

Vztah manažerského účetnictví a podnikových financí z hlediska odborného i pedagogického[#]

Milan Hrdý*

1 Vymezení manažerského účetnictví a jeho zaměření

Pokud se máme zabývat otázkou manažerského účetnictví a podnikových financí je nezbytné nejprve stručně identifikovat základní vymezení obou disciplín a jejich základní cíle.

Manažerské účetnictví je primárně vymezováno jako účetní systém poskytující řídicím pracovníkům důležité informace pro rozhodování. Název je odvozen zejména z anglosaského pojetí, přičemž ve francouzsky mluvících zemích se používá název „*účetnictví pro řízení*“ (Král, 2010, s. 20) a v německy mluvících zemích „*účetnictví nákladů a výnosů orientované na rozhodování*“ (Král, 2010, s. 20). Manažerské účetnictví se jednak opírá o svoji základní část, která je v anglosaské literatuře vymezena jako „*nákladové účetnictví*“ (Král, 2010, s. 21) a jednak o určitou klíčovou nadstavbu spočívající v rozšíření poskytovaných informací o takové, které umožní analyzovat různé možnosti vývoje podniku a pracovat s jednotlivými variantami tohoto budoucího vývoje. V případě základní části, tj. části vycházející z nákladového účetnictví jde zejména o identifikaci nákladů a výnosů a jejich vztahu nejen k finálním výkonům, ale také k procesům dílčím, k jednotlivým činnostem či jednotlivým útvarům s následnou možností porovnání skutečných nákladů s očekávaným stavem předem kalkulovaným. V případě výše zmíněné nadstavby dochází také ke třídění informací nejen v rámci podniku, ale také informací přicházejících z vnějšího prostředí. Významnou roli hraje též zevšeobecnění rozhodovacích úloh a jejich rozčlenění zejména do dvou základních skupin a to na *úlohy řešené na existující kapacitě a na budoucí kapacitě* (Král, 2010, s. 24). Manažerské účetnictví se postupně stává *otevřeným systémem založeným na multikriteriálním přístupu k řízení a měření strategického postavení podniku, integrujícím finanční a věcné informace, interní informace a informace z externího prostředí a informace relevantní z dlouhodobého i krátkodobého hlediska* (Šoljaková, 2009, s. 9). Začíná se rozvíjet a prosazovat tzv. strategicky orientované manažerské účetnictví, které má za úkol poskytovat informace pro naplnění strategických cílů podniku, přičemž k využití naplnění tohoto cíle by mělo v podstatně širší míře využívat externí informace. Důležitou roli tak bude hrát např. analýza vývoje nákladů a cen ve vztahu k vnějšímu prostředí s možností srovnání situace s konkurencí a s vývojem na trhu. Dalším úkolem manažerského účetnictví by pak mělo být *transformování těchto strategických cílů na taktickou a operativní úroveň* (Šoljaková, 2009, s. 18). Dochází rovněž k propojení manažerského účetnictví a jednotlivých metod strategického řízení jakými jsou např. Analýza hodnotového řetězce, Balanced Scorecard, Komplexní řízení kvality apod. Důležitou roli zde hraje identifikace možností nejen snížení nákladů, ale také identifikace možností zvýšení hodnoty produktů pro zákazníka (Šoljaková, 2009, s. 26).

[#] Článek je zpracován jako jeden z výstupů výzkumného projektu *Aktuální účetní, finanční a daňové problémy podnikové činnosti v ČR a jejich možná řešení* registrovaného jako interní grantový projekt SVŠE Znojmo.

* Doc. Ing. Milan Hrdý, Ph.D. – vedoucí katedry; Katedra financí a účetnictví Soukromá vysoká škola ekonomická Znojmo, Loucká 656/21, 669 02 Znojmo; <hrdy@svse.cz>; samostatný vědecký pracovník; Katedra financí a oceňování podniku, Fakulta financí a účetnictví, vysoká škola ekonomická v Praze, nám. W. Churchilla 4, 130 67 Praha 3; <hrdy@vse.cz>.

Z hlediska tohoto pojetí hraje v současném manažerském účetnictví velmi důležitou roli význam tzv. měkkých faktorů, mezi které můžeme zařadit, např. vztahy se zákazníky a pozice na trhu, kvalita produktů, schopnosti a kvalifikace zaměstnanců a pozitivní vliv podniku na celospolečenské klima (Šoljaková, 2009, s. 11). Manažerské účetnictví tak hraje významnou roli, pokud se týká měření a identifikace měření výkonnosti podniku. Není od věci v této souvislosti nezmínit rovněž analýzu vztahu nákladů k ovlivnění přidané hodnoty podniku a to zejména na *náklady přidávající hodnotu, náklady nepřidávající hodnotu a náklady snižující hodnotu* (Šoljaková, 2009, s. 47).

