

# Informační základna pro běžné rozhodovací úlohy v řízení podnikatelských subjektů<sup>#</sup>

(Diskuse z manažerského účetnictví)

*Miroslav Brabec*<sup>\*</sup>

V řízení podnikatelských subjektů se vyskytuje mnoho rozhodovacích úloh, které vyžadují pro jejich správné řešení adekvátní a konkrétní informace. Tyto informace mohou být a dosti často i jsou neúčtetního charakteru, ale k rozhodování jsou zapotřebí především informace, které najdeme pouze v subsystému účetnictví. Problémem v této souvislosti je ale to, že ještě dosti velká množina podnikatelských subjektů zužuje informace z tohoto subsystému pouze na ty, které jim poskytuje tzv. **finanční účetnictví**, což je pojem, který je v teorii běžně používán pro (podvojný) účetnictví s povinností jeho vedení podle ustanovení § 1 zákona č.563/1991 Sb., o účetnictví. Z níže uvedeného textu by ale mělo vyplynout, že ne všechny informace, které k řízení subjektu potřebujeme, je možné získat z finančního účetnictví a že k řešení mnoha rozhodovacích úloh jsou nutné informace z tzv. **účetnictví manažerského**. Ostatně už samotné přídavné jméno naznačuje, že je to právě toto účetnictví, jehož výstupy jsou určeny manažerům, které by oni měli následně využívat při konkrétních řídicích činnostech (srv. Král, aj. 2010).

Když v této souvislosti zatím pomineme fakt, že informace z finančního účetnictví jsou určeny především **externím** uživatelům, tak největším „nedostatkem“, který informace z tohoto účetnictví v podstatě „vyřazuje“ z množiny, použitelné pro řízení dosti podstatné části podnikatelské činnosti, je současná **legislativa**. Zákon o účetnictví, prováděcí vyhlášky a konečně i České účetní standardy s oporou v různých obecně platných účetních zásadách v podstatě použitelnost těchto informací v této souvislosti značně omezují. K tomu jednoduchý příklad:

*V roce 2007 pořídil podnikatelský subjekt nemovitost v podobě budovy za kupní cenu 10 mil. Kč a v roce 2010 pracovníci tohoto subjektu zjistili, že tržní cena této nemovitosti vlivem jejího výhodného umístění se zvýšila např. na 13 mil. Kč.*

*Ve finančním účetnictví není možné tuto změnu zobrazit, protože to nepovolují příslušná ustanovení zákona o účetnictví, respektující tzv. **zásadu opatrnosti**. Nemovitost bude i nadále evidována v původní historické pořizovací ceně, nezmění se ani výše odpisů.*

*Manažerské účetnictví není žádnou legislativou omezeno, to znamená, že původní pořizovací cena se o 3 mil. Kč zvýší a na reálnou bázi se upraví i odpisy.*

K výše uvedenému příkladu zbývá ještě položit základní otázku. V jaké rozvaze je v roce 2010 dlouhodobý majetek věrně zobrazen – v té finanční, nebo v té manažerské? Zcela určitě se shodneme na tom, že v té manažerské.

Výše uvedené zvýšení původní pořizovací ceny na cenu reprodukční (13 mil. Kč) zakládá tzv. **hodnotové** pojetí nákladů, což je pojetí, které vychází nikoliv z ocenění v minulosti, ale z ocenění, které je reálné v současné době. Tím je zároveň dáno, že informace pro případné další rozhodování ohledně využití této budovy (např. prodej, výše prostředků nutná pro

<sup>#</sup> Článek je zpracován jako jeden z výstupů výzkumného projektu Fakulty financí a účetnictví VŠE v Praze, který je realizován v rámci institucionální podpory VŠE IP100040.

