroky z cizího kapitálu jako součást nákladů snižují zisk, ze kterého se platí daň z příjmu. To samozřejmě platí pouze pokud podnik dosahuje zisku.

#### 4.6.2. Nevýhody cizího kapitálu

Cizí kapitál zvyšuje zadluženost podniku a tím snižuje jeho finanční stabilitu, každý další dluh je dražší a obtížnější získat. Vysoký podíl cizího kapitálu omezuje jednání managementu, které se musí přizpůsobit věřitelům.

Poměr mezi cizím a vlastním kapitálem je u různých podniků různý a závisí na:

- odvětví – v průmyslu převládá vlastní kapitál, v obchodě je to 50:50, u peněžních podniků převládá kapitál cizí
- struktura majetku – čím vyšší je podíl dlouhodobého majetku, tím je vyšší podíl vlastního kapitálu, resp. i dlouhodobého cizího kapitálu

- subjektivním postoji podnikatele
- úrokové míře bank
- výnosnosti podniku – čím je podnik výnosnější, tím více cizího kapitálu a vyšší úrokovou míru si může dovolit

Management musí usilovat o optimální kapitálovou strukturu (minimum celkových kapitálových nákladů na podnikový kapitál, což je minimum funkce průměrných nákladů).

Při optimalizaci se vychází z toho, že cizí kapitál je levnější než vlastní kapitál, který nese totiž největší riziko, protože akcionáři jsou při vyrovnávání při likvidaci podniku jako poslední a také proto, že dividenda (popř. jiný podíl na zisku) je vyplácena až ze zisku po zdanění. Je třeba si také uvědomit, že s růstem zadluženosti roste úroková míra a také i požadavek akcionářů na vyšší dividendy. Substituce vlastního kapitálu dluhem (cizími zdroji) přináší zlevnění nákladů na celkový kapitál až do určité míry zadluženosti. Potom náklady na celkový kapitál začnou růst.

#### Použité zdroje:

- [1] DLUHOŠOVÁ, D. (2021). (Finanční řízení a rozhodování podniku Analýza, Investování, Oceňování, Riziko, Flexibilita, Interakce, 4. vydání, vydavatel: Ekopress, 262 s., ISBN 978-80-87865-71-2.
- [2] KERLINOVÁ, A. (2016). Financování činnosti korporací, dostupné: [https://is.muni.cz/el/1422/podzim2016/MV502K/um/2016\\_financovani.pdf](https://is.muni.cz/el/1422/podzim2016/MV502K/um/2016_financovani.pdf), [cit. červen, 2024]
- [3] KISLINGEROVÁ, E. a kol. (2004). Manažerské finance. Praha: C. H. Beck, 2004, ISBN: 978-80-7400-194-9
- [4] KOVANICOVÁ, D.; KOVANIC, P. (1996). Poklady skryté v účetnictví. Díl 3, Finanční řízení rozvoje podniku. 1. vyd. Polygon, 1996. 235 s. ISBN: 80-85967-35-9
- [5] KOVAŘÍK, P. (2012). Ekonomika podniku II, VŠEM, dostupné: [https://www.vsem.cz/data/data/sis-texty/studijni-texty-bc/st\\_ep\\_eplI\\_kovarik4\\_9.pdf](https://www.vsem.cz/data/data/sis-texty/studijni-texty-bc/st_ep_eplI_kovarik4_9.pdf), [cit. červenec, 2024].
- [6] MPO, Ministerstvo průmyslu a obchodu (2016). Náklady na vlastní kapitál, Analytické-materiály-a-statistiky. Dostupné:<https://www.mpo.gov.cz/assets/cz/rozcestnik/analyticke-materialy-a-statistiky/2016/11/metodika-vypoctu.pdf>. [cit. červen 2024].
- [7] MPO, Ministerstvo průmyslu a obchodu (2017). Finanční analýza podnikové sféry za rok 2017, dostupné. <https://www.mpo.gov.cz/assets/cz/rozcestnik/analyticke-materialy-a-statistiky/analyticke-materialy/2018/6/FA2017.pdf>, [cit. červen 2024].
- [8] SEDLÁČEK, J. (2007). Finanční analýza podniku, 2007, Computer Press , s 154, 1. vydání, ISBN: 978-80-251-1830-6
- [9] SŮVOVÁ, H.: Finanční analýza v řízení podniku, v bance a na počítači. Bankovní institut Praha, 2000
- [10] SYNEK, M. a kol. (2000). Podniková ekonomika. 3. Vyd., Praha: C.H. Beck. 2000, str. 236, ISBN: 80-7179-388-4
- [11] Synek, M. (2003). Manažerská ekonomika. Praha, Grada Publishing 2003, ISBN 80-247-0515-X
- [12] SYNEK, M. a kol. (2011). Manažerská ekonomika, 2011, str. 480, 978-80-247-3494-1
- [13] SYNEK, M. KISLINGEROVÁ, E. a kol. (2010). Podniková ekonomika. 5. přepracované a doplněné vydání. Praha: C. H. Beck, 2010. 498 s. ISBN 978-80-7400-336-3
- [14] SYNEK, M.: Manažerská ekonomika. Praha, Grada Publishing 2003, ISBN 80-247-0515-X
- [15] VALACH, J. (2006). Investiční rozhodování a dlouhodobé financování, Praha: Ekopress, s. 259. 465 s., ISBN 80-86929-01-9
- [16] KISLINGEROVÁ, E. (2001). Oceňování podniku, 2. přepracované a doplněné vydání, Vydavatel: C.H. Beck, 367 s., ISBN 978-80-7179-529-2.
- [17] ZEDNÍČEK, J. (2022). WACC – Vážené průměrné náklady na kapitál | Excel, dostupné: <https://janzednicek.cz/wacc-vazene-prumerne-naklady-na-kapital-excel/>, [cit. červen, 2024].

## 5. INVESTICE A JEJICH HODNOCENÍ

Odpovědi na otázky „KDY“ a na „CO“ jsou základ. Podle toho je možné tvořit plán podnikových investic. Současně je důležité si i rozmyslet, jaký by měl být požadovaný výnos a k němu i riziko. Vysoký výnos a nulové riziko neexistuje. Důležitá je pak i schopnost diversifikovat riziko tvorbou portfolia různých investic (různě výnosných).

Volba investiční strategie a stanovení si investičního plánu se odvíjejí podle typu investora.

- Cílem **konzervativního investora** je zejména ochrana finančních prostředků. Preferuje zvyšování reálné hodnoty bez významných výkyvů a pravidelné výnosy. Překonání inflace by mělo být u konzervativního profilu zhruba o 1-2 %.
- **Vyvážený investor** již očekává vyšší výnos a je ochoten zařazovat i více rizikové investice. Konzervativní investice zde činí základ a následuje nadstavba těch rizikovějších.
- **Dynamičtí investoři** mají za cíl vybírat ve větší míře rizikovější investiční příležitosti. Akceptují riziko ztráty a chtějí překonat inflaci o co nejvíce procent

### 5.1. Klasifikace investic

#### 5.1.1. Makroekonomické pojetí investic

Investují jednotlivci, domácnosti, podniky, obce či stát. Investování je samostatná činnost, která je charakteristická určitou odpovědností a rizikem. Investicí v ekonomické teorii tvoří kapitálová aktiva, která se skládají ze statků, které nejsou určeny pro bezprostřední spotřebu, ale jsou určeny pro užití ve výrobě spotřebních statků nebo dalších kapitálových statků. Zjednodušeně lze říci, že investici lze považovat za statek, který není určen k bezprostřednímu spotřebování, nýbrž k produkci dalších statků v budoucnu.

**Z makroekonomického pohledu se rozlišují dva typy investic:**

**Hrubé** – tvoří přírůstek investičních (kapitálových) statků, (tj. budov, strojů, výrobního zařízení, hmotných zásob), která je přidaná k již existujícím investičním statkům v ekonomice za určité období. Jsou výsledkem volby mezi výrobou spotřebních statků a výrobou investičních statků. Když ekonomika obětuje část spotřeby a vyrábí víc investičních statků, vytváří předpoklad pro rychlejší růst v budoucnu.

**Čisté (také rozšiřovací investice)** - čistý přírůstek zásob investičních statků v ekonomice v průběhu daného období. Představují hrubé investice snížené o znehodnocení kapitálu (především odpisy). Tyto investice mohou být i negativní zejména v tom případě, pokud by hodnota opotřebovaného majetku převyšovala hodnotu nové investice (SYNEK, 2011).

### 5.1.2. Podnikové pojetí investic

O podnikových investicích se nejčastěji mluví jako o účetních a finančních kategoriích, představujících rozsáhlejší peněžní výdaje, u nichž se očekává jejich přeměna na budoucí peněžní nebo jiné hodnoty během delšího časového období. Tímto časovým obdobím se zpravidla rozumí minimálně jeden rok. (SYNEK, 2011,). Průměrně se toto období vymezuje na dobu pěti až deseti let. V současné době lze v České republice na základě ustálené praxe považovat za investici jakýkoliv kapitálový výdaj, jenž je realizován s výhledem na období delší než jeden rok (VALACH, 2006).

## 5.2. Členění investic

Jelikož se v případě investice jedná o velmi široký pojem, dochází k jejímu členění. Kromě makroekonomického pohledu nebo podnikového jsou to tyto druhy členění investic:

### 5.2.1. Účetní členění

Z hlediska účetnictví je možné investice rozdělit podle druhu majetku, který je nově pořízen, na: **Finanční investice** – zahrnují výdaje na nákup dlouhodobých cenných papírů (směnek, obligací apod.), vklady do investičních a jiných společností (podílové listy), nákup nemovitostí, dlouhodobé půjčky apod. Hlavním cílem a účelem těchto investic je obchodování s nimi a získání úroku, dividendy či zisku nebo se záměrem dočasného vložení volných peněžních prostředků do majetku aj.

**Hmotné** (věcné, fyzické) investice – jsou výdaje na stavbu či nákup budovy, stavby, dále na nákup pozemků, uměleckých děl a jiných, a to vše bez ohledu na pořizovací cenu. Dále výdaje na stroje, výrobní zařízení, dopravní prostředky potřebné k další výrobě (pořizovací cena vyšší než 80 000 Kč a doba použitelnosti delší než 1 rok).

**Nehmotné** (nemateriální) investice – peněžní výdaje na nákup know-how (výrobně-technických poznatků), licencí, předmětů průmyslových a autorských práv, výdaje na software, na nehmotné výsledky výzkumné a podobné činnosti (např. technologické postupy, receptury), na vzdělání a sociální rozvoj, zřizovací výdaje, goodwill aj. Cena není stanovena.

### 5.2.2. Vztah k rozvoji podniku

Mnohem zajímavější je zamyslet se nad investicemi z hlediska přínosu, který mají pro další rozvoj podniku. Podle tohoto hlediska lze investice dále dělit na:

**Regulatorní (mandatorní)**- neposkytují žádné přímé peněžní toky, ale musí být realizovány, aby podnik mohl dále fungovat. Tyto investice mají za cíl dosažení určitého souladu, s již existujícími zákony, předpisy, normami a nařízeními upravující určité oblasti podnikatelské činnosti (bezpečnost práce, ochrana životního prostředí, splnění hygienických norem apod.)

**Obnovovací** – představují obnovu (náhradu) starého výrobního zařízení novým, které bude stejně tak dobré z hlediska objemu produkce jako zařízení původní, nebo mají za cíl snížit náklady při zachování výrobní kapacity.

**Rozvojové** (rozšiřovací) - investice jsou orientované na expanzi. Zvyšují stávající schopnost podniku produkovat nebo prodávat výrobky, popř. služby, přínosy těchto investic se obvykle projevují v růstu tržeb (FOTR A SOUČEK, 2005).

**+** Poznámka: Investice podniku jsou zásadní a důležité nejen z toho důvodu, aby firma mohla držet krok v oblasti technické úrovně, ale zejména aby si udržela nebo i zvýšila postavení z hlediska konkurenceschopnosti. Rozhodování o tom, kolik, do čeho, kdy a jak investovat určitý kapitál, patří mezi ta nejdůležitější rozhodnutí, která mohou následně ovlivnit, buď pozitivně ale i negativně, budoucí vývoj podniku i jeho

efektivnost. Investice jsou charakteristické tím, že slouží řadu let, jsou zdrojem příjmů pro podnik ale i výdajů, které zatěžují ekonomiku podniku. Bez nich se však žádný podnik neobejde, a zvláště pak ten, který se chce dále rozvíjet a obstát tak v silném konkurenčním prostředí.

### 5.3. Charakteristika investiční činnosti

Investiční činnost podniku představuje specifickou oblast jeho celkové aktivity, která se týká především obnovy a rozšíření hmotného a nehmotného investičního majetku. V menší míře může jít o investování do finančního majetku, do trvalého přírůstku oběžného majetku, do reklamy a výchovy pracovníků. Investování do finančního majetku je ve větším rozsahu typické především pro různé finanční korporace.

#### Základní rysy investiční činnosti

- a) **Doba trvání investice:** Rozhodování o investicích je typické tím, že jde o **dlouhodobé rozhodování**, často nevratné, na rozdíl od běžných provozních (operativních) rozhodování, jejichž chyby lze obvykle napravit. **Dlouhodobý charakter** investičních rozhodnutí přináší dva problémy: je nutné brát v úvahu faktor času (lze řešit diskontováním) a je nutné se vyrovnat s nejistotou a rizikem po dobu přípravy a realizace projektu.
- b) **Znalosti:** Investiční rozhodování velice výrazně ovlivňuje efektivnost celé činnosti podniku po dlouhé období a je náročné na **komplexní znalost interních a externích podmínek**, za kterých se investice uskutečňuje a ve kterých bude působit.
- c) **Kapitálová náročnost:** Investiční činnost je často **kapitálově náročná**. Finanční stránkou investičního rozhodování podniku se zabývá kapitálové plánování a dlouhodobé financování (v anglosaské terminologii „capital budgeting, long-term financing“).



Zahrnuje zejména tyto problémy:

- plánování peněžních toků (kapitálových výdajů a peněžních příjmů) z investice
- finanční kritéria výběru investičních projektů
- zohledňování rizika v kapitálovém plánování a investičním rozhodování
- dlouhodobé financování investiční činnosti podniku

Každá investice je charakteristická třemi základními kritérii, která jsou důležitá pro následné rozhodnutí o realizaci investiční příležitosti. Tvoří vrcholy investičního trojúhelníku:

Obrázek 1 Magický trojúhelník investování



Zdroj: FONDEE.CZ (2022)

- Výnosnost** (rentabilita) – vztah mezi výnosy (ziskem), které investice za dobu své existence přinese a náklady, které její pořízení či provoz stojí. Popř. jiné ukazatel rentability (viz. kapitola: finanční analýza)
- Rizikovost** – stupeň nebezpečí (nejistoty), že nebude dosaženo očekávaných výnosů. Riziko investování spočívá ve **výkyvech hodnoty dané investice** – v takzvané **volatilitě**. **Tržní riziko** spočívá v možnosti nepříznivého vývoje cen aktiv (akcií, dluhopisů atd.). Nikdy se nesmí zapomenout, že každá investice je postavena na konkrétních aktivech, jejichž cena na trhu kolísá. Investice tedy může v důsledku běžných ekonomických vlivů poklesnout na hodnotě.

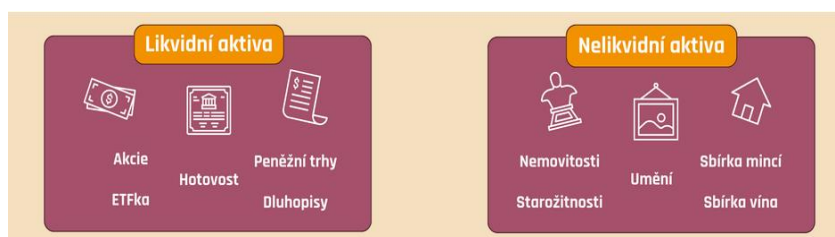
**Inflační riziko** v praxi znamená výše popsanou situaci, že v ekonomice zdražuje zboží a služby, takže klesá rovněž kupní síla peněz. Inflační riziko má dopad jak na reálnou hodnotu investice, tak i na její nominální hodnotu, neboť ceny aktiv reagují na inflační změny – investoři se i podle inflace rozhodují, kam alokují své peníze (tedy která aktiva nakupují více a která méně), což se projeví na jejich ceně. Rozhodnutí investorů navíc nevycházejí jen z aktuální inflace, ale i z inflačních očekávání.

**Úvěrové riziko** znamená, že společnost či stát, do jejichž dluhopisu se investuje, nesplní své platební povinnosti. Například nevyplatí úrok u dluhopisu, nebo dokonce nedojde ke splacení celé vypůjčené částky (tzv. jistiny dluhopisu).

**Úrokové riziko** znamená nebezpečí, že se změnou úrokových sazeb změní hodnota investice. Na úrokové změny nejvíce reagují ceny dluhopisů, protože trh stále srovnává, zda úrok dluhopisu je lepší nebo horší než úrok, který mohou aktuálně na trhu dostat u jiného dluhopisu nebo spořicího produktu. Navíc jsou dluhopisy citlivé na změny krátkodobých a dlouhodobých úrokových sazeb podle toho, jaká je jejich doba splatnosti. Zajímavé také je, že ceny nereagují jen na skutečné změny úrokových sazeb, ale také na očekávání jejich změny (podobně jako u inflačního očekávání) (FONDEE. CZ, 2022, online).

- c) **Likvidnost** (rychlost přeměny zpět do peněžní formy. **Likvidita informuje o tom, jak moc jsou peníze na dosah.** Tento pojem vyjadřuje, jak snadno a rychle z konkrétní investice nebo jiného produktu lze získat zpět „hotové“ peníze bez dopadu na jejich tržní hodnotu. Jinými slovy v případě investic jde o situaci, kdy prodávající nemusí významně snižovat cenu, aby přilákal kupce. Nejlikvidnější je z podstaty věci samotná **hotovost**. Vysokou likviditu ale zpravidla mají také akcie obchodované na burze (FONDEE. CZ, 2022, online, MÁČE, 2012).

Obrázek 2 Likvidnost aktiv



Zdroj: FONDEE. CZ, 2022 (online)

Tyto tři faktory (obr. č.2) ovlivňují každou investiční příležitost a nedají se dosáhnout najednou. Není možné dosáhnout ideálních parametrů u všech tří zároveň. Každá investice má z hlediska těchto tří vlastností lepší či horší parametry. Jestliže má lepší výnos, vzdaluje se od ideálního (malého) rizika. Jestliže se požaduje vynikající likvidita, bude se vzdalovat od ideálního (vysokého) výnosu. K dosažení maximální výnosnosti je tedy nutné přijmout vyšší riziko a snížit likviditu. Tento princip, kdy se jednotlivé faktory vzájemně ovlivňují, názorně zachycuje právě tzv. magický trojúhelník investování (obr. č.1).

**ZÁVĚREM:** lze říci, že význam investice nespočívá pouze ve vynakládání finančních prostředků, ale především v naději na její budoucí výnosy. Při rozhodování o investicích je důležité posoudit nejen potenciál zhodnocení investice, ale také dostupnost prostředků pro její realizaci. U investic se typicky jedná o dlouhodobé záležitosti, které s sebou nesou zvýšené riziko odchylek od původních očekávání, ať už jde o výdaje nebo příjmy. Investiční rozhodnutí mají zásadní charakter, často jsou nevratná a vyžadují značné finanční vklady, které mohou přesahovat možnosti jednotlivců či organizací. Právě proto je pečlivý výběr investic klíčový. Investice výrazně

ovlivňují provozní výsledky firmy, například ziskovost, rentabilitu či likviditu, což má přímý dopad na její tržní hodnotu. Nevhodné či neefektivní investice mohou vést k finančním problémům, a dokonce i k bankrotu. Dlouhý časový horizont zvyšuje riziko nesprávného odhadu budoucích příjmů a výdajů. Investiční činnost je zároveň náročná na koordinaci všech zúčastněných stran.

#### 5.4. Financování investic

S pojmem investice je spojeno použití finančních prostředků k obstarávání hmotného majetku, nehmotných aktiv nebo finančního majetku. Financování investic se tedy zabývá soustřeďováním a optimálním složením různých forem finančních zdrojů na úhradu podnikových investic. Bývá též nazýváno jako dlouhodobé financování, které může zahrnovat i financování trvalé části oběžného majetku. Ve finančním řízení a rozhodování podniku by se mělo uplatňovat tzv. „zlaté bilanční pravidlo“, které vyjadřuje zásady takové, že dlouhodobý majetek podniku je třeba krýt dlouhodobými zdroji, dlouhodobým kapitálem. Krátkodobý majetek může být financován i krátkodobými zdroji (MÁČE, 2012).

##### Základní cíle dlouhodobého financování:

- Zajistit potřebnou výši kapitálu na uskutečnění investice
- Při financování investice dosáhnout co nejnižších průměrných nákladů kapitálu na investice (ceny kapitálu; např. úroků)
- Nenarušit finanční stabilitu podniku (zadluženost)

Možnosti, jak financovat firemní investice pro rozvoj firmy je celá řada. Od vlastních prostředků přes různé druhy úvěrů, leasingem konče. Prostředky pro financování investic vzniklé vlastní podnikovou činností, jsou označovány jako financování z vnitřních (interních) zdrojů. Pokud je daná investice financována ze zdrojů, které přišly do podniku z vnějšku, hovoří se o financování z vnějších (externích) zdrojů.

Hlavním prostředkem financování by měly být vlastní zdroje ovšem ne jediným. Naopak využití vhodného externího zdroje financování ve správnou chvíli a ve správné míře může celkové náklady na investici efektivním způsobem snížit.

##### 1. Vlastní zdroje (vlastní kapitál)

Vlastní zdroje jsou základem každého podnikání. Jejich prostřednictvím se získávají prostředky, aniž by se zhoršovala finanční situace firmy. Výhodou je, že nevznikají náklady na cizí kapitál v podobě úroků. Lze zmínit i nezávislost či nižší finanční riziko. Na druhé straně i z vlastních zdrojů vznikají podniku náklady v podobě podílu na hospodářském výsledku nebo dividendě, ale také v podobě daně z příjmu, kterou musí podnik zaplatit.

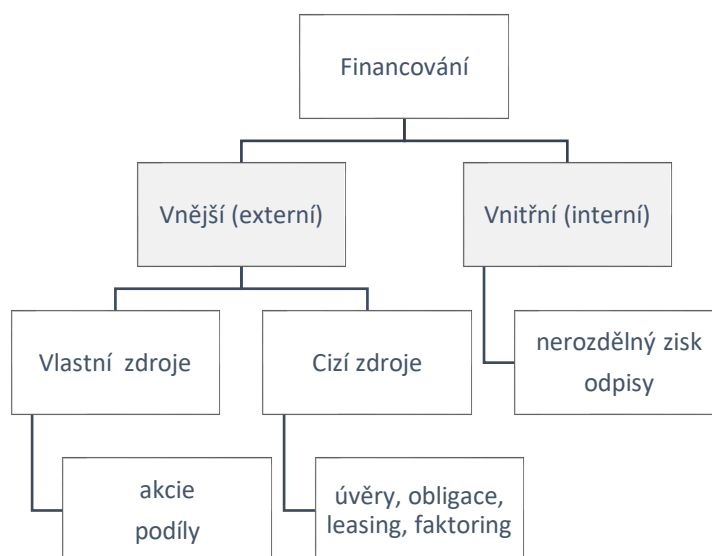
## 2. Cizí kapitál

Cizí kapitál je zcela nezbytným zdrojem pro financování většiny podniků. Důvod pro jeho využití je ten, že např. podnik přechodně nedisponuje dostatečně velkým vlastním kapitálem a cizí kapitál umožňuje danou investici uskutečnit. Nevýhodou je to, že použití cizího kapitálu zvyšuje zadluženost a tím snižuje finanční stabilitu a zvyšuje se riziko bankrotu (VALACH, 1999)

Zdroje financování investic mohou mít formu (dle původu):

- Interní zdroje, které podnik má v pasivech (nerozdělený zisk; odpisy; výnosy z prodeje a z likvidace hmotného majetku a zásob).
- Externí zdroje v pasivech (vklady vlastníků nebo společníků, tj. akcie, přijatý investiční úvěr, vydané obligace, leasing/pronájem výrobního zařízení, dopravních prostředků; dlouhodobé a střednědobé úvěry; dlouhodobé rezervy. Názorně je financování (podniku nebo investic) znázorněno ve schématu č. dle SYNEK a kol. (2000)

Obrázek 3 Financování investic



Zdroj: SYNEK a kol. (2000)

Financování pomocí interních zdrojů se obvykle nazývá samofinancování. Kromě vlastních zdrojů většina podniků (ale i domácností nebo jednotlivců) využívá cizí zdroje. Hlavním zdrojem cizího kapitálu jsou zejména banky.

### 5.5. Charakteristika jednotlivých fází investičního projektu

Příprava a realizace podnikatelských projektů je základní formou naplňování zvolené podnikatelské strategie firmy. Kvalitní příprava těchto projektů je přitom jedním z primárních předpokladů dosažení podnikatelského úspěchu v náročných podmínkách tržní ekonomiky. Je

zřejmé, že dosáhnout žádoucí kvality přípravy projektů není snadné, neboť zahrnuje činnosti vysoce náročné jak na potřebné znalosti, tak i na vynaložený čas.

Vlastní přípravu a realizaci projektů od identifikace určité základní myšlenky projektu až po uvedení projektu do provozu lze chápat jako určitý sled tří fází:

**1. předinvestiční (plánování investice) => 2. investiční => 3. provozní (operační)**

#### 5.5.1. Předinvestiční fáze (plánování investic, předprojektová příprava)

Plánování investic (investičních akcí) je jednou z nejsložitějších a mnohostranných činností podnikového managementu. Vychází z

- dlouhodobých strategických cílů podniku
- hledá způsoby a cesty, jak tyto cíle splnit
- hledá zdroje pro zamýšlené investiční akce
- sestavuje kapitálové rozpočty
- hledá použití pro volné finanční zdroje, tj. vyhledává investiční příležitosti (tzv. opportunity studies)
- hodnotí efektivnost investičních projektů a vybírá nejefektivnější z nich, hodnotí uskutečněné investiční projekty aj.

Plánování investic vychází ze strategického podnikového plánu (strategic business plan), který zachycuje hlavní cíle podniku. Dominantní postavení mezi cíli podniku mají zejména tyto:

- *maximalizace zisku* (takto formulovaný cíl převládá především v Evropě)
- *maximalizace tržní hodnoty firmy* (u akciové společnosti maximalizace tržní ceny akcií tzv. shareholder value – takto formulovaný cíl převládá v USA)

Plánování investic má i svou věcnou stránku. Z hlediska věcného jde o rozhodování o technickém a výrobním charakteru investice (jaké stroje a zařízení mají být obnoveny nebo nově pořízeny, jak mají být výrobní kapacity rozšířeny, kdo zajistí projektovou přípravu a kdo bude dodavatelem, jaký bude časový průběh výstavby apod.). Vychází se z cílů podniku, hledají se „příležitosti“, kterými je splnit; ty jsou konkretizovány v investičních projektech.

Z nich se vybírají ty nejvhodnější jak po technické, tak ekonomické stránce (tzv. pre-feasibility studies). Na jejich základě se vypracovává podrobná **technickoekonomická** studie, která obsahuje souhrnný přehled, zdůvodnění projektů, údaje o trhu a ostatním prostředí, technický a organizační projekt, ekonomické a finanční vyhodnocení projektů aj. Tato technickoekonomická studie bývá označována anglickým názvem „feasibility study“ a je považována za hlavní nástroj variantního myšlení. Tato fáze plánovacího cyklu investic se označuje jako *předinvestiční fáze*.

Pro zajímavost: .....

Plánování a analýza každého projektu by měla být věnována maximální pozornost. Při přípravě projektů se často používají i statistické metody. Pro názornost uvedme alespoň tyto:

- *analýza citlivosti* (sensitivity analysis) – zkoumá vliv proměnných veličin (tržeb, nákladů, velikosti trhu, podílu firmy na trhu) na plánovaný nebo prognózovaný zisk nebo cash flow
- *analýza bodu zvratu* (break even analysis) – bod zvratu při hodnocení investic slouží jako mezní využití výrobní kapacity, pod které by objem výroby produkovaný investicí neměl klesnout
- *rozhodovací strom* – graficky zachycuje více etapová, postupná rozhodnutí, která ovlivňují výsledky projektu; umožňuje zachytit nejistotu a riziko spojené s projektem.....

### **Výstupem předinvestiční fáze je investiční rozhodnutí, tj. rozhodnutí o tom, zda projekt bude, nebo nebude realizován**

Podrobnost celé investiční přípravy závisí na významu, rozsahu, finanční náročnosti investičního projektu. Malou investici realizuje živnostník většinou bez použití rozhodovacích metod a výpočtů a rozhodne o ní sám. Velké investice akciové společnosti vyžaduje podrobné marketingové analýzy a průzkumy, aplikaci různých metod a rozhodují o ní nejvyšší orgány akciové společnosti.

#### 5.5.2. Investiční fáze

Investiční fáze zahrnuje větší počet činností, které tvoří náplň vlastní realizace projektu. Investiční fáze obsahuje zpravidla dvě základní etapy, a to etapu projekční a etapu realizační, tj. etapu výstavby.

Investiční fázi lze rozdělit do několika kroků, které tvoří (v závislosti na charakteru investičního projektu lze samozřejmě tyto kroky modifikovat):

- vytvoření právní, finanční a organizační základny pro realizaci projektu
- zpracování projektové dokumentace a získání technologie
- realizace nabídkových řízení zahrnující vyhodnocení nabídek a výběr dodavatelů
- získání pozemků a výstavba budov a staveb
- zajištění předvýrobních marketingových činností včetně zabezpečení zásob
- získání a výcvik personálu
- kolaudace a záběhový (zkušební/testovací) provoz

Předpokladem úspěšné realizace projektu je zpracování kvalitního plánu a účinné vlastní řízení realizace projektu. Ty musí společně zabezpečit, že jednotlivé klíčové aktivity realizace (jako např. výstavba, dodávka a montáž výrobního zařízení, získání a výcvik pracovníků i zajištění všech potřebných vstupů pro provoz) proběhnou včas z hlediska jejich potřebné návaznosti a v žádoucí kvalitě tak, aby nebyl ohrožen termín uvedení projektu do provozu.

Pro zajímavost: .....

**Vlastní řízení realizace projektu využívá určitých metod a nástrojů projektového řízení** jako jsou například:

- *CPM*<sup>10</sup> (metoda kritické cesty) – metoda je založena na deterministickém určení dob trvání činnosti
- *PERT*<sup>11</sup> – jde o stochastickou metodu, vstupní údaje jsou stanoveny pravděpodobnostně; používá se v případě, kdy nelze přesně stanovit dobu trvání činnosti
- **Ganttův diagram** – umožňuje prezentovat plánované termíny a slouží manažerovi jako kontrolní nástroj, jehož pomocí lze průběžně sledovat, jak probíhá realizace projektu.....

Důležitá je přitom pečlivá kontrola časového plánu realizace, včasná identifikace vzniklých odchylek a posouzení jejich vlivu na možné prodloužení termínu uvedení projektu do provozu či na růst investičních nákladů. Kontinuální kontrola a porovnávání základních předpokladů, ze kterých vycházela technickoekonomická studie projektu (především z hlediska nákladů a času), se skutečností v průběhu investiční fáze jsou nezbytné pro včasné zajištění dalších zdrojů financování v případě překročení investičních nákladů (např. využitím krátkodobých úvěrů či dodatečným navýšením akciového kapitálu). Současně je třeba pečlivě vyhodnotit dopady těchto změn na ekonomickou efektivnost projektu.

Celkově je možné konstatovat, že zatímco v předinvestiční fázi byla rozhodující kvalita a spolehlivost údajů, analýz a hodnocení, tvořících náplň technickoekonomických studií, v investiční fázi je **kritickým faktorem čas**. Je proto zásadní chybou, pokud se investor snaží zkracovat, resp. vynechávat některé kroky předinvestiční fáze s cílem snížit náklady na přípravu projektu, neboť to by se mohlo projevit značně negativně v průběhu realizace projektu i jeho provozu. Naopak čas i prostředky vynaložené na pečlivou přípravu projektu a posouzení jeho variant z hlediska všech podstatných aspektů vedoucích k nalezení optimálního řešení se obvykle mnohonásobně vyplatí.

### 5.5.3. Provozní fáze

Potřeby i problémy provozní fáze je třeba posuzovat jak z krátkodobého, tak i dlouhodobého hlediska. *Krátkodobý pohled* se týká uvedení projektu do provozu, resp. záběhového provozu. Zde mohou vznikat určité obtíže pramenící např. z nezvládnutí technologického procesu, resp. výrobního zařízení, z nedostatečné kvalifikace pracovníků aj. Většina těchto problémů má svůj původ v realizační fázi projektu.

*Dlouhodobý pohled* se týká celkové strategie, na které byl projekt založen, a to z plynoucích výnosů na straně jedné a nákladů na straně druhé. Tyto výnosy a náklady mají přímý vztah k předpokladům (např. pokud jde o vývoj poptávky, o dosažitelný podíl na trhu, o velikost

---

<sup>10</sup> Critical Path Method

<sup>11</sup> Program Evolution and Review Technique

prodejních cen výrobků, nákupních cen surovin, materiálů a energií aj.), ze kterých se vycházelo při zpracování technickoekonomické studie.

Je třeba zdůraznit, že pokud nedojde k větším nedostatkům ve fázi realizace projektu a jeho provozu, pak o konečném úspěchu, resp. nezdaru projektu rozhoduje především kvalita jeho přípravy. Využití neadekvátních nebo chybných informací a předpokladů v technickoekonomické studii projektu vede k tomu, že náprava projektu bude velice obtížná bez ohledu na to, jak dobře byla zvládnuta.

## 5.6. Hodnocení investic

Hodnocení investic je složitý a rozsáhlý mechanismus. Při hodnocení investic je nutné si stanovit kritérium, podle kterého se bude investice posuzovat. Základním principem hodnocení investic je porovnání vynaloženého kapitálu s výnosy, které investice přinese. Výnosem investice je přírůstek vytvořeného CF (čistého zisku a odpisů, které se vracejí do podniku v ceně prodaných výrobků). Nejčastějším faktorem pro hodnocení investic (investičních projektů) je faktor času.

Při **hodnocení investic** se mluví o 4 etapách, kterými by měla každá **investice** projít, a to:

- a) posouzení finanční situace podniku (finanční analýza)
- b) odhad jednotlivých nákladů (výdajů) na investici (Kč)
- c) odhad budoucích výnosů čili efektů (efekt = zisk nebo Cash-Flow; v Kč)
- d) výpočet nákladů na kapitál vlastního podniku (WACC v %) a určení podnikové diskontní míry
- e) použití konkrétní metody hodnocení investic (VODÁK, KUCHARČÍKOVÁ, 2011)

Podnikové investice, které se zvažují k realizaci, by měly mít vypracován investiční propočet, nebo jinak analýzu efektivnosti investice. Úkolem těchto metod je prognóza a ocenění budoucího prospěchu plynoucího podniku v případě, že se pro realizaci záměru rozhodne.

Pro stanovení výhodnosti investice se v praxi používají metody statického a dynamického investičního propočtu. Neexistují pevné metodické kroky, jakým způsobem příjmové a výdajové (popř. ziskové) položky odhadnout. Je známo pouze jak ho sestavit. V podobě cash flow nebo zisku. Je proto nutné uplatnit především zkušenost investičního manažera.

Prvním krokem bývá zpravidla sestavení výkazu zisků a ztrát projektu, kde lze vystihnout v předemětných kategoriích potenciální **výnosy a náklady za dobu životnosti projektu**. Výsledkem jsou první orientační hodnoty hospodářského zisku, které je možné od realizace projektu očekávat. V druhém kroku jsou zisky korekcemi upraveny **na čisté peněžní příjmy a výdaje** (použití přímé nebo nepřímé metody sestavení cash flow), které lze vkládat jako proměnné do vzorců pro výpočet efektivnosti investice. Při odhadu výdajů by měl manažer vycházet z indikativních nabídek dodavatelů, pro stanovení příjmové strany cash flow je nutné vycházet z



kvalitního plánu predikce tržeb jako výsledku posouzení oddělení marketingu a výroby. Finální verze hotovostních toků za roky provozu je zásadní vstupní veličinou ve všech dotčených metodách, které se zabývají analýzou efektivnosti.

#### 5.6.1. Statické metody (výnosové a nákladové)

Jedná se o základní metody, které mají za úkol především vyřadit zcela nevhodné projekty. Cílem jejich využití v předběžném výběru je vyloučit z dalšího hodnocení investiční projekty, které by z hlediska strategie a cílů konkrétního podniku nemohly být přijaty, a to ještě předtím, než by byly vydány prostředky na vypracování detailních analýz možností (SCHOLLEOVÁ, 2009). Pro jejich využívání v úplně prvních fázích posuzování hovoří především jejich jednoduchost, která je lehce pochopitelná i pro podnikové odborníky mimo finanční oddělení, kteří s využitím dynamických či jiných pokročilých metod mohou mít problémy.

Nedostatkem těchto metod je nerespektování časové hodnoty peněz a opomíjení faktu, že existují náklady, které nejsou splatné (např. odpisy), a také výnosy, které nejsou ihned inkasovány (prodej na obchodní úvěr, tj. na fakturu) (WÖHE, 2007).

#### Statické metody – výnosové

Výnosové statické metody hodnotí investice z pozice výnosů.