Ve výukovém procesu se manažerské účetnictví soustřeďuje zejména na následující oblasti: vymezení základních pojmů z oblasti manažerského účetnictví, členění nákladů z různých hledisek, zobrazení nákladů, výnosů a zisku v účetnictví, řízení režijních nákladů, kalkulace a kalkulační systém, systém plánů a rozpočtů, odpovědnostní účetnictví, rozhodování o existující a budoucí kapacitě, cenová rozhodování a strategicky orientované manažerské účetnictví.

V oblasti vědy se nabízejí zajímavá témata zejména v oblasti strategicky orientovaného manažerského účetnictví jako např. analýza multikriteriálních systémů měření výkonnosti, rozvoj strategicky orientovaného manažerského účetnictví po linii výkonů, analýza dílčích aktivit a jejich vliv na řízení nákladů a zisku, řízení nástrojů kvality a jejich vztah k ostatním metodám a nástrojům manažerského účetnictví, měření výkonnosti vnitropodnikových útvarů v závislosti na strategickém řízení, globální faktory a měření výkonnosti, informační zajištění strategického manažerského účetnictví apod.

2 Vymezení podnikových financí a finančního řízení podniku

Pro vymezení podnikových financí existuje několik definic. Za zmínku stojí zejména definice dle Valacha (1999, s. 14) s tím, že *podnikové finance zobrazují pohyb peněžních prostředků, kapitálu a finančních zdrojů, při němž se podnik dostává do různorodých kvantitativních a kvalitativních vztahů s ostatními podnikatelskými subjekty, zaměstnanci a státem*. Další definice uvádí (Hrdý – Horová, 2009, s. 13), že *podnikové finance představují soustavu peněžních vztahů, do kterých podnik vstupuje při získávání finančních zdrojů, při jejich alokaci do nepeněžních forem majetku, při produktivním využívání tohoto majetku a při rozdělování dosažených výsledků hospodaření*. Podnikové finance rovněž zachycují *v peněžních jednotkách veškeré hmotné a nehmotné procesy, které v podniku probíhají a umožňují tak vyčíslení konečného efektu, který je výsledkem fungování celého systému* (Hrdý – Horová, 2009, s. 15). Definici podnikových financí je možné také odvodit z obecného pojetí financí s aplikací na podnikové poměry s tím, že *finance podniku jsou soustava peněžních vztahů, které vznikají při tvorbě, rozdělování a používání peněžních fondů v podnikatelském sektoru* (Hrdý – Horová, 2009, s. 13). Podnikové finance tedy v sobě zahrnují obecnou složku financí, jakožto samostatné disciplíny, a dále pak podnik a jeho prostředí. Vedle vymezení podnikových financí je též možné definovat pojem finančního řízení podniku, které se obvykle definuje jako *subjektivní ekonomická činnost spočívající v získávání potřebného množství peněz a kapitálu z různých finančních zdrojů (financování), alokací peněz do různých forem nepeněžního majetku (investování) a rozdělováním zisku s cílem maximalizovat tržní hodnotu firmy* (Valach, 1999, s. 14). Při vlastním finančním řízení se setkáme s různými finančními rozhodovacími procesy, při kterých vybíráme optimální variantu z oblasti podnikových financí s přihlédnutím k omezujícím podmínkám a s cílem maximalizovat tržní hodnotu firmy. Marek (2009, s. 17) vymezuje finanční management podniku jako management, v jehož rámci se přijímají tři typy finančních rozhodnutí: do čeho

investovat, z čeho investovat, a kolik vyplatit na dividendách. Je tedy zřejmé, že veškeré aktivní snažení v oblasti podnikových financí a finančního řízení podniku bude orientováno právě se zaměřením na tento základní cíl.

Ve výukovém procesu se podnikové finance zaměřují zejména na následující oblasti: finanční aspekty různých právních forem podnikání, vliv daní na finanční řízení podniku, faktor rizika a faktor času ve finančním řízení podniku, majetková a finanční struktura podniku, finanční zdroje podniku, řízení jednotlivých složek oběžného majetku, investiční rozhodování podniku, optimalizace finanční struktury, finanční analýza podniku, finanční plánování podniku, oceňování podniku zejména výnosovými metodami, finanční trhy a jejich role v podnikových financích, řízení podniku ve finanční tísní, zánik podniku, restrukturalizace podniku a finanční aspekty spojování podniku, mezinárodní aspekty podnikových financí a řízení kursových rizik.