<sup>\*</sup> Ing. Miroslav Brabec. – odborný asistent; Katedra manažerského účetnictví, Fakulta financí a účetnictví, Vysoká škola ekonomická v Praze, nám. W. Churchilla 4, 130 67 Praha 3; <brabecm@vse.cz>.

prostou reprodukci) bude skutečně objektivní a bez většího rizika použitelná. Budeme-li v příkladu pokračovat, tentokrát se zaměřením na odpisy, dojdeme k dalším zajímavým zjištěním (**k tomu malá poznámka – jak pro hodnocení finanční pozice, tak pro manažerská rozhodování ve většině případů nepřicházejí v úvahu odpisy daňové; níže v příkladu ani v dalším textu nejsou proto vůbec uvažovány**):

*Předpokládejme, že životnost budovy v době pořízení (2007) byla v této době odhadnuta ještě na 50 let a jak ve finančním účetnictví, tak v účetnictví manažerském byly rozpočtovány časové lineární odpisy ve výši Kč 200 000 za rok. V roce 2010 došlo v manažerském účetnictví ke zvýšení původní pořizovací ceny a od tohoto roku přicházejí pro výpočet úroků v úvahu v podstatě dvě alternativy:*

- a) Výsledkem první z nich jsou tzv. „reálnější odpisy“. Jedná se o výši, s jejíž pomocí měl být dlouhodobý majetek odepisován již od jeho zařazení do používání. Výpočet ročního odpisu je tedy v tomto případě jednoduchý:

$$13\ 000\ 000 / 50 = 260\ 000\ \text{Kč.}$$

*Počínaje rokem 2010 bude subjekt odepisovat v manažerském účetnictví 200 000 Kč namísto dřívějších 260 000 Kč za rok. Jeden problém však v souvislosti s použitím této alternativy vzniká, totiž, že na konci životnosti nebude budova zcela odepsána. K tomu opět jednoduchý výpočet:*

- odpisy za první tři roky:  $3 \cdot 200\ 000 = 600\ 000\ \text{Kč}$ ,
- odpisy za dalších 47 let:  $47 \cdot 260\ 000 = 12\ 220\ 000\ \text{Kč}$ ,
- odpisy celkem:  $12\ 820\ 000 < 13\ 000\ 000\ \text{Kč}$ .

*Rozdíl ve výši 180 000 Kč je vlastně „chybou“ která vznikla v prvních třech letech ( $3 \cdot 60\ 000$ ) a v podstatě nám ukazuje, o jakou výši jsme „nedosáhli“ na prostou reprodukci budovy, samozřejmě za předpokladu, že od roku 2010 reálná tržní cena této budovy nedozná významných změn. Co s tím? Dle převažujícího názoru teoretiků manažerského účetnictví by neměl na konci životnosti tento rozdíl ovlivňovat náklady běžného období, ale měl by být zúčtován na vrub vlastního kapitálu:*

- zůstatek oprávek:  $DAL = 12\ 820\ 000\ \text{Kč}$ ,
- zaúčtování rozdílu:  $MD = VK, DAL = \text{oprávky } 180\ 000\ \text{Kč}$ .

- b) Výsledkem druhé z nich, ve které odpisy nejsou „reálnější“, je plná reprodukce aktiva. Výpočet výše ročního odpisu je opět jednoduchý:

**$(13\ 000\ 000 - 600\ 000) : 47 = 263\ 830\ \text{Kč}$**  (od reálné tržní ceny odečteme odpisy za první tři roky a zůstatkovou cenu dělíme zbytkem 47 let). Důkaz o tom, že na konci životnosti bude budova plně odepsána, není v tomto případě nutné podávat.

*V poslední poznámce k tomuto příkladu je třeba zmínit ještě jednu zvláštnost, kterou je možné zaznamenat pouze v souboru nástrojů, které jsou uplatňovány v manažerském účetnictví. Tou zvláštností je odpis nad 100 procent původní pořizovací ceny, který ve finančním účetnictví nepřichází v úvahu. Tento odpis je používán v těch případech, kdy je zcela odepsané fixní aktivum nadále používáno ke konkrétní činnosti a odpis nad 100 % pořizovací ceny vytváří zdroj financování jeho rozšířené reprodukce. Nejedná se sice o typický případ tohoto odpisu, ale o určitý specifický případ zcela určitě ano.*

Výše uvedené příklady měly za úkol v podstatě vytvořit úvod do problematiky, kterou se bude zabývat text v následující části tohoto článku. To znamená, že tento text bude zaměřen na několik základních rozhodovacích úloh, které běžně řeší management podnikatelského

subjektu a pokusí se objasnit vhodnost nebo nevhodnost použití informací z finančního nebo manažerského účetnictví.