1. Čistý příjem: Jde o porovnání příjmů a výdajů z investice.

$$NCP = CP - IN = -IN + \sum_{i=1}^n CF_i, \quad [5.1]$$

kde:

NCP = čistý příjem (přebytek)

CP = celkový příjem

IN = investiční výdaj

CF = Cash flow

2. Průměrný roční příjem (výnos): Průměrný roční výnos (obvykle užitá zkratka je  $\Phi CF$ ) se spočítá jako součet všech cash flow spojených s investicí  $CF_i$ , dělený počtem let životnosti investice  $n$  (KISLINGEROVÁ, 2004).

$$\Phi CF = \frac{\sum_{i=1}^n CF_i}{n} \quad [5.2]$$

V případě, že se hodnotí více variant mezi sebou, je k realizaci doporučena ta s vyšší výnosností. Ať už do hodnocení vstupuje pouze jedna varianta nebo z více variant, kdy jedna zůstane, k realizaci je možné projekt doporučit pouze tehdy, pokud vypočtený průměrný roční výnos přesahuje stávající hodnoty výnosnosti podniku jako celku, resp. výnosy projektu jsou

minimálně stejně vysoké, jako výnosy plynoucí z investice do stejně riskantních investic na kapitálových trzích.

Mezi nevýhody této metody lze zařadit skutečnost, že:

- a) nebere v úvahu faktor času (zisk z různých let hodnotí stejně)
- b) nereflektuje odpisy jako součást peněžních příjmů (tzn. nepočítá CF dle vztahu zisk+odpisy, ale součtem příjmů)
- c) porovnání výnosů investice s výnosy ze stávajícího podnikání nemusí být vždy ideální (např. podniky s vysokou výnosností budou odmítat i vysoce rentabilní projekty jen proto, že nedosahují výše současných výnosů podniku)
- d) metoda není vhodná pro složitější projekty (porovnávání rozdílného rozsahu produkce, delší ekonomická životnost) a pro investiční hodnocení projektů s vysokým významem a ohledem na možné dopady na podnik.

Metoda se doporučuje především jako podpůrná vzhledem k užití dynamických nebo opčních metod<sup>12</sup>( VALACH, 2006).

### 3. Rentabilita investice

ROI je zkratka z anglického *Return on investments*, tedy návratnost investic. V Čechách se běžně používá (z hlediska výpočtu) termín rentabilita investic. Jako ROI (někdy též ROI index) se označuje poměr čistého zisku k peněžům investovaným. ROI tedy udává zisk v procentech z investované částky.

$$\text{Rentabilita investice} = \frac{\text{čistý zisk}}{\text{investiční výdaj}} * 100\% \quad [5.3]$$

### 4. Doba návratnosti

Doba návratnosti projektu (označována jako PayBack period – PB) je dána počtem let, která jsou zapotřebí k tomu, aby se kumulované prognózané peněžní toky CF<sub>i</sub> (popř. zisku) vyrovnaly počáteční investici IN. Vzorec lze odvodit ve tvaru:

$$\text{Doba návratnosti} = \frac{\text{Investiční výdaj}}{\text{čistý zisk}} \text{ [ roky]} \quad [5.4]$$

---

<sup>12</sup> **Metoda reálných opcí** je jednou z nejnovějších, komplexních a aktivních [metod oceňování investic](#) a [společností](#), jedná se o oceňování za rizika (stochastický proces) a flexibility (možnost manažerských zásahů v době trvání projektu nebo firmy). Liší se od pasivních metod u nichž se aktivní zásahy neuvažují. Aktivními zásahy může být rozšíření výroby, zúžení výroby, dočasné přerušení výroby, zastavení výroby apod.

Hlavní předností doby návratnosti je její jednoduchost a srozumitelnost propočtu, což je výhodné při komunikaci mezi složkami firmy, či pracovníky podílejícími se na přípravě projektu. (BREALEY et. al. nebo KISLINGEROVÁ, 2004).

Problémem metody je:

- a) stanovení kritéria, podle kterého posoudit, zda je investiční záměr pro podnik výhodným řešením či ne (často se při úvěrovém financování používá komparace s dobou splatnosti) nebo s dobou životnosti. Jde ale o to, že výsledek doby návratnosti investice musí být výrazně kratší než zmiňovaná kritéria. Otázkou je, o kolik?
- b) Metoda se zaměřuje především na určení doby, po kterou bude investice vázat finanční prostředky a snižovat likviditu podniku,
- c) stanovené kritérium požadované doby návratnosti postrádá silnější teoretické zdůvodnění, objektivní podklad k doporučení či zamítnutí zvažované investice,
- d) další slabinou metody je nerespektování faktoru času, nezahrnutí faktoru rizika do propočtu, ignorování příjmů projektu po době úhrady počáteční investice,
- e) při posuzování více projektů mezi sebou může prezentovat zavádějící doporučení (především u projektů s odlišným časovým horizontem, s krátkou životností, vysokým rizikem či výrazně odlišnou výší investičních nákladů). Využívání metody může v podniku vést k tendenci přijímání příliš mnoha krátkodobých projektů a odmítání projektů dlouhodobých (FOTR a SOUČEK, 2005).

Některé nedostatky metody lze odstranit (např. diskontováním), ale přesto především vzhledem k nedostatku preference likvidity před výnosností a zvážením rizika je třeba výsledky brát s odstupem a obezřetností. Metoda může dobře složit především jako doplněk pokročilejších dynamických metod.

S ohledem na výše uvedené charakteristiky doby návratnosti je vhodné tuto metodu (ale s respektováním faktoru času) využívat zejména v následujících situacích:

- v dobách vysokých nákladů externího kapitálu, kde je splatnost kapitálu a nákladů s ním spojených velmi důležitá;
- v podnicích, jejichž produkty v důsledku technického pokroku či změn spotřebitelských preferencí rychle zastarávají a které proto musí dbát na rychlou obnovu svého majetku;
- u projektů, které mají vzájemně blízkou dobu životnosti a přibližně stejný průběh očekávaných peněžních toků (VALACH, 2006).

## Statické metody – nákladové

Efeaktem investování je úspora investičních a provozních nákladů a hodnotícím kritériem je očekávaná hodnota nákladů (musí se brát v úvahu oba typy nákladů). Je možné se setkat se situací, kdy je třeba rozhodnout mezi dvěma možnými potencionálními investičními projekty, z nichž jeden má sice nižší provozní náklady, avšak vyšší jednorázové investiční náklady. Rozhodování pouze podle provozních nebo pouze podle jednorázových investičních nákladů by bylo chybné.

### 1. Metoda průměrných ročních nákladů

Porovnávají se průměrné roční náklady příslušných srovnatelných variant investičních projektů. Srovnatelnost zde znamená především **stejný rozsah produkce, který investiční varianty zajišťují, a stejné ceny**. Varianta s nejmenšími průměrnými ročními náklady je pak považována za nejvhodnější. (Jinak řečeno výnosové charakteristiky projektu jsou stejné, liší se jen nákladové parametry).

**Průměrné roční náklady** představují součet ročních nákladů na odpisy, finanční náklady a provozní náklady. Konkrétně:

$$PRN = O + r \times INV + PN \quad [5.5]$$

Kde:

O = roční odpisy

r = úrokový koeficient v (%/100). Úrokový koeficient = Nákladem podniku je zaplacení ceny zdrojů (%). Tj. ceny vlastních a cizích zdrojů (Např. WACC). Při financování úvěrem jen placená úroková sazba bance.

INV = investiční náklady (výdaje)

PN= ostatní roční provozní náklady, tj. celkové provozní náklady – odpisy

#### Poznámka:

**Investiční výdaje/náklady (INV)** představují výdaje na uvedení projektu (popř. zařízení) do provozu, případně výdaje na rozšíření velikosti zařízení v případě příznivého vývoje poptávky. Zejména jsou to však výdaje na obnovu určitých složek investičního majetku s kratší životností, než je doba života celého projektu. Příkladem může být zařízení s dlouhodobou životností, jehož jednotlivé komponenty mohou mít životnost kratší. Jejich výměna, doprovázená dalším investičním výdajem, je však nutná k funkčnosti celého zařízení.

**Provozní náklady (PN)** tvoří především nákup surovin, materiálu a energií nezbytných k zajištění provozu daného zařízení. Někteří autoři (SMEJKAL a RAIS, 2003) označují výdaje související s nákupem surovin a materiálů jako „výdaje na trvalé rozšíření oběžného majetku“ v souvislosti s investováním. Jiní autoři (SYNEK a kol., 2011) nazývají tyto výdaje jako „přírůstek čistého pracovního kapitálu“, což přesněji odráží skutečnost, že v souvislosti s přírůstkem jednotlivých částí oběžného majetku podniku obvykle vzrostou i krátkodobé závazky (např. dluhy u obchodních dodavatelů), které potřebu peněz snižují. Dále jsou to výdaje na služby (např. údržba), výplata mezd a platby sociálního a zdravotního pojištění pracovníkům obsluhujících zařízení, jež bylo předmětem investiční akce. Problémem může být stanovení nákladů na přeškolení pracovníků, na ochranu životního a pracovního prostředí. Odhad těchto výdajů nebývá jednoduchý, a s tím souvisí i jejich možná nepřesnost.

**Finanční náklady** představují úroky v případě užití úvěru či leasingu k financování projektu, případně úroky z dluhopisů (finanční náklady = r x INV).

Metoda průměrných ročních nákladů je vhodná:

- a) pro varianty se stejným objemem produkce
- b) pro varianty se stejným objemem produkce v případech, kdy nemůžeme odhadnout cenu budoucích výrobků
- c) v případě, že se náklady přepočítávají na 1 rok (proto vhodné i pro varianty se stejnou i s různou dobou životnosti).

#### 5.6.2. Dynamické metody (výnosové a nákladové)

Cílem užití dynamických metod v investičním rozhodování je vyhodnocení finančního účinku během celého období využitelnosti investice (investičního a provozního období). Oproti statickým metodám je zohledněna i časová preference investora, tj. vyšší hodnotu mají reálné příjmy dnes před těmi v budoucnosti (ty je potřeba diskontovat zahrnutím faktoru úroku  $r$ ). Pokud není modifikováno jinak, předpokládáme dokonalé fungování kapitálového trhu, tedy kde  $r$  = skutečný úrok = úrok z úvěru (WÖHE a kol. 2007).

V oblasti aplikace dynamických metod se nemůže stát, aby některá investiční příležitost byla z pohledu jedné z metod přijatelná a druhou metodou byla doporučena k zamítnutí, tedy že by metody vypovídaly proti sobě v otázce přijatelnosti či nepřijatelnosti projektu. Spíše, než o konkurenčním vztahu mezi metodami můžeme hovořit spíše o jejich aditivitě v použití, **kdy každá z metod nabízí jiný úhel pohledu na danou investici nebo varianty investičního záměru** (SCHOLLEOVÁ, 2007).

#### Výnosové metody

Dle KISLINGEROVÁ (2004) by nejdůležitějším podkladem pro rozhodování měl být skutečný přínos investice v penězích, tedy absolutní vyjádření pomocí čisté současné hodnoty (ČSH). Pouze tam, kde jsou čisté současné hodnoty stejné, je třeba se řídit dalšími číselnými údaji. Dále autorka uvádí, že pouze metoda čisté současné hodnoty vypovídá v reálných hotovostních částkách, a proto je třeba ji brát v úvahu jako metodu klíčovou. Pokud je to možné vzhledem k omezením, je vhodné doplnit ji relativním pohledem na problematiku, tj. buď pohledem vnitřního výnosového procenta, nebo indexu ziskovosti (o metodách blíže v následujících podkapitolách).

##### 1. Čistá současná hodnota (ČSH)

Jedná se o nejkompexnější a nejspolehlivější klasickou techniku hodnocení efektivnosti investičních projektů. Metodu čisté současné hodnoty (označovanou často zkratkou NPV – Net Present Value) lze definovat jako součet diskontovaného čistého peněžního toku projektu CFI během jeho životnosti  $t$ , zahrnující období výstavby tak provozu, sníženou o hodnotu počáteční

investice IN (FOTR a SOUČEK, 2005). Diskontní míra se označuje ve výpočtu jako „i“. Výpočetní vzorec je:

$$NPV = \sum_{t=1}^n \frac{CF_t}{(1+r)^t} - IN$$

[5.6]

kde: IN = počáteční investiční výdaj

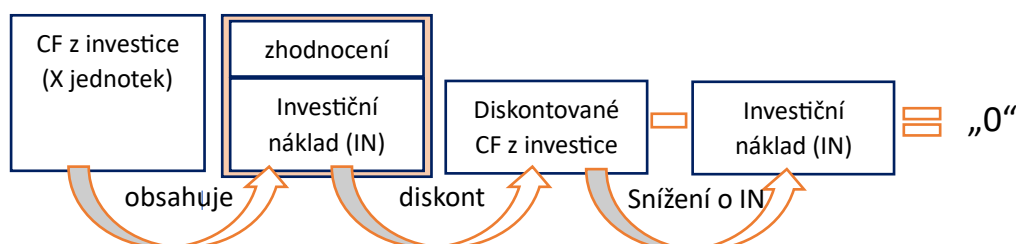
CF<sub>i</sub> = cash flow v roce i

n = počet let

r = náklady na kapitál (nebo jakákoli jiná hodnota požadovaného zhodnocení)

NPV = udává, kolik peněz nad rámec investované částky a zhodnocení dostane podnik navíc [Kč]

Schéma 7 Ukázka principu výpočtu ČSH (čili NPV) při přesném odhadu r (IRR) u jednoleté investice



Zdroj: vlastní zpracování

**+** POZNÁMKA ke schématu 7: Na konci roku má hodnota příjmu jinou hodnotu než na počátku roku. Podnik vytvoří na konci roku CF ve výši X jednotek. Tento vytvořený příjem je diskontován čili odúrokován k období na počátek roku. Diskont (úrok při „r“) odpovídá zhodnocení peněz během roku předpokládaným procentem „r“. Diskontovaná hodnota je porovnána s investičním výdajem. Pokud se diskontovaná hodnota rovná Investičnímu výdaji, je ČSH = 0. Došlo k zhodnocení přesně dle předpokladu ve výši „r“. Nelze tvrdit, že investice nepřinesla žádné zhodnocení. Přinesla. Právě ve výši „r“. Kdyby ve zhodnoceném příjmu (CF) toto „r“ nebylo, a bylo odúročeno, diskontem (r), by se konečná hodnota dostala do hodnoty nižší než investiční výdaje a ČSH < 0. Skutečná míra zhodnocení je počítána na základě metody vnitřního výnosového procenta (IRR). V případě ČSH=0 bude vždy skutečná míra zhodnocení „IRR“ rovna „r“.

**Pokud se efekt úročí (vzniká budoucí hodnota). Funguje to i obráceně, když se odúročuje hodnota (diskontuje) na současnou hodnotu.**

ČSH (NPV) svým výsledkem reprezentuje absolutní hodnotu v korunách, kterou obdrží podnik ve zpětných tocích kapitálu nad proinvestovanou finanční částku (s **ohledem na časovou hodnotu peněz nad rámec pokrytí r**). Metodu lze použít k určení absolutního přírůstku realizace investice k růstu hodnoty podniku. Důvod oblíbenosti NPV spočívá v tom, že je relativně prostá vzhledem k počtu proměnných užitých ve výpočtu a udává jasné a srozumitelné výsledky i případným finančním laikům. K podpoře argumentace jednoduchosti užití výsledků poslouží následující interpretace (vzhledem k předpokládaným finančním tokům a zvolenému r):

<b>NPV &gt; 0</b>	<b>Výnosnost převyšuje požadovanou úroveň</b>	<b>Investujeme</b>
<b>NPV &lt; 0</b>	<b>Výnosnost nedosahuje požadovanou úroveň</b>	<b>Neinvestujeme</b>
<b>NPV = 0</b>	<b>Výnosnost dosahuje požadovanou úroveň</b>	<b>Nerozhodně</b>

Má-li podnik k dispozici více možných variant, které lze využít k dosažení stejného cíle, rozhodující manažer by měl vybrat tu variantu, která má dle výsledků nejvyšší a zároveň nezápornou čistou současnou hodnotu. Často kritizovanými slabými místy metody je uváděno, že výstupy jsou reprezentovány pouze absolutními čísly (neudávají např. informace o relativní výnosnosti vloženého kapitálu), a že výpočty jsou vysoce citlivé na vývoj úrokových měr (které jsou velmi obtížně predikovatelné pro turbulentní odvětví). Nepříliš důvěryhodně je do analýzy **zahrnuto riziko**. (To ale může být zastoupeno v zadané výši diskontní míry!). S rostoucí diskontní mírou se snižuje výše budoucích plateb zpětných toků kapitálu a tím také čistá současná hodnota. V krajním případě by pro realizaci investice musel být podnikateli uhrazen kapitálový příspěvek v takové výši, aby se kumulované diskontované peněžní toky vyrovnaly alespoň na nulu a investice by tak zaplatila minimální požadovanou podnikovou výnosnost (požadované procento zhodnocení).

Hlavní problémy využití čisté současné hodnoty:

1. **velikost ČSH závisí na umístění bodu 0** (před realizací projektu, na jeho počátek či na jeho konec),
2. Lze porovnávat jen investice **se stejně dlouhou dobou životnosti**, event. za stejně dlouhou dobu hodnocení  $\Rightarrow$  zajistit stejně dlouhou dobu hodnocení,

## 2. Index ziskovosti (PI)

Metoda umožňuje, jak vyhodnotit, zda je zvažovaný investiční záměr pro firmu přínosný z hlediska vynaložených nákladů, tak především posoudit projekty na bázi kritéria ziskovosti mezi sebou. Index ziskovosti (označován často zkratkou PI – Profitability Index) vyjadřuje poměr mezi přínosy (vyjádřených v současné hodnotě prognózovaných cash flow CF během životnosti projektu  $n$ ) a počátečními kapitálovými výdaji IN. Na rozdíl od výpočtu ČSH, kde se jedná o rozdíl těchto hodnot, se zde hodnoty mezi sebou dělí. Diskontní míra se označuje ve výpočtu jako  $r$ .

$$PI = \frac{\sum_{n=1}^N \frac{CF}{(1+r)^n}}{IN} \quad [5.7]$$

Projekt může být přijat, jestliže  $PI > 1$ . Metoda je často doporučována jako vhodné doplnění rozhodování na bázi použití metody NPV. Její využití je především vhodné v situaci, kdy podnik připravil více investičních projektů, které však nemůže realizovat všechny z důvodu nedostatečných finančních prostředků. V případě, že jsou kapitálové zdroje omezeny, je třeba dle výsledků seřadit investiční záměry tak, aby dohromady čistá současná hodnota všech projektů omezených kapitálovými zdroji byla co největší. Právě k tomuto seřazení slouží výsledky výpočtu efektivnosti pomocí indexu ziskovosti (KISLINGEROVÁ, 2004 nebo VALACH, 2006).

### 3. Vnitřní výnosové procento (VVP, IIR)

Úročení kapitálu, který je průměrně vázán v daném investičním projektu, se označuje jako vnitřní výnosové procento (často využívanou zkratkou je IRR – Internal Rate of Return). Metodu lze chápat jako relativní výnos (rentabilitu), kterou projekt poskytuje během své životnosti  $n$ , číselně pak představuje diskontní sazbu, která vede k  $NPV = \text{ČSH} = 0$ . Pro stanovení výhodnosti konkrétních investičních záměrů se **porovnává jejich skutečné zúročení** (které lze chápat jako prospěch z počátečních investovaných kapitálových nákladů  $IN$ ), **s kalkulovaným očekávaným vnitropodnikovým diskontním faktorem „ $r$ “**, tj. s požadovaným % výnosnosti na investovaný kapitál. Vzorec pro IRR je následující:

$$IRR = IRR_1 + \left( \frac{NPV_1}{NPV_1 - NPV_2} \right) \cdot (IRR_2 - IRR_1) \quad [5.8]$$

Kde:  $IRR_2$  = vyšší úroková sazba

$IRR_1$  = nižší úroková sazba

$NPV_1$  = kladná čistá současná hodnota

$NPV_2$  = kladná čistá současná hodnota

V praxi se výpočet řeší v MS Excel pomocí funkce „míra výnosnosti“.

Čím vyšší má investice IRR, tím lepší je její relativní výhodnost, která srovnává budoucí příjmy z investice s počátečními kapitálovými výdaji. Investice je přijatelná, když výsledná diskontní sazba  $IRR > r$ . Použitelnost metody je však omezená, lze ji používat pouze při konvenčním průběhu peněžních toků (tj. nejdříve nastávají výdaje, možno i více let za sebou a potom přijdou příjmy). Pokud má investice charakter nekonvenčního peněžního toku, mezi obdobími se více než jednou změní znaménko.

Zatímco u čisté současné hodnoty je třeba zadat diskontní míru do vzorce (Tzn. stanovit ji na základě kritéria požadované výnosnosti vlastníka kapitálu se zohledněním rizikovosti investice) u aplikace metody IRR se diskontní míra nezadává, naopak je předmětem hledání.



Platí zde:  $NPV = 0$ . Investor může rozhodnout pro ten investiční projekt, který vykazuje nejvyšší hodnotu vnitřního výnosového procenta a zároveň kdy platí, že  $IRR > r$  (WÖHE a kol., 2007).

### Nevýhody IRR (čili VVP):

- nelze jej použít, pokud očekáváme výrazné rozdíly v krátkodobých a dlouhodobých úrokových sazbách (problém při stanovení  $r$  (nebo  $i$ ; podle toho, jak si je autor označí),
- problém při nekonvenčních tocích, IRR lze použít pouze u investic s konvenčními peněžními toky.

**Investice s konvenčním CF:** - + + +, nebo: - - + +, nebo: - 0 + + (směr vývoje CF jedním směrem, tj. z plusu do mínusu nebo naopak).

**Investice s nekonvenčním CF:** - + +- nebo - +- + nebo - 0 +- (střídání CF kladných a záporných). (MVSQ, 2022).

## Nákladová metoda

### 4. Metoda diskontovaných nákladů

Metoda diskontovaných nákladů se od předešlé metody průměrných ročních nákladů tolik neliší. Rozdíl spočívá v porovnání sumy investičních nákladů (kapitálových výdajů) a diskontovaných provozních nákladů po dobu celé životnosti projektu. V této metodě se **nediskontují investiční náklady, jen provozní.**

Při využití této metody se porovnává u jednotlivých projektů **souhrn všech nákladů spojených s realizací jednotlivých variant** za celou dobu životnosti investice. Nejvýhodnější je varianta, která má nižší diskontované náklady (při stejném investičním výdaji) nebo nejnižší součet investičních a diskontovaných provozních nákladů.

*Celkové diskontované náklady = kapitálový výdej + ostatní provozní náklady diskontované* [5.9]

Protože kapitálový výdej představuje současnou hodnotu investice, připočítávají se budoucí provozní náklady převedené na současnou hodnotu.

#### 5.6.3. Jak stanovit požadovanou míru zhodnocení

Stanovení požadované míry zhodnocení ( $r$ ) je jedna z nejtěžších oblastí hodnocení investic. Vždy záleží, jaký efekt (CF) analytik při hodnocení použije.

- Pokud se jedná o CF, které vychází z provozních položek (provozní CF), tj. např. bez započítání finančních nákladů na cizí kapitál, pak je vhodné **stanovit „r“ jako WACC**. Úkolem

podnikové (požadované) míry zhodnocení je potom uhradit minimálně náklady na investovaný kapitál! (KOVÁŘÍK, 2012). Obecně se může rizikovost odrážet v nákladech jednotlivých složek kapitálu, ze kterých je investice financována (úrokové sazby vlastního a cizího kapitálu) (VVŠO, 2022).

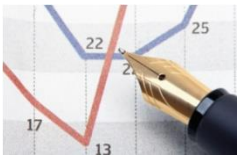
- Pokud se vychází z celkového CF investice (tj. včetně finančních nákladů), pak je míra výnosnosti možná stanovit na **hodnotu inflace**.
- Jako diskontní míra může sloužit i například: požadovaná **míra výnosnosti vlastního kapitálu** (Pokud bude projekt financovat výhradně vlastním kapitálem) (VŠO, 2022).
- Další variantou jsou určit  $r$  jako **oportunitní náklady** (=Náklady obětované příležitosti, doslova „náklady na příležitost“). Náklady příležitosti“ jsou implicitní náklady, vzniklé nevyužitím výhody spojené s volbou nejlepší alternativy. Jinak řečeno druhý nejlepší výnos. Podnikatel jej nevyužije, protože investoval jinak – vybral investici s prvním nejlepším výnosem.
- Podle (KOVÁŘÍK, 2012) očekávaný výnos do rizikového aktiva (projektu) by měl být dán **výnosem plynoucím z držení bezpečného aktiva (projektu) navýšeného o rizikovou prémii** plynoucí z typu držení aktiva (projektu). Tj. Výnos = Bezrizikový výnos + Prémie za riziko (10,5 % = 3,8 %\* 6,7 %\*\*); \*za bezrizikový výnos se velmi často bere míra výnosnosti státních dluhopisů. \*\*prémie za riziko je součtem rizik podnikatelského, finanční stability, a provozního rizika (model CAPM).
- Výše uvedené potvrzuje MALEČKOVÁ a kol. (2012), která uvádí, že ke stanovení míry výnosnosti se zpravidla vychází z parametrů: **náklady na pořízení kapitálu, inflace, riziková přirážka apod.**

#### Použitá literatura:

- [1] BREALEY, R. A., MYERS, S.C., A, ALLEN, F. (2014). Teorie a praxe firemních financí. 1072 s., ISBN: 978-80-265-0028-5
- [2] FONDEE.CZ (2022), Riziko, čas, likvidita. Co znát, když chcete zhodnotit peníze, dostupné: <https://www.fondee.cz/blog/riziko-cas-likvidita-co-znat-kdyz-vcete-zhodnotit-sve-penize#co-je-to-investicni-riziko-a-jak-ho-snizit>
- [18] FOTR, J.; SOUČEK, I. (2005). Podnikatelský záměr a investiční rozhodování. Praha: Grada, 2005, ISBN 80-247-0939-2
- [19] KISLINGEROVÁ, E. a kol. (2004). Manažerské finance. Praha: C. H. Beck, 2004, ISBN: 978-80-7400-194-9
- [20] KOVÁŘÍK, P. (2012). Ekonomika podniku II, VŠEM, dostupné: [https://www.vsem.cz/data/data/sis-texty/studijni-texty-bc/st\\_ep\\_epII\\_kovarik4\\_9.pdf](https://www.vsem.cz/data/data/sis-texty/studijni-texty-bc/st_ep_epII_kovarik4_9.pdf), [cit. červenec, 2024].
- [21] MÁČE, M. (2012). Finanční analýza investičních projektů, Praha, Grada Publishing a.s, ISBN: 80-247-1557-0
- [22] MALEČKOVÁ, M., Sivek, M., Jirásek, J. (2012). Vybrané příklady z ekonomiky nerostných surovin, Projekt FRVŠ 186/2012, ISBN: 978-80-248-2827-5, dostupné: <http://geologie.vsb.cz/loziska/cvekonomika/index.html>, [cit. říjen, 2022].

- [23] MVSO (2022). Podniková ekonomika 2, Investiční činnost Olomouc, dostupné: <https://is.mvso.cz/el/mvso/leto2022/YPE2/380265/YPE1 - soustredeni 3- Investice-zadani.pdf?kod=XPF2;predmet=2203>
- [24] SCHOLLEOVÁ, H. (2007). Hodnota flexibility. Praha: C. H. Beck, 2007, ISBN. 80-717-9735-7
- [25] SCHOLLEOVÁ, H. (2009). Investiční controlling: jak hodnotit investiční záměry a řídit podnikové investice. Grada Publishing a.s., 2009, 80-247-6748-1
- [26] SMEJKAL, V., RAIS, K. (2003). Řízení rizik, Grada Publishing, 2003, 270 s., ISBN: 80-247-0198-7
- [27] Synek, M. a kol. (2000). Podniková ekonomika. 3. Vydání, Praha: C.H. Beck. 2000, str. 236, ISBN: 80-7179-388-4
- [28] SYNEK, M. a kol. (2011). Manažerská ekonomika, 2011, str. 480, 978-80-247-3494-1
- [29] VALACH, J. (2006). Investiční rozhodování a dlouhodobé financování, Praha: Ekopress, s. 259. 465 s., ISBN 80-86929-01-9
- [30] VODÁK, J., KUCHARČÍKOVÁ, A. (2011). Efektivní vzdělávání zaměstnanců- 2., aktualizované a rozšířené vydání, Grada Publishing a.s., 2011, s. 237, 80-247-3651-9
- [31] WÖHE, G., KISLINGEROVÁ, E., MAŇASOVÁ, Z (2007). Úvod do podnikového hospodářství. 2. přepracované a doplněné vydání, Praha: C. H. Beck, 2007, ISBN: 978-80-7179-897-2

## 6. NÁKLADY PODNIKU



Úvodem: Podnikatelé mají vždy potřebu řešit, jak a kde vznikají náklady firmy, či kdo za vznik nákladů v podniku zodpovídá. Výrobní podniky jsou často nuceny snižovat výrobní náklady. Zatímco v období ekonomického růstu se podniky soustředí na zvyšování odbytu či expanze na nové trhy, pod tlakem vleklých hospodářských krizí je stále více potřeba řídit a plánovat výrobu a náklady s ní spojené. Efektivní řízení nákladů výroby je pak nezbytností pro dosažení pozitivního efektu z podnikání, tedy zisku. Zisk jako rozdíl mezi výnosy a náklady podniku je základním motivem podnikání, hojně využívaným kritériem při rozhodování a hlavním zdrojem samofinancování firmy. Zisk zajišťuje prostředky, díky nimž může podnik fungovat či se dále rozvíjet (investovat, růst apod.). Je tedy zřejmé, že sledování nákladů a jejich řízení má vliv na úspěch či neúspěch v podnikání. Podniky s výrazným řízením nákladů jsou úspěšnější a také odolnější vůči rizikům, plynoucím z jejich existence na trhu. Je skutečností, že podniky se musí vyrovnávat se stále větším působením konkurence. Podniky proto musí přizpůsobovat svou obchodní politiku změněným podmínkám a mnohdy jsou vybízeny vyhovět tlaku na snižování cen své produkce. Řízení nákladů však v žádném případě neznamená pouze náklady snižovat. Jde o neustálé dlouhodobé strategické řízení nákladových položek v celém podniku. Informace o nákladech podniku (řeší podnik v rámci nákladového účetnictví – pokud jej má zavedené) poskytují cenné informace pro stanovení cen, pro kontrolu hospodárnosti jednotlivých úseků podniku, oceňování výkonů podniku, analýzu hospodářského výsledku atd. Nákladové účetnictví zachycuje:

- jaké náklady vznikly (nákladové druhy),
- kde náklady vznikly (nákladová střediska),
- proč náklady vznikly (kalkulace nákladů) VANČUROVÁ (2014).

Náklady: jde o **prostředky, které podnikatel musí vynaložit na získání nebo výrobu svých produktů či služeb** – jednat se tedy může například o platy zaměstnanců, nákup surovin, platby za energie, nájem, marketingové aktivity a další (FAKTUROID, 2009-2024, online).

SYNEK (2011), POPESKO (2009), KRÁL (2012), MARTINOVIČOVÁ a kol. (2014) rozlišují náklady v pojetí finančního účetnictví od nákladů v pojetí manažerského (vnitropodnikového) účetnictví.

### 1. Finanční pojetí nákladů:

Náklady podniku lze charakterizovat jako peněžně vyjádřenou **spotřebu** výrobních faktorů vynaložených na tvorbu podnikových výnosů včetně dalších nutných nákladů spojených s činností podniku. Jsou definovány jako **náklady explicitní** (skutečně vzniklé a vykázané).

Některé se spotřebovávají najednou (materiál), některé postupně (stroje se opotřebovávají). Toto je pojetí nákladů ve **finančním účetnictví**, které je základem pro výpočty daní (NOVÁKOVÁ, 2018; SYNEK, KISLINGEROVÁ a kol., 2010). Náklady ve finančním účetnictví jsou definovány jako „úbytek ekonomického prospěchu, který se projevuje poklesem aktiv (při opotřebení vznikají odpisy) nebo přírůstkem dluhů a který v hodnoceném období vede ke snížení vlastního kapitálu (při snižování zisku). Od nákladů se musí odlišit peněžní výdaje, které představují úbytek peněžních fondů (hotovostí, stavů na bankovních účtech). Např. samotný nákup stroje netvoří náklady podniku, i když je peněžním výdaje. Náklady jsou až odpisy stroje (NOVÁKOVÁ, 2018).

## 2. Manažerské pojetí nákladů

Manažerské pojetí pracuje i s takovými náklady a informacemi, které nejsou účetně evidovány a označují se jako **náklady implicitní**<sup>13</sup> (např. ekonomické náklady) (POPESKO, PAPADAKI, 2016).

**Ekonomické pojetí** nákladů poskytuje informace nejen pro řízení podnikových procesů, ale také pro rozhodování při výběru budoucích optimálních alternativ. Náklady v tomto pojetí nezahrnují pouze úbytek ekonomického prospěchu, **ale také ušlý efekt**, který podnik neuskutečnil, protože nevyužil zdroj jiným alternativním způsobem. Do ekonomického pojetí patří tzv. **oportunitní náklady**, které se označují jako maximální ušlý výnos a nepředstavují reálné využití a spotřebování ekonomických zdrojů (KRÁL a kol. 2012). Jinak řečeno: Ekonomické pojetí nákladů charakterizuje to, co bylo **obětováno i realizováno**. Když výrobce použije **svůj** kapitál, **účetní nezahrne** úrokové náklady, protože nebyly zaplacený. Ekonom bere v úvahu oběť učiněnou výrobcem tím, že použil vlastní kapitál a do ekonomických nákladů zahrne úroky ve výši rovnající se částce úroků, kterou by výrobce obdržel v případě, že by svůj kapitál půjčil. Do ekonomických nákladů patří např. úroky z vlastního kapitálu, ušlá mzda podnikatele (podnikatel by mohl místo podnikání být zaměstnán a dostávat mzdu) a jiné tzv. oportunitní (alternativní) náklady např. podnikatelské riziko. Výpočet ekonomických nákladů se používá pro výpočet ekonomického zisku. Ten je kritériem pro vystoupení či zůstávání podniku na trhu.

### 6.1. Klasifikace nákladů

Již ve finančním či manažerském pojetí nákladů byly uvedeny některé druhy nákladů (explicitní a implicitní). Ty budou ještě znovu uvedeny a popsány. A to včetně dalších druhů nákladů explicitních, tj. skutečně vynaložených.

---

<sup>13</sup> Členění je širší, ve skriptech je uvedeno jen ekonomické pojetí nákladů

### 6.1.1. Druhové členění nákladů

Druhové členění je v České republice, na rozdíl např. od USA, základním a nejběžnějším přístupem ke klasifikaci nákladů. V rámci druhového členění se náklady sledují dle věcné ekonomické podstaty vynaložených zdrojů. Tzn., že jsou členěny náklady dle druhu spotřebovaného prvotního externího vstupu, který vstupuje do transformačního procesu. Jedná se o rozdělení nákladů, které odpovídá **finančnímu pojetí** a používá se i při sestavování účetních výkazů. Toto rozdělení lze nalézt v základní podobě téměř ve všech organizacích. Ovšem například pro manažerské účetnictví představuje pouze malou část sledování nákladů a jeho vypovídací schopnost pro manažerské rozhodování je značně omezená.

Náklady mohou být **externího charakteru**. Vznikají **spotřebou statků a služeb externích dodavatelů, čili jsou prvotní, zaznamenávané ihned při jejich vstupu do podniku**. Tyto náklady lze označit také jako jednoduché, což znamená, že je nelze dále rozčlenit. Součástí druhových nákladů (resp. nákladů dle druhu) naopak nejsou náklady interní (druhotné)<sup>14</sup>, které vznikají v důsledku spotřeby vytvořených výkonů uvnitř podniku.

„Základními nákladovými druhy jsou:

- spotřeba surovin a materiálu, paliv a energie, provozních látek,
- odpisy budov, strojů, výrobního zařízení, nástrojů, nehmotného investičního majetku,
- mzdové a ostatní osobní náklady (mzdy, platy, provize, sociální a zdravotní
- pojištění),
- finanční náklady (pojistné, placené úroky, poplatky aj.),
- náklady na externí služby (opravy a udržování, nájemné, dopravné, cestovné).“ (SYNEK a kol. 2011)

**Jedná se o základní rozdělení nákladů tak, jak je nastaveno v účetnictví a v účetních osnovách. Toto členění nákladů tak tvoří jádro výkazu zisku a ztráty.**

Mezi přednosti druhového členění nákladů patří zejména průkaznost a jednoznačnost vynaložených nákladů. Tato klasifikace členění nákladů je velmi důležitá pro základní kontrolu úplnosti účetních informací ve sledovaném období, a to nejen pro potřeby řízení podniku, ale také i pro daňovou kontrolu, která je prováděna finančním úřadem.

---

<sup>14</sup> Druhotné náklady jsou vykazovány jako náklady složené. Druhotné *náklady* se skládají z více jednoduchých *nákladů*, lze je dále analyzovat dle jednotlivých druhů (energie, doprava, opravy prováděné v rámci vlastních středisek oceněné vnitropodnikovou nebo jinou cenou).

Zahraniční autoři však považují druhovou klasifikaci nákladů, která slouží především pro účetní závěrku, **za nedostatečnou pro použití v efektivních manažerských rozhodnutích** podle vnějších charakteristik jednotlivých druhů nákladů. Například již KAPLAN a JOHNSON (1987) v této souvislosti prohlásili, že tradiční účetní systémy, které se zaměřují na náklady pouze z pohledu účetní závěrky, se **příliš úzce zaměřují na vstupy**.

Relativní podíl jednotlivých nákladových druhů však může u jednotlivých organizací napovědět, jaký význam hraje určitý nákladový druh roli a jaký je jeho význam. Tím také může napomoci poznání, na které nákladové druhy je nutné se zaměřit při snaze o nákladovou optimalizaci nebo jak se v absolutní hodnotě projeví relativní úspora určitého nákladového druhu. Rozdílná struktura nákladových druhů pak může poukazovat např. na organizace charakteru „manufaktury“, automatizované montáže, zakázkové firmy služeb, firmy realizující obchod atd.