V oblasti vědy se nabízejí zajímavá témata zejména z oblastí optimalizace kapitálové struktury konkrétního podniku, teoretické a aplikační problémy hodnocení ekonomické efektivnosti investic, identifikace diskontní úrokové míry v investičním rozhodování a oceňování podniku výnosovými metodami, využití reálných opcí v podnikových financích, faktory ovlivňující tvorbu ekonomické přidané hodnoty, oceňování podnikatelských subjektů výnosovými metodami apod.

3 Vztah manažerského účetnictví a podnikových financí v odborné rovině

Podnikové finance potřebují pro provádění aktivního finančního řízení a rozhodování vstupní informace, které mohou být získávány vně podniku nebo uvnitř podniku. Základním zdrojem informací uvnitř podniku poskytuje právě účetnictví, které je mnohdy nazýváno jazykem podnikových financí. Jedná se jednoznačně o účetnictví finanční a otázkou je, do jaké míry i účetnictví manažerské. Není patrně pochyb o tom, že výše vymezená základní část manažerského účetnictví nazývaná účetnictvím nákladovým by tímto zdrojem bezesporu mohla být. Zde je vzájemné spojení obou disciplín nezvratné a velmi užitečné, neboť podnikové finance a finanční řízení jakožto disciplína se podrobnější analýzou nákladů příliš nezabývá a stejně tak neanalyzuje jejich dopad z hlediska odpovědnosti i z hlediska jednotlivých podnikových útvarů. Jinou záležitostí pak bude promítnutí nadstavby neboli tzv. *třetí fáze manažerského účetnictví* (Král, 2010, s. 23) týkající se vyhodnocování jednotlivých variant budoucího rozvoje firmy na bázi principu „*co se stane, když...*“ (Král, 2010, s. 23) s využitím dalších externích informací. Zde může dojít k určité kolizi, neboť v nejobecnější podobě analyzují a zpracovávají podnikové finance právě informace z vnějšího prostředí, ať už se týká např. podmínek poskytování různých finančních zdrojů, otázky analýzy podmínek na kapitálových trzích, otázek souvisejících s identifikací tržeb zejména v závislosti na vývoji trhu a tržního podílu podniku apod. Je tedy otázkou, zda výrazně větší orientací na vnější prostředí a na otázku hodnotového řízení firmy manažerské účetnictví přece jen neexpanduje do oblastí dříve vymezených podnikovým financím či zda může s využitím vnějších informací v kombinaci s informacemi vnitřními poskytovat kvalitnější údaje a základnu pro efektivnější finanční řízení a rozhodování podniku. Vzhledem k tomu, že je poměrně obtížné v oblasti podnikových financí kvantifikovat bezprostřední vliv jednotlivých procesů a uskutečněných rozhodnutí na tržní hodnotu firmy, ať už se to týká záležitostí spojených s optimalizací kapitálové struktury či výběru finančních zdrojů, hodnocení ekonomické efektivnosti investic, či řízení oběžného majetku a řízení čistého pracovního kapitálu, je možné konstatovat, že zahrnutí a analýza vnějších údajů do oblasti manažerského účetnictví může mít na vývoj podnikových financí a finančního rozhodování pozitivní vliv. Pokud

hovoříme o vnějších informacích, je možné se zmínit např. o otázce identifikace tzv. *správné ceny* (Král, 2010, s. 531), což je záležitost z hlediska podnikových financí ne úplně nevýznamná. Manažerské účetnictví i podnikové finance tedy spojuje základní cíl, co nejvíce přispět k růstu tržní hodnoty firmy a tedy i k hodnotovému řízení podniku.

Pokud se týká identifikace úrokové míry či nákladů obětovaných příležitosti je možné konstatovat, že tuto oblast by bylo možné přenechat podnikovým financím. Manažerské účetnictví *koresponduje rovněž s informačními nástroji finančního controllingu* (Král, 2010, s. 36) který je úzce propojen s podnikovými financemi, přičemž manažerské účetnictví by mělo poskytovat informace pro účely řízení finanční a kapitálové struktury podniku. Manažerské účetnictví tedy může poskytnout ještě kvalitnější informace pro rozhodování podnikových finančních manažerů a to i tím, že bude nejen předkládat, ale také velmi podrobně analyzovat jednotlivé varianty budoucího vývoje. Tím může být manažerské účetnictví podnikovým financím velmi nápomocno, neboť stanovení variant budoucího vývoje v oblasti podnikových financí je záležitostí velmi komplikovanou a to zejména v otázce řízení rizika a v oblasti dlouhodobého finančního plánování či již dříve zmíněné identifikaci peněžních příjmů z investice. Vycházet se totiž může buď z minulého vývoje, který bývá velmi nejednoznačný a nepřesný, nebo pak z kvalifikovaného odborného odhadu s obvykle nepřesným určením pravděpodobností výskytu jednotlivých variant. Podnikové finance a finanční řízení se také obvykle nezabývá řešením výše uvedených oblastí finančního řízení podniku v rámci jednotlivých útvarů, ale pouze v rámci podniku jako celku. Zde by mohly podnikové finance rozšířit svoji působnost právě na tyto dílčí části podniku s využitím právě komplexních informací strategicky orientovaného manažerského účetnictví a to zejména tehdy, pokud jednotlivé části podniku vykazují značnou samostatnost včetně omezené možnosti samostatného hospodaření s peněžními prostředky. Na straně druhé by se naopak mohlo strategicky orientované manažerské účetnictví zaměřit na analýzu dopadů do oblasti nákladů, výnosů a vnějších faktorů při fúzích a akvizicích podniků, kde často podnikovým financím chybí právě relevantní informace, na které se orientuje manažerské účetnictví a to zejména strategicky orientované.