## A. Zásoby vlastní činnosti

Oceňování zásob vlastní činnosti, jejímiž hlavními představiteli je nedokončená výroba a hotové výrobky, by mělo být v souladu s ustanovením § 25 odst. 1 zákona o účetnictví prováděno na bázi tzv. **vlastních nákladů** (pro určité typy výrob existují výjimky, ale to není na tomto místě podstatné). Vlastní náklady jsou definovány v § 49 vyhlášky č. 500/2002 Sb. jako náklady přímé popř. část nákladů nepřímých, která se vztahuje ke konkrétní činnosti. Pomiňme v této souvislosti to, že zkratku *popř.* si lze vykládat různými způsoby a soustředme se spíše na slova „přímý“ a „nepřímý“. To jsou totiž kalkulační pojmy, z čehož vyplývá, že k oceňování zásob vlastní činnosti je třeba nahradit ve finančním účetnictví nejčastěji používané druhové členění nákladů členěním účelovým, transformovaným na členění **kalkulační**. Nelze tvrdit, že s použitím druhového členění nákladů ocenění zásoby vlastní činnosti nepřichází vůbec v úvahu, lze ale tvrdit, že s tímto členěním je oceňování komplikovanější, a to především u větších subjektů s heterogenní produkcí a složitější vnitřní organizační strukturou. Komplikace spočívají především v nutnosti vytvořit soustavu analytických účtů, která ve zmiňovaném případě může být velmi obsáhlá a není třeba dlouze vysvětlovat, že každá složitější informační základna s sebou přináší větší pravděpodobnost výskytu chyb. Ostatně na jednoduchém příkladu je možné porovnat rozsáhlost účtového rozvrhu při použití druhového členění nákladů (finanční účetní okruh) a při použití kalkulačního členění nákladů (manažerský účetní okruh). V příkladu předpokládáme realizaci dvou zakázek.

### a) Finanční účetní okruh

501-001 **Přímý** materiál zakázky 001.

501-002 **Přímý** materiál zakázky 002.

521-001 **Přímé** mzdy zakázky 001.

521-002 **Přímé** mzdy zakázky 002.

524-001 **Přímé** náklady na sociální a zdravotní pojištění – zakázka 001.

524-002 **Přímé** náklady na sociální a zdravotní pojištění – zakázka 002.

501-001 Spotřeba speciálních přípravků, použitých pouze u zakázky 001 – **přímé** náklady.

501-100 Spotřeba režijního materiálu střediska „Výroba“ – **nepřímé** náklady.

502-100 Spotřeba energie střediska „Výroba“ – **nepřímé** náklady.

518-100 Nakupované služby (opravy strojů) střediska „Výroba“ – **nepřímé** náklady.

521-100 Časové (měsíční) mzdy režijních zaměstnanců střediska „Výroba“ – **nepřímé** náklady.

524-100 Náklady na sociální a zdravotní pojištění k účtu 521 100.

551-100 Odpisy víceúčelových strojů střediska „výroba“ – **nepřímé** náklady.

### b) Manažerský účetní okruh

897 Spojovací účet k nákladům.

801 Přímé náklady zakázky 001 (v podstatě účet nedokončené výroby).

802 Přímé náklady zakázky 002 (v podstatě účet nedokončené výroby).

811 Uspořádací účet pro nepřímé náklady.

Jak je z výše uvedeného patrné, ve druhém manažerském okruhu potřebujeme k zachycení shodného případu ocenění zásob vlastní činnosti nepoměrně méně účtů, přitom spojovací účet k nákladům je účet, s jehož pomocí se převádějí prvotní náklady z prvního okruhu do okruhu

druhého a v moderních účetních software se vůbec nevyskytuje. Na uspořádacím účtu se shromažďují nepřímé náklady, které se následně alokují mezi obě zakázky s pomocí některé z metod, které se k těmto účelům používají.

## B. Cenová rozhodování

Autor tohoto článku v sedmdesátých letech minulého století pracoval v jednom strojírenském podniku jako vedoucí cenového odboru a i když je to již dosti dávno, tak si vzpomíná, že v té době existovalo velice málo případů, kdy by k tvorbě ceny nebyla zapotřebí kalkulace. Metody v podobě individuální kalkulace (neexistoval podobný výrobek), kalkulačního porovnání (existoval podobný výrobek), stavebnicová metoda (skladba dřívě oceněných komponentů), to vše byly metody, jejichž základem byla **kalkulace**.