### 6.1.2. Náklady dle oblastí ve výkazu zisku a ztráty

Náklady jsou klíčovými položkami ve Výkazu zisku a ztráty (dále jen VZZ) a slouží spolu s výnosy k určení výsledku hospodaření. Náklady představují spotřebu, která je vynaložena k získání výnosů. Stejně jako u výnosů, není ani zde nutná podmínka jejich úhrady v daném období. Účetní pravidla platná v současné době v ČR nabízí dvě varianty sestavení výkazu zisku a ztráty:

- Výkaz zisku a ztráty v druhovém členění (viz náklady druhové)
- Výkaz zisku a ztráty v účelovém členění<sup>15</sup>

**Ve VZZ se oblasti (činnosti) podniku dělí na:**

- Provozní oblast
- Finanční oblast

Provozní oblast podává přehled o **provozních nákladech** a výnosech, které **souvisí s hlavní činností podniku**. Při porovnání těchto nákladů a výnosů vznikne provozní hospodářský výsledek. Finanční oblast podává přehled o finanční činnosti podniku. Figurují zde především úroky z úvěrů, finanční náklady související s poplatky za vedení bankovních účtů, nákladové operace související s operacemi např. s cennými papíry atd.

Před rokem 2016 se rozlišovala dále ještě oblast **mimořádná**, kde byly zachyceny náklady a výnosy mimořádného charakteru, související především se škodnými událostmi. S novelou o účetnictví však toto od roku 2016 byly tyto náklady a výnosy převedeny do provozní oblasti (TD-ABC, online).

---

<sup>15</sup> Tyto dva výkazy se liší pouze v provozní části, část finanční je v podstatě shodná. Při účelovém členění výkazu jsou sloučeny veškeré tržby z prodeje, tj. za obchodní činnost i za výrobní činnost, včetně služeb. Provozní náklady jsou rozlišeny podle účelu na tři položky – náklady prodeje, odbytové náklady a správní náklady. V praxi je však nejvíce využíváno **druhového členění nákladů**. Rozdíl tedy spočívá v uspořádání a označování položek výkazu.

### 6.1.3. Kalkulační členění nákladů

Specifickým druhem členění nákladů je tzv. kalkulační členění nákladů, které přiřazuje náklady k výkonům nebo k jejich určité části. Toto členění je důležité pro spoustu manažerských rozhodnutí, např. zda upřednostnit výrobu výrobku nebo ji naopak vyloučit (KRÁL a kol. 2012). Kalkulační členění využívá pojem kalkulační jednice. Jedná se o určitý výkon, který je přesně vymezený konkrétními veličinami, např. objemem či množstvím. Z hlediska přiřazení nákladů na kalkulační jednici lze rozlišit dvě skupiny nákladů, kterými jsou náklady přímé a nepřímé (SYNEK a kol. 2011).

#### Náklady přímé a nepřímé

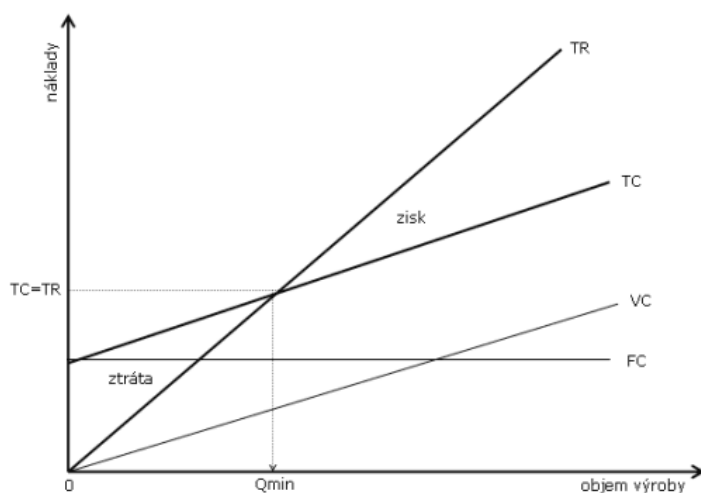
**Přímé náklady je možné jednoznačně přiřadit ke konkrétnímu výkonu,** se kterým přímo souvisejí. Do skupiny přímých nákladů patří náklady jednicové. Typickými příklady přímých nákladů mohou být např. mzdové náklady, spotřeba materiálu či náklady na skladování (VOCHOZKA, MULAČ a kol. 2012).

Nepřímé náklady naopak nelze jednoznačně přiřadit ke konkrétnímu výkonu. Jedná se o náklady, které jsou vynakládány společně na několik druhů výkonů. K výkonům se přiřazují pomocí nepřímých metod, kterými jsou matematicko-technické výpočty. Příkladem nepřímých nákladů mohou být odpisy víceúčelových strojů nebo pronájem výrobních prostorů (ČECHOVÁ, 2011).

### 6.1.4. Členění nákladů podle závislosti na objemu výkonů

Členění nákladů podle závislosti na objemu výkonů dělí náklady do dvou základních skupin. Jedná se o náklady, které se při změně objemu výroby mění, označovány jako variabilní a naopak ty, které se nemění, jsou nazývány fixními. Znamená to, že náklady variabilní jsou závislé na změnách objemu výkonů, zatímco fixní jsou nezávislé (ČECHOVÁ, 2011).

Graf 1 Náklady dle objemu výkonu



Zdroj: Zpracováno dle SYNEK, KISLINGEROVÁ a kol. (2010)



„Toto členění nákladů umožňuje propojit řízení nákladů, výnosů a zisku, analyzovat vliv změn v objemu a sortimentu výkonů na vývoj zisku, optimalizovat strukturu prodaných výkonů atd.“ (FIBÍROVÁ a kol. 2015).

### Variabilní náklady

Variabilní náklady rostou nebo naopak klesají v souvislosti se změnou objemu výroby. Podle způsobu, jak se variabilní náklady mění, je lze rozčlenit na náklady proporcionální, nadproporcionální a podproporcionální (SYNEK, KISLINGEROVÁ a kol. 2010). Vzájemný vztah nákladů proporcionálních, nadproporcionálních a podproporcionálních zachycuje graf č.2 ve kterém jsou znázorněny i náklady fixní. Proporcionální variabilní náklady tvoří nejdůležitější část variabilních nákladů a jedná se o náklady, které se mění stejně úměrně jako objem výroby, mají tedy lineární průběh. Variabilní náklady nadproporcionální rostou rychleji než objem výroby, a naopak podproporcionální rostou pomaleji. Typickým příkladem nákladů nadproporcionálních je práce přesčas, kdy se zvyšují mzdové náklady, zatímco objem výroby zůstává stejný jako při základní mzdě v normální pracovní době. Příkladem podproporcionálních nákladů mohou být náklady na údržbu a opravy (POPEŠKO a PAPADAKI, 2016).

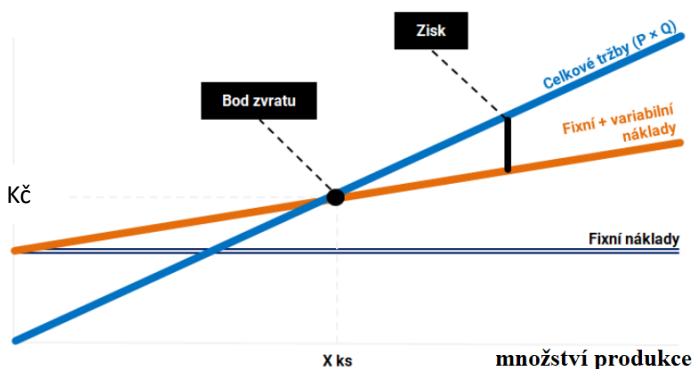
### Fixní náklady

Fixní náklady představují náklady, které se v krátkém časovém období nemění. Změna objemu výroby na ně tedy nijak nepůsobí. Zatímco v dlouhém časovém období se mohou měnit a to skokově. Tato situace může nastat např. při úplném odepsání stroje nebo při přijetí či propuštění vedoucího pracovníka. Příkladem fixních nákladů mohou být odpisy dlouhodobého majetku nebo pravidelné splátky úvěrů (VOCHOZKA, MULAČ a kol. 2012).

### Využití informací o fixních a variabilních nákladech v praxi

Oddělené řízení fixních a variabilních nákladů je v podnikovém řízení značně důležité. Tvoří základ mnoha postupů a metod, které se využívají např. při kalkulování nákladů výkonů nebo při variantním sestavování podnikových plánů (KRÁL a kol. 2012). Členění nákladů na fixní a variabilní se nejvíce využívá při řešení rozhodovacích úloh na existující kapacitě, které jsou většinou obdobou „základní úvahy o tom, **jak změna v objemu a sortimentu výkonů** ovlivní výši nákladů, výnosů a zisku. Při řešení těchto úloh je nejdůležitější kvantifikace a analýza  **bodu zvratu**, který označuje objem prodaných výkonů, kdy dosažené výnosy se rovnají vynaloženým nákladům. Obrázek č. 4 zobrazuje mimo bodu zvratu i úroveň zisku.

Obrázek 4 Grafické znázornění bodu zvratu a úrovně zisku



Zdroj: MARKETINGMIND (online)

#### 6.1.5. Náklady z hlediska finančního účetnictví

##### Oportunitní náklady (implicitní)

Oportunitní náklady (již byly zmíněny v manažerském chápání nákladů) též označovány jako náklady obětované příležitosti představují výnos, o který podnik přišel volbou určité alternativy. Protože má podnik omezené ekonomické zdroje, nemůže provést všechny alternativy. Musí se proto rozhodnout a vybrat tu, která bude přinášet největší prospěch. Oportunitní náklady potom představují ušlý zisk z nezvolené varianty. Oportunitní náklady mají charakter implicitních nákladů, to znamená, že jsou obtížně vyčíslitelné, v účetnictví se nevykazují. Oportunitní náklady nepředstavují reálné vynaložení dostupných zdrojů podniku, ale slouží především k ocenění využití zdrojů. Používají se např. při sortimentních rozhodnutích, kdy má podnik omezenou kapacitu výrobních strojů (KRÁL a kol. 2012; MARTINOVIČOVÁ a kol., 2014; POPESKO A PAPADAKI 2016).

**Explicitní náklady** jsou náklady, které musí firma reálně vynaložit v peněžní podobě na nákup nebo nájem výrobních faktorů. Explicitní náklady lze zjistit v účetních výkazech (SYNEK, 2011).

##### Možnosti snižování nákladů v podniku:

- Úspora materiálu, energie
- Zrychlování obratu zásob
- Předcházení vzniku nadnormativních zásob
- Péče o investiční majetek
- efektivní využití pracovní doby a pracovní síly

**+** POZNÁMKA: VANČUROVÁ (2014) uvádí, že výzkumy nákladů v posledním desetiletí dvacátého století přinesly zajímavé výsledky.

(1) nákladové účetnictví (věnuje se sledování a řízení nákladů) je příliš rozsáhlé a těžko pochopitelné;

(2) nákladové účetnictví je málo hospodárné a praktické;

(3) výsledky přicházejí k vedoucím nákladových středisek velmi pozdě;

(4) řídicí pracovníci vyžadují zpravidla jen málo informací (jen ty, které potřebují pro svou práci).

Vezmeme-li v úvahu zjištění, že ovlivnitelnost nákladů vedoucími nákladových středisek se pohybuje pouze mezi 9 a 24 % měsíčně, je na místě podrobit stávající systém vedení nákladového účetnictví v podniku přezkoumání v tom smyslu, zda (stále) dokáže přinést odpovědi na otázky managementu bez balastu mnoha dalších v praxi nevyužitelných nebo jen zřídka využitelných informací. Jaké by mělo nákladové účetnictví být? Výsledek nákladového účetnictví musí být vedoucími nákladových středisek jednoduše vyhodnotitelný a měl by pro jejich práci poskytovat praktický užitek.

### Použité zdroje:

- [1] ČECHOVÁ, Alena (2011). Manažerské účetnictví. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Brno: Computer Press. ISBN 978-80-251-2831-2.
- [2] FAKTUROID (2009-2024). Začátky podnikání, dostupné: <https://www.fakturoid.cz/almanach/zacatky-podnikani/fixni-a-variabilni-naklady>, [cit. červenec, 2024]
- [3] FIBÍROVÁ, J., ŠOLJAKOVÁ, L., WAGNER, J., PETERA, P. (2015). Manažerské účetnictví: Nástroje a metody. 2., aktualizované a přepracované vydání. Praha: Wolters Kluwer, a. s., 2015. 404 s. ISBN 978-80-7478-743-0
- [4] JOHNSON, H. T.; KAPLAN, R. S. (1987). Relevance Lost: The Rise and Fall of Management Accounting, Harvard Business School Press)
- [5] KRÁL, B. a kol. (2012). Manažerské účetnictví. 3. doplněné a aktualizované vydání. Praha: Management Press, s. r. o., 2012. 660 s. ISBN 978-80-7261-217-8
- [6] MARKETINGMIND (online). Bod zvratu, dostupné: <https://www.marketingmind.cz/bod-zvratu-priklad-vzorec-vypocet-graf/>
- [7] MARTINOVIČOVÁ, D., KONEČNÝ, M., VAVŘINA, J. (2014). Úvod do podnikové ekonomiky. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, a. s., 2014. 208 s. ISBN 978-80-247-5316-4
- [8] NOVÁKOVÁ (2018). dostupné: <https://www.ekonomicky.eu/naklady-podniku/>, [cit. červenec, 2024]
- [9] POPESKO, B. (2009). Moderní metody řízení nákladů: Jak dosáhnout efektivního vynakládání nákladů a jejich snížení. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, a. s., 2009. 240 s. ISBN 978-80-247-2974-9
- [10] POPESKO, B., PAPADAKI, Š. (2016). Moderní metody řízení nákladů: Jak dosáhnout efektivního vynakládání nákladů a jejich snížení. 2., aktualizované a rozšířené vydání. Praha: Grada Publishing, a. s., 2016. 264 s. ISBN 978-80-247-5773-5
- [11] SYNEK, M. a kol. (2011). Manažerská ekonomika. 5., aktualizované a doplněné vydání. Praha: Grada Publishing, a. s., 2011. 480 s. ISBN 978-80-247-3494-1
- [12] SYNEK, M. KISLINGEROVÁ, E. a kol. (2010). Podniková ekonomika. 5. přepracované a doplněné vydání. Praha: C. H. Beck, 2010. 498 s. ISBN 978-80-7400-336-3
- [13] TD-ABC (online). Členění nákladů v účetních výkazech, dostupné: <https://tdabc.cz/kb/1-2-cleneni-nakladu-v-ucetnich-vykazech/>, [cit. červenec, 2024]
- [14] VANČUROVÁ, P. (2014). Nákladové účetnictví, 1. část, DAUČ. Daně a účetnictví, dostupné: <https://www.dauc.cz/clanky/7305/nakladove-ucetnictvi-1-cast>, [cit. červenec 2024].
- [15] VOCHOZKA, M., MULAČ, P. a kol. (2012). Podniková ekonomika. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, a. s., 2012. 576 s. ISBN 978-80-247-4372-1

## 7. KALKULACE NÁKLADŮ

Text přináší obecné informace o struktuře nákladů v kalkulaci i konkrétní návody, jak se provádí kalkulace přímých a nepřímých nákladů.

### 7.1. Funkce kalkulace

Kalkulace vyjadřuje náklady na jednotlivé výkony podniku, jejichž výroba a prodej je hlavním obsahem jeho činnosti. Kalkulace se prolíná celým procesem řízení a slouží jako velice cenný informační nástroj. Podle HRADECKÉHO A KONEČNÉHO (2003) kalkulace nákladů:

- je základním informačním podkladem pro řízení nákladů podle jednotlivých výkonů,
- představuje jeden z významných podkladů pro rozhodování o struktuře a sortimentu výkonů,
- je základem při plánování a kontrole hospodaření v operativním řízení,
- je podkladem pro rozhodování v oblasti cenové politiky,
- vymezuje vztahy mezi vnitropodnikovými útvary (tvorba vnitropodnikových cen).

Základem kalkulace je rozvrh nákladů na kalkulační jednici (jednotka výkonu).

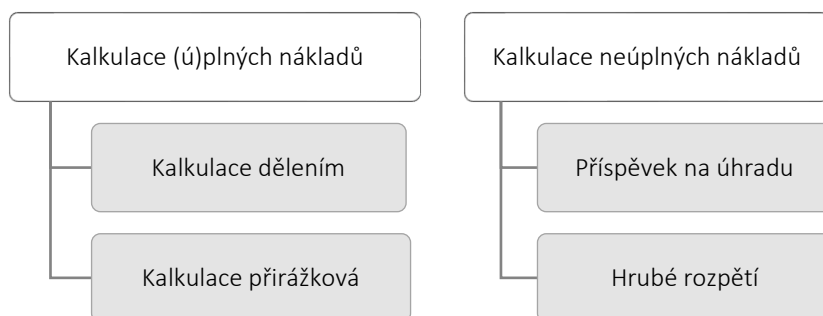
Obrázek 5 Příklady kalkulačních jednic

Ekonomické odvětví	Vhodná kalkulační jednice
Rostlinná výroba	Tuna, hektar
Živočišná výroba	Kus, kilogram, hektolitr
Přivarnictví	Barel
Cihlářský průmysl	1 000 ks cihel
Těžba uhlí	Tuna
Energetika	Kilowatthodina
Strojírenství	Zakázka, práce
Zpracování ropy	Barel, tuna, litr
Hotely a stravování	Pokoj, obsazenost, jednotka pokrmu
Přeprava	Tunokilometr
Poradenské služby	Účtovatelná hodina, práce, zakázka
Vzdělání	Kurz, zapsaný student, úspěšný student, člověkohodina
Nemocnice	Diagnóza pacienta, zákrok
Aktivity	Kalkulační jednice
Řízení úvěrů	Spravovaný účet
Skladování materiálu, manipulace	Výdej a příjem materiálu v naturálním vyjádření, přesun materiálu, výdej a příjem materiálu v hodnotovém vyjádření.
Personalistika	Personální záznam
Prodej	Jednání se zákazníkem, objem prodeje v hodnotovém vyjádření, přijatá objednávka od zákazníka.

V rámci kalkulace nákladů jde o výpočetní postup, který by neměl být samoučelný, nýbrž by měl směřovat k co nejadresnějšímu přiřazení nákladů na jednotku výkonu při uplatnění hlediska kauzality (=příčinnost = vztah příčina a důsledek) a odpovědnosti. Kalkulační systém bývá v tom nejužším smyslu chápán jako nezbytná součást informačního systému společnosti, jako sesterská disciplína účetnictví, rozpočetnictví, statistiky a evidence.

Kalkulační systém plní obvykle poměrně spolehlivě funkci tvůrce dlouhodobě platných, základních i zpřesněných receptur, „kolik čeho a za jakou cenu je třeba smísit, aby z podniku k zákazníkovi odešel kvalitní produkt“.

Schéma 8 Základní typy nákladových kalkulací



Zdroj: Vlastní zpracování dle SYNEK a KISLINGEROVÁ, 2011)

## 7.2. Kalkulace úplných nákladů (absorpční kalkulace)

**Kalkulace plných nákladů (absorpční)** v sobě zahrnuje všechny náklady podniku nebo organizační jednotky. Z kalkulačního členění nákladů (tab. 3) je zřejmé, že ve struktuře nákladů jsou dvě základní skupiny nákladů.

- a) **Náklady přímé**, které bezprostředně souvisejí s konkrétní kalkulační jednicí.
- b) **Náklady nepřímé**, které jsou společné více výkonům a přímý vztah ke kalkulační jednici nemají. Nejsložitějším problémem, který má zásadní vliv na výsledek kalkulací, je přidělování nepřímých nákladů na kalkulační jednici ve výroбах, kde vzniká dva a více různých výrobků. Použití konkrétní metody pro kalkulování nepřímých nákladů na jednotlivé výrobky je ovlivněno charakterem výroby a požadavky kladenými na přesnost, hospodárnost a včasnost kalkulace. Nepodaří-li se dostatečně přesně rozdělit nepřímé náklady na jednotlivé výrobky, nesou pak některé výrobky částečně náklady výrobků jiných. Tento nežádoucí jev se označuje jako kalkulační vyrovnání (SYNEK a KISLINGEROVÁ, 2011).

V minulosti byla struktura kalkulačního vzorce dána vyhláškou a podniky ji používaly povinně jako podklad pro tvorbu cen. Struktura typového kalkulačního vzorce viz tab.3

Tabulka 3 Kalkulační vzorec

1.	Přímý materiál (spotřebovaná nakoupená osiva, hnojiva, krmiva, PHM...
2.	Polotovary vlastní výroby (vlastní osiva, krmiva)
3.	Přímé mzdy (přímé osobní náklady)
4.	Ostatní přímé výrobní N (energie, služby)
5.	PŘÍMÉ odpisy
6.	Výrobní režie (opravy, údržba...)
	Vlastní náklady výroby (SOUČET 1 až 6)
7.	Správní režie (popř. + zásobovací režie)
	Vlastní náklady výkonu (SOUČET 1 až 7)
8.	Zásobovací a odbytová režie (spojené s prodejem)
	ÚPLNÉ VLASTNÍ NÁKLADY VÝKONU (SOUČET 1 až 8)
9.	ZISK na jednotku (zisková přírážka)
	Cena výkonu (SOUČET 1 až 9)

Zdroj: Vlastní zpracování dle POPESKO (2009).

**Přímý materiál:** zahrnuje veškeré suroviny, základní materiál, pomocný a ostatní materiál, jehož spotřebu lze zjišťovat a přičítat k příslušným kalkulačním jednicím přímo podle platných technologických norem. Svou povahou představují přímý materiál i nakupované polotovary a výrobní obaly.

Někdy je vyčleňována položka polotovary vlastní výroby. Jedná se o materiálové položky, které si firma sama vyrábí; pro jejich ocenění se používá se většinou cena stanovená na úrovni vlastních nákladů výroby.

V položce **přímých mezd** se zpravidla vykazují základní mzdy a sociální náklady, příplatky a doplatky ke mzdám a prémie i odměny výrobních dělníků, pracovníků mezioperační kontroly a mzdy technickohospodářských pracovníků, **pokud bezprostředně souvisí s kalkulovanými výkony.**

Za **ostatní přímé náklady** jsou pro účely kalkulací považovány náklady na energie a paliva určené k technologickým účelům. Tedy přímo souvisí s výrobou. Hodnoty připadající na jednu kalkulační jednici jsou známe dle norem, dle reálné výroby. Palivo a energie určené pro ostatní netechnologické účely (vytápění, osvětlení) do ostatních přímých nákladů nepatří. Ostatní přímé náklady zahrnují i např. platby za patenty a licence, náklady na přípravu a záběh výroby, náklady na technický rozvoj daného výrobku a plánované ztráty ze zmetků a vadné výroby.

**Výrobní (provozní) režie** zahrnuje nákladové položky spojené s řízením výrobního procesu a obsluhou výroby, které nelze zjišťovat přímo na kalkulační jednici. Největší podíl výrobní režie tvoří obvykle odpisy víceúčelových výrobních zařízení a náklady na jeho údržbu a opravy, osobní

náklady režijních pracovníků. Není možné při vzniku těchto nákladů je uvést/znát na jednici. Např. mzda hlídače nebo platba nájemného výrobní haly? To lze spočítat až na konci daného období ve vztahu k celkem vyrobeným výrobkům. Žádná norma to neupřesňuje.

**Správní režie** představuje náklady na řízení a správu celopodnikového charakteru. Příkladem jsou odpisy PC, nábytku, opravy a údržba správních budov i budov, platy řídicích pracovníků, přepravné, cestovné, náklady na režijní palivo a energii, věcné výdaje spojené se závodním stravováním, výdaje na zdravotnické, školské zařízení, náklady na technický rozvoj celopodnikového významu, pojištění, platy IT, sekretářky, telefony, úroky z úvěru, který byl použit na vybavení nebo postavení správní budovy...

Někdy vyčleňovaná **zásobovací režie** sleduje náklady spojené se skladováním a manipulací surovin, materiálů, obalů. V položce odbytové režie jsou vykazovány náklady na skladování, manipulaci a expedici hotových výrobků, dopravné a jiné režijní náklady spojené s realizací výrobků, prací a služeb, které nelze stanovit přímo na kalkulační jednici.

Všeobecný kalkulační vzorec ovšem není zcela ideálním manažerským nástrojem, a to z několika důvodů. Jednak syntetizuje nákladové položky mající různý vztah ke kalkulovaným výkonům a přiřazují se k nim podle různých principů, jednak nebere zřetel k důležitosti jednotlivých nákladových položek při řešení různých rozhodovacích úloh, především při rozhodování o optimalizaci sortimentu výroby. A konečně také reprezentuje jen statické zobrazení vztahu nákladů ke kalkulační jednici, tj. neumí postihnout změnu nákladů vyvolaných změnou objemu výroby. Kalkulační vzorec zahrnuje veškeré náklady, které jsou s produkcí daného výrobku spojeny, je tedy využíván při tzv. absorpčních kalkulacích, **tj. přiřazování všech složek nákladů jednotlivým výrobkům (aniž by s nimi nějak souvisely)** (STRACHOTOVÁ, 2012).

#### 7.2.1. Kalkulační techniky úplných nákladů

Kalkulace absorpční řeší problém přiřazení úplných (tedy všech) nákladů, které jsou předmětem kalkulace, jednotlivým definovaným výkonům. V návaznosti na způsob výroby je zvolen odpovídající metoda kalkulace. Pokud ve výrobě **vznikají stejnorodé výkony**, lze využít kalkulace dělením, eventuálně dělením s poměrovými čísly. Uvedený způsob kalkulace je obecně relativně nejpřesnější, ale není použitelný v řadě procesů, které nesplňují podmínku homogenity výkonů. (Problém nastává u těch výrob, kde vzniká větší množství nestejnorodých výrobků) (DVOŘÁKOVÁ, 2011, online).

### 7.2.2. Kalkulace dělením

Pro rozdělení přímých nákladů i nepřímých nákladů, pokud se vyrábí pouze jeden produkt, se jednoduše použije kalkulace prostým dělením. Náklady na kalkulační jednici (např. na kus) budou pro všechny výrobky stejné a budou rovny podílu na režijních nebo přímých nákladech (tj. náklady lomeno počet výrobků). Uvedený jednoduchý způsob kalkulace předpokládá, že v průběhu výrobního procesu nevznikají žádné zásoby polotovarů či hotových výrobků.

### 7.2.3. Kalkulace dělením poměrovými čísly

Tato metoda má využití především ve výroбах, v nichž vzniká více druhů určitého výrobku, které nejsou stejnorodé, ale jsou v určité pevné nákladové relaci. **Rozdíly v nákladech nejsou způsobeny zvláštnostmi technologie, ale jinými příčinami (např. velikostí, hmotností, jakostí, skladbou použitého materiálu).** U těchto výrobků obvykle existuje určitá příbuznost ve skladbě nákladů, například je zpracováván stejný základní materiál, ale liší se pracovní čas či využívání výrobních (pracovních) faktorů. Ne vždy spotřebovávají jednotlivé výrobky kalkulovaný náklad stejně intenzivně. Bylo by nepřesné rozvrhovat např. spotřebu komponentů k PC podle počtu zakázek, když každá zakázka se liší dobou práce, rozsahem použitého materiálu, energie a apod. Nelze rozvrhovat ani veškeré nepřímé náklady (mzdy, materiál, platba za telefony...) mezi různě pracné výrobky jen podle jejich množství. Apod.

**U kalkulace dělením s poměrovými čísly jsou nepřímé náklady na kalkulační jednici alokovány podle určité váhy stanovené na základě toho, čím se výrobky liší (např. velikostí, časem potřebným na výrobu, cenou, kvalitou)** (STRACHOTOVÁ, 2012).

V praxi lze používat pro rozdělování různých nepřímých nákladů i více řad poměrových čísel.

### 7.2.4. Kalkulace přírážková

Přírážková kalkulace řeší tradiční rozvržení nepřímých nákladů u více výrobků. Většina podniků nevyrábí pouze jediný produkt. Musejí proto řešit otázku, jakým způsobem rozdělit na jednotlivé kalkulační jednice nepřímé náklady. Základní princip, který se při alokaci nepřímých nákladů na kalkulační jednici uplatňuje, je princip příčinnosti. Ten vychází z myšlenky, že každý výrobek má být zatížen pouze takovými náklady, které skutečně vyvolal. Děje se tak umělým způsobem, kdy existuje snaha najít určitý zprostředkovaný vztah mezi rozpočítávaným nepřímým nákladem a příslušnou kalkulační jednicí. Tento vztah reprezentuje tzv. rozvrhová (kalkulační) základna. Při její volbě by mělo být splněno několik požadavků:

- měla by co nejlépe vystihovat vztah příčinné závislosti nepřímých nákladů ke zvolené základně,



- poměr mezi základnou a nepřímými náklady by měl být pokud možno stálý, aby kalkulace byly srovnatelné i za delší časové období,
- veličina pro rozvrhovou základnu by měla být snadno, spolehlivě a přímo zjistitelná,
- veličina by měla být dostatečně velká, aby malá chyba ve stanovené výši základny nezpůsobila velkou odchylku v kalkulaci.

Komplexní splnění požadavků na rozvrhovou základnu je v praxi obtížné, je však nutné se k nim přiblížit co nejvíce. Rozvrhová základna může být vyjádřena v peněžních jednotkách (např. mzdy výrobních dělníků apod.) nebo v naturálních jednotkách (počet ujetých kilometrů apod.). Výhodou peněžních základen je snadnější zjišťování, nevýhodou jejich proměnlivost v závislosti na vývoji cen. Naturální základny jsou stabilní, ve srovnání s peněžními ale často obtížněji zjistitelné.

Je zřejmé, že zjišťování a evidování nákladů pro účely kalkulací s sebou nese, stejně jako každý jiný proces, určité náklady. Proto některé náklady, které by bylo možné teoreticky zjistit na konkrétní výrobek, se v praxi nezjišťují, poněvadž by to bylo příliš nákladné. Příkladem může být spotřeba elektrické energie (technologické). Jistě by bylo možné vybavit elektroměrem každý stroj, ale pořizovací náklady elektroměrů, jejich údržba a obsluha by byly tak nákladné, že je účelnější sledovat spotřebu elektřiny jako režijní náklad (veškerou spotřebu ve výrobní hale).

**Rozvržení režijních nákladů vychází ze stanovení kalkulační přírážky KP (pro základny v peněžních jednotkách). Ta se vypočítá jako podíl celkových režijních nákladů ku rozvrhové základně (celkové přímé náklady). Udává, kolik, popř. procent režijních nákladů připadá na jednu korunu přímých nákladů (rozvrhové základny) (STRACHOTOVÁ, 2012).**

Podle HRADECKÉHO a KONEČNÉHO (2003) v současné době převažují dva způsoby přiřítání výrobní režie kalkulačním jednicím. A to:

a) **podle přímých mezd** (plánovaná přírážka výrobní režie se udává v procentech)

$\% \text{ přírážka} = \frac{\text{rozpočtované režijní náklady za období}}{\text{rozpočtované přímé mzdy za období}} * 100\%$

b) **podle spotřeby času** technologických pracovišť (v Kč za minutu činnosti pracoviště)

$\text{sazba výrobní režie} = \frac{\text{rozpočtované režijní náklady technologického pracoviště za období}}{\text{rozpočtovaný objem strojních minut technolog. pracoviště za období}}$

### 7.2.5. Nevýhody či nedostatky úplných kalkulací.

- a) Tradiční způsob rozvrhování režijních nákladů např. podle přímých mezd nebo jiných přímých nákladů pro řadu výrob nevyhovuje, protože nevyjadřuje souvislost mezi výrobními činiteli (nákladovými činiteli) a náklady, které jsou jimi vyvolány.
- Rozvrhovací klíče (např. zmiňované přímé mzdy) často nemají nic společného se skutečným objemem režijních nákladů, který jednotlivé výrobky vyvolaly.
  - Značný podíl režijních (většinou fixních) nákladů je spojen s činností mechanismů a automatů (obecně s prací strojů, tedy neživou prací). Náklady vyvolané touto technikou (rozpočítávání režii dle přímých mezd) se však rozvrhují v podstatě podle „ruční“ práce. Tím dochází k vyššímu nákladovému zatěžování výrobků s vyšším podílem ruční práce, zatímco ve skutečnosti by měly být více zatíženy výrobky, při jejichž výrobě se používá technika. (Ale u nich je minimální podíl ruční práce, a proto se sem podíl nákladů „nedostane“.)
- b) Část režijních nákladů (např. správní režie) je spojena s činností podniku jako celku a nemá bezprostřední souvislost s jednotlivými druhy výrobků. Z toho vyplývá, že jednotlivé výrobky nevytvářejí zisk, který je výsledkem práce podniku jako celku a kterého podnik dosáhne až po překročení kritického objemu výroby.
- c) Kalkulace úplných nákladů předpokládá znalost vyráběného množství jednotlivých druhů výrobků.
- Jinak nelze stanovit podíl fixních režijních nákladů na výrobek a jejich rozdělení se musí odhadovat.
  - Rovněž zisk z určitého výrobku není proporcionální k vyráběnému množství (rozšiřováním objemu výroby dochází k degeneraci fixních nákladů, a tím k růstu zisku na jednotku výkonu). To ztěžuje různá ekonomická rozhodnutí, např. volbu optimálního výrobního plánu metodami lineárního programování, které předpokládají linearitu všech vztahů.
- d) Kalkulace úplných nákladů považuje za minimální hranici ceny výrobku jeho **úplné** vlastní náklady. Výrobky s nižší cenou považuje za nerentabilní. Uhrazují-li však dosud vyráběné výrobky fixní náklady a další výrobek (další zakázka) nevyvolá dodatečné fixní náklady, pak stačí, aby jeho cena byla vyšší, než jsou jeho variabilní náklady, a tento výrobek (po překročení bodu zvratu) přinese zisk (ŠKRÁBAL, 2023 online; KRÁL, 2012).

### 7.3. Kalkulace neúplných nákladů (retrogradní kalkulace)

**Kalkulace** úplných **nákladů** zahrnují (absorbují) veškeré **náklady**. Díky této vlastnosti jsou nazývány též jako absorpční **kalkulace**. Naopak **kalkulace** neúplných<sup>16</sup> (přímých či variabilních) **nákladů** věnují pozornost pouze kalkulování přímých **nákladů** a příspěvku, který je využit na úhradu fixních **nákladů** a zisku (SYNEK, 2011). Podle POPESKA (2009) Kalkulace neúplných nákladů (neabsorpční, retrogradní) počítá jen s částí podnikových nákladů (variabilní náklady na výkon) a ostatní náklady (fixní náklady) na výkony nerozpočítává (ale eviduje je).

Právě z kritiky úplných nákladů vzešel typ kalkulace nazvaný kalkulace neúplných (variabilních, přímých) nákladů (metoda direct costing, variable costing). Na výrobky kalkuluje pouze variabilní náklady, tj. jednicové náklady a variabilní režijní náklady. Zbývající fixní režijní náklady považuje za náklady, které je nutné vynaložit pro zajištění chodu podniku v určitém období; do nákladů přepočítané na výrobky je nepromítá, ale zahrnuje je až do celkového výsledku období (ŠKRÁBAL, 2023 online).

**Kalkulace neúplných nákladů pomáhají zejména určit:**

- Jaký je optimální výrobní program (ks),
- v jaké míře přispívá daný výrobek k pokrytí fixních nákladů a zisku,
- jak jednotlivé druhy výrobků přispívají k hospodářskému výsledku podniku,
- jaké je pořadí výhodnosti výrobků a optimální výrobní sortiment,
- zda je výhodnější určitou součást (polotovary apod.) vyrobit nebo vyřadit z výroby a raději ji nakoupit,
- jaká je dolní (minimální) hranice prodejní ceny výrobku (SKALA, 2016; KRÁL, 2012).

Kalkulační metoda respektuje odlišné chování variabilních a fixních nákladů při změnách objemu výkonů, a proto je metoda považována za dynamickou metodu sestavování kalkulace. Pro kalkulaci neúplných nákladů je charakteristické, že výkonům se přiřazuje jen část celkových nákladů – a to pouze náklady variabilní.

Při zjištění výsledku neúplné kalkulace se vychází se vztahu pro zisk (zisk = výnos – náklad).

Jestliže náklady jsou fixní a variabilní, pak lze napsat:

$$V - (N_v + N_f) = \text{zisk} \quad [7.1]$$

Kde: V = výnos, N<sub>v</sub> = variabilní náklad, N<sub>f</sub> = fixní náklad.

$$\text{Platí i toto: } V - N_v = N_f + \text{zisk} \quad [7.2]$$

---

<sup>16</sup> Neúplných nákladů neznámá, že by podnik tyto náklady neměl, nevěděl o nich nebo je neúčtoval. Má je a účtuje o nich, ale do kalkulace nezahrnuje všechny tyto náklady.

Jestliže se náklady variabilní vyčíslují pouze na kusy výrobků a náklady fixní pouze za celou výrobu, bude v dalším kroku platit:

$$(jV * Q) - (jNv * Q) = Nf + \text{zisk} \quad [7.3]$$

Kde:  $jV$  = realizovaný výnos z jednotky produkce neboli tržba za kus (čili cena za kus);  $Q$  = množství výrobků;  $jNv$  = jednotkový variabilní náklad,  $Nf$  = celkový fixní náklad)

Rozdíl „Tržba – variabilní náklad“ se nazývá „**příspěvek na úhradu**“. Úhradu čeho? Fixních nákladů a zisku, aby platila rovnost obou stran rovnice [3]. Příspěvek na úhradu je také nazýván jako **krycí příspěvek** (viz schéma 4).

Tabulka 4 Schéma neúplné kalkulace

TRŽBY VÝROBY			
VARIABILNÍ NÁKLADY		FIXNÍ NÁKLADY (REŽIE)	ZISK
Variabilní náklady	Variabilní režie (variabilní nepřímé N)	= PŘÍSPĚVEK NA ÚHRADU fixních nákladů a zisku	

Zdroj: Autor dle KRÁL (2012)

Postup při kalkulaci variabilních nákladů se lze rozdělit do následujících fází:

- 1) kvantifikace příspěvků na úhradu fixních nákladů a tvorbu zisku jednotlivých výrobků
- 2) kvantifikace celkového příspěvku na úhradu produkovaný veškerými podnikovými výkony jako součet dílčích příspěvků na úhradu jednotlivých výkonů.
- 3) odečet fixních nákladů od celkové hodnoty příspěvku na úhradu, čímž dojde ke kvantifikaci hospodářského výsledku podniku jako celku.

