

Finanční a účetní kritéria pro řízení podnikatelského procesu společností jako účetních jednotek[#]

Bohuslava Knapová*

Úvod

Strategické, taktické a operativní řízení představují vzájemně na sebe navazující úrovně řízení. V této souvislosti je vhodné uvést také několik významných rozdílů mezi jednotlivými úrovněmi řízení. *Za prvé*, taktické a operativní řízení se zabývá cíli, které jsou odvozeny od vytvořených cílů vyšších úrovní, kdežto strategické řízení se zaměřuje především na určování a hodnocení nových budoucích (dlouhodobých) cílů a strategií. *Za druhé*, cíle taktického a operativního řízení jsou ovlivňovány zejména zkušenostmi minulého vývoje, zatímco strategické řízení pracuje s novými cíli a strategiemi, které mohou být diskutabilní, sporné; zkušenosti týkající se uskutečňování těchto cílů jsou většinou minimální. *Za třetí*, cíle taktického a operativního řízení jsou zadávány formou dílčích úkolů a přiřazovány jednotlivým výkonným jednotkám (střediskům), přičemž cíle strategického řízení mají celopodnikový význam a platnost. *Za čtvrté*, řídicí pracovníci taktické a operativní úrovně řízení jsou úzce spojeni se svou funkcí, případně profesí, naopak řídicí pracovníci strategické úrovně řízení mají mít celospolečenský přehled a měli by být orientováni hlavně na okolí společnosti. *Za páté*, výsledky řídicí práce taktického a operativního managementu jsou hodnoceny bezprostředně nebo okamžitě po splnění či nesplnění úkolů, ale dosažení strategických cílů je možno hodnotit až s delším časovým odstupem. *Za šesté*, problémy taktického a operativního řízení jsou dobře strukturované, opakované, proto zkušení manažeři se mohou v průběhu plnění úkolů cítit kompetentní a mohou uplatňovat rutinní a standardní přístupy, v případě strategického řízení platí téměř opak v tom smyslu, že situace jsou složitěji strukturovatelné, originální, proto top manažeři musí být při řešení situací kreativní a vynakládat neustále nová úsilí k jejich řešení.

Cílem příspěvku je propojit a využít relevantní finanční a účetní kritéria z pozice vlastníka a manažera pro strategické, taktické a operativní řízení podnikatelského procesu.

Aspekty strategického řízení

Je prokázáno, že společnosti používající koncepty strategického řízení (Keřkovský – Vykypěl, 2006) mají následující výhody. Společnost se aktivně podílí na vývoji své budoucnosti, místo aby jen reagovala na její tvorbu. Společnost ovlivňuje aktivity ve svém okolí, nejen je akceptuje. Společnost se ujímá „kontroly“ nad svou budoucností. Formuluje optimální strategie použitím systematictějších, logičtějších a racionálnějších přístupů při výběru strategie. Vzhledem k tomu, že komunikace, dialogy a participace jsou klíčovými faktory strategického řízení společnosti, pomáhá tento proces dosáhnout porozumění a sounáležitosti vedení i zaměstnanců společnosti. Společnosti zvýšily prodejnost svých výrobků a služeb. Prokazují významné zvýšení ziskovosti. Ukazují výrazné zlepšení kvality práce pracovníků. Ukazují lepší dlouhodobou finanční výkonnost v porovnání s jinými

[#] Článek je zpracován jako jeden z výstupů výzkumného projektu *Rozvoj účetní a finanční teorie a její aplikace v praxi z interdisciplinárního hlediska* s registračním číslem MSM 6128439903.

* Ing. Bohuslava Knapová, CSc. – odborná asistentka; Katedra manažerského účetnictví, Fakulta financí a účetnictví, Vysoká škola ekonomická v Praze, nám. W. Churchilla 4, 130 67 Praha 3; <knapova@vse.cz>.