V současném období tržní ekonomiky úloha kalkulací v cenovém rozhodování poklesla, není však možné říci, že absolutně. Individuální zakázky, modifikace původních výkonů atp., nutně vyžadují nákladově orientovanou tvorbu ceny založenou na kalkulaci nákladů s přidáním tzv. směrné ziskové přírážky. Jinak řečeno, opět se bez kalkulací neobejdeme a jak již bylo výše uvedeno, tvorba kalkulací s pomocí druhového členění nákladů je nepoměrně obtížnější záležitost než tvorba kalkulací s pomocí účelového resp. kalkulačního členění nákladů.

Nyní by mohl následovat argument, který by obhajoval dostatečnost informací, které generuje finanční účetnictví v těch případech, kdy jsou ceny tvořeny pouze na základě poptávky a nabídky a kalkulace v těchto případech **na první pohled** nejsou třeba. Proč? Protože klíčovou otázkou cenové politiky je to, zda je možné uhradit **náklady jako celek** a vytvářet zisk spíše při relativně vyšší ceně a nižším objemu prodeje, nebo při relativně nízké ceně a vyšším prodaném množství. V předchozí větě zvýrazněné „náklady jako celek“ a celkový zisk je přece možné zjistit z informací poskytovaných finančním účetnictvím, další „manažerské“ modifikace jsou nadbytečné. Ale je tomu opravdu tak? Není, a to minimálně ze dvou důvodů:

Tím prvním je ten fakt, že i když jsou ceny výkonů tvořeny s ohledem na vývoj okolního tržního prostředí, není možné, abychom když ne u jednotlivých výkonů, tak alespoň u jejich příbuzných skupin neznali nákladovou náročnost, resp., abychom nevěděli, jestli daná cena „unese“ výši nákladů, kterou by měla minimálně bez zatímního nároku na zisk uhradit. Jak je možné bez těchto znalostí rozpoznat, zda není stanovená cena pro subjekt ztrátová? Samozřejmě, to možné není a k tomuto poznání se zase neobejdeme bez kalkulací.

*Ke kalkulacím ještě malou poznámku. Jak je z výše uvedených případů vidět, jsou pro vnitřní řízení subjektu v podstatě nepostradatelný nástroj. Ale pozor! Pouze ty kalkulace, které byly sestaveny s respektováním všech zásad, jež se s jejich tvorbou pojí. Základní podmínkou v této souvislosti je – **nepovažovat je za pouhou početní úlohu**. Autor článku pomáhal před několika lety aktualizovat kalkulační systém v jednom středně velkém strojírenském podniku a v něm tvorba kalkulací postupovala právě tímto způsobem. Jelikož v podniku nebyli zaměstnání žádní technologové, tak výkonové normy si stanovovali výkonní pracovníci?! Dalším pochybným momentem byla samotná tvorba předběžné kalkulace, kdy jako rozvrhová základna byly již 15 let používány jednicové mzdy, jejichž příčinná souvislost s rozvrhovanými nepřímými náklady nebyla nikdy přezkušována a kontrole správnosti nebyla podrobována ani výše tzv. režijní přírážky. Nejhorší v této souvislosti bylo to, že subjekt používal tyto „kalkulace“ i v tvorbě cen svých výkonů, což se zcela logicky projevilo na jeho nepříznivém hospodářském výsledku.*

**Kalkulaci je nutné chápat jako ekonomickou úlohu!** To znamená, přistupovat k její tvorbě vždy v těsné vazbě na rozhodovací úlohu, kterou má pomoci řešit (např. volba použití kalkulace plných nebo kalkulace variabilních nákladů), bez striktnosti volby jednoho jediného postupu (to znamená s kreativním přístupem), s poctivostí v přípravě podkladů pro jejich

*tvorbu tak, aby byl finální výsledek co nejpřesnější (např. výběr rozvrhových základů pro alokaci nepřímých nákladů v klasické přírážkové metodě není možné odbýt často používaným „podíváním se z okna“, ale měly by mu předcházet různé analytické, především matematicko-statistické postupy).*