V kalkulaci neúplných nákladů se předpokládá, že jsou v podniku definovány odděleně **fixní a variabilní náklady (v rozpočtech)**. Pokud tomu tak není, může se použít variantu kalkulace neúplných nákladů, kde se za variabilní náklady považují pouze přímé (jednicové) náklady a všechny režijní náklady (spolu se ziskem) jsou zahrnuty do tzv. hrubého rozpětí, které nahrazuje zmíněný příspěvek na úhradu fixních nákladů a tvorbu zisku (POPEŠKO, 2009).

**Jinak řečeno: Pokud v podniku není dělení nákladů na variabilní a fixní náklady, pak se tyto náklady aproximují na přímé a nepřímé. Rozdílem Výnosů, resp. tržeb a přímých nákladů je hodnota nazývaná „hrubé rozpětí“.**

Kalkulace variabilních nákladů výrazněji spojuje zisk (ztrátu) s **celkovou podnikatelskou aktivitou**. Názorně totiž ukazuje, jaký přináší **podnikatelská činnost** čistý efekt v podobě **příspěvku na úhradu**, ze kterého musí být uhrazen relativně konstantní celek fixních nákladů spojený s existencí podniku v daném období a teprve vzniklé reziduum je ziskem/ztrátou. **Zisk (ztráta) je tak výrazněji podán jako výsledek podnikatelské činnosti v hodnoceném období**, což kontrastuje s pojetím zisku v absorpční kalkulaci, kde se zdá být pouze důsledkem prodeje konkrétních

výkonů za cenu, která je vyšší nebo nižší než plné náklady vynaložené na vytvoření a prodej těchto výkonů (POPEŠKO, 2009).

Rozdělení nákladů na fixní a variabilní umožňuje vyjádřit bod zvratu (zisk = 0). To je bod, při kterém výroba (počet kusů) „zajistí“ nulový zisk. Výpočet bodu zvratu je tak chápán jako modelové vyjádření vývoje předem stanovených fixních a variabilních nákladů, plánové prodejní ceny a plánové struktury výkonů (POPEŠKO, 2009; FIBÍROVÁ a kol. 2015)

**ZÁVĚREM: Z kalkulace neúplných nákladů vyplývá, že u jednotlivých druhů výrobků se nezjišťuje zisk, ale pohlíží se na něj jako na výsledek činnosti podniku jako celku.** Rentabilita výrobku se měří podílem, jaký má příspěvek na úhradu výrobků na ceně výrobku. Příspěvek na úhradu připadající na jeden výrobek je stabilnější veličina než zisk, neboť se nemění se změnami vyráběného množství výrobků. Je proto vhodným ukazatelem pro koeficienty účelové funkce při lineárním programování. Z metody kalkulace neúplných nákladů nelze vyvodit, že by se fixním (režijním) nákladům měla věnovat menší pozornost než nákladům variabilním (jednicovým); i fixní náklady musí být koneckonců uhrazeny, a to, že snižují celkový (hrubý) výsledek hospodaření podniku, musí vést k jejich optimalizaci (ŠKRÁBAL, 2023).

Použitá literatura:

- [1] DVOŘÁKOVÁ, D. (2011). Kalkulace vlastních nákladů v zemědělství z pohledu potřeb oceňování ve finančním účetnictví, 1. část, Daně a úřednictví, DAUC, <https://www.dauc.cz/clanky/7496/kalkulace-vlastnich-nakladu-v-zemedelstvi-z-pohledu-potreb-ocenovani-ve-financnim-ucetnictvi-1-cast>, [cit. červen, 2024].
- [2] FIBÍROVÁ, J., ŠOLJAKOVÁ, L., WAGNER, J., PETERA, P. (2015). Manažerské účetnictví: Nástroje a metody. 2., aktualizované a přepracované vydání. Praha: Wolters Kluwer, a. s., 2015. 404 s. ISBN 978-80-7478-743-0
- [3] HRADECKÝ, M., KONEČNÝ, M. (2003). Kalkulace pro podnikatele. Praha: Prospektrum, 2003. 153 s. ISBN 80-7175-119-7.
- [4] KRÁL, B. (2012). Manažerské účetnictví. 3. vyd. Praha: Management Press, 2012, 660 s. ISBN 978-80-7261-217-8.
- [5] POPEŠKO, B. (2012). Moderní metody řízení nákladů. 1.vyd. Praha: Grada Publishing, 2009, 240 s. ISBN 978-80-247-2974-9.
- [6] SKALA, J. (2016). Řízení průmyslového podniku s pomocí krycího příspěvku, Ústav práva a právní vědy, dostupné: <https://www.ustavprava.cz/blog/2016/08/rizeni-prumysloveho-podniku-s-pomoci-kryciho-prispevku/>, [cit. červen 2024].
- [7] STRACHOTOVÁ, D. (2012). Kalkulace jako nástroj hodnotového řízení. Dostupné: <https://www.businessinfo.cz/navody/kalkulace-nastroj-hodnotoveho-rizeni/>. [cit. červenec 2024]
- [8] SYNEK, M. KISLINGEROVÁ, E. a kol. (2010). Podniková ekonomika. 5. přepracované a doplněné vydání. Praha: C. H. Beck, 2010. 498 s. ISBN 978-80-7400-336-3
- [9] ŠKRÁBAL, J. (2023). Druhy kalkulací a jejich funkce, Moravská vysoká škola, Olomouc (MVSO), dostupné: [https://is.mvso.cz/el/mvso/leto2023/YNKC/720861/6\\_Prednaska.pdf?kod=XMAN2\\_UMM;predmet=1457;lang=cs](https://is.mvso.cz/el/mvso/leto2023/YNKC/720861/6_Prednaska.pdf?kod=XMAN2_UMM;predmet=1457;lang=cs). [cit. červenec, 2024]

## 8. ZISK, VÝNOSY a VÝKONY

Je vhodné začít od toho obecného a postupně se přesunout k tomu podrobnějšímu. Výkaz zisku a ztrát (neboli výsledovka) ukazuje, jakého hospodářského výsledku firma docílila za sledované (období 12 měsíců) a minulé účetní období. Vždy se vztahuje k určitému období a podle zákona o účetnictví je **povinnou součástí účetní závěrky**. Výsledovka se liší od rozvahy. Zatímco rozvaha je statická a zachycuje aktiva a pasiva v daném okamžiku (vyjadřuje stavy), **výkaz zisků a ztrát vyjadřuje finanční výkonnost za určitý časový interval (vyjadřuje toky)**. Výnosy a náklady jsou strukturovány na provozní a finanční oblast. **Rozdíl mezi výnosy a náklady se označuje jako výsledek hospodaření (VH)**, který může být kladný nebo záporný.

### 8.1. Hospodářský výsledek

Hospodářský výsledek z provozní činnosti plyne z činnosti, pro kterou byl podnik založen. Každá firma vykazuje na konci účetního období zisk, nebo ztrátu. Tato informace zajímá vedení firmy, věřitele, odběratele nebo dodavatele. Výsledek hospodaření jim napoví, jestli s firmou mají obchodovat a usnadní přípravu strategie. Pokud analytik dostane do rukou účetní výkazy neznámé firmy, tak zpravidla první, co udělá je, že se podívá na velikost celkových tržeb a hospodářský výsledek ve výsledovce. Velikost tržeb vypovídá o velikosti analyzovaného subjektu a hospodářský výsledek je klíčový pro hodnocení kvality podnikání tohoto subjektu. Nicméně sám hospodářský výsledek, natož jeho absolutní výše, má jen omezenou vypovídací schopnost pro finanční analýzu rentability (viz zkreslení HV). Jeho absolutní výše, bez poměřitelnosti k nějaké další hodnotě, nemá příliš vypovídací schopnost (faf.cz, 2024 online). Pro podnikatelské subjekty lze nejobecnější schéma výkazu zisku a ztráty znázornit se značným zjednodušením (bez ohledu na platnou terminologii) takto:

Tržby za výrobky, zboží a služby

+Provozní výnosy

- Náklady na prodané výrobky, zboží a služby

- Provozní náklady

\* Provozní výsledek (A) ±

Finanční výnosy

- Finanční náklady

\* Finanční výsledek (B) ±

\*\* Výsledek za účetní období před zdaněním (A + B) ±.

- Daň ze zisku

\*\*\* Výsledek za účetní období po zdanění ±

[8.1]

Podle zákona č. [563/1991 Sb.](#) o účetnictví je výkaz Z/Z povinnou součástí [účetní závěrky](#) pro:

- právnické osoby se sídlem v ČR,
- osoby ze zahraničí, které podnikají na území ČR nebo zde provozují jinou činnost podle zvláštních právních předpisů,
- fyzické osoby, zapsané jako [podnikatelé](#) v obchodním rejstříku,
- podnikající fyzické osoby, jejichž obrat přesáhl za minulé období 25 000 000 Kč,
- fyzické osoby, které se samy rozhodly vést účetnictví,
- fyzické osoby, které musí vést účetnictví podle zvláštního právního předpisu,
- podnikající fyzické osoby, pokud jsou zároveň součástí společnosti fyzických osob a je-li alespoň jeden z nich některou z výše uvedených kategorií.

### Zisk vs. Příjem

Výsledkem hospodaření by měl být **zisk**. Není to ale **příjem**. Příjem je čistý výdělek, příjem je hotovost, která přišla na účet podniku jako plnění za jeho výkony. Příjem je přijatá hotovost do pokladny. Zisk je částka, která z těchto příjmů (plus veškeré další výnosy) zůstane v podniku po odečtení všech nákladů. Přehled příjmů a výdajů není uveden ve výsledovce, ale v cash flow výkazu (Idosklad.cz, 2024). Pokud se jedná o prodej na fakturu s odloženou splatností, je výnos v okamžiku vystavení faktury, nicméně příjem až v okamžiku uhrazení faktury, respektive pohledávky (faf.cz, 2024 online).

### 8.1. Výsledek hospodaření a jeho zkreslení

Příklady zkreslení výsledku hospodaření:

1. **Zisk byl vytvořen nepeněžními účetními operacemi:** rozpuštěním rezerv či opravných položek do výnosů, přeceněním zásob, vytvořením odložené daňové pohledávky aj. Společnost je ztrátová z provozní činnosti, nicméně průúčtováním těchto operací dosáhla opticky zisku.
2. **Zisk byl vytvořen z činnosti neprovozní povahy:** mimořádné výnosy (pojistné plnění pojišťovny, releasing strojů, prodej budovy aj.). Společnost je ztrátová z provozní činnosti, pouze těmito mimořádnými operacemi peněžní povahy dosáhla zisku.
3. **Problematické/nedobytné pohledávky či neprodejně/znehodnocené zásoby převýšily zisk společnosti.** Společnost vydělala 1 mil. Kč, nicméně vznikly jí nedobytné pohledávky či neprodejně/znehodnocené zásoby ve výši 3 mil. Kč. Společnost vykazuje zisk (pohledávka se účtuje do výnosů), reálně společnost ale dosáhla ztráty –2 mil. Kč. Pozn: Pokud by

společnost tuto skutečnost zohlednila vytvořením opravných položek, tak výsledek hospodaření odpovídá skutečnosti).

4. **Samotný výsledek hospodaření je dále zkreslený o inflaci:** odpisování historických cen, oceňování zásob FIFO, účtování úrokových nákladů. Pozn: Inflace znehodnocuje i dlouhodobé závazky.

Z výše uvedeného vyplývá, že reálný zisk/ztráta z provozní činnosti společnosti není účetní zisk, ale účetní zisk upravený především o nepeněžní operace, mimořádné účetní operace a problematická aktiva znehodnocená za dané účetní období (faf.cz, 2024 online).

#### 8.1.1. Funkce zisku

- **Kriteriální funkce:** Zisk je kritériem pro rozhodování o všech základních otázkách ekonomiky podniku – o objemu výroby, nových výrobcích, investicích.
- **Rozvojová funkce** zisku: zisk je hlavním zdrojem akumulace, tj. tvorby finančních zdrojů pro další rozvoj podniku.
- **Rozdělovací funkce:** Zisk je základem rozdělování důchodů mezi vlastníky – dividendy a podíly; investory – úroky a podíly; stát – daně.
- **Motivační funkce:** Zisk je základním motivem veškerého podnikání a může být základem hmotné zainteresovanosti pracovníků.

#### 8.1.2. Rozdělení zisku v podniku

O rozdělení zisku v akciové společnosti rozhoduje valná hromada. Např. v akciové společnosti může být zisk použit:

- a) doplnění do rezervního fondu (pokud jej podnik/firma tvoří)
- b) doplnění do případných dalších fondů – sociální fond., fond odměn...
- c) splátky úvěrů
- d) investice, obnova majetku
- e) podíly na zisku akcionářům – dividendy (ano, i ne). **Obchodní korporace nesmí vyplatit podíl na zisku**, pokud by tím **přivodila úpadek** (i podle jiných právních předpisů – myšleno podle insolvenčního zákona).
- f) odměny členům představenstva, dozorčí či správní rady – tantiémy
- g) úhrada ztráty z minulých let
- h) nerozdělená část zisku – se převede do dalšího období (může sloužit ke krytí případné ztráty)



- i) **Ze závažných důvodů** a při respektování zákazu zneužití většiny hlasů **může valná hromada rozhodnout** o tom, že **zisk nerozdělí** (například nejistý vývoj společnosti nebo špatný vývoj situace po datu účetní závěrky... (KADLEC, 2021; KUBATOVÁ, 2019)

Ztráta: Nemusí vždy znamenat špatné hospodaření obchodního závodu (podniku)! Může se jednat o plánovanou ztrátu – např. v začátku podnikání – větší investice apod.

#### Vypořádání ztráty

- a) úhrada od společníků (např. s.r.o.)
- b) prodejem majetku
- c) z nerozděleného zisku z minulých let
- d) z rezervního fondu
- e) převedení ztráty do dalšího období

## 8.2. Výnosy podniku

Výnos v ekonomice podniku představuje **peněžní částky, které podnik získal z veškerých svých činností za určité období (měsíc, rok) bez ohledu na to, zda v tomto období došlo k jejich úhradě.**

Vymezení výnosů (zobrazených ve výkazu Z/Z) zahrnuje výnosy (revenues) pocházející jak z hlavních i vedlejších činností. Výnosy z běžných výdělečných činností pocházejí zejména z tržeb z prodeje vlastních výrobků, z prodeje zboží a z poskytnutých služeb a dále z takového užití aktiv jinými stranami, které přináší účetní jednotce ekonomický prospěch např. v podobě úroků, dividend či licenčních poplatků (BOKŠOVÁ, 2013).

#### Výnosy ve výkazu Zisku a Ztráty:

I. **Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb**

II. **Tržby za prodej zboží**

III. **Ostatní provozní výnosy** zahrnují tržby z prodeje dlouhodobého majetku a materiálu, dále smluvní pokuty, úroky z prodlení, výnosy z postoupených pohledávek a výnosy z odepsaných pohledávek, inventarizační rozdíly, dary, dotace k úhradě nákladů nebo k úhradě jiné ekonomické újmy, pojistná plnění atd;

IV. a V. **Výnosy z dlouhodobého finančního majetku** jsou dividendy, podíly na zisku, úrokové výnosy u dluhových cenných papírů, rozdíl mezi pořizovací cenou a jmenovitou hodnotou, výnosy z podílů na zisku, z prodeje dlouhodobého finančního majetku;

VI. **Výnosové úroky** vykázané ve věcné a časové souvislosti.

VII. **Ostatní finanční výnosy** jsou zejména tržby z prodeje krátkodobého finančního majetku, výnosy z přecenění podílů a výnosy z derivátových operací, přijaté dary ve finanční oblasti, kurzové zisky a nároky na náhrady mank a schodků na finančním majetku a mimořádné finanční výnosy.

### 8.3. Výkony podniku

Výkony lze v obecném smyslu popsat jako výsledek určité činnosti. Může mít hmotnou i nehmotnou podobu. Z účetního pohledu je výkonem dodávka výrobků, zboží, nebo služeb zaznamenaná za dané časové období, obvykle jeden kalendářní rok. Výkon zvyšuje hodnotu majetku organizace a podmínkou pro jeho zachycení v účetnictví je jeho peněžní vyjádření.

**VÝKONY [Kč] = Tržby z prodeje výrobků a služeb + Změna stavu zásob vlastní činnosti + Aktivace** [8.2]

Výkony jsou vše, co podnik vyrobí a prodá (tržby), vyrobí a uskladní na skladě (změna stavu zásob) nebo si vyrobí a ponechá pro svoje účely v podniku (aktivace).

Změna stavu zásob se počítá jako rozdíl počátečního a konečného stavu zásob nebo hodnota přírůstku snižená o hodnotu úbytku zásob. Výsledek může nabývat kladných i záporných hodnot. Aktivace nabývá pouze kladných hodnot.

#### Výkony účtované do nákladů a do výnosů

Z výkonů jdou do výnosů automaticky jen tržby (jakékoli dle členění výkazu Z/Z). V případě aktivace i změny stavu je klíčové **nejprve rozeznat, v kterém okamžiku, respektive v kterém účetním období získává účetní jednotka prospěch** v důsledku předchozích nákladů. Tento prospěch může, ale nemusí být vykázán jako výnos. **Podle účetního období či účetních období, ve kterém je tento prospěch získáván, dojde k vykázání oné původní oběti jako nákladu.** Bez tohoto neustálého vzájemného přiřazování příčiny a následku by nebylo možné sledovat úspěšnost jeho činnosti (SVOBODOVÁ, 2019).

Z výkonů do výnosů jsou automaticky jen tržby. U dalších položek záleží na vztahu výnosů (tržeb) a nákladů na jejich dosažení.

- a) Změna stavu zásob vlastní činnosti: **kladná** (přírůstky na skladě jsou větší než úbytky nebo konečný stav převyšuje počáteční stav výroby na skladě). Výrobky nebyly prodány, nebude se k nim v dané účetní období evidovat náklad (ačkoli vznikl). Ale protože náklady ve skutečnosti vznikly, budou se odečítat z nákladů (- náklady).

Schematicky: Kladná (+) změna stavu zásob: výroba na sklad => více vyrobeno, než spotřebováno (ks) → růst výkonů (Kč) → ALE ne VÝNOSŮ (nevznikly tržby). Vzniklé náklady budou účtovány do N s minusem a nebudou se podílet na výpočtu zisku.

VÝNOSY (tržby) z těchto zásob výrobků vzniknou, až bude vyrobené zboží prodáno (budou vyskladněny) a pak k nim adekvátně budou přiřazeny náklady. Do té doby se bude účtovat, jak bylo uvedeno, záporný náklad (snižování nákladů) v Kč. (Na výrobu na sklad vzniknou náklady (na mzdy, materiál, energii, služby, režii... – zúčtováno ve výrobní spotřebě v Z/Z)). Vše platí i naopak, při záporném stavu zásob.

- b) Aktivace (kladný výkon) se účtuje vždy do nákladů s mínusem. Náklady, které vznikly na výrobu aktivovaných statků (vždy dlouhodobé statky) se budou z nákladů odečítat (to bude působit na zvýšení zisku). Jednoduše řečeno: NEJSOU TRŽBY NEBUDE SE DO ZISKU POČÍTAT ANI NÁKLAD (princip věcné souvztažnosti).

#### 8.4. Přidaná hodnota podniku

Přidaná hodnota podniku“ označuje **úsilí podniku o výrobu výrobků nebo služeb, které mají vyšší hodnotu než použité vstupy**. Představuje hodnotu, kterou společnost přidá nakupenému produktu svou vlastní činností.

$$\text{Přidaná hodnota [Kč]} = \text{Obchodní marže} + \text{výkony} - \text{výkonová spotřeba} \quad [8.3]$$

$$\text{Obchodní marže [Kč]} = \text{tržba} - \text{náklady na zboží (plyne z obchodní činnosti)} \quad [8.4]$$

Zjednodušeně řečeno je marže rozdílem mezi tržbami a náklady u určitého zboží nebo služeb, resp. rozdílem mezi nákupní a prodejní cenou. I z toho důvodu je marže velice důležitá pro cenotvorbu, neboť její výše přímo určuje výsledný zisk. Zde je důležité zmínit, že marže a zisk **nejsou synonyma** – v marži totiž nejsou započteny náklady spojené s nabízeným zbožím, tj. zejména náklady na dopravu, mzdy zaměstnanců, provozní náklady aj.

Přáním každého podnikatele je, aby byla obchodní marže kladná. To znamená, aby podnik prodával výrobky za vyšší cenu, než za kterou je nakoupil. Z krátkodobého hlediska lze ovšem v některých případech počítat i se zápornou hodnotou obchodní marže, a to zejména v situacích, kdy se na trh uvádí nové zboží, které si teprve potřebuje nalézt své nové zájemce apod... V současné době ovšem není výjimkou, a to zejména u menších podnikatelů, že své zboží zejména pak z konkurenčních důvodů, prodávají za cenu, ze které je více než patrné, že je marže výrobku záporná. Pro příklad lze uvést například rohlík pořízený za 1 Kč. Prodejce tuto cenu kompenzuje

na jiných výrobcích, u kterých nasadí podstatně vyšší marži, která mu defacto dorovná tuto ztrátu (ideclub, 2024 online).

**Výrobní marže [Kč]: Výkony - (Spotřeba materiálu a energie + Služby)** [8.5]

Výrobní marže je rozdíl mezi tím, co podnik vytvoří (vykoná, vyrobí) a nákladem, který externě musí vynaložit na jeho výrobu (Je to rozdíl mezi výstupem a nakoupenými vstupy). Ani výrobní marže není zisk, neboť z ní podnik musí uhradit další náklady, které s výrobou souvisí (mzdy, odpisy, ostatní náklady...)

**Hrubá přidaná hodnota (HPH) = Součet marže z výroby a obchodu.** [8.6]

HPH by měla pokrýt mzdové náklady, odpisy a ostatní náklady. Pokud se Hrubá přidaná hodnota přesně rovná těmto nákladům, nezůstává prostor pro vytvořený zisk. Hrubá přidaná hodnota by tak měla být tak velká, aby zisk byl kladný.

**Hrubá přidaná hodnota = mzdové náklady + odpisy + ostatní náklady + zisk.** [8.7]

Hrubá přidaná hodnota je pilířem finanční analýzy výsledovky, na který má vliv:

- a) vývoj obchodní marže
- b) změna nákupních cen materiálu a energií (především u výrobních společností) a pohonných hmot (zejména u dopravců),
- c) změna cen výrobků či služeb z důvodu konkurence, odběratelských vztahů atp.

Na závěr kapitoly se pozornost opět obrací k zisku.

## 8.5. Kategorie zisku

Protože zisk je rozdílem mezi výnosy a náklady, existují dva způsoby jeho zvyšování – snižování nákladů, tj. zvyšování hospodárnosti a zvyšování výnosů. Zisk je účetní neboli podnikatelský, daňový a ekonomický, který se zjistí odečtením implicitních nákladů (úroků z vlastního kapitálu a ušlé mzdy podnikatele)

- a) **Účetní zisk => Účetní zisk = výnosy – skutečné náklady (čili explicitní náklady)**
- b) **Ekonomický zisk**

**Další typ zisku, který je důležitý v otázce rozhodnutí, zda podnikat nebo investovat.** A to je ekonomický zisk. Lze konstatovat: Rozdíl mezi účetním a ekonomickým ziskem je ten, že ekonomický zisk počítá s tzv. **náklady obětované příležitosti (ušlá příležitost; implicitní náklady)**, zatímco ten účetní nikoli. Ještě volněji řečeno – když je třeba určit výši ekonomického zisku, musí podnikatel/investor také započíst hodnotu výnosů získaných alternativními způsoby (jiné

činnosti, které poskytují nejvyšší výnos). Ekonomický zisk je definován základní ekonomickou teorií.

***Ekonomický zisk = výnosy – skutečné náklady (explicitní náklady) - ušlé náklady (implicitní náklady)*** [8.8]

Podle tohoto postupu pak lze definovat ekonomický zisk, jako rozdíl mezi celkovým příjmem (výnosem) a ekonomickými náklady. Často se lze setkat s tvrzením, že firmy dosahují nulového ekonomického zisku. To neznamená, že by podnikatel strádal, neměl vůbec žádný zisk (účetní zisk), ale že dosahuje právě takového zisku, kterého by dosahoval, kdyby se věnoval své další nejvýhodnější alternativě (např. podnikal v jiném oboru).

K čemu je tento výpočet důležitý? K rozhodnutí, zda je setrvání u stávající varianty podnikání výhodný anebo je vhodné ji opustit.

### c) Anglosaské vyjádření zisku

Anglosaské vykazování zisku je III. kategorie zisku, které se v poslední době začaly používat v různých klasifikacích. Pro srovnání podniků je vhodný zisk před odečtením úroků, zdaněním a odpisy, takzvaná EBITDA. Je to efekt hospodářské činnosti po odhlédnutí, jakým (odlišným) způsobem jsou firmy daněny, financovány a jaké používají odpisy. To vše má vliv na čistý zisk. Pokud tyto položky ale v zisku nejsou uvažovány, lze podniky mezi sebou lépe porovnávat a hodnotit.

***Čistý zisk (EAT) = Výsledek hospodaření za účetní období***

*+ daň z příjmu za běžnou činnost*

*+ daň z příjmu za mimořádnou činnost*

***= Zisk před zdaněním (EBT, Earnings before taxes)***

*+ nákladové úroky*

***= Zisk před úroky a zdaněním (EBIT, Earnings before interest and taxes)***

*+ odpisy*

***= Zisk před úroky, zdaněním a odpisy (EBITDA, Earnings before interest, taxes, depreciation and Amortization)*** [8.9]

Zdroj: Scholleová (2012)

EBIT se používá se např. pro analýzu výkonnosti celkového kapitálu.

Dalším anglosaským ukazatelem zisku je **NOPAD (Net Operating Profit after Taxes)**. Je to výsledek hospodaření vytvořený z provozní činnosti po zdanění. Tento ukazatel je v českých podmínkách spíše odhadován, neboť v českých účetních výkazech se neuvádí daň z provozní činnosti (ta

vychází z provozního zisku, který by měl akceptovat jen daňově uznatelní položky k sestavení provozního daňového základu. A to se v podmínkách ČR nesleduje). Obvykle se NOPAT počítá jako Provozní výsledek hospodaření ponížený o teoretickou daň z příjmu; někdy v praxi bývá pro zjednodušení nahrazován ukazatelem EBIT (KOVAŘÍK, 2012).

Schéma 9 Anglosaské kategorie zisku



Zdroj: Finanční analýza (2024, online)

Platí, že: EAT < EBT < EBIT < EBITDA

#### d) Zisk vyplývající z neúplné kalkulace (dílčí zisk)

Rentabilita na výrobek lze počítat z dílčího zisku (krycí příspěvek nebo jinak příspěvek na úhradu; hrubé rozpětí).

$$\text{Příspěvek na úhradu} = \text{Celkové tržby} - \text{variabilní náklady výroby} \quad [8.10]$$

$$\text{Hrubé rozpětí} = \text{Celkové tržby} - \text{přímé náklady výroby.} \quad [8.11]$$

Celkovou situaci lze graficky znázornit i tak, jak je uvedeno ve schématu č.10.

Schéma 10 Schéma hrubého rozpětí a příspěvku na úhradu

Výnosy (tržby)		
Variabilní náklady (přímé náklady)	Hrubé rozpětí (Příspěvek na úhradu) fixních nákladů a zisku	
Variabilní náklady (přímé náklady)	Fixní náklady (nepřímé náklady)	ZISK

Zdroj: KOVAŘÍK, 2012

Na základě použití příspěvku na úhradu nebo hrubého rozpětí (díličí zisky) lze počítat tzv. **HRUBOU RENTABILITU**. Relativní vyjádření hrubé rentability se spočítá jako absolutní výše díličího zisku vztažené k výnosům.

Použitá literatura:

- [1] BOKŠOVÁ, J. (2013). Účetní výkazy pod lupou. I., Základy účetního výkaznictví. 1. vyd. Praha: Linde Praha, 2013. 510 s. [ISBN 978-80-7201-921-2](#). S. 124–128.
- [2] FINANČNÍ ANALÝZA (2024, online), Finanční analýza, hodnocení finanční výkonnosti podniku, dostupné: <https://fin-analyza.cz/financni-analyza/>, [cit: květen, 2024].
- [3] Haas Kubátová, A. (2019), Rozdělování zisku u kapitálových společností, <https://portal.pohoda.cz/dane-ucetnictvi-mzdy/ucetnictvi/rozdelovani-zisku-u-kapitalovych-spolecnosti/>, [cit: květen, 2024].
- [4] Faf (2024, online). Výsledek hospodaření a jeho zkrácení. Dostupné: <https://www.faf.cz/Rentabilita/Vysledek-hospodareni-a-jeho-zkresleni.htm>, [cit: květen, 2024].
- [5] Idoklad (2022). Jste v zisku, nebo ve ztrátě? Zjistíte to z výsledku hospodaření, dostupné: <https://www.idoklad.cz/blog/jste-v-zisku-nebo-ve-ztrate-zjistite-to-z-vysledku-hospodareni>, [cit: květen, 2024].
- [6] Ideaclub (2024 online). Obchodní marže, dostupné: <https://ideaclub.cz/slovník-pojmu/obchodni-marze>, [cit: květen, 2024].
- [7] KADLEC, M. (2014). Podmínky a překážky rozdělení zisku s. r. o., <https://portal.pohoda.cz/zakon-a-pravo/legislativa-pro-podnikatele/podminky-a-prekazky-rozdeleni-zisku-s-r-o/>, [cit: květen, 2024].
- [8] KOVAŘÍK. P. (2012). Ekonomika podniku II., VŠEM, Praha, dostupné: [https://www.vsem.cz/data/data/sis-texty/studijni-texty-bc/st\\_ep\\_epll\\_kovarik4\\_9.pdf](https://www.vsem.cz/data/data/sis-texty/studijni-texty-bc/st_ep_epll_kovarik4_9.pdf), [cit: květen, 2024].
- [9] SCHOLLEOVÁ, H. (2012). Ekonomické a finanční řízení pro neekonomy, [Grada Publishing a.s.](#), Praha, ISBN: 978-80-2477-717-7
- [10] SVOBODOVÁ, J. (2019). Aktivace a změna stavu zásob vlastní výroby, dostupné: <https://www.ucetnictvino.cz/33/aktivace-a-zmena-stavu-zasob-vlastni-vyroby-uniqueidmRRWSbk196FNf8-jVUh4EgBSmd4Gpq0amec0m0bDv0E/>, [cit: květen, 2024].

## 9. CASH FLOW – PENĚŽNÍ TOK V PODNIKU

Ve firmě je vše o penězích. Základním cílem je vydělat více peněz, než kolik je potřeba na pokrytí výdajů (za materiál, práci či stálá aktiva). Podniky získávají peníze především za prodej výrobků či služeb odběratelům, od vlastníků a věřitelů. Výdaje zahrnují nákup materiálu, mzdy, režijní náklady, nákup stálých aktiv, platby dividend, úroků, daní aj. Veškerá hotovost, kterou podnik (závod) neinvestuje, je považována za přebytečnou. Peníze se mohou nahromadit z předchozích přebytků, z vlastních zdrojů nebo od věřitelů. Korporace mohou záměrně udržovat nadbytečnou výši peněžních prostředků z důvodu zachování likvidity, a tím i zvýšení důvěryhodnosti podniku u investorů (JURY, 2012).

Účetní výkazy (rozvaha a výkaz zisku a ztráty) jsou založeny na tzv. aktuálním principu, to znamená zachycení účetních operací do výkazů v tom období, kdy se udály, s tím, že s tímto obdobím časově i věcně souvisejí, ale bez ohledu na to, zda došlo zároveň k pohybu peněz. Zobrazují tedy operace spojené s výnosy a náklady a nevystihují, zda došlo v případě výnosů k příjmu peněz a v případě nákladů k výdaji peněz (madati.cz, 2024, online).

### 9.1. Základní pojmy a operace ve výkazu Cash flow (CF)

Obecně: Pojem cash flow je složen z anglických slov “cash” (peníze) a “flow” (tok), tedy tok peněz. Výkaz cash flow je vždy tokovým výkazem, ale nemusí se vždy týkat pouze pohybu peněz, může jít i o pohyb krátkodobého likvidního finančního majetku. Z tohoto důvodu bude jistě důležité definovat obsahovou náplň tohoto výkazu, resp. obsahově vymezit příjmy a výdaje.

„**Cash flow** reprezentuje cesty, kterými se hotovost přesouvá do a z podniku prostřednictvím příjmů a plateb, ale také jak obíhá v rámci podniku a jak jsou finanční prostředky vázány na různá aktiva. To, jak rychle peněžní toky probíhají a kolik peněz je vázáno v aktivech, určuje budoucí peněžní potřeby podniku“ (BAMBER a PARRY, 2014).

„**Cash flow** představuje skutečný tok peněžních prostředků podniku za určité období a jedná se o základní východisko pro řízení likvidity podniku. Cash flow by měl podnik sledovat proto, aby bylo jasné, z jakých příčin do podniku přiteklo méně nebo více peněz, než kolik podnik vydělal v podobě výsledku hospodaření. Stejně tak jako existuje výkaz rozvaha a výkaz zisku a ztráty, existuje i výkaz cash flow. Vzhledem k tomu, že sleduje pohyb peněžních prostředků za určité období, má tento výkaz tokový charakter“ (TAUŠL PROCHÁZKOVÁ, 2018).

„Po rozvaze, která sleduje stav majetku a kapitálu v podniku, a výsledovce, která zachycuje výsledky hospodaření jako rozdíl mezi výnosy a náklady podniku, se ukazuje jako důležité mít



přehled i o skutečných penězích, které do podniku přicházejí a odcházejí z něj. Za tímto účelem se sestavuje třetí účetní výkaz, a tím je výkaz o peněžních tocích – výkaz cash flow.“ (SCHOLLEOVÁ, 2017).

Cash flow ze všech výkazů (rozvahy a výkazu zisků a ztrát) nejlépe zachycuje reálný stav finančního zdraví podniku. Doplnuje výše uvedené účetní výkazy, tak, že odstraňuje nesoulad mezi okamžikem vzniku nákladů a výnosů a okamžikem skutečného přírůstku a úbytku peněžních prostředků. To je jeden z hlavních důvodů, proč ho banky požadují při žádostech o podnikatelský úvěr (idoklad, 2021).

### Cash flow versus zisk

Důvody, proč se cash flow liší od zisku, jsou následující:

- e) rozdíl mezi pohybem peněžních prostředků a jejich peněžním vyjádřením (nákup zboží na fakturu – nedojde k žádnému pohybu peněžních prostředků směrem z podniku; při prodeji výrobků na fakturu odběratel okamžitě neplatí);
- f) časový nesoulad mezi hospodářskými operacemi a jejich finančním zachycením (mzdové náklady vznikají každý den, vyplácejí se jednou za měsíc);
- g) používání různých účetních metod (oceňování zásob, odepisování dlouhodobého majetku).

Výše uvedené důvody jsou příčinou rozdílů mezi náklady a výdaji, a mezi výnosy a příjmy. Cash flow pracuje pouze s peněžními příjmy a výdaji, tudíž zachycuje reálné toky peněz ve firmě (SYNEK a kol., 2010).

Výkaz o peněžních tocích zobrazuje vliv minulých rozhodnutí na peněžní prostředky. Internímu finančnímu řízení ukazuje, zda byly vytvořeny dostatečné peněžní toky z provozní činnosti pro financování investičních potřeb, popřípadě z jakých zdrojů byly tyto potřeby investovány. Externím uživatelům slouží přehled o peněžních tocích především k poskytnutí informací. Externí uživatelé z něj vyčtou, zda je společnost schopna vygenerovat v budoucnosti kladné cash flow, zda bude schopna splatit své závazky, jestli bude vyplácet dividendy či podíly na zisku a v neposlední řadě uvidí potřebu externího financování korporace v budoucnu (LANDA, 2007).

#### 9.1.1. Peněžní prostředky

Výkaz cash flow informuje o pohybu **peněžních prostředků** a **peněžních ekvivalentů** za určitý časový interval. Při jeho sestavování je třeba především podchytit přehled operací, jimiž se stav peněžních prostředků a peněžních ekvivalentů na jedné straně zvýšil a na druhé straně snížil (madati.cz, 2024, online).

- a) **peněžní prostředky** (účtová skupina 21, 22), kterými se rozumějí peněžní hotovosti podniku na pokladně, včetně cenin a na účtech v bankách (ne termínových), včetně peněz na cestě (účet 261).
- b) **peněžní ekvivalenty**, které jsou definovány jako likvidní finanční aktiva, tj. aktiva snadno a pohotově směnitelná za předem známou částku peněžních prostředků a u těchto aktiv se nepředpokládají významné změny hodnoty v čase. Jde např. o termínové obchodovatelné cenné papíry (např. pokladniční poukázky, krátkodobé dluhopisy velkých bankovních institucí apod.). Za peněžní ekvivalenty se považují např. peněžní úložky s nejvýše tříměsíční výpovědní lhůtou a likvidní a obchodovatelné cenné papíry (SYNEK, 2000).