konkurenčními společnostmi. Lépe si uvědomují nebezpečí a úskalí v externím prostředí působící společnosti. Dříve chápou zamýšlené strategie konkurence. Klesá odpor pracovníků vůči změnám ve společnosti. Jasně je pochopení vztahu mezi výkonností a odměnou, kterou pracovníci dostanou. Dojde k identifikaci, prioritám a využívání příležitostí k tomu, aby společnost dosáhla předem stanovených cílů co možná nejdříve. Je preferován objektivní pohled na problémy související s vedením společnosti. Ukazuje se zlepšení koordinací a kontroly aktivit společnosti. Dochází k minimalizaci dopadů neočekávaných podmínek a změn. Strategie umožňuje, aby hlavní rozhodnutí podporovala dosažení stanovených budoucích cílů. Přitom je snahou provádět efektivní alokaci času a zdrojů společnosti. Méně zdrojů a času je věnováno nápravě chyb nebo špatných rozhodnutí, protože i těchto ubývá v důsledku kvalitních strategických rozhodnutí. Strategické řízení napomáhá vnitřní komunikaci mezi pracovníky. Integruje chování jednotlivců v celkovém úsilí společnosti. Vymezuje prostor pro odpovědnost každého pracovníka společnosti. Umožňuje integrační přístup k řešení problému. Podporuje příznivý náhled na časté, nezbytné a opakující se změny. Předpokládá určitou míru ukázněnosti při řízení společnosti jako účetní jednotky.

Strategické rozhodování jako součást strategického řízení

Strategická rozhodování, neoddělitelná od strategického řízení, na rozdíl od rozhodování vyskytujících se na taktické nebo operativní úrovni řízení většinou doprovázejí neopakovatelné jevy a situace. Jejich výskyt a průběh v budoucnu je velmi obtížné předvídat i pro velmi zkušený top management. Strategická rozhodování jsou proto považována za obtížněji strukturovatelná, jejich řešení jsou založena především na znalostech a odbornosti, v některých případech i na intuici, a je složité je formalizovat. Podstatná část informací pro strategická rozhodování přichází z vnějšího prostředí společnosti. Strategická rozhodování jsou mnohdy uskutečňována mimo organizační prostředí společnosti, kdy interní informační zdroje nemusí být dostačující. Řešení strategických rozhodování jsou především výsledkem relativně uzavřené činnosti top managementu, přístupy k řešení strategických problémů představují osobní know-how top manažerů.

Strategické řízení spojené s efektivností podnikatelského procesu

Efektivnost (angl. effectiveness) podnikatelského procesu představuje schopnost společnosti zhodnotit ekonomické zdroje vložené do podnikání. Je zároveň vrcholem řízení podnikatelského procesu. Vychází z vykazování zisku hodnoceného období, kdy úroveň zisku je vztažena buď k celkové úrovni ekonomických zdrojů (aktiv), které jsou ve společnosti vázány, nebo k vymezené části kapitálu (vlastního a cizího), který se podílí na tvorbě a čerpání zisku. Efektivností se rozumí schopnost společnosti zhodnotit zdroje vložené do podnikání.

Kvantitativní vyjádření efektivnosti je založeno na porovnání (poměru) dosažených výstupů a vynaložených vstupů; obsah čitatele a jmenovatele může být různě naplňován. V české praxi se efektivnost nejčastěji měří poměrem zisku (před zdaněním, po zdanění) k průměrné výši vloženého (investovaného) či vlastního kapitálu nebo k průměrnému stavu aktiv využívaných v podnikání. Existuje i mnoho dalších používaných kritérií (ukazatelů) pro hodnocení efektivnosti, které jsou uvedeny v další části textu.

Finanční a účetní kritéria v oblasti strategického řízení

Hodnotová kritéria rentability patří v praxi k nejsledovanějším kritériím výkonnosti v oblasti strategického (dlouhodobého) řízení. Informují například o efektu, jakého bylo ve společnosti dosaženo, poměřují ziskovou kategorii dosaženou podnikáním s výší zdrojů účetní jednotky, jichž bylo užito k jejímu dosažení.

Syntetické kritérium rentability vlastního kapitálu (zisk / vlastní kapitál, angl. return on equity, *ROE*) je mírou zhodnocení vlastního kapitálu a je ovlivněno třemi základními faktory: ziskovostí výnosů (zisk / výnosy z prodeje) násobenou obrátkou kapitálu (výnosy z prodeje / vlastní kapitál) nebo aktiv (výnosy z prodeje / aktiva) a finanční pákou vyjádřenou poměrem vlastního a cizího kapitálu.

Na kritérium rentability vlastního kapitálu působí nejen zisk ve sledovaném období v podobě ziskovosti výnosů (zisk / výnosy z prodeje), ale i výše a struktura aktiv, případně výše a struktura kapitálu.