Důležité je rovněž propojení podnikových financí a manažerského účetnictví v oblasti plánování. V dřívějších pojetích se spíše mělo za to, že manažerské účetnictví, zejména jeho základní část, tj. účetnictví nákladové, se bude zabývat především krátkodobými finančními plány a rozpočtováním, zatímco podnikovým financím náleží zejména plánování dlouhodobé. To již pochopitelně s rozvojem zejména strategicky orientovaného manažerského účetnictví není dávno pravda a manažerské účetnictví je schopné poskytnout v oblasti dlouhodobého finančního plánování velmi kvalitní a komplexní informace. Podnikové finance by se pak v rámci finančního plánování mohly zaměřit na klíčovou otázku zajištění finančních zdrojů pro budoucí financování podnikových aktivit, což je jedna z jejich klíčových oblastí. Zajímavé srovnání pohledu podnikových financí a manažerského účetnictví nabízí rovněž problematika ekonomické přidané hodnoty (EVA) či přidané hodnoty obecně. Podnikové finance se zabývají zejména výpočtem této hodnoty na základě dostupných údajů zejména z finančního účetnictví a zaměřují se především na otázku průměrných nákladů podnikového kapitálu. Manažerské účetnictví naopak považuje ukazatel EVA v zásadě za modifikaci tzv. ekonomického pojetí zisku (Král, 2009, s. 304). V tomto případě je zapotřebí v kontextu manažerského účetnictví rozšířit tradičně vyjádřené náklady o tzv. náklady ekonomické, které zahrnují i tzv. náklady oportunitní, neboli ušlé příležitosti, za které jsou v pojetí podnikových financí *považovány zejména úroky z vlastního kapitálu podnikatele včetně odměny za riziko* (Kislingerová, 2007, s. 105). Identifikaci těchto průměrných nákladů kapitálu by však mělo manažerské účetnictví spíše přenechat podnikovým financím a využívat poté

identifikovaných údajů. Při identifikaci NOPAT (Net Operation Profit after Taxes) se podnikové finance soustředí spíše na vymezení výnosů a nákladů, které budou do výpočtu zahrnuty a to na základě údajů spíše z finančního účetnictví. Manažerské účetnictví jde v tomto smyslu dále a požaduje, aby *zisk z finančního účetnictví z hlavní výdělečné činnosti byl upraven na úroveň, která adekvátněji vyjadřuje schopnost managementu zhodnotit vlastní kapitál v daném období* (Král, 2010, s. 304). Takovouto koncepci pak lze uplatnit v rámci manažerského účetnictví i na jednotlivá střediska. Důležitou roli bude hrát také zachycení dalších efektů, které činnost podniku vyvolává a které jsou obecně nazývány externalitami. Tyto externality mohou buď kladné, nebo záporné. Jejich vyhodnocení je však velmi obtížnou záležitostí.

Další zajímavou oblastí, ve které by mohlo dojít ke vzájemnému propojení obou disciplín je otázka posouzení analýzy bonity či ziskovosti potencionálního zákazníka, což je záležitost, která je v podnikových financích nesmírně důležitá zejména z hlediska řízení pohledávek na bázi analýzy zisku z prodeje na úvěr. Vychází se při tom z následující rovnice současné hodnoty zisku z prodeje na úvěr (SHZPÚ):

$$SHZPÚ = \frac{VÝNOSY \times (1 - p)}{i} - (1 - p) \times NÁKLADY \quad (1)$$

kde p = pravděpodobnost, že zákazník zaplatí,

i = úroková míra za dobu od vzniku do splatnosti pohledávky.