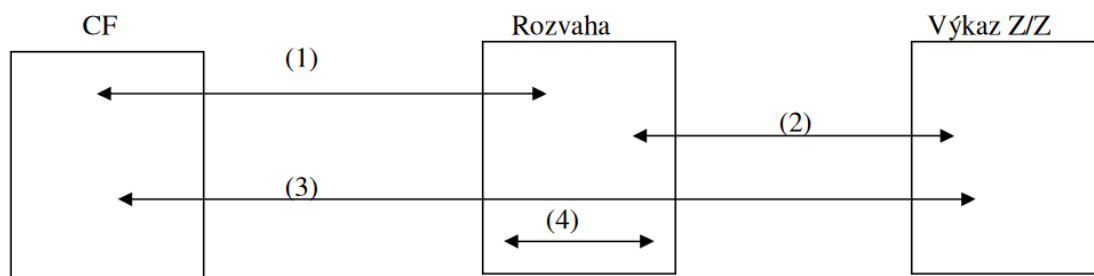
### 9.1.2. Základní typy hospodářských transakcí ve výkazu CF

Vytvoří-li se z rozvahy, výkazu Z/Z a výkazu CF tří bilanční systém, lze identifikovat 4 základní typy hospodářských transakcí:

1. **Finančně účinné transakce, ziskově neúčinné**, které zvyšují či snižují stav peněžních prostředků a současně vyvolávají změnu příslušného aktiva či kapitálu v rozvaze. Příkladem mohou být zaplacené pohledávky a závazky, poskytnutý či přijatý úvěr atd.
2. **Ziskově účinné transakce, finančně neúčinné**. Peněžní prostředky, mohou nabývat dvojí podoby:
  - majetku a závazků před jejich přeměnou v peníze (nap. prodej či nákup na úvěr, spotřeba zásob podniku, úbytek prodaného zboží na skladě). Tato transakce stojí uprostřed produkčního cyklu a označují se jako účetní toky.
  - nepeněžních transakcí, u nichž se výsledkové a rozvahové změny vzájemně kompenzují a nedochází k žádnému pohybu peněz. Příkladem mohou být odpisy dlouhodobého majetku, tvorba rezerv, nebo opravných položek a jejich rozpouštění. Počáteční stav peněžních prostředků podniku se po uskutečnění těchto transakcí nemění.
3. **Ziskově i finančně účinné transakce**, které mají bezprostřední vliv na peněžní prostředky a současně jsou nákladem či výnosem (např. prodej zboží za hotovost, za přijaté služby platba v hotovosti atd.). Jde o nejjednodušší transakce, neboť náklad je výdajem a výnos je příjmem a současně dochází k čistému peněžnímu toku, který vyjadřuje změnu stavu peněz podniku. Náklad znamená úbytek peněžních prostředků, zatímco výnos jejich přírůstek.
4. **Neziskové a nefinanční transakce** uvnitř rozvahy podniku (kromě peněžních prostředků, vyčleněných do cash flow), které lze formálně rozdělit do 4 skupin, u nichž příslušná transakce vyvolává:
  - současné zvýšení aktiv i kapitálu, např. emise akcií či nepeněžitě dary
  - současné snížení aktiv i kapitálu, např. vyřazení dlouhodobého majetku

- snížení jedné položky aktiv a současné zvýšení jiné položky aktiv např. převod dlouhodobého finančního majetku podniku do krátkodobého
- snížení jedné položky kapitálu a současně zvýšení jiné položky kapitálu, např. kapitalizace pohledávek (vše viz schéma č. 11).

Schéma 11 Zobrazení vztahu mezi výkazy dle jednotlivých operací



Zdroj: Synek (2020)

KOSTELKA a DASHÖFER (2021, online) vysvětlují „Provázání rozvahy, výsledovky a výkazu cash-flow, tedy provázání (hotovými) penězi“ (viz schéma č. 12)

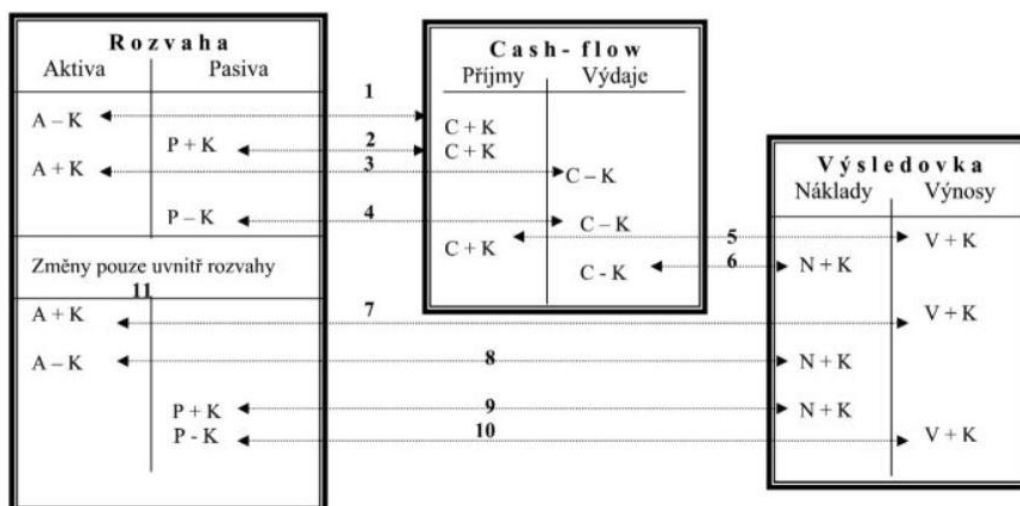
@ Příklady operací dokumentujících vztahy mezi účetními výkazy, jsou vyznačeny na obrázku čísly 1–11 s následujícím významem:

1. přijatá úhrada pohledávky (v hotovosti nebo na účet),
2. přijetí úvěru apod.,
3. nákup materiálu za hotové,
4. úhrada závazků (úhrada mezd, splátka úvěru, dodavatelských faktur aj.),
5. tržby v hotovosti,
6. hotovostní úhrada za práce a služby vykonané jinými subjekty,
7. tržby za zboží apod. na obchodní úvěr (na faktury),
8. spotřeba materiálu (výdej ze skladu), odpisy investičního majetku, manka apod.,
9. práce a služby vykonané jinými subjekty na obchodní úvěr (na fakturu), závazky ze sociálního a zdravotního pojištění, tvorba rezerv na budoucí výdaje,
10. zrušení vytvořené rezervy,
11. nákup zboží na obchodní úvěr, nepeněžní vklad společníků do firmy, úhrada ztráty z rezervního fondu aj.

**Z obrázku je zřejmé, že existují dvě základní skupiny operací:**

- A. operace typu peněžních toků. Tyto mají vliv na rozvahu (operace 1–4) nebo na výsledovku (operace 5 a 6);
- B. operace nesouvisející s peněžními toky:
  - a. operace mezi rozvahou a výsledovkou (operace 7–10),
  - b. operace uvnitř rozvahy (operace 11).

Schéma 12 Provázání rozvahy, výsledovky a výkazu cash-flow dle (KOSTELKA a DASHÖFER, 2021)



Zdroj: KOSTELKA a DASHÖFER (2021, online)

Je tedy zřejmé, že ani jeden z výkazů (rozvaha ani výsledovka) není schopen podchytit všechny vztahy mezi účetními operacemi, které mají vliv na hotovost. Některé vztahy ovlivňující hotovost probíhají jen v rozvaze, některé ovlivňují hotovost prostřednictvím výsledovky. Některé operace neovlivňují hotovost vůbec, přesto jsou v rozvaze uvedeny. Společným východiskem pro sestavení CF je **rozvaha**. Obsahuje v sobě to, co je ve výsledovce (prostřednictvím zisku) a u všeho ostatního v rozvaze lze logicky zdůvodnit vztah k hotovosti (přírůstek, úbytek, bez reakce).

## 9.2. Struktura výkazu cash flow

Členění výkazu cash flow koresponduje se základními podnikovými činnostmi rozdělenými podle hlavních oblastí řízení na (Knápková a kol. 2017, Synek, 2020):

- hlavní výdělečnou (**provozní**) činnost
- investiční činnost
- financování podniku

**Provozní činností** se rozumí základní výdělečné činnosti účetní jednotky a ostatní činnosti, které nelze zahrnout mezi investiční nebo finanční činnosti. Udává, kolik účetní jednotka získala nebo utratila peněz běžnou, popř. mimořádnou činností:

- běžná činnost (týká se hlavního předmětu podniku):
  - nákup a prodej zboží, nákup surovin a materiálu,
  - výroba výrobků a jejich prodej, provádění služeb,
  - inkaso plateb od zákazníků, platby dodavatelům a zaměstnancům,

- úhrady nájemného, daní či úroků z půjček (s výjimkou kapitalizovaných úroků).

**Investiční činností** se rozumí pořízení a vyřazení dlouhodobého majetku z titulu prodeje. Udává, kolik podnik utratil při nákupu nebo získal prodejem dlouhodobého majetku, tj. nákupem a prodejem stálých aktiv (neoběžných) aktiv a cenných papírů držených jako dlouhodobě investovaný kapitál (viz kapitál).

**Finanční činností** se rozumí účetní případy, které mají za následek změny ve velikosti a složení vlastního kapitálu a dlouhodobých, popř. i krátkodobých závazků. Udává, kolik podnik získal nebo utratil v oblasti financování, tj. zajišťování dlouhodobých i krátkodobých cizích zdrojů (z titulu finančních výpomocí a zápůjček a jejich splácení). Zvyšování a snižování vlastních zdrojů (základní kapitál, kapitálové fondy) souvisí s výplatou podílů (madati.cz; SYNEK, 2020).

### 9.3. Metody vykazování cash-flow

Výkazy cash flow mohou mít různou formu a obsahovou náplň. Zpravidla lze tyto výkazy sestavovat přímou a nepřímou metodou.

#### 9.3.1. Přímá metoda sestavení výkazu cash flow

Sestavení výkazu cash flow **přímou metodou** (pomocí příjmů a výdajů) je v účetnictví problematické, protože účtová osnova neobsahuje účty příjmů a výdajů. Při použití přímé metody je třeba analyzovat účty peněžních prostředků (bankovní účet, pokladnu apod.) a setřídit je podle druhů příjmů a výdajů, resp. na doklady týkající se peněžních příjmů a výdajů zaznamenat kód, který by vyjadřoval určitý druh příjmu nebo výdaje dle požadavků výkazu cash-flow. Daná metoda je proto vhodná pro účetní jednotky vedoucí daňovou evidenci.

**Přímá metoda stanovení cash flow** spočívá v zachycení příjmů a výdajů a jejich rozdílů. „Přímá metoda je svou podstatou jednodušší, ale pro střední nebo velký podnik již není praktická. Hodí se především pro malý podnik nebo živnostníka. Zachycuje peněžní příjmy a výdaje a jejich rozdíl.“ (TAUŠL PROCHÁZKOVÁ, 2018).

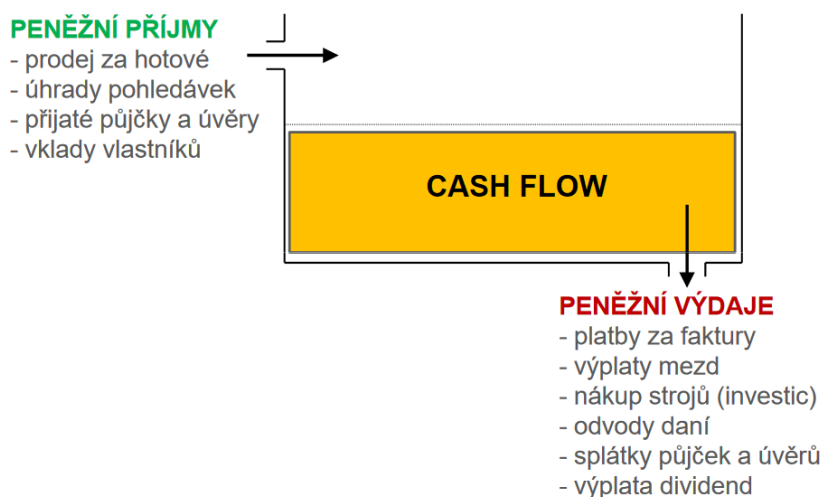
U **přímé metody** se veškeré peněžní příjmy a výdaje v návaznosti na členění výkazu zisků a ztrát evidují podobně jako na bankovním účtu. V praxi se s přímou metodou nesetkáte často, protože vyžaduje náročné sledování každého účetního případu (idoklad, 2021, online).

Metoda přímá je pro laika pochopitelnější, ale z praktických důvodů málo užívaná. Jedná se o načítání „přítoků a odtoků“ peněz k počátečnímu stavu až do data konečného. Jde o následující příjmy a výdaje (KOSTELKA a DASHÖFER, 2021):

- a) příjmy z tržeb,
- b) příjmy z ostatních prodejů,
- c) čerpání úvěrů,
- d) jiné příjmy,
- e) výdaje na nákup materiálu,
- f) vyplácené mzdy,
- g) daně, pojistné atd.,
- h) splátky,
- i) ostatní příjmy a výdaje

[9.1]

Schéma 13 Schéma přímé metody CF



Zdroj: KOVAŘÍK, 2012

Druhá metoda sestavení výkazu je tzv. **nepřímou metodu**, kdy se vychází z předpokladu, že každá hospodářská operace představující příjem či výdej peněz má vliv na jinou položku – rozvahovou nebo výsledkovou.

### 9.3.2. Nepřímá metoda vykazování CF

Výchozí datovou základnou pro zjišťování cash flow je účetnictví podniku. Vynaložené peněžní prostředky vstupující do podnikového procesu se v soustavě podvojného účetnictví transformují do jednotlivých složek majetku a závazků. Základem pro sledování peněžních toků podniku je **rozvaha**, která zachycuje jak výsledek hospodaření k určitému okamžiku, tak i stav peněžních prostředků.

„**Nepřímá metoda výpočtu cash flow vychází z rozvahy a z výkazu zisku a ztráty**, přičemž výsledné saldo mezi výnosy a náklady (výsledek hospodaření) transformuje na cash flow. Vysvětluje, proč se výsledek hospodaření nerovná peněžnímu toku. V rámci provozního cash

flow je výsledek hospodaření po zdanění upravován o položky nevyvolávající pohyb peněz (nepeněžní operace) a o pohyb peněz v důsledku změn potřeby čistého pracovního kapitálu, tedy přírůstek krátkodobých závazků minus přírůstek pohledávek a zásob“ (ČIŽINSKÁ, 2018).

**Základní pravidla (chápání významu rozvahy ve vztahu k finančním tokům):**

zvýšení AKTIV ➔ úbytek CF (KOUPEŘ, vlastní režie...)

snížení AKTIV ➔ přírůstek CF (PRODEJ)

zvýšení PASIV ➔ přírůstek CF (PŮJČKA, neuhrazený závazek)

snížení PASIV ➔ úbytek CF (SPLÁTKA DLUHŮ, výplata z fondů...)

Základem nepřímé metody je korekce zisku běžného období. Vychází z toho, že pokles aktiv a přírůstek pasiv lze považovat za zdroje (přírůstek peněz) a naopak růst aktiv a pokles pasiv působí užití zdrojů (úbytek peněz).

**ZISK je nutné transformovat na HOTOVOST!** Vztah mezi změnou peněžních prostředků a ziskem se vyjádří:

**zisk běžného období**

– **výnosy**, které nebyly v běžném období příjmem (prodej na úvěr, rozpuštění rezerv ...)

+ **náklady**, které nebyly v běžném období výdajem (odpisy, tvorba rezerv ...)

– **výdaje**, které nebyly v běžném období nákladem (nákup investičního majetku ...)

+ **příjmy**, které nebyly v běžném období výnosy (přijaté zálohy ...)

= **cash flow**

V současné metodice platné v ČR může být přehled o peněžních tocích součástí účetní závěrky. Pro velké a střední účetní jednotky, které jsou obchodní společnostmi, je však součástí účetní závěrky povinně (§ 18 odst. 2 ZoÚ).

Volba metody, koncepce modelu přehledu o peněžních tocích, obsahová náplň peněžních prostředků a peněžních ekvivalentů a dalších ukazatelů je, při respektování ustanovení uvedených v účetních předpisech, v pravomoci vykazující účetní jednotky.

**Při postupném sestavování výkazu cash-flow je tedy třeba respektovat:**

c) tři sektory (provozní, investiční, finanční) a

d) čtyři hospodářské transakce [1] až [4], Synek (2020).

### 9.3.3. Výkaz CF – nepřímá metoda zjednodušeně

Tabulka 5 Výkaz o peněžních tocích (Cash Flow) – jednoduchá ukázka [peněžní jednotky]

P	Počáteční stav peněz a peněžních ekvivalentů	100
A***	Provozní činnost	200
B***	Investiční činnost	– 100
C***	Finanční činnost	– 50
F	Cash flow	50
R	Konečný stav peněz a peněžních ekvivalentů	150

$$F = (A + B + C) = (R - P)$$

@ kde: **F = ukazatel Cash-flow** a vyjadřuje čisté zvýšení (snížení) peněžních prostředků za sledované účetní období.  $F = (200 - 100 - 50) = (150 - 100) = 50$  peněžních jednotek

Tabulka 6 Základní struktura výkazu cash-flow

P.	Stav peněžních prostředků a peněžních ekvivalentů na začátku účetního období
F.	Čisté zvýšení, resp. snížení peněžních prostředků
R.	Stav peněžních prostředků a peněžních ekvivalentů na konci období

Výkaz je sestaven tak, aby bylo zřejmé, jak změnil stav peněžních prostředků od začátku do konce účetního období podle vztahu:  $R. = P. + F.$

Synek (2011) uvádí několik praktických doporučení pro manažery, jak zvyšovat cash flow:

- motivovat zákazníky k předčasnému splacení pohledávek (např. slevy z cen);
- prodej pohledávek faktoringovým společností;
- posunutí úhrad dodavatelům (pokud tím nebudou narušeny dobré obchodní vztahy)
- zvýšení cen za vlastní výrobky a služby;
- snížení režijních nákladů;
- eliminace zásob;
- omezení sezónních výkyvů poptávky;
- zřízení vnitropodnikové banky, do které se budou převádět volné peněžní prostředky;
- přesvědčit banku, aby závodě poskytla další úvěr.



### ***Nepřímá metoda (schéma)***

[9.2]

+ zisk (po zdanění a úhradě úroků)  
+ odpisy  
+ jiné náklady nevyvolávající pohyb peněz  
- výnosy nevyvolávající pohyb peněz (zúčtování rezerv, zúčtování výnosů příštích období)  
=  $\sum$  CF ze samofinancování  
+/- úbytek/přírůstek pohledávek  
+/- úbytek/přírůstek nakoupených cenných papírů  
+/- úbytek/přírůstek zásob  
+/- přírůstek/úbytek krátkodobých dluhů  
=  $\sum$  CF z provozní činnosti  
+/- úbytek/přírůstek fixního majetku  
+/- úbytek/přírůstek nakoupených akcií a dluhopisů  
=  $\sum$  CF z investiční činnosti  
+/- přírůstek/úbytek dlouhodobých dluhů  
+ přírůstek VJ (z emise akcií)  
- výplata dividend  
=  $\sum$  CF z finanční činnosti

Zdroj: zpracování dle KALOUDA (2015).

### **Použitá literatura:**

- [1] BAMBER, M. a PARRY, S. (2018). Accounting and finance for managers: a decision-making approach. Second edition. London: KoganPage, 2018. ISBN 9780749481148.
- [2] ČIŽINSKÁ, Romana. Základy finančního řízení podniku. Praha: Grada Publishing, 2018. Prosperita firmy. ISBN 978-80-271-0194-8.
- [3] HULME, S., DREW, Ch. (2020). Entrepreneurial Finance. Red Globe Press. 2020. ISBN 978-1-352-00981-1
- [4] CHOLLEOVÁ, H. (2017). Ekonomické a finanční řízení pro neekonomy. 3., aktualizované vydání. Praha: Grada Publishing, 2017. Expert (Grada). ISBN 978-80-271-0413-0.
- [5] JURY, T. D. (2012). Cash flow analysis and forecasting: the definitive guide to understanding and using published cash flow data. West Sussex: John Wiley.
- [6] KALOUDA, F. (2015). Finanční analýza a řízení podniku. Plzeň: Aleš Čeněk
- [7] KNÁPKOVÁ, A. PAVELKOVÁ, D., REMEŠ, D., ŠTEKER, K. (2007). Finanční analýza, 3. kompletně aktualizované vydání, Grada Publishing 2017, Praha, 228 s., 978-80-271-0563-2
- [8] SKÁLOVÁ, J. A SUKOVÁ, A. (1992). Podvojný účetnictví. Praha: Grada, 1992-. Účetnictví a daně (Grada). ISBN 978-80-271-3107-5.
- [9] Synek M. a kol. (2000). Manažerská ekonomika, 2. přepracované vydání, Grada Publishing, 2000, ISBN 80-247-9069-6 madati.cz
- [10] SYNEK, M. a kol. (2011). Manažerská ekonomika. Praha: Grada Publishing.
- [11] SYNEK, M. a kol. (2010). Podniková ekonomika. Praha: C. H. Beck.

- [12] Idoklad (2021, online). Získejte perfektní přehled o svých financích díky výkazu cash flow, dostupné: <https://www.idoklad.cz/blog/ziskejte-perfektni-prehled-o-svych-financich-diky-vykazu-cash-flow>, [cit. květen 2024]
- [13] Kostelka, A., Dashöfer, V. (2008). Druhy účetních výkazů, vztahy mezi nimi a jejich využití pro řízení, dostupné: [https://www.qmprofi.cz/33/druhy-ucetnich-vykazu-vztahy-mezi-nimi-a-jejich-vyuziti-pro-rizeni-uniqueidmRRWSbk196FNf8-iVUh4EkV75G4Ef0m1qsmjXvJJNH\\_ShQTYlp\\_dPg/](https://www.qmprofi.cz/33/druhy-ucetnich-vykazu-vztahy-mezi-nimi-a-jejich-vyuziti-pro-rizeni-uniqueidmRRWSbk196FNf8-iVUh4EkV75G4Ef0m1qsmjXvJJNH_ShQTYlp_dPg/), [cit. květen 2024]
- [14] Madati (2024, online). Cash-Flow (výkaz o peněžních tocích), Účetní průvodce Má dáti, dostupné: (<https://www.madati.cz/info/delfinheslatxt.asp?cd=218&typ=r&levelid=CASHFLOW.HTM>), [cit. květen 2024]

## 10. FINANČNÍ ANALÝZA

**Finanční analýza** je specifická část analýzy zdrojů, což v praxi znamená, že se jedná o analýzu činností, v nichž primární úlohu hrají peníze a čas. Cílem takovéto analýzy je odhalit silné a slabé stránky firmy, zjistit její výkonnost a získané informace vyhodnotit tak, aby se z provedené finanční analýzy stal jeden z nástrojů sloužící k řízení podniku (RŮČKOVÁ, 2011; VALACH, 1999).

### 10.1. Úkoly finanční analýzy

Úkolem finanční analýzy je poskytnout manažerům informace o finančním hospodaření v minulosti, přítomnosti a na základě toho i budoucnosti, zhodnotit "finanční zdraví" podniku a jeho vývoj, odhalit slabé a silné stránky (úroveň likvidity, stability, produktivity atd.), posoudit jeho postavení v odvětví, oboru, vzhledem k jeho hlavním konkurentům aj. Finanční analýza může být prováděna i vnějšími subjekty - například bankou (chce znát kredibilitu podniku, tj. schopnost splácet úvěry), potenciálními investory (chtějí znát jeho rentabilitu, rizikovost apod.) aj. (SYNEK A KOL., 1997).

Smyslem finanční analýzy je provést s pomocí speciálních metodických prostředků diagnózu finančního hospodaření podniku, která umožňuje odhalit případné poruchy finančního zdraví v době, kdy je ještě možné různými řídicími zásahy tyto poruchy napravit (VALACH A KOL., 1999).

Hlavním úkolem finanční analýzy je, pokud možno, komplexní posouzení současné finanční a ekonomické situace žadatele a určitý výhled do budoucna.

Finanční analýza proto zahrnuje například tyto oblasti:

- hodnocení majetkové a kapitálové struktury podniku, jakož i zhodnocení struktury nákladů a výnosů
- diagnóza finanční situace podniku pomocí poměrových ukazatelů
- diagnóza finanční situace podniku pomocí pyramidálních rozkladů a bonitních i bankrotních modelů
- odhalení případných poruch a nedostatečné hodnoty ukazatelů
- poznání silných i slabých stránek finanční situace podniku
- zobrazení minulého vývoje finančního hospodaření podniku
- příčiny negativních či pozitivních vývojových trendů
- rezervy v provozní i investiční činnosti podniku

Konečným výsledkem finanční analýzy žadatele bude globální posouzení finanční situace podniku a výsledky finanční analýzy tak mohou sloužit jako podklad pro tvorbu finančních plánů.

#### 10.1.1. Podklady ke zpracování finanční analýzy

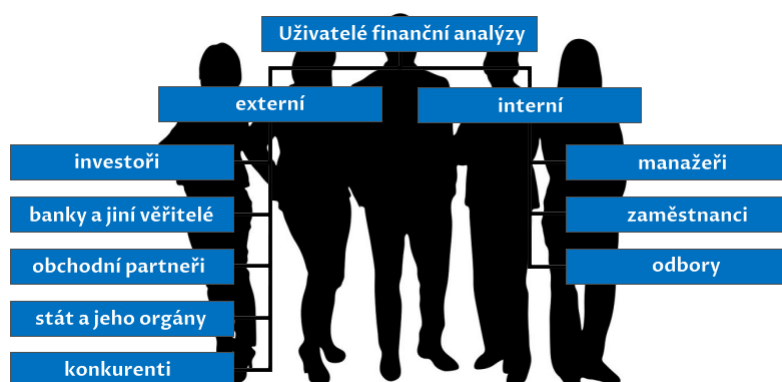
Základním zdrojem informací pro finanční analýzu jsou finanční a nefinanční data. Ty je nejdříve nutné zpracovat, ověřit jejich věrohodnost, spolehlivost a srovnatelnost. Teprve poté mohou sloužit jako vstupní informace pro finanční analýzu. Základními daty jsou **údaje čerpané z účetní závěrky (rozvahy, výkazu zisků a ztrát a přílohy k účetní závěrce)**. Kromě těchto dat se však nesmí zapomínat i na další zdroje. Pro zpracování finanční analýzy jsou potřeba především tyto účetní výkazy a informace (FINANALYSIS, 2024, online):

- Rozvaha, výkaz zisků a ztrát, výkaz Cash flow
- příloha účetní závěrky
- výroční zprávy společnosti
- údaje z finančního nebo kapitálového trhu

Jako zdroj informací slouží především účetní závěrka sestávající se z finančních výkazů (rozvahy, výkazu zisku a ztráty, případně přehledu o peněžních tocích a o změnách vlastního kapitálu) a přílohy. Rozvaha poskytuje informace o stavu majetku a zdrojích jeho krytí k určitému datu. Výkaz zisku a ztráty upřesňuje, jaké náklady a výnosy za jednotlivé činnosti tvoří výsledek hospodaření za dané období. Příloha poté doplňuje informace, které ve výkazech nejsou obsaženy. Dále je dobré využít informační **databáze různých veřejných i komerčních (placených) serverů**, odkud se dají čerpat informace o ostatních konkurenčních společnostech, o situaci v odvětví a v neposlední řadě o celkovém stavu v hospodářství.

### Uživatele finanční analýzy

Obrázek 6 Uživatele finanční analýzy



Zdroj: FINANALYSIS, 2024, online

## Externí uživatele finanční analýzy

**Investoři:** Investoři patří mezi hlavní uživatele finančně-analytických informací. Mezi investory se řadí akcionáři, společníci a jiné osoby vlastnící podíl ve firmě. Tito využívají informace finanční analýzy z kontrolního hlediska. Investoři analyzují, jak management nakládá se svěřeným kapitálem, zaměřují se přitom zejména na informace o stabilitě, likviditě, hodnotě disponibilního zisku, od kterého se odvíjejí výplaty podílů na zisku, a o perspektivách podniku. Kromě stávajících akcionářů jsou externími uživateli i potenciální investoři, kteří rozhodují o umístění svých prostředků, což je označováno jako investiční hledisko. Potencionální investoři analyzují výši potenciálních budoucích výnosů a rizika spojeného s nákupem cenných papírů společnosti.

**Banky a jiní věřitelé:** Věřitelé využívají finanční analýzy k posouzení bonity svých potenciálních klientů a pro posouzení schopnosti dlužníka splácet závazek. Bonita je stanovena na základě analýzy finančního hospodaření podniku, kde je stěžejním ukazatelem rentabilita podniku. U krátkodobých úvěrů je dále prioritou likvidita, u dlouhodobých úvěrů se kromě finanční situace podniku zohledňuje i samotný projekt, na který je úvěr poskytován.

**Obchodní partneři:** Mezi obchodní partnery se řadí dodavatelé a odběratelé. Zatímco odběratelé (zákazníci) kladou u svého potenciálního i stávajícího partnera důraz na stabilitu a schopnost dostát obchodním závazkům, u dodavatelů je cílem finanční analýzy ohodnotit krátkodobou prosperitu. Dodavatelé (obchodní věřitelé) se tak zajímají zejména likviditu a solventnost (čili dlouhodobá likvidita).

**Konkurenti:** Konkurenční podniky mají zájem o informace plynoucí z finanční analýzy podniku nebo celého odvětví za účelem srovnání s vlastními výsledky. Porovnávají zejména velikost tržeb, ziskovou marži, rentabilitu, solventnost, výši a dobu obratu zásob.

**Stát a jeho orgány:** Stát využívá informace z finanční analýzy a účetnictví zejména pro statistické potřeby a pro potřeby kontroly v oblasti daní, v oblasti kontroly podniků čerpajících dotace, podniků s majetkovou účastí státu, nebo účastnících se ve veřejné soutěži.

## Interní uživatelé finanční analýzy

Interní uživatelé finanční analýzy mají oproti externím uživatelům výhodu v přístupu k podrobnějším finančním i jiným informacím o podniku. Jedná se o údaje finančního, manažerského a vnitro – podnikového účetnictví, informace z podnikových kalkulací, plánů a jiných zdrojů. Takováto analýza je zpravidla prováděna podnikovými útvary, auditory nebo ratingovými agenturami. Mezi interní uživatele bývají řazeni manažeři, zaměstnanci a odbory.

**Manažeři:** Management využívá výstupů finanční analýzy v rámci finančního řízení společnosti. Výsledky finanční analýzy pomáhají manažerům volit správná rozhodnutí v oblasti výše a struktury majetku, zdrojů, při alokaci volných prostředků, při rozdělení zisku, ale také při rozhodování o budoucích podnikatelských záměrech a při oceňování podniku.

**Zaměstnanci:** Zájmem zaměstnanců je dlouhodobé zachování pracovních míst společně s odpovídajícími mzdovými a sociálními podmínkami. Proto se v rámci finanční analýzy zaměřují na prosperitu a stabilitu podniku.

Kromě uvedených existují i další zájemci, jako analytici, daňoví poradci, burzovní makléři, odborové svazy, studenti a vědečtí pracovníci, novináři a z nejrůznějších důvodů i nejširší veřejnost (KISLINGEROVÁ, 2007).

#### 10.1.2. Postup finanční analýzy

Pro získání kvalitních informací z finanční analýzy je vhodné dodržovat určitý postup. Níže uvedený příklad je pouhým návrhem, který musí být konkretizován a doplněn podle podmínek firmy a požadavků uživatele.

##### **Příklad postupu finanční analýzy**

1. Co nejpřesnější stanovení cílů.
2. Vybrání a zajištění zdrojů dat.
3. Volba vhodných metod a ověření jejich využitelnosti pro dosažení zvolených cílů.
4. Ověření a základní předzpracování zdrojových dat.
5. Použití zvolených metod.
6. Posouzení a interpretace výsledků (popř. komparace s dostupnými údaji)
7. Formulace závěrů a doporučení (JASANSKÁ a kol. 2022).

#### 10.1.3. Limity účetních výkazů

Účetní výkazy mají omezenou vypovídající schopnost. Omezení údajů z účetních výkazů plyne z pojetí účetnictví. Jedná se zejména o tyto problémy:

- a) Princip historických cen. Majetek je v účetnictví oceňován v historických (pořizovacích) cenách, které nereflktují inflaci a změny tržní ceny. Účetní ceny tak nevypovídají o skutečné hodnotě majetku.
- b) Nejsou zahrnuty sezónní, konjunkturální nebo jiné výkyvy během roku. Stavové hodnoty (rozvaha) tak nemusí zobrazovat průměrný stav během roku.
- c) Účetnictví nezachycuje vlivy nepeněžních faktorů. Na podnik působí vlivy vnějšího prostředí, jako například vývoj měnových kurzů, úrokových sazeb, legislativní změny a vlivy vnitřního prostředí podniku, jako kvalita pracovníků, úroveň řízení, podniková kultura a jiné (ČERNÁ, 1997).
- d) Účetní výkazy nezobrazují určité významné složky, na kterých může být závislá do jisté míry úspěšnost podniku, např. kvalitu lidských zdrojů, kvalifikaci pracovníků, politickou podporu,

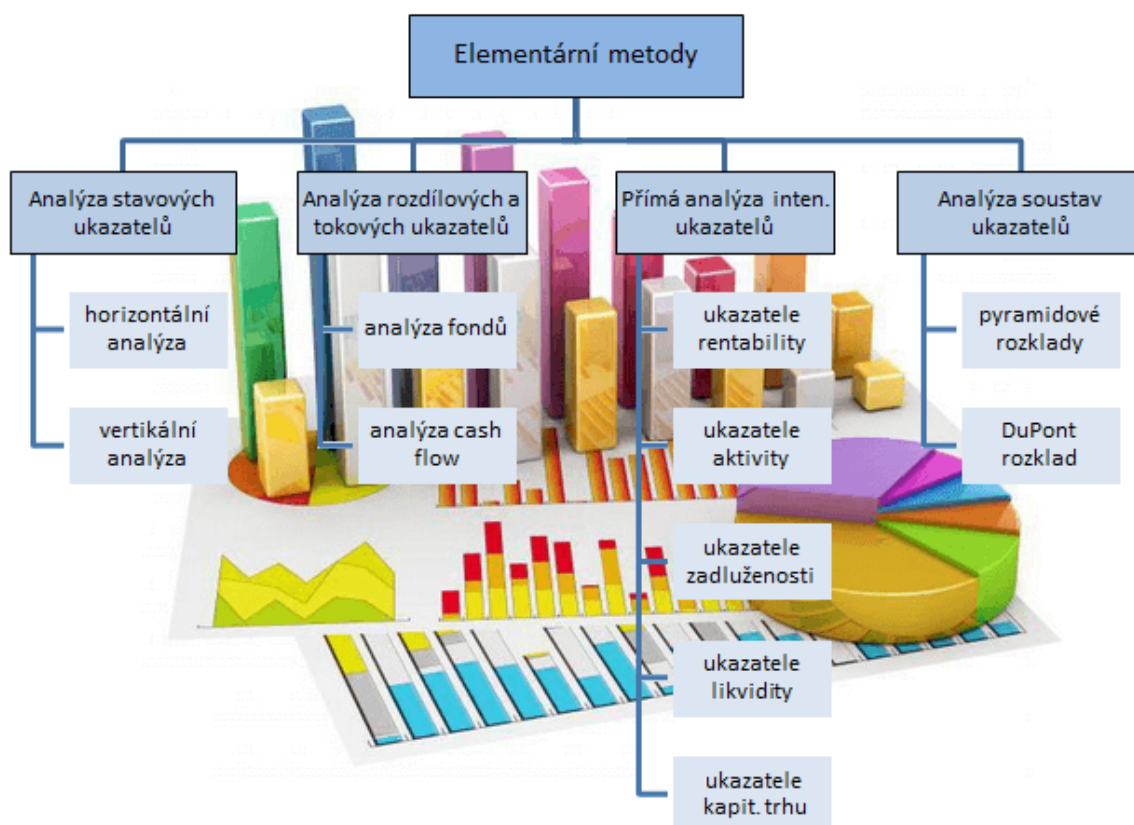
know-how a goodwill (kromě specifických kapitálových transakcí, například při prodeji obchodního závodu, přeměn obchodních korporací)

- e) Obsahem provozního výsledku hospodaření jsou činnosti, které zahrnují nejen provozní činnosti, např. prodej aktiv, prodej materiálu.
- f) Odpisy nemusí vyjadřovat skutečné opotřebení aktiv (záleží na tom, jak účetní jednotka stanoví odpisový plán aktiv).
- g) Některé účetní jednotky stále zjednodušují účetní odpisy na úroveň daňových odpisů (DRÁBKOVÁ, 2016)

## 10.2. Metody finanční analýzy

Finanční analýza zkoumá finanční situaci podniku. Finanční výkazy podávají obraz o finanční situaci podniku v řeči finančního účetnictví, účetnictví je jazykem financí. Finanční situace se testuje **kvantitativními metodami (technické metody)**, zpracovávajícími údaje uvedené v účetních výkazech. Finanční situaci ovšem nelze zjistit pouhým výpočtem. Celkový obraz o finanční situaci se domýšlí úsudkem analytiků na základě zkušeností, podle indicií, naznačených relevantními testovanými **kvantitativními vztahy (fundamentální metody)**.

Obrázek 7 Technické metody finanční analýzy – elementární metody



Zdroj: finanalysis, 2024 online

V obrázku č. 8 jsou uvedeny elementární (jednoduché) metody finanční analýzy. Vedle toho existují i vyšší metody (složitější), jako je např. matematicko-statistické metody, ekonometrické modely, bonitní a bankrotní modely.

#### 10.2.1. Horizontální rozbor

„Horizontální analýza (analýza „po řádcích“) se zabývá porovnáváním změn položek jednotlivých výkazů v časové posloupnosti. Přitom lze z těchto změn odvozovat i pravděpodobný vývoj příslušných ukazatelů v budoucnosti.“

Rozborem horizontální struktury účetních výkazů hledá analytik odpověď na dvě základní otázky:

1. kolik jednotek se změnila příslušná položka v čase?
2. kolik procent se změnila příslušná jednotka v čase? (MRKVIČKA a KOLÁŘ, 2006).

Kromě uvedeného řetězového indexu (bod 1, 2), kdy se analyzuje meziroční změna, se může konstruovat i index bazický. Zde se vývoj porovnává vzhledem k pevně stanovenému základnímu období. Při interpretaci zejména delší časové řady je nutné brát v úvahu možné vlivy změn cenové hladiny (inflaci).