Modifikací kritéria rentability kapitálu nebo aktiv lze kvantifikovat kritérium rentability „zaměstnaného“ kapitálu jako poměr zisk / (kapitál či aktiva minus neúročený cizí kapitál).

Do stejné skupiny kritérií s odlišnou vypovídací schopností patří kritéria rentability vloženého kapitálu (zisk / vložený kapitál), rentability dlouhodobých zdrojů (zisk / dlouhodobé zdroje), rentability výnosů z prodeje (zisk / výnosy z prodeje), rentability tržeb z prodeje (zisk / tržby z prodeje), rentability aktiv hlavní výdělečné činnosti (zisk / aktiva, angl. return on assets, *ROA*) apod.

Je reálnou skutečností, že kritéria pro měření efektivnosti jsou rozlišována (Knapová, 2005) často na kritéria výnosnosti podle stavového jmenovatele (například zisk / aktiva) a na kritéria ziskovosti podle tokového jmenovatele (například zisk / výnosy).

Vycházíme-li při strategickém (dlouhodobém) řízení z předpokladu, že ve sledovaném období bylo rozhodnuto o způsobu financování společnosti, je možno analyzovat kritérium rentability vlastního kapitálu jako zisk před úroky a zdaněním (angl. earnings before interests and taxes, *EBIT*) / vlastní kapitál a určit rentabilitu aktiv hlavní výdělečné činnosti jako zisk před úroky a zdaněním / aktiva hlavní výdělečné činnosti. Při kvantifikaci rentability aktiv platí multiplikativní vazba mezi ukazatelem zisk před úroky a zdaněním / výnosy z prodeje výkonů a ukazatelem výnosy z prodeje výkonů / aktiva hlavní výdělečné činnosti, případně multiplikativní vazba mezi ukazatelem zisk před úroky a zdaněním / náklady hlavní výdělečné činnosti a ukazatelem náklady hlavní výdělečné činnosti / aktiva hlavní výdělečné činnosti.

Poměr zisk před úroky a zdaněním k nákladům hlavní výdělečné činnosti, doplněný kritériem rychlosti obrátu aktiv (závazků) a doby obrátu, vytváří vhodné východisko pro další dezagregaci kritérií efektivnosti v hodnotovém řízení účetní jednotky. Až na hierarchicky nejnižší stupně řízení lze přenést odpovědnost nejen za ovlivnitelné náklady střediska, ale i za tu část aktiv, která jsou ovlivnitelná činností konkrétních středisek (zásoby materiálu, hotových výrobků, polotovarů a nedokončené výroby).

Úpravou kritéria rentability aktiv hlavní výdělečné činnosti dostaneme kritérium rentability „zpoplatněného“ kapitálu (angl. return on capital employed, *ROCE*), kdy celkový vložený kapitál je snížený o neúročený cizí kapitál, vyjádřený na bázi aktiv hlavní výdělečné

činnosti jako zisk před úroky a zdaněním / (aktiva provozní činnosti minus neúročený cizí kapitál).

Při zjišťování rentabilitního kritéria výnosů (tržeb) z prodeje (angl. return on sales, *ROS*) platí, že z pohledu finančního analytika porovnáváme poměr zisk před úroky a zdaněním / celkové tržby z prodeje. V poměru zisku před úroky a zdaněním a výnosů (tržeb) z prodeje je třeba si uvědomit interpretační nebezpečí nesprávné konstrukce kritéria rentability výnosů z prodeje především z hlediska naplnění jeho jmenovatele v návaznosti na druhovou výsledovku, ve které je provedena korekce výnosů z prodeje o položku změny stavu zásob vlastní výroby.

Je patrné, že zisk před úroky a zdaněním má své opodstatnění pro finanční analýzu především v momentě, kdy je podrobně analyzován výsledek hospodaření v účelové výsledovce a je striktně odlišena položka zisku z prodeje výkonů od zisku finančních a investičních aktivit společnosti.

Základem účinné dlouhodobé finanční analýzy je vzájemné propojení konkrétních položek rozvahy, výsledovky a peněžních toků, racionální sestavení a interpretace jednotlivých kritérií a jejich vhodné využití pro řízení v podmínkách českých společností.