Tím druhým faktem je variabilita určité části nákladů. Je totiž nutné si uvědomit, že v rámci konkrétní existující kapacity má objem prodaných výkonů vliv pouze na pohyb variabilních nákladů, fixní náklady se v tomto relevantním rozmezí nemění (s výjimkou tzv. vynucených fixních nákladů, které zatím neuvažujeme). Jestliže je například cenová pružnost poptávky větší než jedna, mělo by snížení ceny o určité procento způsobit zvýšení objemu prodeje výkonů o vyšší procento. Zvýšení objemu prodeje zcela určitě vyvolá i zvýšení celkové původní úrovně variabilních nákladů a nyní je nutné neustále „hlídat“ rozdíl ceny (resp. celkových výnosů) a variabilních nákladů v tom smyslu, aby hraniční výnosy (přírůstek výnosů) byly vždy vyšší než hraniční variabilní náklady (přírůstek nákladů). Jedině tak může dojít ke zvýšení zisku (ke snížení ztráty). Členění nákladů na variabilní a fixní je předmětem zájmu manažerského účetnictví, ve finančním účetnictví tato informace není k dispozici.

### C. Rozhodování o přijetí zakázky

Bez výše uvedeného členění nákladů v závislosti na vývoji nezávisle proměnné (v tomto případě finálního výkonu, skupiny výkonů, dílčího výkonu apod.) se neobejde ani rozhodování o dodatečném přijetí zakázky. Dodatečné přijetí zakázky přichází v úvahu tehdy, když instalovaná kapacita je zatím nevyužita a je tedy žádoucí toto nevyužití snížit a tím i snížit hodnotu tzv. **nevyužitých fixních nákladů**. Jelikož marže výkonů stávajícího sortimentu již pokryla celkovou výši fixních nákladů, můžeme cenu doplňkového výkonu stanovit v souladu s naší cenovou strategií v libovolné vyšší úrovni nad nebo dokonce jenom v úrovni variabilních nákladů, samozřejmě s plným vědomím toho, že zisk subjektu se posledně jmenovaným postupem v žádném případě nezvýší. Cenová strategie v předešlé větě byla poznamenána záměrně, ne vždy je totiž stanovení příliš nízké ceny, v tomto případě bez zahrnutí fixních nákladů, pro subjekt výhodné. I tato rozhodovací úloha vyžaduje zobrazení **těsného** vztahu nákladů a výnosů ke konkrétním výkonům, kterým finanční účetnictví nedisponuje.

### D. Rozhodování o struktuře výrobního sortimentu

Rozhodování o optimální struktuře sortimentu je poměrně obtížnou záležitostí, při němž je nutné vzít v úvahu některá omezení v podobě např. omezení prodeje (poptávky), omezení výrobní kapacity a další dílčí kvantifikovatelné, ale i nekvantifikovatelné omezující faktory. Proto by vyčerpávající text na toto téma zcela určitě přesáhl obsahový rámec, který byl v úvodu pro tento článek vymezen. My se o něm zmiňujeme spíše z toho důvodu, že samozřejmě i v tomto případě jde (nebo by mělo jít) v případě konečného efektu o dosažení maximalizace zisku. Proto podmínkou řešení těchto úloh je opět **znalost marže jednotlivých výkonů**, popř. její modifikované podoby, která se odborně nazývá **příspěvek k tržbám** ( $c_j - v_j$ ) /  $c_j$ , kde  $c_j$  = jednotková cena a  $v_j$  = variabilní náklady na jednotku (kolik procent z ceny představuje rozdíl mezi cenou a jednotkovými variabilními náklady). Znalost těchto dvou veličin je nutná i v případě využití základního modelu optimalizace struktury sortimentu, kterým je **bod zvratu**, marže v případě homogenní výroby, příspěvku k tržbám v případě heterogenní výroby. A je již asi zbytečné znovu opakovat, že ani při hledání budoucí optimální skladby podnikových výkonů nejsou využitelné informace, které poskytuje finanční účetnictví.

## E. Analýza odchylek

Analýzy odchylek skutečnosti od předpokladu patří mezi další velmi důležité rozhodovací úlohy, které by měly být nedílnou součástí vnitřního řízení každého subjektu. Výsledky těchto analýz jsou potom základem pro další rozhodování, která by měla reagovat na vznik a příčiny těchto odchylek. Metoda, s jejíž pomocí se analyzují asi nejvíce frekventované a poptávané odchylky – mezi předpokládanou a skutečnou výší zisku (ale i ztráty), se nazývá **metoda standardních nákladů a výnosů**.