V praxi se provádí rozbor v horizontu **min. 5 let**. Proto aby výsledky poskytly dlouhodobější trend. Pokud by se vyskytl v časové řadě (např. 5 let) nějaký výkyv (Covid, recese NH, změna právní normy, strukturální změny v podniku...), je nutné tento nestandardní jev (data) vyjmout z analýzy (je nutné, aby i přes toto vyjmutí, ještě nějaká data v hodnocení zůstala 😊)

#### 10.2.2. Vertikální analýza

Vertikální analýza poměřuje procentní podíl zkoumané položky ze stanoveného základu. U rozvahy se jako základ bere hodnota celkových aktiv, respektive celkových pasiv. U výkazu zisků a ztrát se jako základ stanovuje zpravidla hodnota tržeb. Vertikální analýza neboli analýza komponent tak zkoumá strukturu majetku, zdrojů, nákladů a výnosů. Může sloužit pro srovnání vývoje struktury v čase nebo při prostorovém srovnání (mezi podniky).

**+** **POZNÁMKA:** V rámci vertikální analýzy je také vhodné dělat analýzu po menších celcích. Např. Analýza provozních nákladů či provozních výnosů. V analýze nákladů je pak důležitá nejen jejich procentní struktura (viz výše), ale především cena za jednotku v kombinaci s vývojem v čase. Některé vysoké podíly nákladů v podniku (%) nemusí vznikat jejich vysokou spotřebou, ale jejich cenou (např. energie).



### 10.2.3. Poměrové ukazatele

Poměrové ukazatele neboli poměrová analýza, se zakládají na jednom důležité prvku, a tím je poměr. Je to nejrozumnější způsob, jak srovnávat aktuální finanční informaci dané firmy k jejím historickým datům anebo k datům jiných společností (které jsou menší nebo větší) anebo ke skupině jiných firem. Poměrové ukazatele jsou v analytické praxi velmi využívány, důvodem je rychlost a jednoduchost jejich sestavení. Nevýhodou těchto ukazatelů je neschopnost vysvětlit vypočtené vlivy. Na poměrovou analýzu by tak měla navazovat hlubší analýza zjištěných problémových okruhů. V praxi se analytici soustředí na takové poměry, které dávají užitečné (logické) informace. Obvykle se lze setkat s podílovými ukazateli: **rentability, likvidity, aktivity a zadluženosti (stability)** (BLAHA a JINDŘICHOVSKÁ, 2006; SŮVOVÁ, 2000).

#### a) Ukazatele rentability

Rentabilita, respektive ziskovost vloženého kapitálu je měřítkem schopnosti podniku vytvářet nové zdroje, dosahovat zisku použitím investovaného kapitálu. Rentabilita je formou vyjádření míry zisku, která v tržní ekonomice slouží jako hlavní kritérium pro alokaci kapitálu. Rentabilita udává, kolik korun zisku připadá na jednu korunu jmenovatele (resp. kolik haléřů připadne na jednu korunu hodnoty ve jmenovateli). Poměrových ukazatelů rentability existuje celá řada, mezi ty nejdůležitější patří podle BLAHA a JINDŘICHOVSKÁ (2006) a SŮVOVÁ (2000) tyto:

- **Rentabilita aktiv** (ROA – Return on Assets)

Tento ukazatel poměruje zisk s celkovými aktivy investovanými do podnikání bez ohledu na to, zda byla financována z vlastního kapitálu nebo kapitálu věřitelů.

$$ROA = (EBT + \text{Nákladové úroky}) / \text{Aktiva} \quad [10.1]$$

Protože se zde jedná o zisk před zdaněním a nákladovými úroky, je tento ukazatel vhodný tehdy, mění-li se sazba daně ze zisku v čase, a v případě, že se v čase mění struktura financování (pasiv) nebo pokud se případně porovnávají mezi sebou podniky s odlišnou strukturou financování.

- **Rentabilita vlastního kapitálu** (ROE – Return on Equity)

Je ukazatel, na který soustřeďují pozornost akcionáři, společníci firmy a další investoři. Měří, kolik čistého zisku připadá na jednu korunu investovaného kapitálu akcionářem. Ukazatel neřeší, že zisk byl vytvořen často i za použití cizího kapitálu (Cena za jeho použití snižuje čistý zisk).

$$ROE = EAT / \text{Vlastní kapitál} \quad [10.2]$$

Vlastní kapitál zde v sobě zahrnuje jak základní kapitál, tak i např. emisní ážio, zákonné a další fondy vytvářené ze zisku, a i zisk běžného období.

- **Rentabilita tržeb** (ROS – Return on Sales)

Tento ukazatel tvoří jádro efektivnosti podniku. Charakterizuje úspěšnost společnosti na trhu a závisí především na cenách prodaných výrobků či zboží a na zisku zakalkulovaném do těchto cen, ale také na hospodárnosti činnosti. Určuje, kolik korun čistého zisku připadá na jednu korunu tržeb

$$ROS = EAT / Tržby \text{ nebo } ROS = EBIT / tržby \quad [10.3]$$

(GRÜNWARD a HOLEČKOVÁ, 2007)

### b) Ukazatele likvidity

K tomu, aby podnik mohl dlouhodobě existovat, musí být nejen přiměřeně rentabilní (ziskový, výnosný), ale musí být současně schopen uhradit své závazky (likvidita). Pojem likvidita lze chápat jako obecnou schopnost podniku hradit své závazky – získat dostatek prostředků na provedení potřebných plateb a tím zajistit dlouhodobou existenci podniku. Likvidita proto závisí na tom, jak rychle je podnik schopen inkasovat svoje pohledávky, zda má prodejné výrobky apod. U ukazatelů likvidity se uvádí ještě dva základní pojmy, které se k problematice splácení závazků váží. Jedná se o pojem solventnost a likvidnost. Solventnost je vyjádřením schopnosti podniku hradit včas, v požadované výši a na požadovaném místě **všechny splatné závazky** tedy nejen krátkodobé Valach (1999). Likvidnost je vlastností majetku a jak popisuje MRKVIČKA A KOLÁŘ (2006) „lze ji definovat jako míru snadnosti převést majetek do peněžní podoby, jinými slovy – jak lze jednotlivé druhy aktiv podniku transformovat na hotovost. Čím snáze lze majetek převést na peníze, tím je likvidnější.“ Likvidita je obvykle spojována se třemi základními poměrovými ukazateli, a to s běžnou likviditou, pohotovou likviditou a hotovostní (peněžní) likviditou:

- **Běžná likvidita** (Current Ratio) měří, kolikrát pokrývají oběžná aktiva krátkodobé závazky podniku. Znamená to, kolikrát je podnik schopen uspokojit své věřitele, kdyby proměnil veškerá oběžná aktiva v daném okamžiku na hotovost. Běžná likvidita je citlivá na strukturu a oceňování zásob a pohledávek. Ideální hodnota této likvidity se má pohybovat v rozmezí 2,0 až 2,5.

$$\text{Běžná likvidita} = \text{Oběžná aktiva} / \text{Krátkodobé závazky}$$

- **Pohotová likvidita** (Quick Asset Ratio) je konstruována ve snaze odstranit nevýhody vypovídací schopnosti běžné likvidity, a z oběžných aktiv vylučuje zásoby a ponechává v čitateli jen peněžní prostředky, krátkodobé obchodovatelné cenné papíry a krátkodobé pohledávky. U této likvidity se doporučuje hodnota 0,7 až 1,0. Nabývá-li ukazatel hodnoty 1, znamená to, že podnik by měl být schopen vyrovnat své závazky bez nutnosti prodeje svých zásob. Vysoké hodnoty ukazatele váží značný objem oběžných aktiv ve formě pohotových prostředků, které přinášejí pouze

minimální nebo žádný úrok. Jejich nadměrná výše vede k neproduktivnímu využívání vložených prostředků a tím negativně ovlivňuje celkovou výkonnost podniku.

***Pohotovostní likvidita = (Oběžná aktiva – Zásoby) / Krátkodobé závazky*** [10.4]

• **Hotovostní (peněžní) likvidita** (Cash Position Ratio) představuje všechny pohotové platební prostředky (např. prostředky na běžném nebo jiném účtu, v pokladně, volně obchodovatelné krátkodobé cenné papíry nebo šeky). Ideální hodnoty se nacházejí v rozmezí 0,1 až 0,5.

***Hotovostní (peněžní) likvidita = Peněžní prostředky / Krátkodobé závazky*** [10.5]  
(MRKVIČKA a KOLÁŘ (2006).

V případě, že podnik dosahuje vysokých hodnot likvidity, znamená to, že neekonomicky nakládá s likvidními prostředky. Jejich hodnota (peníze na účtu, v pohledávkách, na zásobách) je vysoká a nepřináší adekvátní zhodnocení. Peníze na účtu nenesou úroky, pohledávky jsou neúročené peníze u odběratelů a zásoby na skladě navyšují skladovací náklady, zpomalují výrobní cyklus.

### c) Ukazatele aktivity (obratovosti)

Ukazatele jsou využívány především pro řízení aktiv. Podle KUBÍČKOVÁ a KOTĚŠOVCOVÁ (2006) „poměrové ukazatele obratovosti zachycují relativní vázanost kapitálu v jednotlivých formách aktiv, postihují (charakterizují) provozní cyklus podniku. Jejich hodnoty odrážejí charakter a délku provozního cyklu podniku, doby úhrady pohledávek a závazků apod.“ Ukazatele aktivity se zaměřují na počty obrátek v rámci sledovaného období a jejich délku trvání (době uskutečnění jedné obrátky).

• **Obrat aktiv (rychlost obratu)** (Total Assets Turnover Ratio) je ukazatelem měřícím efektivnost využívání celkových aktiv. Udává, kolikrát se celková aktiva obrátí za rok. Obrat aktiv by měl být minimálně na úrovni hodnoty 1. (U jmenovatele je vhodné použít při výpočtu průměr z aktiv na konci a na začátku roku (pokud je tato informace k dispozici).

***Obrat aktiv = Roční tržby / Aktiva celkem*** [10.6]

• **Doba obratu aktiv** poměřuje celková aktiva denními tržbami a vyjadřuje tak počet dní, po které jsou aktiva v podniku vázána.

***Doba obratu celkových aktiv: Aktiva / denní tržby*** [10.7]

• **Obrat zásob** (Inventory Turnover Ratio) udává, kolikrát je každá položka zásob v průběhu roku prodána a opětovně naskladněna. Pokud je hodnota ukazatele v porovnání s průměry lepší, pak to znamená, že firma nemá zbytečně nelikvidní zásoby, které by vyžadovaly nadbytečné financování. Přebytečné zásoby jsou neproduktivní a jsou v nich umrtveny prostředky, které musí být profinancovány. Dochází k růstu vázanosti kapitálu, který nenesou žádný výnos.

***Obrat zásob = Roční tržby / Zásoby*** [10.8]

- **Doba obratu zásob** (Inventory Turnover) vyjadřuje průměrný počet dnů, po něž jsou zásoby vázány v podniku do doby jejich spotřeby (suroviny a materiál) nebo do doby jejich prodeje (zásoby vlastní výroby). Obecně platí, že pokud se obratovost zásob zvyšuje a doba obratu snižuje (zrychluje), pak je situace podniku dobrá.

$$\text{Doba obratu zásob} = \text{Zásoby} / (\text{Tržby}/360 \text{ dní}) \quad [10.9]$$

- **Doba splatnosti pohledávek** (Average Collection Period) měří, kolik uplyne dní, během nichž je inkaso peněz za tržby zadrženo v pohledávkách.

$$\text{Doba splatnosti pohledávek} = \text{Pohledávky} / (\text{Tržby}/360 \text{ dní}) \quad [10.10]$$

- **Doba splatnosti krátkodobých závazků** (Creditors Payment Period). Ve jmenovateli tohoto ukazatele jsou uvedeny denní tržby z prodeje vlastních výrobků a služeb a z prodeje zboží jako zdroj pro splácení krátkodobých závazků. Udává dobu ve dnech, po které zůstávají krátkodobé závazky neuhrazeny a podnik využívá bezplatný obchodní úvěr.

$$\text{Doba splatnosti krátkodobých závazků} = \text{Krátkodobí závazky} / (\text{Tržby}/360 \text{ dní}) \quad [10.11]$$

(KUBÍČKOVÁ a KOTĚŠOVCOVÁ, 2006).

#### d) Ukazatele zadluženosti

Pojem zadluženost vyjadřuje skutečnost, že podnik používá k financování svých aktiv cizí zdroje. A právě tento cizí kapitál vytváří pákový efekt (působí jako finanční páka). Tj.: zvýšení podílu cizích zdrojů na celkovém kapitálu má pozitivní vliv na zvýšení rentability vlastního kapitálu, jestliže podnik dosáhne vyšší rentability úhrnných vložených prostředků (rentabilita aktiv), než kolik činí efektivní úroková sazba přijatých úvěrů. Jinými slovy: celkový přínos z cizího kapitálu musí být větší než cena placená za cizí kapitál.

V praxi u velkých podniků nepřichází v úvahu, že by podnik financoval veškerá svá aktiva z kapitálu vlastního nebo naopak jen z kapitálu cizího. Použití pouze vlastního kapitálu by znamenalo snížení celkové výnosnosti vloženého kapitálu (cizí zdroje jsou levnější z hlediska daňového štítu). Na druhé straně financování všech podnikových aktiv jen z kapitálu cizího by bylo spojeno s obtížemi při jeho získávání i splácení (VALACH a kol., 1999). Zadluženost podniku nelze ale brát jako vysloveně záporné hodnocení firmy. U finančně stabilního podniku může dočasný růst zadluženosti vést ke zvýšení celkové rentability vložených prostředků (BŘEZINOVÁ a kol. 2007). U analýzy ukazatelů zadluženosti ve značné míře hraje podstatnou roli, v jakém oboru nebo odvětví podnik pracuje. Jsou obory, kde míra zadlužení je relativně vysoká a opačně (KISLINGEROVÁ, 2007).

Věřitelé preferují nízký ukazatel zadluženosti a na druhé straně vlastníci hledají větší finanční páku, aby zdvojnásobili svoje výnosy (BLAHA a JINDŘICHOVSKÁ, 2006). Ve vyspělých tržních ekonomikách se za dobrý stav považuje hodnota zadlužení v rozmezí 0,3 – 0,5 (30–50 %). Pokud však ukazatel věřitelského rizika (zadluženosti) vzroste na 0,5 je třeba věnovat podniku zvýšenou pozornost (KALOUSEK a MÁCHAL, 2000). Příliš velké zadlužení zvyšuje finanční riziko investorů a věřitelů, protože podnik je příliš zatížen splácením úroků (případně současně i dluhů) a snadno se dostane do nepříznivé finanční situace.

#### Pro analýzu a řízení dluhů se používají tyto ukazatele:

- Ukazatel věřitelského rizika = Celkové cizí zdroje / Celková aktiva [10.12]
  - Finanční nezávislosti (míra samofinancování) = Vlastní kapitál / Celková aktiva [10.13]
  - Koeficient zadluženosti (1) = Dlouhodobé dluhy / Vlastní kapitál [10.14]
  - Pákový ukazatel = Celková pasiva / Vlastní kapitál [10.15]
- (GRÜNWARD a HOLEČKOVÁ, 2007)

#### 10.2.4. Analýza soustav ukazatelů (souhrnné ukazatele)

Jednotlivé předchozí ukazatele se vyhodnocují izolovaně, a proto nemusí mít úplně přesnou vypovídací hodnotu. Charakterizují jen určitou část podniku, a ne podnik jako celek. Pro propojení více oblastí ukazatelů při hodnocení podniku se používají souhrnné ukazatele. Všeobecně se používají dvě skupiny, a to soustava hierarchicky uspořádaných ukazatelů a účelové výběry ukazatelů (ploché ukazatele).

##### a) Hierarchické rozklady

Tyto soustavy zobrazují vzájemné vazby mezi ukazateli a vysvětlují vlivy změn ukazatelů na ostatní ukazatele. Mají tvar pyramidy, která obsahuje jeden tzv. vrcholový ukazatel, který se postupně rozkládá na další ukazatele. Mezi níže postavenými ukazateli existují vazby aditivní (rozklad ukazatele do součtu nebo rozdílu) nebo multiplikativní (rozklad ukazatele do součinu nebo podílu). Nejznámější pyramidová soustava Du Pontův rozklad).

##### b) Účelové soustavy ukazatelů (Bonitní a bankrotní modely)

**Bankrotní model** odpovídá na otázku, zda se podnik neocitá ve finanční krizi a nehrozí mu bankrot. Tyto soustavy ukazatelů vycházejí z hypotézy, že lze na základě konstrukce různých ukazatelů a modelů vytvořit jednotné schéma (ukazatel), na jehož základě by bylo možné s vysokou pravděpodobností prohlásit, že se podnik během nejbližšího časového období dostane do vážných finančních potíží. Tyto soustavy mají tvar rovnice. Ukazatele do modelu jsou účelově vybírány.

Bankrotní (predikční) modely mají za cíl na základě dílčích symptomů indikovat případné aktuální ohrožení finančního zdraví (finanční tíseň) nebo bankrot. K tomu využívají dřívější reálná data a matematicko-statistické metody, nejčastěji diskriminační analýzy. Finanční tíseň je definovaná jako: „Problémy s platební schopností jsou tak vážné, že nemohou být vyřešeny bez výrazných změn v provozní a/nebo ve finanční činnosti podniku“ (GRÜNWALD a HOLEČKOVÁ, 2007). Projevující se příznaky finanční tísně bývají spojovány s problémy s běžnou likviditou, výší čistého pracovního kapitálu nebo s problémy s rentabilitou celkového vloženého kapitálu (RŮČKOVÁ, 2011).

**Bonitní model** informuje o tom, zda podnik prosperuje či ne. Bonitní (diagnostické) modely využívají více ekonomické zákonitosti a případně zkušenosti finančního analytika a hodnotí pozici společnosti ve srovnání s ostatními podniky nebo vyjadřují finanční zdraví zařazením do některého ze stupňů finančního zdraví (bonity) (GRÜNWALD a HOLEČKOVÁ, 2007).

Při používání bonitních a bankrotních modelů je vždy nutné zohledňovat potenciální nespolehlivost výsledků pramenících z jejich pravděpodobnostní báze. Úspěšnost jednotlivých modelů v zařazení podniků do správné kategorie bývá proto ověřována a úroveň úspěšnosti by tak měla být jedním z kritérií volby modelů. I přes volbu relativně spolehlivých modelů by však tyto metody neměly nahrazovat komplexní finanční analýzu.

#### Použitá literatura:

- [1] BLAHA, S. Z., JINDŘICHOVSKÁ, I. (2006) Jak posoudit finanční zdraví firmy. 3. rozšířené vydání, Praha, Management Press. 2006. 160 s. ISBN 80-72611-45-3
- [2] BŘEZINOVÁ, H.; HARNA, L.; REZKOVÁ, J. (2007). Finanční analýza včetně softwaru. 3. aktualizované vyd. Praha. Nakladatelství Bilance, 2007. 72 s. ISBN 80- 86371-49-2.
- [3] ČERNÁ, A. a kol. (1997). Finanční analýza. 1. vydání. Praha: Bankovní institut, 1997. 293 stran. ISBN neuveden.
- [4] DRÁBKOVÁ, Z. (2016). Vypovídací schopnost finančních výkazů v podmínkách českých účetních a daňových předpisů, 1. část – Dlouhodobá hmotná aktiva, dostupné: <https://www.dauc.cz/clanky/3689/vypovidaci-schopnost-financnich-vykazu-v-podminkach-ceskych-ucetnich-a-danovych-predpisu-1-cast-dlouhodobahmotna-aktiva>. [cit. září 2024].
- [5] Finanalysis (X). Teorie finanční analýzy. dostupné: <https://www.finanalysis.cz/teorie-financni-analyzy.html>. [cit. červenec 2024]
- [6] GRÜNWALD, R., HOLEČKOVÁ, J. (2007). Finanční analýza a plánování podniku. 1. Vydání. Praha: Ekopress, 2007 318 stran. ISBN 978-80-86929-26-2. Strana 85.
- [7] JASANSKÁ, P., DĚRGEL, M., DASHÖFER, V. (2022). Finanční analýza. Proč dělat finanční analýzu a jaké jsou základní finanční ukazatele. dostupné: <https://www.mediprofi.cz/33/financni-analyza-proc-delat-financni-analyzu-a-jake-jsou-zakladni-financni-ukazatele-uniqueidmRRWSbk196FNf8-jVUh4EhHvNoPnRMjl7b15vUu-hApn0tyhclbGpg/>. [cit. červenec 2024]
- [8] JINDŘICHOVSKÁ, I., BLAHA, S. Z. (2001). Podnikové finance. 1. vyd. Praha, Management Press. 2001. 320 s. ISBN 80-7261-025-2.
- [9] KALOUSEK, F., MÁCHAL, P. (2000). Finanční řízení. 1.vyd. Brno: Mendelova zemědělská a lesnická univerzita, 2000. 111 s. ISBN 80-7157-472-4
- [10] KISLINGEROVÁ, E. a kol. (2007). Manažerské finance. 2. přepracované a doplněné vydání. Praha: C.H. Beck, 2007. 745 stran. ISBN 978-80-7179-903-0. Strana 33.

- [11] KUBÍČKOVÁ, D., KOTĚŠOVCOVÁ, J. (2006). Finanční analýza. 1. vyd. Praha, Vysoká škola finanční a správní. 2006. 126 s. ISBN 80-86754-57-X
- [12] MRKVIČKA, J. KOLÁŘ, P. (2006). Finanční analýza. 2. vyd. Praha, Aspi a. s. 2006. 228 s. ISBN 80-7357-219-2.
- [13] RŮČKOVÁ, P. (2011). Finanční analýza: metody, ukazatele, využití v praxi. 4., aktualizované vydání. Praha: Grada, 2011. ISBN 978-80-247-3916-8.
- [14] SŮVOVÁ, H. a kol. (2000). Finanční analýza v řízení podniku, v bance a na počítači. 1. vydání. Praha: Bankovní institut, 2000. ISBN 97-8807-265-027-9
- [15] SYNEK, M. a kol. (1997). Ekonomika a řízení podniku. 2.vyd. Praha: VŠE, 1997. 446 s., ISBN 80-7079-273-6. 1999).
- [16] VALACH, J. (1999). Finanční řízení podniku. 2. aktualizované a rozšířené vydání. Praha: Ekopress, 1999. ISBN 80-86119-21-1.

## 11. ZAKLADATELSKÝ ROZPOČET, MIMOŘÁDNÉ FINANCOVÁNÍ

Úvod: Než se subjekt rozhodne zahájit podnikání, je nutné zvážit jeho výhody a nevýhody ve srovnání se zaměstnaneckým poměrem, zázemí podnikatele včetně podpory rodiny, přátel a známých, a v neposlední řadě osobnostní charakteristiky podnikatele, jeho znalosti, schopnosti i dovednosti.

Se založením podniku je spojena řada činností a rozhodnutí, které musí budoucí podnikatel udělat. Samozřejmě, že prvním velkým rozhodnutím je stát se podnikatelem. K tomu samozřejmě mohou vést různé důvody:

- touha po nezávislosti, přání být si svým šéfem
- potřeba úspěchu
- touha po penězích
- sklon k riskování apod. (Altaxo, 2019).

### 11.1. Základní otázky pro zahájení podnikání

#### 11.1.1. Výběr předmětu podnikání

Rozhodne-li se subjekt podnikat, je nutné zvážit, kterému oboru se bude věnovat. Hlavní činností podniku může být výrobní činnost, obchodní činnost nebo poskytování služeb. Je možné napodobit již existující osvědčený podnikatelský nápad. Pro inspiraci se doporučuje navštívit jiné oblasti a města. Subjekt může postavit své podnikání na svých koníčcích, uměleckém talentu, znalosti řemesla nebo na vlastní zkušenosti odhalení mezery v nabídce na trhu. Také lze vstoupit do podnikání využitím nějakého stávajícího fungujícího systému, kterým může být přímý prodej, franšíza nebo koupě zavedeného podniku. Subjekt se soustředí na vyhledání takového předmětu podnikání, po kterém je na trhu poptávka (KOZÁKOVÁ, RVP.cz, 2011).

Podnikatel musí při tomto rozhodnutí vycházet z vlastních možností, zkušeností a znalostí. Dalšími zdroji informací pro podnikatele jsou spotřebitelé, obchodní partneři, členové distribuční sítě a technicky nadaní lidé, kteří neumějí sami uplatnit své nápady. Začínající podnikatel by si měl všimnout, co na trhu chybí a co spotřebitelé chtějí. Hlavně si všimnout vět typu „kdyby byl takový výrobek, který by ...“. Takové postesknutí může být dobrým impulsem k založení podniku. Nápady hledejte při pozorování neuspokojených potřeb v denním životě, při rekreaci, při provozování své zájmové činnosti nebo zvelebování bytu apod. (Altaxo, 2019).



### 11.1.2. Volba právní formy podnikání

Budoucímu podnikateli se nabízí možnost podnikat jako fyzická osoba nebo jako člen obchodní společnosti (veřejné obchodní společnosti, komanditní společnosti, společnosti s ručením omezeným, akciové společnosti) nebo družstva. Další možností podnikání je sdružení fyzických osob nebo možnost stát se tichým společníkem.

Podnik fyzické osoby zakládá jedna osoba. Veřejnou obchodní společnost a komanditní společnost zakládají minimálně dvě fyzické nebo právnické osoby. Společnost s ručením omezeným může založit jedna osoba zakladatelskou listinou nebo více osob společenskou smlouvou, maximální počet zakladatelů je 50 osob. Akciovou společnost může založit jedna právnická osoba zakladatelskou listinou nebo dvě a více fyzických a právnických osob zakladatelskou smlouvou.

Při založení podniků fyzických osob není stanoven minimální vklad zákonem. Také pro založení veřejné obchodní společnosti není stanoven povinný základní kapitál. V komanditní společnosti je povinný vklad 5 000 Kč pro komanditistu. Komplementář nemusí vkládat do společnosti žádný kapitál. Pro založení společnosti s ručením omezeným je určen minimální základní kapitál 200 000 Kč a pro každého jejího společníka 20 000 Kč. Při zakládání akciové společnosti je nutný počáteční základní kapitál 2 000 000 Kč (při založení bez veřejné výzvy k upisování akcií) nebo 20 000 000 Kč (při založení s veřejnou výzvou k upisování akcií).

#### Způsob a rozsah ručení za závazky podniku

V současné podnikatelské praxi jsou k dispozici dvě možnosti ručení za závazky, buď neomezené, nebo omezené ručení. Neomezené ručení pro podnikatele znamená, že za závazky své firmy ručí nejen obchodním majetkem, ale i celým svým osobním majetkem. Jeho podnikatelské riziko je při této variantě ručení větší. Omezené ručení snižuje riziko podnikatele, neboť ručí za závazky své firmy jen svým nesplaceným vkladem.

Ručení podnikatelů v podnicích fyzických osob je neomezené. Také společníci veřejné obchodní společnosti ručí neomezeně. V komanditní společnosti komanditista ručí omezeně a komplementář neomezeně. Společníci společnosti s ručením omezeným ručí za závazky společnosti jen svými nesplacenými vklady, a to společně a nerozdílně. Podnikatelské riziko je u této právní formy podnikání menší. Akcionáři za závazky společnosti neručí.

#### Administrativní náročnost a rozsah výdajů

Podnikatel se rozhoduje mezi založením podniku, jehož založení, provozování a zrušení je jednoduché a méně nákladné nebo naopak složité a mnohem více nákladné.

Administrativní činnosti, které se vykonávají při založení podniku fyzické osoby jsou snadnější a spojené s minimálními náklady. Podnikatel usiluje o získání živnostenského oprávnění.

Založení, provozování a zrušení obchodních společností je náročnější a mnohem nákladnější. Společníci musí získat živnostenské oprávnění k podnikání, zajistit zpracování zakladatelského dokumentu včetně jeho ověření notářem, nechat zapsat společnost po jejím založení do obchodního rejstříku a po jejím zrušení ji nechat z obchodního rejstříku vymazat.

## Daňové zatížení

Fyzické osoby – živnostníci – odvádí státu daně z příjmů fyzických osob, pro které je v současné době stanovena daňová sazba 15 %. Ve veřejné obchodní společnosti je podíl společníka na základu daně zdaněn jako příjem z podnikání a jiné samostatné výdělečné činnosti. V komanditní společnosti je odlišný způsob zdanění příjmů pro komanditisty a komplementáře. Pro komplementáře platí stejná pravidla zdanění jako pro společníky veřejné obchodní společnosti a pro komanditisty je způsob zdanění obdobný jako pro společníky společnosti s ručením omezeným.

Společnost s ručením omezeným podléhá dvojímu zdanění. Zisk vyprodukovaný podnikem je nejdříve zdaněn formou daně z příjmů právnických osob (19 %), podruhé společníci zdaní svůj podíl jako příjem z kapitálového majetku (15 %). Zisk vyprodukovaný akciovou společností je nejdříve zdaněn formou daně z příjmů právnických osob (19 %), dividendy vyplácené akcionářům se zdaňují jako příjem z kapitálového majetku (15 %).

## Požadavky na vedení účetnictví

Fyzické osoby většinou vedou daňovou evidenci příjmů a výdajů. Výjimkou jsou fyzické osoby, které jsou účetní jednotkou. Mají zákonnou povinnost vést účetnictví. Mezi účetní jednotky patří fyzické osoby:

- zapsané v obchodním rejstříku,
- jejichž obrat podle zákona o dani z přidané hodnoty (včetně plnění osvobozených od této daně, jež nejsou součástí obrátu) v rámci jejich podnikatelské činnosti přesáhl za bezprostředně předcházející kalendářní rok částku 25 000 000 Kč,
- které vedou účetnictví na základě svého rozhodnutí,
- které jsou účastníky sdružení bez právní subjektivity, pokud alespoň jeden z účastníků tohoto sdružení je účetní jednotkou,
- kterým povinnost vedení účetnictví ukládá zvláštní právní předpis.

Právnické osoby jsou také účetními jednotkami a musí vést na základě zákona účetnictví.

### 11.1.3. Umístění podniku

Správné umístění podniku je důležitým faktorem pro úspěšné podnikání, a to zvláště v těch případech, kdy je obtížné v budoucnu podnikatelskou činnost přemístit. Podnikatel zvažuje tzv. faktory umístění, mezi které patří například dostatečný počet a kvalifikace pracovních sil, přístup k surovinovým a energetickým zdrojům, dopravní náklady, odbytové možnosti, konkurence, úlevy na daních v dané lokalitě, podmínky ekologické a podmínky ochrany životního prostředí (SYNEK, 2007).

Subjekt se rozhoduje, zda prostory pro své podnikání získá výstavbou, nákupem nebo pronájmem. Mezi informační zdroje, ze kterých je možné zjistit nabídky pronajímaných nebo prodávaných nebytových prostor, patří inzeráty v místních médiích, realitní kanceláře, příslušné odbory obecního nebo městského úřadu, regionální poradenské středisko pro podnikání nebo autorizovaní odhadci nemovitostí.

Při výběru provozních prostor se subjekt zaměřuje především na jejich velikost a tvar (výrobních, prodejních, kancelářských i skladovacích), typ a stav vnitřního vybavení, osvětlení, podlažní krytiny a topení, na počet i umístění elektrických zásuvek a telefonních přípojek. Důležitými faktory jsou také stáří a stav budovy, snadná vyměnitelnost firemního štítu, instalace zabezpečení, pořizovací cena nebo roční nájem (výše nájmu, datum možnosti změny, možné úlevy), výše pojištění nemovitosti, poskytování a cena komunálních služeb. Pro správnou volbu provozních prostor je důležité zohlednit jejich polohu, dostupnost pro zákazníky i dodavatele a věnovat se průzkumu konkurence v okolí (KOZÁKOVÁ, RVP.cz, 2011).

Při rozhodnutí o umístění prodejny je potřeba zohlednit další faktory, mohou mít na úspěch podnikání zásadní vliv:

- reputace místa, cena místa, blízkost k surovinovým zdrojům
- současný stav poptávky v oblasti, existence konkurence
- délka potřebného pronájmu, možnost rozšíření podnikání
- blízkost místa k odbytu, ke zdroji pracovních sil, kvalifikace lidí, dopravní spojení apod. (Aktaxo, 2019).

**Toto byly vše informace, které by měly zajímat budoucí podnikatele. Dále se už text bude věnovat ekonomické stránce. Tedy tomu podstatnému.**

### 11.2. Zpracování zakladatelského rozpočtu

- Z ekonomického hlediska musí „Zakladatelský rozpočet“ najít odpovědi na otázky: Kolik je potřeba k realizaci svého podnikání
- Kde a jak jsou finanční prostředky dostupné.

Zakladatelský rozpočet je tím důležitější, čím větší rozměr podnikatelské činnosti se předpokládá. Hlavní smysl zakladatelského rozpočtu spočívá v kvantifikaci finančních potřeb a zdrojů, které bude podnikatel/investor potřebovat. Pokud možno se tyto propočty provádějí variantně: varianta pesimistická, varianta optimistická a varianta realistická.

Zakladatelský rozpočet bude obsahovat veškeré aspekty spojené s financováním, zvláště posouzení:

- předpokládaného rozsahu výnosů, nákladů a zisku,
- potřebného rozsahu dlouhodobého hmotného a dlouhodobého nehmotného majetku
- rozsahu jednotlivých složek oběžných aktiv potřebných v počáteční fázi podnikání,
- specifikaci zdrojů krytí,
- propočet očekávané výnosnosti podniku jako celku,
- propočty návratnosti celého záměru (HÁLEK, 2024 online).

#### 11.2.1. Financování začínajících podnikatelů

Jedná se o startovací úvěry, úvěry pro klienty bank (dle výše obratu na účtu), profi úvěry (dle profesních skupin – lékaři, právníci, daňoví poradci, zemědělci, inženýrské činnosti). Dále jsou k dispozici i účty u banky s debetním čerpáním či nabídky financování úřadu práce. Podnikatel může využít i grantové programy, investora, přátele nebo rodinu.

Tabulka 7 Fáze podnikání – úvěr: ano/ne

nápad	pilot	start-up	poč. růst	expanze
jen nápad i několik let jen nápad, představa	firma podniká „nanečisto“ má produkt má zákazníky, první příjmy, nápad získává reálné obrysy	podnikatel má produkt zná cílovou skupinu má první příjmy a očekává další zná trh i konkurenci zná náklady i co jak trvá	Výroba, obchodní vztahy pozice na trhu financování především provozu a poč. investičních nákladů	firma má stabilní pozici na trhu, modernizuje produkt nebo zavádí nový, financování růstu a zvýšení výrobních kapacit
většinou úvěrem	nefinancovatelné běžným		standartní financování	

Zdroj: <https://www.startupjobs.cz/co-je-startup>

Financování pilotních projektů může být na základě vlastního kapitálu nebo podpory z rozpočtu ČR nebo rozpočtu EU (evropské fondy).

### **Start-Up lze financovat:**

**Crowdfunding:** je stále populárnějším způsobem získávání finančních prostředků pro startupy. Jeho fungování je totiž jednoduché. Startup zveřejníte na online platformě a zájemci z řad veřejnosti vám potom mohou přispět určitým finančním obnosem.

**Angel investoři:** V případě, že má váš startup vysoký potenciál růstu, můžete mít štěstí a v rámci některé networkingové akce, jako třeba Startup Night, narazíte na angel investora. Kdo to je? Angel investor je většinou prvním „institucionálním“ investorem do startupového projektu. Buď investuje sám nebo ve spojení s dalšími investory (tzv. syndikáty) částky, které se pohybují v rozmezí 1-5 milionů korun. Poskytne finanční prostředky výměnou za podíl v startupu, případně jinou formu návratnosti. Výhodou také je, že sebou investoři kromě financí mohou přinést i své know-how a znalosti z oblasti, ve které působí. Začínající podnikatel může získat nejen finance, ale také cenný mentoring a síť nových kontaktů, proto se tento způsob často označuje jako „smart money“.

**Venture Capital:** Fondy rizikového kapitálu jsou dalším subjektem, který investuje do rychle se rozvíjejících mladých startupů. Venture capital fondy shromažďují finanční prostředky od investorů, investičních bank a dalších institucionálních investorů. Jelikož se jedná o rizikovou investici, výměnou za finance venture capital požaduje podíl ve startupu. To investorům zajistí možné zhodnocení finančních prostředků a výnos, a podnikatele to zároveň ujistí v tom, že bude mít protistrana zájem o rozvoj a růst nabízeného startupu. Stejně jako angel investoři, i venture capital s sebou kromě financí přináší i know-how. Ve většině případů kvalitní venture capital společnost nabídne služby svého týmu odborníků, kteří budou ochotni poradit ve specifických oblastech jako jsou finanční či strategické poradenství.

**Startup inkubátory:** Startup inkubátory poskytují zázemí, finance a mentoring pro začínající startupy. Mohou být vlastněny soukromými firmami, univerzitami, případně vládními organizacemi, jako je CzechInvest. Zástupci fondů mohou poskytnout cenný feedback a konkrétní doporučení, kam by se měl startup nebo firma posunout, aby se stala pro určitou skupinu nebo fond atraktivní. Druhou fází je navázání kontaktů v neformálním prostředí, například v rámci investiční akademie, kam jsou zváni startupy, partneři, investoři i celá startup komunita. Třetí fází pro pokročilé firmy je možnost získávání kontaktů a feedbacku v zahraničí, kde se účastníci mohou setkat s investory a prozkoumat zahraniční trhy.

**Dotace a fondy:** Poměrně rozsáhlou možností financování jsou také dotace a fondy. V České republice jsou běžně k dispozici „Výzvy“ z nejrůznějších oblastí podnikání. Pokud se začínající podnikatelé nebojí zaměřit do zahraničí, mohou využít také výzev a projektů European Institute of Innovation & Technology. Téma dotací a fondů přibližuje Operační program Technologie a aplikace pro konkurenceschopnost (OP TAK). Finanční podpora se poté pohybuje mezi 50-85 % dle vyhlášené výzvy v operačním programu (PII, 2023).

### 11.2.1. Pravidla finančního hospodaření

**Pravidlo rovnováhy:** Mezi **aktivy a pasivy, příjmy a výdaji** i mezi dalšími položkami v bilanci (např. investiční majetek = dlouhodobý kapitál).

**Pravidlo objemové:** Podnikat s **přiměřeným stavem majetku a kapitálu**. Vysoké zásoby a nevyužité stroje zvyšují náklady.