Kritérium ekonomické přidané hodnoty (angl. economic value added, *EVA*) měří vliv stejných faktorů efektivnosti hlavní výdělečné činnosti jako rentabilita aktiv (kapitálu), ale poměřuje je jiným způsobem, vyjadřuje je v absolutní výši, což se stává pro manažery ekonomicky zajímavé.

Kritérium ekonomické přidané hodnoty prezentuje syntetické kritérium manažersky měřeného zisku, které vychází z ekonomického pojetí nákladů; často je v české praxi užíváno kritérium ekonomické přidané hodnoty v překladu jako přidaná ekonomická hodnota.

Někdy lze nalézt odlišné názory na konkrétní kvantifikaci tohoto kritéria. Přesto dochází k časté shodě v myšlence, že základem propočtu je zisk z hlavní výdělečné činnosti společnosti před úroky, ale po zdanění (net operating profit after taxes, *NOPAT*) snížený o průměrné náklady kapitálu dlouhodobě vázaného (angl. weighted average cost of capital, *WACC*) v účetní jednotce a nutného k financování hlavní výdělečné činnosti.

Konkrétně může být tedy kritérium ekonomické přidané hodnoty vymezeno vztahem: $EVA = NOPAT - (IC \cdot WACC)$ neboli $(ROIC - WACC) \cdot IC$, případně $(ROA - WACC) \cdot IC$, přičemž: *ROIC* je rentabilitou investovaného kapitálu (angl. return on investment capital, *ROIC*) a dává do poměru zisk k celkovému kapitálu nebo rentabilita aktiv je vztažena k aktivům, *WACC* je váženým aritmetickým průměrem nákladů vlastního i cizího kapitálu a *IC* je investovaný kapitál.

Kritérium ekonomické přidané hodnoty může být také vyjádřeno prostřednictvím vztahu: $P - WACC \cdot (A - StL)$, kde *P* je zisk z hlavní výdělečné činnosti společnosti po zdanění, *WACC* jsou průměrné náklady kapitálu, *A* je průměrná výše aktiv nutných k uskutečňování hlavní výdělečné činnosti, *StL* je průměrná výše krátkodobých závazků vznikající ve spojitosti s hlavní výdělečnou činností.

Výsledek hospodaření hlavní výdělečné činnosti je zisk z prodeje výkonů zákazníkovi upravený o výsledky transakcí vedlejšího podnikání, například o prodej nepotřebných stálých aktiv, materiálu apod.

Náklady na kapitál jsou oportunitním nákladem vlastníků kapitálu. V praxi se velmi často pro výpočet ekonomické přidané hodnoty zjednodušeně uvažují v procentním vyjádření jako vážený průměr nákladů kapitálu a skládají se jak z nákladů na cizí kapitál, tak i z nákladů na vlastní kapitál. Investovaný kapitál je brán jako souhrn čistých oběžných aktiv a stálých aktiv, tj. jako celkový kapitál snížený o neúročený cizí kapitál.

Kritérium ekonomické přidané hodnoty plní funkci nástroje poskytujícího podklady pro zhodnocení investovaného kapitálu v hlavní výdělečné (provozní) činnosti a je kritériem způsobu vykonávání řídicích funkcí manažerů zodpovědných za hlavní výdělečnou činnost nebo její část.

Ekonomická přidaná hodnota také představuje důležitý nástroj transformace strategických cílů účetní jednotky jako celku na taktická časová období a na nižší strukturální úrovně investičních a rentabilitních odpovědnostních středisek.

Dále kritérium ekonomické přidané hodnoty ukazuje, jak se dařilo plnit předpoklady, které vedly k přijetí konkrétního investičního rozhodnutí, úzce navazuje na čistou současnou hodnotu jako jedno z kritérií investičního rozhodování.

Finanční a účetní kritéria pro taktické řízení

Účinnost (angl. efficiency) při řízení podnikatelského procesu je předpokladem uplatňování ekonomické efektivnosti a východiskem pro posuzování racionality vynaložených nákladů.

Její úroveň plyne ze souměření vynaložených nákladů s dosaženým ekonomickým prospěchem. Souměřením věcně a časově srovnatelných nákladů na prodané výkony s výnosy z prodeje těchto výkonů je možno kvantifikovat absolutní výši zisku jako jedné z forem vykázaného výsledku hospodaření.