Analyzovat rozdíly mezi předpokládanou a skutečnou výší hospodářského výsledku lze samozřejmě i v případě, kdy k tomuto účelu použijeme rozpočtovou výsledovku v druhovém členění na jedné straně a výkaz zisku a ztráty na straně druhé. V praxi je toto srovnání nazýváno vcelku výstižným „lepší něco, nežli nic“. Jinak řečeno, je vždy lepší analyzovat alespoň příčiny rozdílů ve výši předpokládané a skutečné spotřeby jednotlivých ekonomických druhů, které jsou hlavním informačním podkladem pro zajištění proporcí, stability a rovnováhy mezi potřebou těchto zdrojů a externím okolím subjektu, než se pouze dívat na jedno číslo v podobě skutečné výše hospodářského výsledku za určité období ve výkazu zisku a ztráty.

Použití metody standardních nákladů a výnosů ale předpokládá existenci základního vztahu, na kterém je manažerské účetnictví v podstatě založeno, a tím je již výše poznamenaný těsný vztah těchto ekonomických veličin k výkonům subjektu. V této souvislosti platí, že manažerské účetnictví ztrácí svoji podstatnou funkci, pokud opustí relevantní akcent na zobrazení hodnototvorných a zhodnocovacích procesů v těsné vazbě na jejich naturální, věcnou podstatu.

Důsledkem respektování tohoto základního vztahu je potom opět rozdělení celkových nákladů na ty, jejichž vývoj je pohyb výkonů ovlivněn a na ty, jejichž vývoj na pohybu výkonů v určitém relevantním rozmezí závislý není, tedy na náklady variabilní a fixní. Změny skutečných jednotkových variabilních nákladů ve srovnání s jejich předpokladem u jednotlivých výkonů spolu se změnami stejného charakteru jednotkových cen týchž výkonů zakládají možnost výpočtu tzv. **kvalitativních** odchylek, které následně společně s absolutní odchylkou u fixních nákladů, s odchylkami **kvantitativními** (změny v objemu prodaných výkonů) a odchylkami **sortimentními** (změny ve struktuře sortimentu, pokud samozřejmě připadají v úvahu) umožňují jediné smysluplné provedení komplexní analýzy rozdílu mezi rozpočtovaným a skutečným hospodářským výsledkem. A členění nákladů v závislosti na změnách nezávislé proměnné je také v tomto případě nezpochybnitelnou a nutnou podmínkou.

## F. Peněžní toky<sup>1</sup>

Na závěr článku volíme téma, které je z hlediska jimi poskytované informační podpory relevantní jak pro účetnictví manažerské, tak v tomto případě i pro účetnictví finanční.

Řízení peněžních toků patří v činnosti podniku zcela určitě k důležitějším, někteří jej považují dokonce za úplně nejdůležitější. Zcela právem. Není možné si nevzpomenout v této souvislosti na nekonečné dohady, které ekonomové v období centrálně řízené ekonomiky (a bohužel dosti často i v současné době) absolvovali se svými nadřízenými na téma „jak je možné, že máme tak vysoký zisk a nemáme žádné finanční prostředky“. A přitom stačilo si vzít do ruky rozvahu (která se mimochodem v té době sestavovala nikoli jednou ale dvakrát ročně) a s pomocí změny stavu jednotlivých rozvahových položek analyzovat alespoň základní příčiny přírůstku nebo spíše úbytku finančních prostředků. Problém je ale v tom, že rozvaha nás informuje o změnách finanční pozice, kterou způsobily transakce uskutečněné

<sup>1</sup> Prosím, aby čtenář ocenil, že autor článku nepoužívá daleko frekventanější anglický termín „cash flow“.

v určitém období, tedy již minulém. Tyto informace následně zakládají pouze možnost sestavit ex post jakýsi přehled (výkaz) o peněžních tocích, který je v současné době dokonce i nepovinnou součástí účetní závěrky. Stačí ale tento přehled k řízení peněžních toků? Nestačí, a to minimálně ze dvou důvodů:

- a) Každé číslo, které stojí samostatně a není s žádným jiným číslem porovnáváno, působí pouze jako absolutní rozměr, u kterého je oslabena jeho informační síla v podstatě na minimum, protože není možné určit, zda toto číslo je vysoké nebo nízké, přijatelné nebo nepřijatelné, očekávané nebo neočekávané atd.
- b) Sestavení výkazu o peněžních tocích je sice z důvodu přehledu o použití finančních prostředků v určitém období stále lepší, než jeho nesestavení, ale pro řízení peněžních toků je daleko důležitější prevence, to znamená vytvoření rozpočtu těchto toků. V něm se nejlépe na operativní, ale i na taktické nebo strategické období soustředí požadavky z celého subjektu na použití finančních prostředků v příslušném budoucím časovém horizontu a konfrontují se s možnostmi jejich potencionální existence. A v případě reálné hrozby vzniku tzv. úzkého profilu v likviditě má subjekt ještě nějaký čas na to, aby podnikl jak na straně tvorby, tak na straně použití určité kroky k likvidaci tohoto negativního stavu. A právě odstraňování neurčitosti v blízké nebo vzdálené budoucnosti je obrovskou předností rozpočtování všeobecně, ne pouze v případě peněžních toků. A i když si na profesní zájem o tu část informačního systému, s jejíž pomocí se stanovují podnikové cíle a prostředky k jejich dosažení dělají zcela určité nárok i jiné disciplíny, než pouze manažerské účetnictví, je od nepaměti předmětem i jeho zájmu, protože je (nebo by měl být) nedílnou součástí vnitřního řízení každého subjektu.

## **Závěr**

Výše uvedené rozhodovací úlohy jsou pouhým zlomkem z těch, se kterými se podnikatelské subjekty ve svojí činnosti běžně setkávají. Pokud se ale autorovi tohoto článku v předchozích řádcích podařilo alespoň částečně naznačit, že bez informací, které poskytuje manažerské účetnictví, nelze tyto úlohy efektivně řešit, nabízí se logicky otázka, jaký postup v těchto případech volí ty subjekty, jejichž jedinou informační základnou je účetnictví finanční. Odpověď na tuto otázku nechť si zvolí každý čtenář dle svého uvážení, domníváme se ale, že je vcelku jednoznačná.

## **Literatura**

[1] Král, B. aj. (2010): Manažerské účetnictví, Praha, Management Press, 2010.

## **Informační základna pro běžné rozhodovací úlohy v řízení podnikatelských subjektů**

*Miroslav Brabec*

### **ABSTRAKT**

Nedostatečné využívání informací, které poskytuje manažerské účetnictví je jednou z hlavních příčin potíží, které ohrožují podnikatelskou praxi v současné době. Jestliže si mohla dovolit opomíjet používání nástrojů tohoto účetnictví v období hospodářského vzestupu v minulých letech, tak v současnosti, v období recese, musí absence těchto nástrojů ve vnitřním řízení vést nutně k bezradnosti, jak se vypořádat s neustále rostoucím napětím mezi dostupnou výší ekonomických zdrojů na jedné straně a výší externím okolím subjektu uznaného ekonomického prospěchu na straně druhé. Není samozřejmě možné tvrdit, že za poměrně vysoké procento úpadků „může“ pouze neochota podnikatelské praxe obstarat si racionální informace pro originální manažerská rozhodování, jeden z důvodů to však zcela určitě je.

**Klíčová slova:** Vnitřní řízení; Marže; Kalkulace.

## **Information Base for Common Decision-Making Role in the Management of Business Entities**

### **ABSTRACT**

The insufficient use of information provided by management accounting is one of the major difficulties causing the problems threatening the business practice in these days. If you can afford to neglect the use of instruments of this accounting in the time of economic boom in recent years, at present, with the recession, the absence of these instruments in the internal management necessarily leads to quandary of how to deal with growing tensions between the amount of available economic resources in one hand and the size of the economic profit accredited by the external surrounding entity, on the other. Of course, it is not possible to argue that only the unwillingness of business practice to procure rational information for the original managerial decision-making is behind a relatively high percentage of failures, though, the one of the reasons, it most definitely is.

**Key words:** Internal management; Margin; Calculations.

**JEL classification:** M41.