Klíčovým aplikačním problémem je v tomto případě identifikace pravděpodobnosti zaplacení zákazníkem, což je v praxi velmi komplikovaná záležitost, neboť se dá vycházet buď z minulého vývoje, z údajů ratingové agentury v případě, že podnik je v tomto ratingu zachycen, a dále pak na základě posouzení právě ziskovosti a likvidity klienta a jeho schopnosti splácet. Zde se podnikové finance opírají o klasické ukazatele finanční analýzy, která však řeší převážně minulý vývoj a ukazují pouze omezeně perspektivy do budoucnosti. Manažerské účetnictví se v této souvislosti mimo jiné zamýšlí nad otázkou, co se ztrátovými zákazníky, přičemž se zdůrazňuje zejména otázka perspektivnosti zákazníka. Podnětem pro podnikové finance by mohl být manažerskými financemi uplatňovaný pohled dovnitř podniku ve vztahu právě ke konkrétnímu zákazníkovi a analýze zejména nákladů, které uvnitř podniku v souvislosti s konkrétním zákazníkem vznikají, včetně otázky individuálních požadavků na zákazníka týkajících se např. čistého pracovního kapitálu nebo pak otázek dopravy, instalace apod. Do rozhodnutí o spolupráci se zákazníky by tedy po vzoru manažerského účetnictví měly být zahrnuty také faktory odrážející zákazníka dovnitř podniku a nikoliv pouze jeho vnější charakteristiky. Obdobně bude možné využít výše uvedenou skutečnost v otázce analýzy budoucí ziskovosti a platební schopnosti podniku, která bude velmi důležitá např. při rozhodování o optimalizaci kapitálové struktury podniku a z hlediska řešení některých aplikačních problémů např. ohledně stanovení nákladů vlastního i cizího kapitálu podniku v závislosti na výši zadlužení. Zde bude totiž hrát velmi klíčovou roli fakt, jak velký zisk před úroky a zdaněním bude podnik schopen do budoucnosti generovat a do jaké výše zadlužení bude bez problémů schopen hradit své závazky.

Důležitou oblastí vzájemné možné interakce manažerských financí a podnikových financí je také rovněž oblast měření výkonnosti či výnosnosti podniku. Z hlediska podnikových financí převažuje pohled finanční a externí. Jedna z dříve uvedených definic podnikových financí ukazuje na vymezení podniku, jakožto určitého zařízení na zhodnocování vložených peněz, přičemž měřitelným efektem jsou výsledné finanční ukazatele na bázi např. různých druhů rentability či přírůstku tržní hodnoty firmy nejčastěji ve formě nárůstu tržní hodnoty akcií. Pokud chtějí podnikové finance analyzovat příčiny konkrétních výsledků či dokonce

analyzovat možnosti zlepšení, zabývají se opět finančními ukazateli, případně jejich rozkladem. Celkem jednoznačnou a neoddiskutovatelnou roli hrají podnikové finance v hledání minimální ceny vloženého kapitálu, která velmi výrazně ovlivňuje konečný výsledek výnosnosti či výkonnosti. Moderní pojetí strategického manažerského účetnictví tento přístup kritizuje zejména z toho důvodu, že se jedná o systém vycházející z tzv. *zpožděných indikátorů – lagging indicators* (Šoljaková, 2009, s. 32), které pouze ukazují, co se stalo a dále pak se *neberou do úvahy další kriteria jako např. spokojenost zákazníků, inovace, kvalitu produktů apod.* (Šoljaková, 2009, s. 32). Jak již bylo dříve uvedeno, podnikové finance se těmito měkkými prvky nezabývají, nicméně je ani ony nemohou úplně opominout. Důvod je zcela prostý. Jak již bylo několikrát zmíněno, pro budoucí fundovaná rozhodnutí v oblasti podnikových financí bude nezbytně nutné co nejlépe a nejpřesněji identifikovat další budoucí vývoj podniku byť transformovaný do měřitelných finančních kritérií. Tato budoucí měřitelná kriteria a výkony či výnosnost podniku však budou těmito měkkými prvky velmi výrazně ovlivněna, možná více, než jsou si finanční manažeři ochotni připustit. Manažerské účetnictví proto v tomto směru doporučuje multikriteriální systémy měření výkonnosti, z nichž za klíčové se považuje např. metoda „Balanced Scorecard“, která vymezuje čtyři základní oblasti ovlivňující strategický rozvoj podniku a tím také konečnou měřitelnou výnosnost. *Mezi tyto oblasti patří oblast zákaznická, oblast hodnotová, oblast vnitřních podnikových procesů a oblast zákaznická* (Šoljaková, 2009, s. 33). Výnosnost kapitálu je pak mnohem více spojována se závislostí na *spokojenosti zákazníků, na schopnostech a kvalitaci zaměstnanců a na rychlosti, kvalitě i nákladech činností probíhajících v podniku* (Šoljaková, 2009, s. 35). Podnikové finance proto musí tyto faktory brát do úvahy či využívat podrobně zpracovaných podkladů a analýz manažerského účetnictví.