Provozní neboli operativní výsledek vyplývající z výkazu zisku a ztráty (výsledovky) finančního účetnictví ukazuje, jakou výši zisku účetní jednotka získala svou hlavní výdělečnou (provozní) činností, tedy před zahrnutím daně z příjmu a finančního výsledku. Provozní zisk se také rozpočtuje v rozpočtové manažerské výsledovce a je vykazován v manažerském účetnictví ve výši, která je shodná s výši zisku ve výsledovce finančního účetnictví.

Účetní metodika platná v České republice podle vyhlášky č. 500/2002 Sb. umožňuje uvádět položky nákladů ve výkazu zisku a ztráty společnosti podle druhového členění nákladů nebo podle účelového členění nákladů. Pokud společnost použije účelové členění nákladů, musí povinně v příloze účetní závěrky doplnit druhové členění nákladů za provozní oblast. Je třeba poznamenat, že možnou volbu účelového členění nákladů české účetní jednotky ne vždy využívají.

Z pohledu druhové výsledovky je třeba rozpoznávat relativně oddělené následující typy výsledků hospodaření (Knapová, 2006). Za prvé, *provozní výsledek hospodaření*, který obsahuje – bez ohledu na činnosti běžné, obvyklé nebo neobvyklé, ukončené nebo neukončené, realizované nebo nerealizované – takové skutečnosti jako například prodej dlouhodobého hmotného a nehmotného majetku, případně zásob, náklady a výnosy, které nejsou vytvářeny v hlavní činnosti, respektive ji neovlivňují; tento výsledek hospodaření bývá pojímán jako „český“ zisk před úroky a zdaněním (Knapová – Krabec – Roubíčková, 2009), ale již v samotné obsahové náplni jsou položky, které s hlavní činností nesouvisejí a v případě

druhového členění nákladů nevypovídají o nákladové struktuře uskutečňovaných čistých tržeb.

Za druhé, *finanční výsledek hospodaření*, který ovlivňují operace s cennými papíry, běžné bankovní poplatky, úroky z finančních investic (přijaté i placené) a běžných bankovních účtů, kursové zisky a ztráty i v rámci obchodních operací v cizích měnách v hlavní činnosti.

Za třetí, *výsledek hospodaření za běžnou činnost* představuje provozní výsledek hospodaření a finanční výsledek hospodaření upravený o daň z příjmů za běžnou činnost, jedná se o zdaněný výsledek hospodaření.

Za čtvrté, *mimořádný výsledek hospodaření*, který charakterizují náklady a výnosy z operací zcela mimořádných vzhledem k běžné činnosti včetně operací nahodile se vyskytujících, doplňuje se o výsledkové údaje například při změnách metody (oceňování, odepisování aj.), zcela mimořádné škody na majetku, rezervy na náklady mimořádného charakteru, opravy nákladů minulých účetních období, pokud jde o významné položky, náklady při postoupení případně ukončení hospodářské činnosti, opravné položky u dlouhodobého majetku, k zásobám, k zúčtovacím vztahům, jestliže mají vztah k mimořádným nákladům, případně výnosům; zároveň je zde zařazena i samostatná položka daně z příjmů z mimořádného výsledku hospodaření.

Za páté, *souhrnný výsledek hospodaření za účetní období*, který je kompletací výsledku hospodaření za běžnou činnost a mimořádného výsledku hospodaření (jak při druhovém, tak i účelovém členění nákladů).

Za šesté, výsledovku doplňuje dále vazba na daňové přiznání účetní jednotky, a to samostatnou položkou *výsledek hospodaření před zdaněním*, který se dále pro daňové potřeby upravuje (mimoúčetně) pro zjištění daně z příjmů; zde jsou uvedeny dílčí výsledky hospodaření (provozní, finanční a mimořádné výnosy a náklady bez vlivu daně z příjmů); postup je shodný v druhovém i účelovém členění nákladů.

Výsledovku ve struktuře dílčích výsledků hospodaření doplňují ještě položky se samostatnou vypovídací schopností, jako jsou: jednak *obchodní marže* ve výkazu s druhově členěnými náklady (tržby za prodej zboží snižené o náklady vynaložené na prodané zboží) a *hrubý zisk či ztráta* ve výkazu s účelovým členěním nákladů (tržby z prodeje výrobků, zboží a služeb snižené o náklady prodeje), dále také *výkony* pouze ve výsledovce s druhovým členěním nákladů, kde jsou zachyceny tržby za prodej vlastních výrobků a služeb, změna stavu zásob a aktivace.