**Finanční nezávislost:** Poměr mezi **vlastním a cizím kapitálem 2: 1** (cca 40 % cizích zdrojů) jako horní hranice zdravého podniku.

### 11.2.2. Stanovení potřeby majetku a zdrojů krytí na počátku podnikání

Tabulka 8 Základní části zakladatelského rozpočtu – Shrnutí

Sestavuje se před zahájením podnikání a skládá se ze třech základních částí:		
1.	<b>Startovací kapitál/majetek</b> a) rozpočet kapitálu pro dlouhodobý majetek b) rozpočet kapitálu pro oběžný majetek c) Zdroje a způsob jejich krytí	ROZVAHA
2.	Rozpočet výnosů, nákladů HV většinou za první rok podnikání – představuje plán výsledovky	VÝKAZ Z/Z
3.	<b>Dělení zisku a výpočet ukazatele efektivity:</b> Rozdělení zisku, výnosnost kapitálu (celkového, vlastního, cizího kapitálu), kritický objem výroby...	HODNOCENÍ (FA)

Startovací kapitál	
	Potřeba kapitálu pro financování IM
+	Potřeba kapitálu pro financování provozního K
=	Potřeba kapitálu celkem
-	Vlastní kapitál
=	Potřeba cizích zdrojů

Zdroj: vlastní zpracování

Východiskem stanovení zakladatelského rozpočtu je **předpokládaný objem prodeje** ve fyzických jednotkách a **očekávaná úroveň cen**.

V rámci přípravy projektu je nutné naplánovat (odhadnout) následující:

- denní výroba (průzkum trhu)
- náklady na výrobu (energie, materiál, služby, mzdové náklady, pojištění, výrobní, správní odbytová režie, odpisy...)
- cena výrobku (dle konkurence, nebo dle nákladové kalkulace)
- počet zaměstnanců a jejich mzda (dle profesních mzdových tabulek nebo dle odvětvových průměrů)
- obrat oběžného majetku (včetně vázanosti kapitálu v OM) – dle konkurence či odvětvových průměrů

- financování podnikání (předpokládaná úroková sazba cizího kapitálu a pravděpodobné čerpání úvěrů, vlastní kapitál a způsoby dělené zisku)
- hodnocení (dynamické a statické metody hodnocení investic, např. bod zvratu, doba návratnosti, VVP, hrubé rozpětí, hrubá rentabilita) (Businessinfo, 2012).

### 11.2.3. Ukázka zakladatelského rozpočtu (začínající podnikatel (výroba/ obchod))

#### @ Příklad

Tabulka 9 Aktiva před zahájením podnikání a známá pasiva [Kč]

Dlouhodobý majetek:	Cena	Roční odpis
Stroje a výrobní zařízení, vybavení kanceláří (doba životnosti 5 let)	600 000	120000
Nehmotný majetek (5 let)	140 000	28000
CELKEM AKTIVA	740 000	148 000
VLASTNÍ KAPITÁL (disponibilní hotovost)	1 200 000	

Tabulka 10 Náklady (v Kč)

Položky v Kč	Cena
Materiálové náklady	750 000
z toho: přímé	150 000
nepřímé	600 000
Mzdové náklady	2 210 000
z toho: přímé	1 230 000
nepřímé	980 000
Služby (nepřímé náklady)	1100 000
z toho: správa, nájem, odbyt	100 000
výrobní režie	1 000 000
Pojištění podniku	35 000
Úroky na debetním účtu (plán)	2 500
Odpisy (přímé)	148 000
Náklady celkem	4 245 500
z toho: nepřímé náklady	2 717 500
přímé náklady	1 528 000

Poznámka: služby (možné případy): Faktury za výkony spojů, nákladní dopravy, za provedené záruční opravy, nájemné, nájem, IT služby, účetnictví, externí služby, poštovní poplatky, známky, telefonní služby, rozhlasové poplatky, půjčovné, úklidové služby, praní prádla, školení, překlady, překlady, poradenské služby, úhrady za inzerci, propagaci, výstavy, úklid, praní a čišťení prádla, právníckou pomoc, faktury za řešení úkolů rozvoje vědy a techniky a ostatní služby, vzdělávání pracovníků. Měsíční mzdové náklady na 4 lidi \* 34 410 Kč \*1,338 (soc. a zdrav. poj.).

Tabulka 11 Plán nákladů a výnosů

položky VH	Kč
Tržby (při 720 kusech při ceně á 6100 Kč/kus)	4 320 000
Náklady	4 245 500
Hrubý zisk	146 500

Tabulka 12 Výpočet celkové potřeby kapitálu v Kč na „startu“ (při znalosti obrátkového cyklu kapitálu)

Roční náklady (celkem)	4 245 500
odpisy (není výdaj, jen náklad, není nutné touto částkou disponovat)	-148 000
provozní kapitál roční	4 097 500
potřeba provozního kapitálu pro obrátkový cyklus při 4 obrátky/rok	<b>1 024 375</b>
potřeba kapitálu pro nákup dlouhodobého majetku	+ 740 000
Potřeba kapitálu celkem (1. čtvrtletí)	<b>1 764 375</b>
Potřeba kapitálu celkem (cca)	<b>1 800 000</b>
Vlastní kapitál (1 200 000 Kč)	<b>-1 200 000</b>
Potřeba cizích zdrojů	<b>= 600 000</b>

Tabulka 13 Nabídla cizích zdrojů (Kč)

Dotace	250 000
Kontokorentní úvěr	55 000 (4,5 % p.a)
Rodina	295 000 (bezúročná půjčka)
Startovací úvěr (u Start-up)	Další volba

Tabulka 14 Zahajovací rozvaha (Kč)

AKTIVA (Majetek)		PASIVA (Kapitál)	
Dlouhodobý majetek	740 000	VLASTNÍ KAPITÁL	
Oběžný majetek	<b>1 060 000</b>	Základní kapitál	1 200 000
Zásoby a pohledávky	<b>1 024 375</b>	Ostatní fondy	250 000
Peníze	35 625	CIZÍ ZDROJE	
		Závazky k bance	55 000
		Ostatní závazky	295 000
CELKEM AKTIVA	1 800 000	CELKEM PASIVA	1 800 000

Bod zvratu (při nákladech a výnosech 1. roku) (zdroj: tab. 10)

<b>přímé</b> náklady v [Kč/kus] (při výrobě 720 ks):	2 122,2
Přímé náklady celkem (v bodu zvratu množství x)	2 122,2*x
prodejní cena v [Kč/kus]	6 100
tržby celkem v [Kč]	6 100* x
nepřímé náklady celkem [Kč]	2 717 500
cena – přímý náklad [v Kč na kus]	3 997,7

**Tržby – přímé náklady = nepřímé náklady + zisk**

$$6100 \text{ [Kč/ks]} * x - 2 122,2 \text{ [Kč/ks]} * x = 2 717 500 \text{ [Kč]} + 0$$

$$x * (6100 - 2 122,2 \text{ [Kč/ks]}) = 2 717 500 \text{ [Kč]}$$

$$x = 2 717 500 \text{ [Kč]} / 3 997,7 \text{ [Kč/ks]}$$

$$X = 684 \text{ [ks]}$$

Bod zvratu (počet výrobků, než se stane výroba ztrátová) zjištěno dle příspěvku na úhradu nebo hrubého rozpětí.



Tabulka 15 Plán CF v Kč pro 720 ks výroby [Kč]

Položky CF (Kč)	1.rok	2.rok	3.rok
Zisk/ztráta	146 500	15 609	28 343
- Daň ze zisku (20 %)	29 300	3 122	5 669
+ odpisy	148 000	148 000	148 000
CF I. disponibilní (čistý zisk+ odpisy)	<b>294 500</b>	163 609	176 343
Splátka bance (kontokorent)	55 000	0	0
Splátka rodině	150 000	55 000	90 000
CF II. (konečný zůstatek)	<b>89 500</b>	<b>108 609</b>	<b>86 343</b>

Tabulka 16 Pomocné výpočty ke CF [Kč]

	1. rok	2.rok	3 rok
Cena Kč/ks (ponechána stejná)	6 100	6 100	6100
Vyrobené kusy	720	730	780
Tržby	4 392 000	4 453 000	4 758 000
<b>Náklady (nepřímé + přímé)</b>	4 245 500	4 437 391	4 729 656
HV	146 500	15 609	28 343

Pozn. V dalších letech (2-6) je kalkulován nárůst nákladů 4%

Na základě dat (tab. 9-15) možno spočítat ukazatele efektivity (ČSH, VVP, doba návratnosti prostá). Ukazatele by byly počítány z CFI (před úhradou splátek kapitálu). Jelikož je ve výpočtu zisku a potažmo CF již započítán úrok (cena cizích zdrojů) je možno přistoupit k volbě požadovaného procenta zhodnocení např. dle míry inflace nebo ušlé příležitosti (alternativních nákladů). Zakládání podniku patří mezi financování podniku tzv. **Financování mimořádné**.

### 11.3. Mimořádné financování

#### a) Fúze (sloučení, pohlcování, přebírání, kupování a jiné slučování společností)

Získání určitého podílu na trhu, úsilí o dlouhodobou prosperitu a existence organizace, růst, dosažení jisté úrovně zisku nebo například expanze patří bezpochyby mezi nejpřednější a nejčastější cíle všech firem. Vzájemné spojování společností patří mezi jednu z cest, jak jich dosáhnout. Spojování společností může přinášet nespočet výhod. Jedná se například o možnosti efektivnější produkce, efektivnější využívání zdrojů, větší podíl na trhu či dostupnost nových a lepších technologií. Na druhou stranu má fúze i své nevýhody – slábnutí konkurence na trzích, vznik společností s dominantním nebo dokonce až monopolním postavením na trhu atd. V právních předpisech definice pojmu fúze není. Mnozí ho chápou jako synonymum pro koncentraci podniků. Dvě samostatné entity se vzájemně spojí v jeden celek. Jedná se tak o jeden z možných způsobů přeměny obchodních společností. V praxi se lze setkat s fúzí provedenou sloučením nebo splynutím. **Při sloučení jedna společnost zůstává aktivní, zatímco druhá je pohlcena a přestává existovat. Naopak, splynutí znamená, že obě původní společnosti končí a vzniká zcela nová entita (HAŠKOVÁ, nedatováno).**

## b) Akvizice

Stejně jako pro fúzi tak i pro akvizici neexistuje v našich předpisech právní termín. Akvizice představují jeden z možných typů spojení organizací. Akvizice je **situace, kdy jedna společnost kupuje společnost jinou, přičemž obě zůstávají samostatnými právními subjekty**. V případě akvizice nedochází ke vzniku ani zániku žádné ze společností, dojde pouze ke změně v jejich vlastnické struktuře.

Proces akvizice firem může probíhat dvěma způsoby:

1. **Kapitálová akvizice (share deal)** – jedná se o nákup podílu v cílové společnosti.
2. **Majetková akvizice (asset deal)** – převzetí celého majetku společnosti spolu se souvisejícími závazky (například odkup celého obchodního závodu, nebo jen jeho části, ne celé společnosti) (Totalservis, online).

## c) Zánik společnosti (s likvidací, bez likvidace)

Pokud se uvažuje o ukončení činnosti právnické osoby, která již neplní funkci, pro kterou byla založena, nabízí se **možnost jejího ukončení likvidací**. Likvidace začíná rozhodnutím o zrušení společnosti (právnické osoby) a vstupu do likvidace. Právnická osoba pak zaniká ke dni výmazu z příslušného obchodního rejstříku.

Likvidace právnické osoby může proběhnout jak dobrovolně – rozhodnutím příslušného orgánu právnické osoby, tak nedobrovolně – rozhodnutím soudu, které má povahu sankce za neplnění zákonem stanovených povinností.

Právnická osoba nesmí být v okamžiku vstupu do likvidace předlužená (pozn. předlužení je stav, kdy má dlužník více věřitelů a souhrn jeho závazků převyšuje hodnotu jeho majetku).

Pokud je společnost předlužená, je nutné podat insolvenční návrh a zahájit insolvenční řízení. Účelem a cílem likvidace společnosti je vypořádání majetku právnické osoby, vyrovnání veškerých závazků a naložení s případným likvidačním zůstatkem, tj. čistým jměním právnické osoby po vypořádání všech závazků, a výmaz právnické osoby z obchodního rejstříku (ČERNÁ, 2023). Ke zrušení společnosti **bez likvidace** dochází tehdy, pokud se společnost převádí na nového právního nástupce – na novou či již existující společnost, či v případě, že se společnost sloučí s jiným podnikatelským celkem (viz fúze).

Použití literatura:

- [1] ALTAXO (2019). Činnosti, které souvisí se založením podniku dostupné: <https://www.altaxo.cz/zacatek-podnikani/zalozeni-spolecnosti/cinnosti-ktere-souvisi-se-zalozenim-podniku>, [cit. červenec, 2024]
- [2] Businessinfo, (2012). Podnikatelský plán a strategie, dostupné: <https://www.businessinfo.cz/navody/podnikatelsky-plan-a-strategie/#b11>, převzato z: Srpová, J., Svobodová, I. Podnikatelský plán a strategie, Grada Publishing, 2011. ISBN 978-80-247-4103-14
- [3] ČERNÁ, J. (2023). Ukončení činnosti právnické osoby, In: Pajerová Sedláčková ADVOKÁTKY s.r.o., <https://advokatky.cz/50995-2/>

- [4] HÁLEK, V. (2024, online). Podmínky pro vznik drobného a středního podniku, Podmínky pro vznik drobného a středního podniku, dostupné: <https://halek.info/prezentace/drobne-podnikani-prednasky/dpprp.php?!=02&p=37>
- [5] HAŠKOVÁ, S. (X). Finance podniku – Mimořádné financování, dostupné: [https://is.vstecb.cz/do/vste/archiv\\_starych\\_dokumentu/akreditacni\\_zadosti/EPM\\_NMgr/studijni\\_opory\\_ekonomika\\_podniku\\_a\\_management\\_nmgr/Finance\\_podniku-mimoradne\\_financovani.pdf](https://is.vstecb.cz/do/vste/archiv_starych_dokumentu/akreditacni_zadosti/EPM_NMgr/studijni_opory_ekonomika_podniku_a_management_nmgr/Finance_podniku-mimoradne_financovani.pdf). [cit. červenec, 2024]
- [6] KOZÁKOVÁ, M. (2011). Založení reálné firmy – 1. část: Výběr předmětu podnikání, názvu a umístění firmy a právní formy podnikání, <https://clanky.rvp.cz/clanek/13983/ZALOZENI-REALNE-FIRMY-1-CAST-VYBER-PREDMETU-PODNIKANI-NAZVU-A-UMISTENI-FIRMY-A-PRAVNI-FORMY-PODNIKANI.html>
- [7] PII, Pražský inovační institut (2023). Jak na financování startupu? dostupné: <https://www.businessinfo.cz/navody/jak-na-financovani-startupu/>, [cit. červen, 2024]
- [8] SYNEK, M. a kol. (2007). Manažerská ekonomika. 4. vydání. Praha, Grada Publishing, a.s., 2007, ISBN 978-80-247-1992-4
- [9] Totalservis, (nedatováno). Rozumíte akvizici a fúzi? Víme, kdy se vyplatí a kdy je to naopak nebezpečné, dostupné: <https://www.totalservice.cz/novinky/rozumite-akvizici-a-fuzi-vime-kdy-se-vyplati-a-kdy-je-to-naopak-nebezpecne-2024-04-10/>, [cit. červenec, 2024]

## 12. METODY MEZIPODNIKOVÉHO SROVNÁVÁNÍ

Mezipodnikové srovnání by mělo tvořit součást analýzy podniku. Před vlastním srovnáním je třeba věnovat se otázkám srovnatelnosti. U analyzovaných podniků je nutné zohlednit míru srovnatelnosti dat i podniků. Podle KOVANICOVÉ (1998) se srovnatelností rozumí srovnatelnost s ohledem na hledisko oboru činnosti, geografické, politické, historické, ekologické a legislativní. Podniky musí být srovnatelné také vzhledem k velikosti.

Po vytvoření vhodného celku z podobných podniků je nutné dle KISLINGEROVÉ a HNILICI (2008) zvolit vhodné ukazatele (kritéria porovnání) vzhledem k účelu analýzy. Následuje volba metod mezipodnikového srovnání – jednorozměrné nebo vícerozměrné metody.

### 12.1. Jednorozměrné metody

Jednorozměrné metody řadí KISLINGEROVÁ A HNILICA (2008) mezi ty nejjednodušší, kterými lze porovnat podniky podle jednoho ukazatele. Analytik si sám zvolí kritéria, např. bilanční sumu, EBIT, počet zaměstnanců nebo poměrové ukazatele rentability. Tímto způsobem získá základní představu o vzájemném postavení podniků. Pro širší představu o jednotlivých podnicích je vhodné podniky seřadit podle více ukazatelů současně.

### 12.2. Vícerozměrné metody

Vícerozměrné metody na rozdíl od jednorozměrných metod pracují s několika kritérii, jimž je přiřazena konkrétní váha. Stav podniku je pak souhrnně vyjádřen jedním číslem (VOCHOZKA, 2011). Srovnáním všech podniků ve vzorku je získáno jejich pořadí.

#### 12.2.1. Rozhodovací matice

Podle NAKHUTIN (2023) je rozhodovací matice cenným nástrojem pro analýzu a výběr nejlepší varianty pro různé alternativy při rozhodování. Tato technika je významně užitečná, když se snažíte učinit konečné rozhodnutí mezi možnými řešeními s vlivem různých faktorů.

**Rozhodovací matice může pomoci:**

- a) Snížit míru nejistoty a subjektivity
- b) Ujasnit si všechny možnosti a stanovit jejich priority
- c) Učinit sebevědomé a racionální rozhodnutí

Rozhodovací matice je užitečným nástrojem, když je problém vybrat si z některých možností (variant, kritérií, podniků). Tyto různé možnosti volby by však měly být srovnatelné (viz výše). Pokud máte před sebou rozhodnutí typu – “Jakým směrem by se měla ubírat marketingová strategie naší společnosti v příštích dvou letech”, s použitím rozhodovací matice neuspějete.

KISLINGEROVÁ a HNILICA (2008) uvádějí vzorovou rozhodovací matici, která zachycuje v řádcích jednotlivé podniky (1 až n), ve sloupcích jednotlivé ukazatele (kritéria  $X_1$ - $X_n$ ).

V řádku „váhy ukazatelů“ zohledňuje význam ukazatele, řádek „charakter ukazatelů“ odráží příznivost hodnot. Příznivé vyšší hodnoty ukazatele označují (+1), pokud je příznivější dosáhnout nižších hodnot, je uvedeno (-1).

Tabulka 17 Obecné schéma kritériální (rozhodovací) matice

Objekt (podnik)	Kritérium (např. ukazatel)					
	$X_1$	$X_2$	...	$X_j$	...	$X_m$
1	$X_{11}$	$X_{12}$				$X_{1m}$
2	$X_{21}$	$X_{22}$				$X_{2m}$
...						
...						
...						
n				$X_{nj}$		$X_{nm}$
Váhy ukazatelů	$p_1$	$p_2$	...	$p_j$	...	$p_m$
Charakter ukazatelů	+1	+1	...	-1	...	+1

Zdroj: KISLINGEROVÁ A HNILICA (2008)

### Jak vytvořit rozhodovací matici?

Zde je sedm kroků rozhodování a vytvoření rozhodovací matice (NAKHUTIN, 2023). Autor neaplikuje matici na hodnocení podniků, ale hodnocení čtyř míst ve městě, která jsou vhodná pro podnikání (jako ukázka tvorby rozhodovací matice – vhodné a dostačující). Zda je informace (lokace podnikání) uvedeno v řádku nebo ve sloupci matice není podstatné.

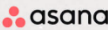
- Určete si alternativy: Před sestavením matice byste si měli vyjasnit různé možnosti, mezi kterými se můžete rozhodovat. V tomto případě můžete objevit například čtyři místa ve městě, která jsou pro vaši akci vhodná. (V maticích, které se používají k mezipodnikové komparaci se místo „místa“ použijí „podniky“).
- Určete kritéria pro analýzu: Po určení možností byste měli stanovit klíčová kritéria, která je třeba vyhodnotit, abyste se mohli rozhodnout co nejlépe. Ve sledovaném případě mohou být příkladem rozhodujících faktorů pro místo konání akce: náklady, potenciální návratnost investice, poloha, vzdálenost od kanceláře, počet volných míst, dostupnost technického vybavení, možnost uspořádání cateringu nebo oběda, recenze zákazníků z

minulosti a další. Vždy by se mělo vzít v úvahu, že všechny možnosti budou mít nějaké klady a zápory. Do zúžení těchto kritérií se mohou zapojit i zainteresované strany. Pomůže to soustředit se na nejpodstatnější faktory, které se musí vyhodnotit.

- Vytvořte si rozhodovací matici: Rozhodovací matice je mřížka, do níž se vkládají důležité faktory, které je třeba analyzovat a porovnat. Možnosti se mohou nastavit jako názvy sloupců a kritéria jako názvy řádků.

Tabulka 18 Rozhodovací matice 1 (příklad: kritéria a možnosti volby)

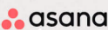
	Venue 1	Venue 2	Venue 3	Venue 4
Cost				
Location				
Technical equipment				
Available spots				



- Vyplňte rozhodovací matici: Nyní se mohou začít hodnotit možnosti podle hodnotových kritérií. Může se použít stupnice od 1 do 5, kde 1 je nejhorší a 5 nejlepší. Nyní začnete nástroj rozhodovací matice oceňovat nejvíce, protože na jednom místě uvidíte úplný obraz svých možností a celou řadu důležitých úvah. Vyplnění této rozhodovací matice vám pomůže pracovat s každou proměnnou krok za krokem bez rizika, že něco vynecháte.

Tabulka 19 Rozhodovací matice 2 (příklad: kritéria a možnosti volby) - vyplněné

	Venue 1	Venue 2	Venue 3	Venue 4
Cost	5	3	4	4
Location	4	5	3	2
Technical equipment	3	5	3	2
Available spots	2	3	4	5



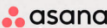
- Přidejte faktorům váhu: Když zanalyzujete a zvážíte všechny své možnosti, je na čase přikládat kritériím váhu. Některá mohou být zásadnější než jiná, proto je důležité je vizualizovat v matici řešení, abyste získali nejvyšší hodnocení. Zásadní jsou pro vás

například náklady, protože nesmíte překročit svůj rozpočet. Zároveň je lokalita o něco méně důležitá, ale počítá se více než technické vybavení a počet volných míst. Na posledních jmenovaných tedy záleží stejně, ale o něco méně než na ostatních. Váhy umísťuje NAKHUTIN (2023) vlevo v kroužku, na rozdíl od KISLINGEROVÉ A HNILICI (2008), kteří je uvádějí v řádku u kritérií. Možnosti, jak určit „váhu“ kritérií, jsou v kap. 12.3.

- Vynásobte vážené skóre: V tomto kroku je již nejnáročnější práce hotova. Nyní stačí váhu vynásobit jednotlivými faktory.

Tabulka 20 Rozhodovací matice 4 (příklad: kritéria a možnosti volby) – vážené skóre

	Venue 1	Venue 2	Venue 3	Venue 4
Cost 5	5 × 5	3 × 5	4 × 5	4 × 5
Location 4	4 × 4	5 × 4	3 × 4	2 × 4
Technical equipment 3	3 × 3	5 × 3	3 × 3	2 × 3
Available spots 3	2 × 3	3 × 3	4 × 3	5 × 3



- Vypočítejte celkové skóre: Konečně bylo spočítáno vše, co bylo potřeba k nalezení nejlepšího řešení pro vaši akci. Nyní je jasná odpověď založená na číslech podle daných základních kritérií a jejich míry významnosti. Stačí jen vypočítat celkové skóre pro každou možnost a je učiněno nejpřesnější a nejracionálnější rozhodnutí. V řešeném případě by to bylo místo konání číslo 2. Jeho celkový součet je nejvyšší. (první místo: 56 b, druhé místo: 59 b, třetí místo: 58 b a čtvrté místo: 49 b).

Tabulka 21 Rozhodovací matice 5 (příklad: kritéria a možnosti volby) – výsledné skóre

	Venue 1	Venue 2	Venue 3	Venue 4
Cost 5	5 × 5 = 25	3 × 5 = 15	4 × 5 = 20	4 × 5 = 20
Location 4	4 × 4 = 16	5 × 4 = 20	3 × 4 = 12	2 × 4 = 8
Technical equipment 3	3 × 3 = 9	5 × 3 = 15	3 × 3 = 9	2 × 3 = 6
Available spots 3	2 × 3 = 6	3 × 3 = 9	4 × 3 = 12	5 × 3 = 15



Tabulky 18-22- zdroj: NAKHUTIN (2024 online: In: cloudfresh.com)

### 12.3. Metody pro stanovení velikosti vah

1. Metoda pořadí
2. Bodovací metoda
3. Metoda párového srovnávání
4. Fullerův trojúhelník
5. Metoda kvantitativního párového srovnání kritérií (KISLIGEROVÁ, 2003)

#### Ad 1) Metoda pořadí

Vyžaduje pouze ordinální informaci, tj. stanovení pořadí ukazatelů podle důležitosti. Uspořádaným ukazatelům jsou přiřazena čísla (body: n, n – 1, ...1). Nejdůležitějšímu ukazateli je přiřazeno číslo „b“ (odpovídá počtu ukazatelů). Počet ukazatelů b = hodnotě maxima n. Druhému nejdůležitějšímu: „b-1“ resp. n-1. Až nejméně důležitému ukazateli je přiřazeno číslo 1. Obecně j-tému ukazateli je přiřazeno číslo  $b_j$ .

Váha j-tého ukazatele se vypočte podle vzorce:

$$w_j = \frac{b_j}{\sum_{j=1}^n b_j} \quad [12.1]$$

Kde:  $w_j$  je váha j-tého ukazatele,

b – pořadí důležitosti j-tého ukazatele,

j – index ukazatele,

n – počet ukazatelů.

Jmenovatel – jde řešit sumou nebo postupem:

$$\sum_{j=1}^n b_j = \frac{n * (n + 1)}{2}$$

@ Tabulka 22 Příklad1: jednotlivá kritéria hodnocení podniku jsou i (1-9):

	i	Pořadí významnosti	b přidělené body	Váha = b/suma
Ziskový	1	1	9	9/45 = 0,2
Stabilní	2	6	4	4/45 = 0,08
Známý	3	9	1	1/45 = 0,02
Perspektivní	4	7	3	3/45 = 0,06
Likvidní	5	2	8	8/45 = 0,17
Vzdělané vedení	6	3	7	7/45 = 0,15
Zaměstnanci loajální	7	8	2	2/45 = 0,04
Vhodná právní struktura	8	5	5	5/45 = 0,11
Variabilita výroby	9	4	6	6/45 = 0,13
Suma			45	1



## Ad 2) Bodovací metoda

Předpoklad: analytik je schopen kvantitativně ohodnotit důležitost ukazatelů. Pro zvolenou stupnici musí uživatel ohodnotit j-tý ukazatel hodnotou  $b_j$  ležící v dané stupnici (např.  $0 < b_j < 100$ ) **nebo**  $0 < b_j < 10$ ) apod. Výpočet vah je při použití této metody identický s postupem uvedeným v předchozí metodě, jediný rozdíl je v přidělení bodů  $b_i$ . Opět platí pravidlo, že čím důležitější je některé kritérium, tím vyšší dostane počet bodů. Váhu příslušného kritéria pak dostaneme podle vztahu  $v_i = b_i / \sum_k b_k$ , kde  $i=1 \dots n$ .

@ Tabulka 23 Příklad2: Jednotlivá kritéria hodnocení podniku jsou obodována b (1-10):

	i	b přidělené body	Váha = b/suma
Ziskový	1	9	9/50 = 0,18
Stabilní	2	5	5/50 = 0,1
Známy	3	2	2/50 = 0,04
Perspektivní	4	3	3/50 = 0,06
Likvidní	5	9	9/50 = 0,18
Vzdělané vedení	6	9	9/50 = 0,18
Zaměstnanci loajální	7	2	2/50 = 0,04
Vhodná právní struktura	8	5	5/50 = 0,1
Variabilita výroby	9	6	6/50 = 0,12
Suma		50	1

## Ad 3) Metoda párového srovnávání ukazatelů

Východisko: odhad, který ze dvou ukazatelů je při párovém srovnání důležitější. Analytik postupně porovnává každé dva ukazatele mezi sebou, takže počet srovnání  $N$  je:

$$N \binom{n}{2} = \frac{n * (n - 1)}{2} \quad [12.2]$$

Příklad pro 15 ukazatelů: Počet porovnávání (resp. porovnávaných dvojic) je 105.

$$N \binom{15}{2} = \frac{15 * 14}{2} = 105 \quad [12.3]$$

Metoda nevhodná pro větší počet ukazatelů – přílišná pracnost.

## Ad 4) Fullerův trojúhelník (pro zajímavost)

Ukazatele (kritéria) se očíslovají pořadovým číslem 1-n. Analytikovi se předloží trojúhelníkové schéma, jehož dvojřádky tvoří dvojice pořadových čísel uspořádaných tak, že každá dvojice se vyskytne jen 1x (jsou zde všechny kombinace dvojic kritérií). Analytik zakroužkuje u každé

dvojice to kritérium, které považuje za důležitější (případně obě, pokud jsou stejně důležitá). Počet zakroužkování j-tého ukazatele se označí  $z_j$ . Váha j-tého ukazatele (to je to, co analytik potřebuje zjistit), se vypočte podle vzorce:

$$w_j = \frac{z_j}{Z} \quad [12.4]$$

Kde:  $w_j$  je váha j-tého ukazatele,  
 $z_j$  – počet zakroužkování j-tého ukazatele,  
 $Z$  – celkový počet všech zakroužkování.

Schéma 14 Fullerův trojúhelník v případě 5 kritérií (ukázka)

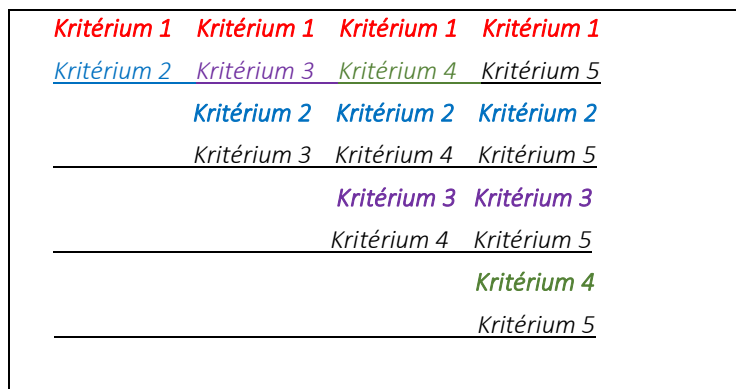
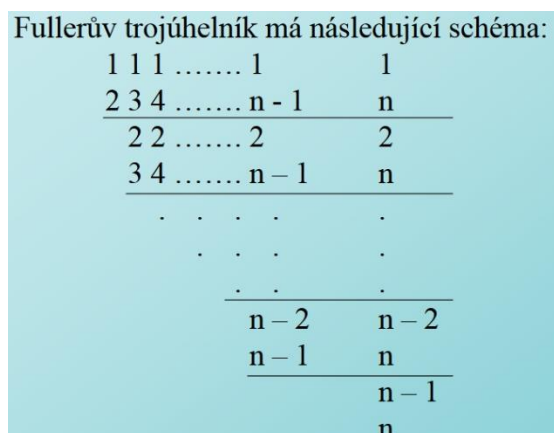


Schéma 15 Obecné schéma



Zdroj: Kislíngrová (2003)

#### Ad 5) Metoda kvantitativního párového srovnání kritérií

Saatiho matice – informace spíše pro zajímavost. Není obsah nutno pro předmět „Ekopod“ uvádět.

## 12.4. Metody vícekritériálního hodnocení variant

Analytik se musí na základě použitých metod rozhodnout mezi nabízenými variantami (např. podniky) na základě kritérií. Obecně se hledá maximální (je výhodné maximum hodnoty) nebo minimální konkrétní hodnota kritéria (je nejlepší dosahovat minima hodnoty). Jinak řečeno: Nutno určit, jaký vývoj ukazatele je žádoucí, správný nebo požadovaný. Usiluje-li se o co největší hodnotu, jde-li o maximalizaci → maximalizační ukazatel. Usiluje-li se o co nejnižší hodnotu, jde-li o minimalizaci → minimalizační ukazatel. Pokud je hledisek více, hovoří se o vícekritériálním (multikritériálním) rozhodování.

1. Metoda prostého pořadí
2. Metoda bodovací
3. Metoda jednoduchého podílu
4. Metoda normované proměnné
5. Metoda vzdálenosti od fiktivního podniku

### Ad 1) Metoda prostého pořadí (jednoduchého součtu pořadí)

Autoři označují tuto metodu za nejjednodušší. Její podstata spočívá dle MARINIČE (2008) v tom, že každému ukazateli ve zvolené matici je každému podniku přiřazeno konkrétní pořadí. Součet jednotlivých pořadí za každý podnik tvoří výsledné pořadí. Na příkladě je uveden postup (tab. 24-25).

@ Tabulka 24 Výsledky sledovaných ukazatelů (kritérií)

Ukazatel	Podnik A	Podnik B	Podnik C
1. výnosnost aktiv = výnosy: celková aktiva	0,550	0,602	<b>0,612</b>
2. náklady: výnosy (nákladovost)	<b>0,973</b>	1,003	0,990
3. doba obratu pohledávek = pohledávky celkem: tržby celkem	73,604	<b>71,985</b>	83,995
4. úrokové krytí = (zisk hrubý + nákladový úrok) / nákladový úrok	-0,777	<b>1,208</b>	0,571
5. rentabilita = HV před zdaněním: celkový kapitál	-0,015	<b>0,002</b>	-0,006
6. podíl pohledávek: dlouhodobé pohledávky: suma aktiv	0,804	<b>0,564</b>	1,469

@ Tabulka 25 Pořadí podniků

Ukazatel	Pořadí A	Pořadí B	Pořadí C
1. výnosnost aktiv = výnosy: celková aktiva	3	2	<b>1</b>
2. náklady: výnosy (nákladovost)	<b>1</b>	3	2
3. doba obratu pohledávek = pohledávky celkem: tržby celkem	2	<b>1</b>	3
4. úrokové krytí = (zisk hrubý + nákladový úrok) / nákladový úrok	3	<b>1</b>	2
5. rentabilita = HV před zdaněním: celkový kapitál	3	<b>1</b>	2
6. podíl pohledávek: dlouhodobé pohledávky: suma aktiv	2	<b>1</b>	3
<b>Součet bodů</b>	<b>14</b>	<b>7</b>	<b>13</b>
<b>Pořadí</b>	<b>3</b>	<b>1</b>	<b>2</b>

Zdroj tab. 23 (autor).

Nejlepší je podnik s nejnižším součtem bodů (Neboť na pořadí záleží. A nejlepší je na vyšších místech).

- +** jednoduchost, rychlost, malá náročnost na propočty
- nezohlednění velikosti rozdílů v ukazatelích mezi jednotlivými podniky

## Ad 2) Metoda bodovací

Metodou bodovací jsou jednotlivým ukazatelům přidělovány procentní body. Nejlepší hodnota daného kritéria je ohodnocena 100 body. Ostatním sledovaným podnikům jsou následně přidělovány body, které vyjadřují procenta vzhledem k určené základně s nejlepší hodnotou (SCHOLLEOVÁ, 2009).

**POZOR** – na minimalizační a maximalizační nároky na ukazatele – (mini x max)!

### Výpočet „bodů“ (procent)

a) při maximalizaci 
$$m_{i,j} = \frac{X_{ij}}{X_{i_{max}}} * 100\% \quad [12.5]$$

⇒ 
$$\frac{\text{hodnota určitého ukazatele konkrétního podniku}}{\text{nejvyšší hodnota určitého ukazatele (ohodnocená 100 body)}} \times 100$$

b) při minimalizaci 
$$m_{i,j} = \frac{X_{i_{min}}}{X_{ij}} * 100\% \quad [12.6]$$

⇒ 
$$\frac{\text{nejnižší hodnota určitého ukazatele (ohodnocená 100 body)}}{\text{hodnota určitého ukazatele konkrétního podniku}} \times 100$$

kde: i = ukazatel, j = podnik

@ Tabulka 26 Vstupní údaje (ukazatele)

Ukazatel	Podnik A	Podnik B	Podnik C
1. Doba obratu aktiv (výnosy: celková aktiva)	0,550	0,602	0,612
2. Nákladovost (náklady: výnosy)	0,973	1,003	0,990
3. Doba obratu pohledávek (pohledávky celkem: tržby celkem)	73,604	71,985	83,995
4. úrokové krytí = (zisk hrubý nákladový úrok) / nákl. úrok	-0,777	1,208	0,571
5. rentabilita kapitálu (HV před zdaněním: celkový kapitál)	-0,015	0,002	-0,006
6. Podíl dlouhodobých pohledávek na aktivech (dlouhodobé pohledávky: celková aktiva)	0,804	0,564	1,469

@ Tabulka 27 Ukázka bodovací metody (jeden ukazatel), vzorec [12.5]

Ukazatel (1)	Podnik A	Podnik B	Podnik C
Výnosy: celková aktiva (rychlost obratu) ukazatel maximalizační	0,550 = x <sub>11</sub> (0,550/0,612) * 100 =89,86 % (nebo bodů)	0,602 = x <sub>12</sub> (0,602/0,612) * 100 =98,36 % (nebo bodů)	0,612 = x <sub>13</sub> , 100 % (nebo bodů)

Bodové hodnocení i-tého podniku udává, kolik % podnik dosáhl z maximální hranice 100 bodů. Metoda je vhodná tam, kde je relativní nízká variabilita hodnot ukazatelů.