Velmi důležitou roli budou hrát výše uvedené skutečnosti také při výnosovém oceňování podniku zejména, pokud se týká identifikace volného peněžního toku. Zde jsou v odborné literatuře (Mařík, aj., 2007) poměrně podrobně identifikovány záležitosti ohledně vývoje trhu, a to i v návaznosti na makroekonomické faktory ovlivňující vývoj konkrétního odvětví a dále pak týkající se tržního postavení oceňovaného podniku a jeho dalšího vývoje. Bylo by však vhodné zahrnout do budoucí analýzy tržního potenciálu právě výše uvedené otázky týkající se spokojenosti zákazníků, schopnosti a kvalifikace zaměstnanců a také kvality interních procesů jako např. otázku rychlosti, kvality a nákladů. Problémem ovšem může být tyto měkké prvky zpětně transformovat do finančně vyjádřitelné podoby, tj. v tomto konkrétním případě do změření konkrétního procentuelního nárůstu či naopak poklesu tržního podílu oceňovaného podniku. Znamená to zejména identifikovat, do jaké míry např. zkvalitnění vnitřních procesů, kvalifikace zaměstnanců či zvýšení spokojenosti zákazníků povede k růstu tržního podílu či alespoň jeho udržení.

Na závěr této kapitoly je třeba zdůraznit, že podnikové finance a finanční řízení podniku by mělo v podstatně větší míře využívat informace z oblasti manažerského účetnictví a nespolehat se povětšinou na údaje z účetnictví finančního. Rozhodně by to přispělo k výrazně kvalitnějšímu zdroji informací pro vlastní manažerské rozhodnutí, které v případě kvalitních a variantě zpracovaných informací již není tak obtížné. Platí to zejména, pokud se týká vnitropodnikových informací, nicméně zajímavé poznatky je možné najít i z informací vnějších. V kompetenci podnikových financí by měly zůstat zejména ryze finanční záležitosti týkající se faktoru času a identifikace úrokové míry k diskontování, dále analýza zdrojů financování a jejich optimalizace a orientace na využití finančních trhů v podnikových financích. Manažerské účetnictví by mělo poskytovat komplexní informace zevnitř podniku a

také informace z vnějšího prostředí zejména s orientací na měkké prvky, kterými se podnikové finance nezabývají.

4 Vztah manažerského účetnictví a podnikových financí v oblasti výuky

Není žádnou překvapující informací, že v oblasti výuky by se měly jednotlivé předměty vzájemně doplňovat a eventuálně v rozumné míře prolínat, a to tam, kde to má reálný věcný i pedagogický smysl, přičemž by se tedy neměly překrývat celé kapitoly. Pokud porovnáme v předchozí kapitole uvedené obsahové zaměření manažerského účetnictví a podnikových financí, je naprosto zřejmé, že nedochází k souběhu žádné z klíčových kapitol obou předmětů, neboť dřívější zaměření jedné z oblastí manažerského účetnictví, na hodnocení ekonomické efektivity investic byla poněkud utlumeno a převedeno pod oblast „rozhodování o budoucí kapacitě“.

Na místě by tak mohly být menší úpravy týkající se některých vybraných kapitol. Podnikové finance potřebují pro provádění aktivního finančního řízení a rozhodování vstupní informace, které mohou být získávány vně podniku nebo zevnitř podniku. Jak již bylo dříve uvedeno, informace zevnitř podniku jsou stále převážně čerpány z finančního účetnictví, případně z jeho analytické evidence. Bylo by tedy přínosem promítnout do osnov výuky podnikových financí a finančního řízení a rozhodování podniku vždy alespoň stručnou informaci ohledně možností komplexních vstupních údajů, které manažerské účetnictví nabízí a to ve všech oblastech, kde jsou využívány interní informace z podniku či kde by efektivnost rozhodování výrazně zvýšilo promítnutí tzv. měkkých prvků majících významný vliv na výkonnost podniku. Jednalo by se zejména o oblast finanční analýzy a plánování, dále pak o oblast ekonomické přidané hodnoty, o oblasti řízení oběžného majetku, investičního rozhodování apod.