V české úpravě účetnictví je stanovena závazně formální úprava uspořádání, označování nákladů, výnosů, výsledku hospodaření v účetní závěrce a jejich obsahové vymezení. Avšak česká úprava (Knapová – Krabec – Roubíčková, 2009) neobsahuje vymezení jednotlivých pojmů, terminologie hlavních položek nákladů a výnosů, což vede k obtížím při srovnání výsledků českých společností mezi sebou a například srovnání některých ukazatelů české a zahraniční společnosti činí opět značně problematickým.

Absolutní kritéria

Výsledek hospodaření v podobě zisku je hlavním absolutním kritériem účinnosti podnikatelského procesu. Vyplyvá ze souměření nákladových (druhově nebo účelově

uspořádaných) položek a výnosových položek; vykazuje se především za hlavní výdělečné (provozní) činnosti.

Vypovídací schopnost výsledku zisku jako absolutního hodnotového kritéria výkonnosti ve výsledovce s druhovým členěním nákladů je velmi omezená. Některé položky, například *změna stavu zásob*, případně *aktivace* pouze zajišťují formální srovnatelnost nákladů na vyrobené výkony a výnosů z prodaných výkonů; tyto položky mohou ovlivňovat zisk oceněním zásob vytvořených výkonů.

Výsledovka na bázi druhového členění nákladů neposkytuje informace pro nalezení příčinných souvislostí vývoje nákladů a zisku jako předpokladu jeho řízení.

Jak zachycení účetních informací, tak i struktura položek výsledovky na bázi účelového členění nákladů poskytují mnohem více informací o zisku než výsledovka na bázi druhového členění nákladů.

Vypovídací schopnost zisku ve výsledovce na bázi účelového členění nákladů je výrazně vyšší než ve výsledovce na bázi druhového členění. Uživatelé jsou informováni o přínosu z prodeje výrobků (prací nebo služeb), o výši prodejních a správních nákladů (s případným dalším rozlišením; velmi často se specifikují náklady výzkumu a vývoje).

Na druhé straně v případě nejednoznačnosti účelového členění nákladů je umožněno i při měření zisku podle účelového členění nákladů do jisté míry skrýt skutečnou nákladovou strukturu výrobních, prodejních a správních nákladů.

Vedle měření zisku z hlavní výdělečné činnosti je za absolutní považováno kritérium zisku před úroky a zdaněním. Tato kategorie zisku měří při prodeji výkonů zákazníkům zhodnocení nákladů, které není ovlivněno daňovými povinnostmi ani finančními a investičními aktivitami společnosti, měří tzv. vnitřní reprodukční (výdělečnou) schopnost účetní jednotky. Proto je užitečné oddělovat řízení zisku hlavní výdělečné činnosti před zdaněním a úhradou úroků z cizího kapitálu (*EBIT*) od řízení zisku hlavní výdělečné činnosti po zdanění (*NOPAT*) a od řízení zisku z hlavní výdělečné činnosti před zdaněním a úhradou úroků, odpisů z hmotných i nehmotných aktiv (angl. earnings before interests, taxes, depreciation and amortization, *EBITDA*).

Relativní kritéria

Ekonomickou účinnost lze také měřit relativními poměrovými kritérii, a to pomocí ziskovosti výnosů (zisk / výnosy z prodeje), ziskovosti nákladů (zisk / náklady hlavní výdělečné činnosti) a nákladovosti výnosů (náklady hlavní výdělečné činnosti / výnosy z prodeje), konstruovanými z výsledovky finančního účetnictví.

Účetní kritéria operativního řízení

Hospodárnost (angl. economy) nákladů v řízení podnikatelského procesu je východiskem hodnocení racionality při vynakládání ekonomických zdrojů. Vyjadřuje takový průběh nákladů společnosti, při kterém se dosahuje žádoucích výstupů s co nejmenším vynaložením ekonomických zdrojů. Sleduje se ve dvou relevantních formách, případně v jejich kombinaci, a to jako úspornost, kdy jsou požadované výkony dosaženy s minimální spotřebou ekonomických zdrojů, a jako výtěžnost, kdy je řízení zaměřeno na maximalizaci objemu provedených výkonů při konstantním vynaložení ekonomických zdrojů.