@ Tabulka 28 Výsledky bodovací metody (více kritérií; ukázka dle tab. 24), vzorec [12.5) a [12.6]

Výsledky % / Ukazatel	Podnik A	Podnik B	Podnik C
1. maximalizační	89,86	98,36	100 (nejnižší hodnota)
2. minimalizační	100 (nejnižší hodnota)	97,00	98,28
3. minimalizační	97,8	100	87,63
4. maximalizační	-64,32	100	47,27
5. maximalizační	-750	100	-450
6. minimalizační	70,15	100	38,39
<b>Celkové hodnocení</b>	-456,51	595,36	-78,43
<b>POŘADÍ PODNIKŮ</b>	<b>3</b>	<b>1</b>	<b>2</b>

Rozdíly mezi podniky jsou značné. Horší pozici podniku A způsobují především ukazatele č. 5 (rentabilita aktiv) a č. 4 (úrokové krytí). Horší pozici podniku C způsobují především ukazatele č. 5, č. 3 (doba obratu pohledávek), u kterých jsou vykázána nejnižší bodová hodnocení

### ad 3) Metoda jednoduchého podílu

Srovnáním podniků metodou jednoduchého podílu je odstraněn nedostatek metody jednoduchého pořadí tím, že tato metoda využívá střední hodnotu jednotlivých ukazatelů. Bere tedy v úvahu i odchylky hodnot ukazatelů od jejich průměru. Zjištěnou střední hodnotou se dělí hodnota každého ukazatele v matici (REJNUŠ, 2014).

Je vypočtena hodnota **INTEGRÁLNÍHO UKAZATELE**  $d_{ij}$ :

- o u ukazatele, kde je pozitivní: růst:  $d_{ij} = x_{ij}/x_{pj}$ . [12.7]

⇒ 
$$\frac{\text{hodnota určitého ukazatele konkrétního podniku}}{\text{aritmetický průměr vypočítaný z hodnot určitého ukazatele}}$$

- o u ukazatele, kde je pozitivní: pokles:  $d_{ij} = x_{pj}/x_{ij}$  [12.8]

⇒ 
$$\frac{\text{aritmetický průměr vypočítaný z hodnot určitého ukazatele}}{\text{hodnota určitého ukazatele konkrétního podniku}}$$

$x_{ij}$  = hodnota  $j$ -tého ukazatele v  $i$ -té firmě (např. rentabilita u formy A)

$x_{pj}$  = aritmetický průměr z hodnot  $j$ -tého ukazatele (průměr všech rentabilit všech podniků)

Nejllepší je ten podnik, který má nejvyšší součet hodnot integrálních ukazatelů.

@ Tabulka 29 Výsledky ukazatele UK1-UK4 pro metodu jednoduchého podílu – podklady pro výpočet

Ukazatel/ firma	Čistý zisk/vlastní kapitál (%)	(aktiva/tržby) x 365	Přidaná hodnota /počet zaměstnanců	Finanční majetek/ nákl. úroky
	<b>UK 1</b>	<b>UK 2</b>	<b>UK 3</b>	<b>UK 4</b>
<b>A</b>	7,4	465,75	1 866 247,81	5,25
<b>B</b>	5,7	523,16	1 184 244,68	48,87
<b>C</b>	10,4	464,56	2 023 494,39	2 083,19
<b>průměr</b>	7,83	484,49	1691328,96	712,44

Podíl ukazatele (UK1-UK4) na průměru (vyjádřeno indexem)						
	UK 1	UK 2	UK 3	UK 4	suma	pořadí
A	0,945	0,961	1,103	0,007	3,017	2
B	0,728	1,080	0,700	0,069	2,577	3
C	1,328	0,959	1,196	2,924	6,408	1

Zdroj: autor

#### Ad 4) Metoda normované proměnné

Tato metoda dle autorů KISLINGEROVÉ a HNILICI (2008) převádí normalizací jednotlivé zkoumané veličiny na bezrozměrná čísla. Aplikace se použije tehdy, když je nezbytné porovnat určité objekty podle kritérií vyjádřené v různých měrných jednotkách. Pak se kritéria převedou na bezrozměrná čísla – což představuje proces normování.

Počítá se podle vzorce, kdy se transformuje hodnota ukazatele  $x_{ij}$  na normovanou hodnotu  $u_{ij}$ :

##### a) Při charakteru ukazatele +1 (maximalizace)

$$u_{ij} = \frac{x_{ij} - x_{pj}}{s_{xj}} \quad [12.9]$$

##### b) Při charakteru ukazatele -1 (minimalizace)

$$u_{ij} = \frac{x_{pj} - x_{ij}}{s_{xj}} \quad [12.10]$$

kde

$x_{ij}$  je hodnota  $j$ -tého ukazatele v  $i$ -té firmě,

$x_{pj}$  – aritmetický průměr vypočítaný z hodnot  $j$ -tého ukazatele

$s_{xj}$  = směrodatná odchylka vypočítaná z hodnot  $j$ -tého ukazatele

Směrodatná odchylka je rovna odmocnině z rozptylu. Rozptyl je roven druhé mocnině rozdílu hodnoty určitého ukazatele a aritmetického průměru určitého ukazatele. Směrodatná odchylka vypočtený vzorcem (KISLINGEROVÁ, 2003) nebo funkcí SMODCH:

$$s_{xj} = \sqrt{\frac{\sum_{j=1}^n (x_{ij} - \bar{x}_j)^2}{n}} \quad [12.11]$$

Kde:  $n$  je počet ukazatelů

$x_{ij}$  = hodnota  $j$ -tého ukazatele  $i$ -toho podniku

$\bar{x}_j$  = průměr  $j$ -tého ukazatele za daný soubor

Zdroj: KISLINGEROVÁ, 2003

SMODCH

Číslo1  ↑ = {7,4;5,7;10,4}

Číslo2  ↑ = číslo

Pozn.: Ve funkci se označí všechny hodnoty jednoho daného ukazatele za všechny podniky.

@ Tabulka 31 Výsledku ukazatelů UK1-UK4 pro podniky A, B, C – podklady pro metodu normované proměnné

Ukazatel/ firma	Čistý zisk/vlastní kapitál (%)	(aktiva/tržby) x 365	PH/počet zaměstnanců	finanční majetek/nákl. úroky
	UK1	UK2	UK3	UK4
A	7,4	465,75	1 866 247,81	5,25
B	5,7	523,16	1 184 244,68	48,87
C	10,4	464,56	2 023 494,39	2 083,19
<b>průměr</b>	<b>7,83</b>	<b>484,49</b>	<b>1691328,96</b>	<b>712,44</b>

@ Tabulka 32 Vzdálenost ukazatele od průměru – podklady pro výpočet směrodatné odchylky (čítatel vztahu [12.9], [12.10])

Vzdálenost UK (u podniků A až C) od průměru u ukazatelů UK1 až UK4				
X <sub>ij</sub> – X <sub>průměr</sub> nebo X <sub>průměr</sub> – X <sub>ij</sub> (dle typu (+1), (-1))				
	UK1	UK2	UK3	UK4
Typ →	(+1)	(-1)	(+1)	(+1)
A	-0,43	-18,74	174918,85	-707,19
B	-2,13	38,67	-507084,28	-663,57
C	2,57	-19,93	332165,43	1370,75

@ Tabulka 33 Mocnina vzdálenosti od průměru (zdroj: Tab. 31) a výpočet směrodatné odchylky dle [12.11]

Ř.č.		UK 1	UK 2	UK 3	UK 4
1	A	0,18	351,19	30596604085,32	500117,70
2	B	4,54	1495,37	257134467023,12	440325,14
3	C	6,60	397,20	110333872887,09	1878955,56
4	Suma mocnin	11,33	2243,76	398064943995,53	2819398,40
5	Průměr sumy (suma/n)	3,78	747,92	132688314665,18	939799,47
6	Směrodatná odchylka (odmocnina č. ř. 5)	1,943	27,348	364264,073	969,433
7	Směrodatná odchylka dle funkce SMODCH (pro UK1)	SMODCH Číslo1 <input type="text" value="C23:C25"/> ↑ = {7,4;5,7;10,4} Číslo2 <input type="text"/> ↑ = číslo = 1,943078886			

@ Tabulka 34 Výpočet normované hodnoty U<sub>ij</sub> dle vzorce [12.9] a [12.10]

	UK 1	UK 2	UK 3	UK 4	Aritm. Ø	pořadí
Ukazatel UK/ firma	Čistý zisk/VK (%)	(aktiva/tržby) x 365	PH/počet zaměstnanců	FM/nákl. úroky	Suma UK /4	
A	-0,22	9,64	90021,35	-363,95	5 604,18	2
B	-1,10	-19,90	-260969,09	-341,50	-16 333,22	3
C	1,32	10,26	170947,74	705,45	10 729,05	1

Zdroj: tab. 28 (zdrojová data), dílčí charakteristiky (tab. 31, 32)

## Ad) 5 Metoda vzdálenosti od fiktivního bodu

Autoři považují tuto metodu za náročnější, ale nejpřesnější ze všech metod mezipodnikového srovnání, neboť ukazuje celkovou vzdálenost od fiktivního objektu. SEDLÁČEK (2011) rozumí tímto objektem fiktivní objekt, který u jednotlivých ukazatelů dosahuje nejlepších hodnot. Při aplikaci této metody je zjišťována vzdálenost jednotlivých podniků od fiktivního objektu (normované hodnoty určitého ukazatele).

$$\sqrt{(\text{normovaná hodnota ukazatele} - \text{hodnota ukazatele u fiktivního objektu})^2}$$

Pozn.: Normovaná hodnota je zjištěna na základě ad 4 (tab. 33)

Zdroj: KISLINGEROVÁ a HNILICA (2008)

Za nejlepší je považován objekt nejméně vzdálený od fiktivního objektu, za nejhorší se považuje objekt, který je vzdálen nejvíce (SYNEK a kol., 2009).

### Zobrazení výsledků

Pro přehledné zobrazení výsledných pořadí podniků, které bylo sestaveno na základě výše popsaných metod, je vhodné použít souhrnné tabulkové uspořádání. V něm je možné pozorovat odlišnost výsledků, které mohou být způsobeny jednotlivými metodami (KISLINGEROVÁ a HNILICA, 2008).

Použití literatura:

- [1] KISLINGEROVÁ, E. (2003). Metody mezipodnikového srovnání. Dostupné: <https://www.euroekonom.sk/download2/testy-prijimacky-vs-ekonomia/Materialy-na-prijimacky-Podnikova-ekonomika-PE301-8.pdf>. [cit. srpen 2024].
- [2] KISLINGEROVÁ, E.; HNILICA, J. (2008). Finanční analýza – krok za krokem. 2. vydání. Praha: C. H. Beck. ISBN 978-80-7179-713-5.
- [3] MARINIČ, P. (2008). Finanční analýza a finanční plánování ve firemní praxi. Praha: Oeconomica. ISBN 978-80-245-1397-3.
- [4] NAKHUTIN, M. (2024 online). Rozhodovací matice 7 kroků k rozhodnutí, dostupné: <https://cloudfresh.com/cs/blog/rozhodovaci-matice-7-kroku-k-rozhodnuti/>, [cit. srpen 2024].
- [5] REJNUŠ, O. (2014). Finanční trhy, 4., aktualizované a rozšířené vydání. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-3671-6.
- [6] SEDLÁČEK, J. (2011). Finanční analýza podniku. Brno: Computer Press. ISBN 978-80-251-3386-6.
- [7] SCHOLLEOVÁ, H. (2009). Investiční controlling – Jak hodnotit investiční záměry a řídit podnikové finance. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-2952-7
- [8] SYNEK, M., KOPKÁNĚ, H., KUBÁLKOVÁ, M (2009). Manažerské výpočty a ekonomická analýza. Praha: C. H. Beck. ISBN 978-80-7400-154-3.
- [9] VOCHOZKA, M. (2011). Metody komplexního hodnocení podniku. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-3647-1.



# Přílohy

Příloha 1 Rozvaha

Dle vyhlášky  
č. 500/2002  
Sb.

## ROZVAHA

Název a právní forma  
účetní jednotky:

ke dni 31. prosince 2019

Sídlo účetní jednotky:

(v celých tisících Kč)

IČ

Předmět podnikání  
/činnosti úč. j.:

### AKTIVA

			Běžné účetní období			Minulé úč. období
			Brutto 1	Korekce 2	Netto 3	Netto 4
	<b>AKTIVA CELKEM</b>	<b>1</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
A.	Pohledávky za upsaný základní kapitál	2	0	0	0	0
B.	<b>Stálá aktiva</b>	<b>3</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
B. I.	<b>Dlouhodobý nehmotný majetek</b>	<b>4</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
B. I. 1	Nehmotné výsledky vývoje	5	0	0	0	0
2	Ocenitelná práva	6	0	0	0	0
2.1	Software	7	0	0	0	0
2.2	Ostatní ocenitelná práva	8	0	0	0	0
3	Goodwill	9	0	0	0	0
4	Ostatní dlouhodobý nehmotný majetek	10	0	0	0	0
5	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý nehmotný majetek a nedokončený dlouhodobý nehmotný majetek	11	0	0	0	0
5.1	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý nehmotný majetek	12	0	0	0	0
5.2	Nedokončený dlouhodobý nehmotný majetek	13	0	0	0	0
B. II.	<b>Dlouhodobý hmotný majetek</b>	<b>14</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
B. II. 1	Pozemky a stavby	15	0	0	0	0
1.1	Pozemky	16	0	0	0	0
1.2	Stavby	17	0	0	0	0
2	Hmotné movité věci a jejich soubory	18	0	0	0	0
3	Oceňovací rozdíl k nabytému majetku	19	0	0	0	0
4	Ostatní dlouhodobý hmotný majetek	20	0	0	0	0
4.1	Pěstitelské celky trvalých porostů	21	0	0	0	0
4.2	Dospělá zvířata a jejich skupiny	22	0	0	0	0
4.3	Jiný dlouhodobý hmotný majetek	23	0	0	0	0
5	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý hmotný majetek a nedokončený dlouhodobý hmotný majetek	24	0	0	0	0

5.1	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý hmotný majetek	25	0	0	0	0
5.2	Nedokončený dlouhodobý hmotný majetek	26	0	0	0	0
B. III.	<b>Dlouhodobý finanční majetek</b>	<b>27</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
B. III. 1	Podíly - ovládaná nebo ovládající osoba	28	0	0	0	0
2	Zápůjčky a úvěry - ovládaná nebo ovládající osoba	29	0	0	0	0
3	Podíly – podstatný vliv	30	0	0	0	0
4	Zápůjčky a úvěry – podstatný vliv	31	0	0	0	0
5	Ostatní dlouhodobé cenné papíry a podíly	32	0	0	0	0
6	Zápůjčky a úvěry – ostatní	33	0	0	0	0
7	Ostatní dlouhodobý finanční majetek	34	0	0	0	0
7.1	Jiný dlouhodobý finanční majetek	35	0	0	0	0
7.2	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý finanční majetek	36	0	0	0	0
C	<b>Oběžná aktiva</b>	<b>37</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
C I.	<b>Zásoby</b>	<b>38</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
C I. 1	Materiál	39	0	0	0	0
2	Nedokončená výroba a polotovary	40	0	0	0	0
3	Výrobky a zboží	41	0	0	0	0
3.1	Výrobky	42	0	0	0	0
3.2	Zboží	43	0	0	0	0
4	Mladá a ostatní zvířata a jejich skupiny	44	0	0	0	0
5	Poskytnuté zálohy na zásoby	45	0	0	0	0
C II.	<b>Pohledávky</b>	<b>46</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
C II. 1	Dlouhodobé pohledávky	47	0	0	0	0
1.1	Pohledávky z obchodních vztahů	48	0	0	0	0
1.2	Pohledávky – ovládaná nebo ovládající osoba	49	0	0	0	0
1.3	Pohledávky – podstatný vliv	50	0	0	0	0
1.4	Odložená daňová pohledávka	51	0	0	0	0
1.5	Pohledávky – ostatní	52	0	0	0	0
1.5.1	Pohledávky za společníky	53	0	0	0	0
1.5.2	Dlouhodobé poskytnuté zálohy	54	0	0	0	0
1.5.3	Dohadné účty aktivní	55	0	0	0	0
1.5.4	Jiné pohledávky	56	0	0	0	0
C II. 2	Krátkodobé pohledávky	57	0	0	0	0
2.1	Pohledávky z obchodních vztahů	58	0	0	0	0
2.2	Pohledávky – ovládaná nebo ovládající osoba	59	0	0	0	0
2.3	Pohledávky – podstatný vliv	60	0	0	0	0
2.4	Pohledávky – ostatní	61	0	0	0	0
2.4.1	Pohledávky za společníky	62	0	0	0	0
2.4.2	Sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	63	0	0	0	0
2.4.3	Stát – daňové pohledávky	64	0	0	0	0
2.4.4	Krátkodobé poskytnuté zálohy	65	0	0	0	0
2.4.5	Dohadné účty aktivní	66	0	0	0	0

C	2.4.6	Jiné pohledávky	67	0	0	0	0
	II. 3	Časové rozlišení aktiv	68	0	0	0	0
	3.1	Náklady příštích období	69	0	0	0	0
	3.2	Komplexní náklady příštích období	70	0	0	0	0
	3.3	Příjmy příštích období	71	0	0	0	0
C	III.	<b>Krátkodobý finanční majetek</b>	<b>72</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
C	III. 1	Podíly – ovládaná nebo ovládající osoba	73	0	0	0	0
C	2	Ostatní krátkodobý finanční majetek	74	0	0	0	0
C	IV	<b>Peněžní prostředky</b>	<b>75</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
C	IV 1	Peněžní prostředky v pokladně	76	0	0	0	0
C	2	Peněžní prostředky na účtech	77	0	0	0	0
D		<b>Časové rozlišení aktiv</b>	<b>78</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
D	1	Náklady příštích období	79	0	0	0	0
D	2	Komplexní náklady příštích období	80	0	0	0	0
D	3	Příjmy příštích období	81	0	0	0	0

## PASIVA

				Běžné účetní období 5	Minulé úč období 6
		<b>PASIVA CELKEM</b>	<b>82</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
A.		<b>Vlastní kapitál</b>	<b>83</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
A. I.		<b>Základní kapitál</b>	<b>84</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
	1	Základní kapitál	85	0	0
	2	Vlastní podíly (-)	86	0	0
	3	Změny základního kapitálu	87	0	0
A. II.		<b>Ážio a kapitálové fondy</b>	<b>88</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
A. II. 1		Ážio	89	0	0
	2	Kapitálové fondy	90	0	0
	2.1	Ostatní kapitálové fondy	91	0	0
	2.2	Oceňovací rozdíly z přecenění majetku a závazků (+/-)	92	0	0
	2.3	Oceňovací rozdíly z přecenění při přeměnách obch korp (+/-)	93	0	0
	2.4	Rozdíly z přeměn obchodních korporací (+/-)	94	0	0
	2.5	Rozdíly z ocenění při přeměnách obchodních korporací (+/-)	95	0	0
A. III.		<b>Fondy ze zisku</b>	<b>96</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
A. III. 1		Ostatní rezervní fondy	97	0	0
	2	Statutární a ostatní fondy	98	0	0
A. IV		<b>Výsledek hospodaření minulých let (+/-)</b>	<b>99</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
A. IV 1		Nerozdělený zisk min let nebo neuhrazená ztráta min let (+/-)	100	0	0
	2	Jiný výsledek hospodaření minulých let (+/-)	101	0	0
A. V.		<b>Výsledek hospodaření běžného účetního období (+/-)</b>	<b>102</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
A. VI		<b>Rozhodnuto o zálohové výplatě podílu na zisku (-)</b>	<b>104</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
B. + C.		<b>Cizí zdroje</b>	<b>105</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
B.		<b>Rezervy</b>	<b>106</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
B. 1		Rezerva na důchody a podobné závazky	107	0	0

	2	Rezerva na daň z příjmů	108	0	0
	3	Rezervy podle zvláštních právních předpisů	109	0	0
	4	Ostatní rezervy	110	0	0
<b>C</b>		<b>Závazky</b>	<b>111</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>C</b>	I.	Dlouhodobé závazky	112	0	0
<b>C</b>	I. 1	Vydané dluhopisy	113	0	0
	1.1	Vyměnitelné dluhopisy	114	0	0
	1.2	Ostatní dluhopisy	115	0	0
	2	Závazky k úvěrovým institucím	116	0	0
	3	Dlouhodobé přijaté zálohy	117	0	0
	4	Závazky z obchodních vztahů	118	0	0
	5	Dlouhodobé směnky k úhradě	119	0	0
	6	Závazky – ovládaná nebo ovládající osoba	120	0	0
	7	Závazky – podstatný vliv	121	0	0
	8	Odložený daňový závazek	122	0	0
	9	Závazky – ostatní	123	0	0
	9.1	Závazky ke společníkům	124	0	0
	9.2	Dohadné účty pasivní	125	0	0
	9.3	Jiné závazky	126	0	0
<b>C</b>	II.	Krátkodobé závazky	127	0	0
<b>C</b>	II. 1	Vydané dluhopisy	128	0	0
	1.1	Vyměnitelné dluhopisy	129	0	0
	1.2	Ostatní dluhopisy	130	0	0
	2	Závazky k úvěrovým institucím	131	0	0
	3	Krátkodobé přijaté zálohy	132	0	0
	4	Závazky z obchodních vztahů	133	0	0
	5	Krátkodobé směnky k úhradě	134	0	0
	6	Závazky – ovládaná nebo ovládající osoba	135	0	0
	7	Závazky – podstatný vliv	136	0	0
	8	Závazky – ostatní	137	0	0
	8.1	Závazky ke společníkům	138	0	0
	8.2	Krátkodobé finanční výpomoci	139	0	0
	8.3	Závazky k zaměstnancům	140	0	0
	8.4	Závazky ze sociálního zabezpečení a zdravotního pojištění	141	0	0
	8.5	Stát – daňové závazky a dotace	142	0	0
	8.6	Dohadné účty pasivní	143	0	0
	8.7	Jiné závazky	144	0	0
<b>C</b>	III.	Časové rozlišení pasiv	145	0	0
<b>C</b>	III. 1	Výdaje příštích období	146	0	0
	2	Výnosy příštích období	147	0	0
<b>D</b>		<b>Časové rozlišení pasiv</b>	<b>148</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>D</b>	1	Výdaje příštích období	149	0	0
	2	Výnosy příštích období	150	0	0

Sestaveno dne:	Podpis odpovědné osoby (statutární orgán):	Podpis osoby odpovědné za sestavení (sestavil):
----------------	--	---

Dle vyhlášky č. 500/2002 Sb.		<b>VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY</b>		Název a právní forma účetní jednotky:	
		<b>ke dni 31. prosince 2019</b>			
		(v celých tisících Kč)		Sídlo účetní jednotky:	
		<b>DRUHOVÉ ČLENĚNÍ</b>			
		<b>IČ</b>			
				Předmět podnikání /činnosti úč. j.:	
				Skutečnost v účetním období	
				běžném	minulém
				1	2
I.	<b>Tržby z prodeje vlastních výrobků a služeb</b>	1	0	0	
II.	<b>Tržby za prodej zboží</b>	2	0	0	
A.	<b>Výkonová spotřeba</b>	3	0	0	
1.	Náklady vynaložené na prodané zboží	4	0	0	
2.	Spotřeba materiálu a energie	5	0	0	
3.	Služby	6	0	0	
B.	<b>Změna stavu zásob vlastní činnosti (+/-)</b>	7	0	0	
C.	<b>Aktivace (-)</b>	8	0	0	
D.	<b>Osobní náklady</b>	9	0	0	
1.	Mzdové náklady	10	0	0	
2.	Náklady na sociální zabezpečení, zdravotní pojištění a ostatní náklady	11	0	0	
2. 1	Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	12	0	0	
2. 2	Ostatní náklady	13	0	0	
E.	<b>Úpravy hodnot v provozní oblasti (ř. 15 + 18 + 19)</b>	14	0	0	
1.	Úpravy hodnot dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku (ř. 16 + 17)	15	0	0	
1. 1	Úpravy hodnot dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku – trvalé	16	0	0	
1. 2	Úpravy hodnot dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku – dočasné	17	0	0	
2.	Úpravy hodnot zásob	18	0	0	
3.	Úpravy hodnot pohledávek	19	0	0	
III.	<b>Ostatní provozní výnosy (ř. 21 + 22 + 23)</b>	20	0	0	
III. 1	Tržby z prodaného dlouhodobého majetku	21	0	0	
2	Tržby z prodaného materiálu	22	0	0	
3	Jiné provozní výnosy	23	0	0	
F.	<b>Ostatní provozní náklady (ř. 25 až 29)</b>	24	0	0	
1.	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku	25	0	0	
2.	Prodáný materiál	26	0	0	

3.	Daně a poplatky	27	0	0
4.	Rezervy v provozní oblasti a komplexní náklady příštích období	28	0	0
5.	Jiné provozní náklady	29	0	0
*	<b>Provozní výsledek hospodaření (+/-)</b>	<b>30</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
IV.	<b>Výnosy z dlouhodobého finančního majetku – podíly (ř. 32 + 33)</b>	<b>31</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
IV. 1	Výnosy z podílů – ovládaná nebo ovládající osoba	32	0	0
2	Ostatní výnosy z podílů	33	0	0
G.	<b>Náklady vynaložené na prodané podíly</b>	<b>34</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
V.	<b>Výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku (ř. 36 + 37)</b>	<b>35</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
V. 1	Výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku – ovládaná nebo ovládající osoba	36	0	0
2	Ostatní výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku	37	0	0
H.	<b>Náklady související s ostatním dlouhodobým finančním majetkem</b>	<b>38</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
VI.	<b>Výnosové úroky a podobné výnosy (ř. 40 + 41)</b>	<b>39</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
VI. 1	Výnosové úroky a podobné výnosy – ovládaná nebo ovládající osoba	40	0	0
2	Ostatní výnosové úroky a podobné výnosy	41	0	0
I.	<b>Úpravy hodnot a rezervy ve finanční oblasti</b>	<b>42</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
J.	<b>Nákladové úroky a podobné náklady (ř. 44 + 45)</b>	<b>43</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
1.	Nákladové úroky a podobné náklady – ovládaná nebo ovládající osoba	44	0	0
2.	Ostatní nákladové úroky a podobné náklady	45	0	0
VII.	<b>Ostatní finanční výnosy</b>	<b>46</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
K.	<b>Ostatní finanční náklady</b>	<b>47</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
*	<b>Finanční výsledek hospodaření (+/-)</b>	<b>48</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
**	<b>Výsledek hospodaření před zdaněním (+/-) (ř. 30 + 48)</b>	<b>49</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
L.	<b>Daň z příjmů (ř. 51 + 52)</b>	<b>50</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
1.	Daň z příjmů splatná	51	0	0
2.	Daň z příjmů odložená (+/-)	52	0	0
**	<b>Výsledek hospodaření po zdanění (+/-) (ř. 49–50)</b>	<b>53</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
M.	Převod podílu na výsledku hospodaření společníkům (+/-)	54		
***	<b>Výsledek hospodaření za účetní období (+/-) (ř. 53–54)</b>	<b>55</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
*	<b>Čistý obrat za účetní období = I. + II. + III. + IV. + V. + VI. + VII</b>	<b>56</b>	<b>0</b>	<b>0</b>

Zakladatelský rozpočet je součástí podnikatelského plánu (bussiness plan/dále BP). Níže uvedený text je nad rámec požadavků. Je to na doplnění a ucelení problematiky.

Zde je uvedena jedna z možností, jak přistupovat k vytvoření BP (zpracováno dle WEBNODE BLOG, 2022 online).

## 1. Úvodní část bussiness plánu – Shrnutí

Komu je shrnutí určeno? Investorům, partnerům, zaměstnancům. Shrnutí slouží jako informace pro podnikatelský tým i celou firmu.

### Požadavky:

Zvýrazněte své pozitivní stránky, např.: Výhody investování do vašeho podnikání. Jak váš podnik pomůže zlepšit kvalitu života. Uvedte následující sekce s tím, že pro každý bod napíšete pouze jednu větu (věcně, stručně, jednoduše).

- **MISE:** Popisuje váš business nápad a důvod, proč vaše společnost existuje, zde např. IKEA: *„Nabízet širokou škálu dobře navržených, funkčních výrobků pro vybavení domácnosti za takové ceny, že si je bude moci dovolit co nejvíce lidí.“*
- **VIZE:** Ukazuje, k jaké podobě světa vaše společnost přispěje, např. IKEA: *„Vytvořit lepší každodenní život lidí.“*
- **HODNOTA:** Zaměřte se na činy podporující vaši misi a vizi a popište, jaký budou mít dopad, zde IKEA: *„Jít příkladem silou vůle a pokorou, diferenciací, touhou po inovacích a kreativitě, nadšením a pospolitostí s ohledem na náklady.“*

## 2. Popis podnikání

K čemu je popis dobrý? K prezentaci detailů vašeho podnikání a popisu jeho účelu.

### Požadavky:

- Co? (Název vaší společnosti, umístění a značka)
- Proč začínáte podnikat? (Napište důvody jako příběh, váš příběh, podrobněji vysvětlete účel svého podnikání, poslání a hodnotu)
- Jak vyděláte peníze? (Prezentujte svůj business model popisem toho, jak konkrétně vaše firma vydělá peníze. Pojmenujte svůj cíl (cílovou skupinu). Poskytněte přehled o aktuální situaci na trhu. Ukažte, jaké produkty nebo služby chcete poskytovat, jak je budete dodávat a jaká bude jejich cena)
- Jaké máte cíle? (Kde se vidíte za 3-5 let, například: *Za 3 roky chceme otevřít další pobočku ve větším městě.*)

### 3. Organizace a Management

K čemu slouží? K prezentaci silných stránek lidí, kteří se podílejí na vašem podnikání. Kterí řadí a organizují podnikání. Jejich silné stránky navíc ideálně odrážejí vaše základní hodnoty, poslání a motto. Vše je o lidech. Jim investoři půjčí své peníze.

#### Požadavky:

- **Struktura podnikání** (Vysvětlete svou obchodní strukturu a vlastnictví. Spoluvlastníte společnost, nebo jste startup? Definujte **právní strukturu svého podnikání**.)
- **Představte své zaměstnance** (To zahrnuje všechny zúčastněné, i činnosti, které outsourcujete. Zapište jména všech účastníků, role, zkušenosti a dovednosti. Zahrňte životopisy klíčových osob (bez ohledu na to, zda jsou akcionáři nebo ne). Zobrazte jejich hierarchii v organizačním schématu.)

### 4. Analýza trhu

K čemu je analýza dobrá? 42 % amerických podniků zkrachuje kvůli nedostatečné poptávce na trhu (CB Insights, 2019). Topografie trhu podnikatele navede, jakým směrem se orientovat. Díky tomu budou všichni, kdo čtou business plán vědět, kam popisovaná společnost zapadá.

Obrázek 8 Topografie trhu s pivem a zmrzlinou



Zdroj: WEBNODE BLOG, 2022

#### Požadavky:

Vytvořte **průvodce topografií trhu** se zodpovězením těchto otázek:

- **Kdo je vaše cílová skupina nebo zákazník?**



- **Kdo jsou vaši konkurenti?** (Definujte své konkurenty. Popište, co dělají a jak řeší stejný problém, na který se chcete zaměřit. Zjistěte, co by stálo za to vylepšit.)
- **Jaká je vaše pozice?** (Bude potřeba zdůvodnit výběr umístění podniku a také virtuální dosah (Pokud máte například online cvičební program, budete používat YouTube a/nebo vytvoříte aplikaci?))

## 5. Marketing a prodej

Na základě analýzy trhu vám tato kapitola odpoví: Jak definovat vaši pozici na trhu a jak si udržet zákazníky.

### Požadavky:

Především vysvětlíte a popíšete **7 bodů níže**:

#### ○ PRODUKT

Co je váš produkt a k čemu slouží. Jaké jsou skutečné výhody, díky kterým dá zákazník přednost vašemu produktu před některým z výrobků vašich konkurentů? Zdůrazněte, v čem váš produkt potenciálním zákazníkům pomůže. Pokud nabízíte mnoho produktů nebo služeb, rozdělte je do kategorií a zde je popište.

Uveďte, zda je váš nápad patentován a zda máte ochrannou známku nebo jiné duševní vlastnictví, které je třeba chránit.

#### ○ CENA

Viz nákladová kalkulace ceny produktu nebo cena dle konkurence ((při výrobě) popř. cena stanovená přírůžkou (při nákupu a dalším prodeji).

Kolik prodejů (na produktovou řadu nebo jednotku) vytvoříte se svým produktem nebo službami v příštích měsících? V případě, že vaše firma funguje již několik měsíců, ukažte svůj pokrok ve formě grafu prognózy prodeje.

#### ○ PROPAGACE

Jak budete propagovat svůj produkt nebo službu? Které offline a online kanály, metody a nástroje budete používat?

#### ○ UMÍSTĚNÍ

Ujistěte se, že se nacházíte v zásobovací oblasti vašeho trhu a podrobně popište, jak distribuujete své produkty zákazníkům. Bude se například jednat o online nakupování s výdejními místy a doručením expedičními společnostmi nebo budete prodávat i v obchodě na hlavní ulici?

#### ○ BALENÍ

Rozbalování výrobků je součástí zákaznické zkušenosti. Mělo by být stejně příjemné, jako je protažení nohou na gauči. Zero-waste obchody jsou skvělý koncept, ale ne nutně vyhovující. Vyváženost mezi bezpečnou přepravou a balením šetrným k životnímu prostředí vyžaduje další inovace.

#### ○ POZICE ZNAČKY

Jak ukotvíte svůj produkt nebo službu v myslích zákazníků? Je klíčové znát stav informovanosti vašich zákazníků, např. pokud:

- Nevědí, že mohou potřebovat vaši službu nebo produkt, a proto nehledají řešení
- Uvědomují si problém (vědí o situaci a hledají řešení)
- Hledají řešení (vědí, že existují řešení, ale neví, že nějaká nabízíte)
- Znají produkt (ví, že existují řešení a že nějaká nabízíte, ale nejsou si jisti, zda jsou ta správná)
- Znají řešení a jsou zaměřeni na konkrétní značku (přesně ví, kde najít řešení, a dál nehledají. Lidé závislí na Apple by nikdy nesáhli po telefonu Samsung).

#### o LIDÉ

Vaše marketingové sdělení a značka by měly rezonovat s vaší cílovou skupinou. Lidé nakupují od lidí. Poskytněte také popis toho, jak se vaše podnikání dokáže přizpůsobit (náhlým) změnám na trhu. Příklad situace: na trhu stoupá počet konkurentů a vy potřebujete rozšířit svou cílovou skupinu. Smyslem je zůstat flexibilní a podporovat inovace.

## 6. Finance a řízení rizik

29 % amerických podniků zkrachuje kvůli nedostatku financí (CB Insights, 2019). Finanční přehled je rozhodující pro vaše přežití. Kromě toho zajistí, že vaše podnikání bude řádně zdaněno. Investoři chtějí vědět, jak ziskový váš podnik je. Čísla jsou studnicí pravdy.

### Požadavky:

- o Vysvětlete, kolik peněz podnik potřebuje (Zapisujte si všechny výdaje na podnikání (zařízení, zaměstnanci, nájem, programy, outsourcing)
- o Odbyt (Zapište si všechny své zisky z prodeje (bez dopravy))
- o Na jaké období jsou finance potřeba?
- o Na co finance využijete? (Vše viz zakladatelský rozpočet/finanční plán)
- o Shrňte předpoklady pro váš business plán. Zmiňte rizika a jejich dopady, a pokud jste ochotni riziko přijmout, zmírněte ho nebo ho sdílejte.)

Příloha č. 4 Přehled povinností účetních jednotek podle jejich velikosti (zákon o účetnictví)

Kategorie ÚJ	Rozsah vedení účetnictví	Rozsah účetní závěrky	Podléhá auditu?	Sestavuje přehledy o cash flow a změnách vlastního kapitálu?	Sestavuje výroční zprávu?	Zveřejňuje výkaz zisku a ztráty?
mikro	zjednodušený, pokud ÚJ splňuje zákonné podmínky	zkrácený dle vyhlášky	ne	ne	ne	ne
malá ne-auditovaná	zjednodušený, pokud ÚJ splňuje zákonné podmínky	zkrácený dle vyhlášky	ne	ne	ne	ne
malá auditovaná	plný	plný	ano	ano	ano, s finančními informacemi	ano
střední	plný	plný	ano	ano	ano, s finančními informacemi	ano
velká	plný	plný	ano	ano	ano, s finančními i nefinančními informacemi	ano

Obecně platí, že účetní jednotky s povinným auditem také vedou účetnictví v plném rozsahu, sestavují účetní závěrku v plném rozsahu i výroční zprávu. ÚJ, které se obejdou bez auditu, mají naopak povinností méně.

Zjednodušený rozsah účetnictví využívají některé mikro a malé účetní jednotky (neauditované) a řídí se pravidly podle §13a ZoÚ. Účetní závěrku ve zkráceném rozsahu pak sestavuje většina neauditovaných ÚJ (konkrétní položky zkrácené účetní závěrky se liší dle kategorie ÚJ).

Velikost účetní jednotky má dopad také na informace, které ÚJ uvádí v příloze účetní závěrky, a jejich pořadí. Vše se řídí §39–39 c) vyhlášky.

**Použitá literatura:**

- [1] JAKE AND JAMES (2023). Kategorie účetních jednotek podle velikosti: kam patříte Vy? Dostupné: <https://www.jake-james.cz/blog/velikost-ucetni-jednotky-a-povinny-audit>, [cit. září 2024]
- [2] WEBNODE BLOG (2022). Jak sestavit podnikatelský záměr v 6 krocích + vzor. Dostupné: <https://www.webnode.com/cs/blog/jak-pripravit-vas-podnikatelsky-plan-na-mene-nez-10-stran/>. [cit. září 2024]

---

<b>Název</b>	EKONOMIKA PODNIKU
<b>Autor</b>	Ing. Zdeňka Gebeltová, Ph.D.
<b>Vydavatel</b>	Česká zemědělská univerzita v Praze, Katedra ekonomiky
<b>Určeno</b>	PEF – INFO, SYI
<b>Počet stran</b>	163
<b>Vydání</b>	první
<b>Rok vydání</b>	2024, online