K vzájemnému průniku dochází mezi oběma předměty např. v oblasti faktoru času a vymezení jednotlivých kritérií hodnocení ekonomické efektivity investičních projektů, které jsou v manažerském účetnictví řešeny v rámci rozhodování o budoucí kapacitě. Tato oblast by měla být plně přenechána podnikovým financím a to včetně např. porovnání využití kritéria čisté současné hodnoty a vnitřního výnosového procenta včetně vymezení a použití nákladových kritérií. Stejně tak by měla být podnikovým financím ponechána otázka identifikace a kalkulace diskontní úrokové míry pro použitá kritéria včetně otázek zdanění a vlivu inflace. Manažerské účetnictví by se naopak mohlo soustředit na identifikaci zisku či peněžního příjmu z investice, kde by mohly být velmi dobře využity nástroje zejména strategicky orientovaného manažerského účetnictví včetně otázek cenové politiky, otázek spokojenosti zákazníků, kvality produktů, inovací apod. Za úvahu by stál i podrobnější rozbor specifik dopadů investic na jednotlivá odpovědnostní střediska. Podnikové finance by naopak mohly na doplnění promítnout do oblasti finanční analýzy některá ne příliš používaná kritéria a to např. ekonomický manažerský zisk a jeho vztah k ukazateli rentability vázaného kapitálu, s tím, že podrobná identifikace těchto položek je obsažena v manažerském účetnictví.

Další oblastí, ve které se podnikové finance a manažerské účetnictví střetávají, je oblast řízení zásob a to zejména otázka optimalizace nákladů. Tato záležitost však není na škodu věci, neboť podnikové finance pracují nejčastěji s klasickým modelem řízení zásob založeným na minimalizaci nákladů na pořízení a skladování zásob s cílem stanovení optimální velikosti dávky materiálu a dále okrajově zmiňují další možné metody, např. „just in time“, zatímco u manažerského účetnictví je tomu právě naopak.

Oba předměty jsou neodmyslitelnou součástí výuky na fakultách a vysokých školách ekonomického zaměření s tím, že v praktické aplikaci výuky se na bakalářském stupni vyučují převážně základy podnikových financí a základy manažerského účetnictví velmi často pod hlavičkou účetnictví nákladového, zatímco na navazujícím magisterském studiu se vyučuje finanční řízení případně v kombinaci s investičním rozhodováním a manažerské účetnictví zaměřené převážně na manažerské účetnictví strategicky orientované. Odlišná situace může nastat na fakultách a vysokých školách zaměřených na finance a účetnictví, kde podíl předmětů zaměřený na manažerské účetnictví a podnikové finance a finanční řízení podniku je výrazně vyšší.

5 Závěr

Cílem tohoto příspěvku byla stručná analýza vztahu manažerského účetnictví a podnikových financí z hlediska odborného a pedagogického. Vymezení fundamentální části manažerského účetnictví reprezentovaná účetnictvím nákladovým a podnikovými financemi a finančním řízením podniku ukázalo, že obě disciplíny nejsou naprosto v rozporu a navzájem se doplňují. Otázkou k zamyšlení však byla skutečnost, zda současné zaměření manažerského účetnictví na třídění informací nejen v rámci podniku, ale také informací přicházejících z vnějšího prostředí a na otázku řešení úloh nejen na stávající, ale i budoucí kapacitě, není zásahem do oblastí dříve vyhrazených podnikovým financím a finančnímu řízení podniku. Manažerské účetnictví se totiž v tomto smyslu vyčlenilo jako *otevřený systém založený na multikriteriálním přístupu k řízení a měření strategického postavení podniku, integrujícím finanční a věcné informace, interní informace a informace z externího prostředí a informace relevantní z dlouhodobého i krátkodobého hlediska* (Šoljaková, 2009, s. 9). Ukazuje se, že precizně zpracované informace pro rozhodování finančních manažerů byť s promítnutím některých vnějších údajů a zpracováním jednotlivých alternativních variant může být jediné ku prospěchu věci. Významnou roli hraje rovněž fakt, že manažerské účetnictví pracuje v tomto smyslu s tzv. měkkými prvky (např. vztahy se zákazníky a pozice na trhu, kvalita produktů, schopnosti a kvalifikace zaměstnanců) kterými se podnikové finance zabývají jen velmi okrajově. Obě disciplíny se zaměřují na otázku plnění strategických cílů a maximalizace hodnoty firmy, přičemž podnikové finance zkoumají a řeší především záležitosti finanční, zatímco manažerské účetnictví se více zaměřuje na otázky multikriteriálního hodnocení opírající se např. o metodu „balanced scorecard“ apod. Konkrétní oblasti vzájemného propojení i různé pohledy na stejnou věc obou disciplín byla následně demonstrována v např. v oblasti ekonomické přidané hodnoty, řízení pohledávek, řízení zásob, finanční analýzy a plánování, oceňování podniku výnosovými metodami apod. Bylo konstatováno, že by podnikové finance měly v podstatně širší míře využít potenciálu manažerského účetnictví v oblasti poskytování údajů a jednotlivých variant pro účely vlastního finančního rozhodování. Podnikovým financím by na druhé straně měla být plně ponechána oblast hodnocení ekonomické efektivnosti investic, optimalizace kapitálové struktury podniku a s ní související identifikace úrokové míry k diskontování a také otázka získávání finančních zdrojů včetně analýzy vývoje na finančních trzích. Manažerské finance by hrály klíčovou roli při poskytování komplexních informací pro rozhodování s využitím měkkých, externích prvků i schopnosti pracovat s variantním řešením. Zaměřit by se mohly rovněž více i otázky spojené se spojováním podniků, fúzemi a akvizicemi.