Hospodárnost je možno ovlivnit dvěma základními způsoby – úsporností a výtěžností nákladů. Kritériem hospodárnosti jsou průměrné náklady na naturální jednotku výkonu.

Úspornost (angl. savings) nákladů patří stejně jako výtěžnost k relevantním formám prosazování hospodárnosti nákladů. Dociluje se jí tím, že žádoucí výkony společnosti jsou provedeny s co nejnižším vynaložením ekonomických zdrojů.

Úspornost se projevuje jako reálné snížení absolutní výše nákladů na daný objem a strukturu výkonů. Je možno ji sledovat na vstupu podnikatelského procesu pouze u nákladů, které jsou v hodnoceném období výdajem ekonomických zdrojů, to znamená u variabilních nákladů, a u vyhnutelné části fixních nákladů, což by mělo vést ke snižování průměrných nákladů na jednotku výkonu. Úspornosti nemůže být dosaženo u nákladů, které nejsou reálným výdajem peněz v daném období (odpisy), případně jsou smluvně stanoveny (nájemné) nebo legislativně určeny (poplatky, cla, daně). Úspornost je vázána na kvantifikaci tzv. spotřební odchylky (Fibírová – Šoljaková, 2005).

Výtěžnost (angl. utilize nebo capacity utilize) nákladů představuje druhou formu prosazování hospodárnosti nákladů. Dociluje se jí v situaci, kdy se řízení podnikatelského procesu orientuje na co možná nejvyšší objem provedených výkonů při konstantním vynaložení ekonomických zdrojů v konkrétním období. Maximalizace efektů se neprojevuje absolutním, ale pouze relativním snížením nákladů na výstupu podnikatelského procesu.

Tuto formu hospodárnosti lze využít u fixních nákladů spojených s určitou kapacitou, která se potenciálně „nabízí“ a kterou lze lépe nebo hůře naplnit. Jde tedy o měření rozdílného využití fixních nákladů, které se reálně projevuje snížením průměrných nákladů výkonu. U výtěžnosti je možné kvantifikovat tzv. objemovou odchylku (Fibírová – Šoljaková, 2005).

Ačkoli má uvedené odlišení úspornostní a výtěžnostní formy hospodárnosti podstatné praktické využití, obě formy často plynule přecházejí jedna v druhou a v praxi se projevují většinou ve vzájemné kombinaci.

Měření hospodárnosti je založeno na porovnání skutečně vynaložených nákladů s jejich žádoucí, předem stanovenou úrovní. Podstatou hospodárného vynakládání nákladů je jejich přiměřená výše vzhledem k vytvořeným výkonům, která je stanovena nákladovým úkolem. Hospodárné vynakládání nákladů se měří porovnáním nákladového úkolu se skutečnými náklady v celkové výši (tato informace je důležitá pro řízení celkových nákladů, výnosů a zisku, využívá se v odpovědnostním řízení) a na jednotku výkonu (tato informace je důležitá pro řízení nákladů po linii výkonů).

Závěr

Strategické řízení uskutečňované top managementem, případně i vlastníky společnosti, zahrnuje aktivity zaměřené na udržování dlouhodobého souladu mezi zaměřením společnosti, jejími dlouhodobými cíli a disponibilními zdroji a rovněž mezi společností a prostředím, v němž společnost existuje. Obdobně jako u obou nižších úrovní řízení, taktického a operativního, lze i strategické řízení charakterizovat jako propojenost takových manažerských činností typu plánování, organizování, vedení a kontroly.

Jednotlivé úrovně řízení na sebe hierarchicky navazují. To znamená, že se liší především z hledisek míry kompetencí a odpovědností při stanovování cílů, úkolů a jejich uskutečňování. Strategická úroveň určuje cíle a úkoly taktické úrovně, která je přenáší do

úrovně operativní. Významné rozdíly jsou i v časových horizontech uskutečnění cílů a řešení problémů, jimiž se jednotlivé úrovně řízení zabývají. Zatímco ve strategickém řízení se téměř vždy uvažuje o letech, v taktické úrovni je zmiňován jeden rok, výjimečně jeden měsíc, v operativní úrovni se zpravidla jedná o dny, případně i kratší časové intervaly.

Prostřednictvím strategického řízení vrcholový management integruje účetní jednotku v jeden celek. Vytváří a zajišťuje systémové vazby mezi jednotlivými činnostmi a útvary za účelem dosažení prosperity společnosti. Strategické manažerské řízení zahrnuje rozhodování o nových, nestandardních procesech, jevech a situacích, proto logicky vyžaduje tvůrčí přístupy, i když probíhá v podmínkách stále větší nejistoty. Strategické manažerské řízení klade důraz na taková podstatná finanční a účetní kritéria, která jsou formulována v oblasti, kde strategické řízení dosáhlo největšího uplatnění a rozšíření. V této oblasti je strategické řízení spojováno s nejvýznamnějšími rozhodnutími manažerů, tj. s koncepčním řízením, a s rozhodnutími, které mají vztah k dlouhodobému časovému horizontu, tj. s dlouhodobým řízením, shrnuto se strategickým rozhodováním, které užívá mimo jiné i vícekritériálního rozhodování.

Literatura

- [1] Fibírová, J. – Šoljaková, L. (2005): *Hodnotové nástroje řízení a měření výkonnosti podniku*. Praha, ASPI, 2005.
- [2] Keřkovský, M. – Vykypěl, O. (2006): *Strategické řízení*. Praha, C. H. Beck, 2006.
- [3] Knapová, B. (2006): *Účelové členění nákladů a informace podle segmentů pro kvantifikaci vrcholového kritéria ekonomického subjektu*. Praha, Oeconomica, 2006.
- [4] Knapová, B. (2005): *Účetní a finanční analýza podnikatelského subjektu*. Praha, Oeconomica, 2005.
- [5] Knapová, B. – Krabec, T. – Roubíčková, J. (2009): *Možnosti použití kategorie zisku EBIT ve finanční analýze nekótované české společnosti*. Oceňování, 2009, roč. 2, č. 4, s. 48-74.

Finanční a účetní kritéria pro řízení podnikatelského procesu společnosti jako účetních jednotek

Bohuslava Knapová

ABSTRAKT

V současné době se rozhodování na různých úrovních podnikatelských činností stává složitějším, protože manažer na vrcholové nebo nižší úrovni řízení musí zahrnovat do svých úvah velké množství různých aspektů týkajících se ekonomické reality, o které rozhoduje. Je potřebné provést vlastní rozhodnutí v krátkém období a ekonomická důležitost rozhodovacích problémů se zvyšuje. Cílem příspěvku je ukázat taková hodnotová kritéria pro řízení, která se vztahují ke strategickému, taktickému a operativnímu řízení účetní jednotky. Měření a posouzení hodnotových kritérií představuje obtížný problém, který vyžaduje značné odborné znalosti, zkušenost a invenci manažerů. Kvalitní řízení podnikatelského procesu zahrnuje mnoho rozhodovacích situací, které jsou předpokladem rostoucí výkonnosti společnosti. Kritéria s použitím vrcholového výsledku hospodaření (zisku), případně kritéria *EBIT*, kritérium *EVA*, pyramidy provázaných analytických kritérií, průměrné jednotkové náklady výkonu a další patří mezi hodnotová kritéria, která jsou potřebná pro řízení každé účetní jednotky.

Klíčová slova: Řízení a rozhodování; Strategická, taktická a operativní úroveň řízení; Hodnotová kritéria; Účetní jednotka.

Financial and Accounting Criteria for Management of Business Process of Companies as Accounting Entities

ABSTRACT

Nowadays decision making on various levels of business activities becomes more difficult one because a manager on the top or lower management level must include to its considerations the great quantum of various aspects regarding an economic reality about which is decided. It is necessary to accomplish the own decision in the shorter period and the economic importance of decisions-making problems is increasing. The aim of the paper is to show such value criteria for the management, which have the relation to the strategic, tactical and operative management of the accounting entity. The measurement and appraisal of the value criteria constitute the difficult problem, which requires considerable skilled knowledge, experience and invention of managers. The first-rate management of the business process includes many decision-making situations, which are suppositions for the growing performance of the company. Criteria with the use of the top economy result (profit), possibly of the criterion *EBIT*, the criterion *EVA*, pyramids of connected analytical criteria, average unit costs of an output and others belong among value criteria, which are need for the management of each accounting entity.

Key words: Management and Decision Making; Strategic, tactical and operative levels of Management; Value Criteria; Accounting Entity.

JEL classification: M41.