Z pohledu výukového bylo konstatováno, že obě disciplíny hrají významnou roli zejména na ekonomických fakultách a vysokých školách ekonomického zaměření, které se ve zvýšené míře zabývají financemi a účetnictvím. Ukazuje se, že se vzájemně příliš nepřekrývají a pokud ano, tak pouze v omezené míře, jako např. v již zmíněné oblasti hodnocení

ekonomické efektivnosti investic, identifikace faktorů času či otázek řízení zásob. Pro potřeby výuky je doporučeno, aby v rámci podnikových financí v oblastech, kde je potřeba ve zvýšené míře pracovat s vstupními údaji, jako je např. oblast finanční analýzy, ekonomické přidané hodnoty, investičního rozhodování či oceňování podniku výnosovými metodami, byly v podstatně větší míře uvedeny odkazy na možnosti komplexních údajů poskytovaných manažerským účetnictvím, které budou mít z hlediska strategického řízení firmy a maximalizace její hodnoty podstatně větší význam a vypovídací schopnost, než je tomu v případě údajů získaných pouze z účetnictví finančního

Literatura

- [1] Hrdý, M. – Horová, M. (2009): *Finance podniku*. Praha, Wolters Kluwer ČR, 2009.
- [2] Kislingerová, E. aj. (2007): *Manažerské finance*. Praha, C. H. Beck, 2007.
- [3] Král, B. aj. (2010): *Manažerské účetnictví*. Praha, Management Press, 2010.
- [4] Marek, P. (2009): *Studijní průvodce financemi podniku*. Praha, Ekopress, 2009.
- [5] Mařík, M. aj. (2007): *Metody oceňování podniku. Proces ocenění, základní metody a postupy*. Praha, Ekopress, 2007.
- [6] Šoljaková, L. (2009): *Strategicky zaměřené manažerské účetnictví*. Praha, Management Press, 2009.
- [7] Valach, J. aj. (1999): *Finanční řízení podniku*. Praha, Ekopress, 1999.

Vztah manažerského účetnictví a podnikových financí z hlediska odborného i pedagogického

Milan Hrdý

ABSTRAKT

Příspěvek se zabývá vztahem manažerského účetnictví a podnikových financí z hlediska odborného i pedagogického. Bylo prokázáno, že ani moderní koncept manažerského účetnictví založený na multikriteriálním přístupu k řízení a měření strategického postavení podniku včetně využití informací z vnějšího prostředí a tzv. měkkých prvků není v rozporu s pojetím podnikových financí orientovaných na finanční rozhodovací procesy s cílem maximalizovat tržní hodnotu firmy. Naopak toto moderní pojetí tzv. strategicky orientovaného manažerského účetnictví může výrazným způsobem zkvalitnit informace poskytované pro účely finančního rozhodování. Týká se to zejména oblasti investičního rozhodování, finanční analýzy a plánování, ekonomické přidané hodnoty, řízení zásob a oceňování podniku výnosovými metodami. Také z hlediska pedagogického se oba předměty vzájemně nepřekrývají s výjimkou několika dílčích oblastí. Je možné doporučit, promítnou do osnov výuky podnikových financí širší odkazy na manažerské účetnictví jakožto kvalitního zdroje nezbytných rozhodovacích informací.

Klíčová slova: Manažerské účetnictví; Podnikové finance; Analýza.

Relation between Managerial Accounting and Corporate Finance from the Scientific and Pedagogical Point of View

ABSTRACT

The contribution is about the relation between managerial accounting and corporate finance from the scientific and pedagogical point of view. It has been proved that not even the modern concept of managerial accounting based on the complex conception of management and measure of the strategic position of enterprise including the usage of information from external environment and so called "soft skills" is not in controversy with the theory of corporate finance oriented on the financial decision processes with the aim to maximize the market value of the firm. On the contrary this modern conception of strategic managerial accounting could very strongly improve the quality of provided information for the purpose of financial decision. It relates mainly the area of investment decision, financial analysis and planning, economic value added, inventory management and valuation of corporate. Both subjects do not coincide with each other even from the pedagogical point of view with the exception of some subareas. It is possible to recommend to project into the program of education wider references to managerial accounting as the high-quality source of necessary information for decision.

Key words: Managerial Accounting; Corporate Finance; Analysis.

JEL classification: M41, G30.