

**Česká zemědělská univerzita v Praze**

**Provozně ekonomická fakulta**

**Katedra obchodu a financí**



**Teze diplomové práce**

**Manažerské účetnictví jako zdroj informací v konkrétní  
účetní jednotce**

**Lukáš Kruml**

© 2016 ČZU v Praze

## **Souhrn**

---

Diplomová práce je zaměřena na úlohu manažerského účetnictví a využití jeho metod pro rozhodování a řízení ve vybrané účetní jednotce. Je rozdělena na tři části.

Teoretická část se zabývá vztahem finančního a manažerského účetnictví a jejich vymezením v rámci jednotlivých podnikových procesů. Dále se zabývá ekonomickou strukturou a popisem hospodářských středisek, členěním nákladů z různých hledisek, kalkulací a kalkulačním systémem, podnikovým plánováním a rozpočetnictvím. V poslední části teoretických východisek jsou charakterizovány jednotlivé etapy kontroly nákladů, stanovení odchylek a nápravných opatření.

Praktická část obsahuje obecnou charakteristiku vybrané účetní jednotky, popis současného stavu manažerského informačního systému, ekonomické struktury a členění jednotlivých středisek. Dále jsou v této části popsány jednotlivé výkony společnosti, kalkulační vzorec a druhy kalkulací, plánování a rozpočetnictví a formy sledování nákladů.

V poslední části jsou na základě teoretických poznatků a provedených zjištění v praktické části identifikovány oblasti se zjištěnými nedostatky. Následně je nastíněn možný postup řešení, který by vedl ke zlepšení jednotlivých problémových oblastí.

## **Klíčová slova**

---

Náklady, manažerské účetnictví, informace, rozhodování, kalkulace, rozpočet, nákladové středisko, členění nákladů, kontrola, manažerský informační systém.

## **Úvod**

---

V dnešní nejisté době charakteristické rychlými změnami v ekonomickém prostředí je pro společnosti stále těžší prosperovat. Je-li podnik schopný rychle reagovat a přispůsobit se těmto změnám a stále rostoucí konkurenci, má šanci být úspěšný. Rychlost takové reakce závisí na kvalitním a pohotovém rozhodování. Základem pro úspěšný rozhodovací proces jsou včasné, přesné a dobře strukturované informace. Přesně takové informace může management společnosti získat z dobře fungujícího manažerského účetnictví.

## **Cíle a metodika**

---

Cílem práce je zpracovat teoretická východiska problematiky manažerského účetnictví jako zdroje informací, aplikace těchto poznatků na poměry konkrétního podniku analýzou současného stavu, následné zhodnocení problémových oblastí a návrhy jejich řešení.

Metodika zpracování bude vycházet ze sběru dat a studia zákonných norem, odborné literatury, článků a dalších zdrojů tištěného i elektronického charakteru. Na základě jejich prostudování bude proveden výběr adekvátních teoretických východisek řešené problematiky. Tyto teoretické poznatky budou aplikovány při zpracování praktické části vlastní práce. Vlastní práce bude vycházet z charakteristiky vybrané účetní jednotky a popisu současného stavu řešené problematiky na základě interních materiálů. Pro formulaci problémových oblastí a zhodnocení výsledků bude použita metoda komparace s teoretickými východisky, metoda analýzy a syntézy zjištěných faktů a empirické metody poznání, jak jsou pozorování a dotazování.

## **Teoretická východiska**

---

V rámci teoretických východisek je řešena problematika týkající se manažerského účetnictví, jeho úloha v řízení podniku a jeho vztah s účetnictvím finančním. Dále jsou v této části popsány jednotlivé části sledované problematiky, především členění nákladů dle různých hledisek, které umožňuje efektivně sledovat vynaložené náklady. Prostor je věnován i dalším neméně důležitým funkcím manažerského účetnictví jako je ekonomická struktura a rozdělení společnosti na hospodářská střediska, systém kalkulací, plánování a rozpočetnictví, a také kontrola nákladů a analýza odchylek.

## **Vlastní práce**

---

Sledovaný subjekt je významnou společností v odvětví logistiky a přepravních řešení. Svým zákazníkům nabízí celou paletu přepravních řešení od dokumentových zásilek po kamionové přepravy. Stejně variabilní je i nabídka rychlosti doručení, kde je nabízeno doručení od následujícího dne až po doručení v blíže nespecifikovaném datu. Hlavním zaměřením je ovšem expresní přeprava balíkových zásilek v oblasti B2B.

V úvodu praktické části je uvedena ekonomická struktura a členění sledovaného subjektu a je popsán manažerský informační systém. Dále jsou v úvodu shrnuty nejvýznamnější položky účetních výkazu za období 2010-2014.

První řešenou oblastí je popis výkonů a členění nákladů. Největší nákladový druh dle Výkazu zisku a ztráty jsou Služby, jejichž podíl dosahuje v roce 2014 téměř 85%. To je dáno povahou poskytovaných služeb, jelikož jejich většina nakupována od mateřské společnosti nebo vlastních dodavatelů. Společnost dále člení náklady dle účelu na „Allocated a Incurred“, to znamená náklady naúčtované od mateřské společnosti a náklady ve vlastní režii. Jednotlivý poměr takto tříděných nákladů je 51 % ku 49 % ve prospěch nákladů ve vlastní režii. Dle kalkulačního pohledu třídí společnost náklady na přímé, nepřímé a pod EBITem, z tohoto pohledu je 80 % nákladů označeno jako přímé. Posledním typem třídění nákladů je členění dle odpovědnosti za jejich vznik, kdy jsou náklady členěny dle jednotlivých nákladových středisek. Na základě všech výše uvedených členění nákladů je v práci popsána forma sledování a kontroly nákladů.

Poslední dvě řešené oblasti v praktické části jsou kalkulace a rozpočetnictví. Kapitola „Kalkulace“ se zabývá celkovým kalkulačním vzorcem společnosti a formou operativních kalkulací. V kapitole „Plánování a rozpočetnictví“ jsou popsány jednotlivé druhy rozpočtů, plánů, včetně popisu a postupu zpracování jejich jednotlivých částí.

## **Návrhy řešení vybraných oblastí**

---

Sledovaná společnost používá pokročilé nástroje a postupy v rámci manažerského účetnictví a podnikového řízení, existují však oblasti a slabá místa, které si zaslouží pozornost. Na základě vlastní práce byly vybrány jednotlivé oblasti, na které by se měl management společnosti zaměřit.

### **Odpovědnosti a pravomoci střediska**

Jednotlivá nákladová střediska společnosti mají rozdílnou odpovědnost a pravomoc vzhledem ke spotřebovávaným nákladovým položkám a měly by se více podílet v rámci rozhodování o jednotlivém nákladovém druhu. Výhody plynoucí s předání pravomoci jsou: spolupodílení se na rozhodování a z toho plynoucí větší odpovědnost za utracené náklady, možnost hodnocení úspěšnosti hospodaření a částečná decentralizace řízení.

### **Sledování nákladů**

Kromě již využívaných členění nákladů a jejich sledování, Další navrhované třídění nákladů by mohlo být členění dle místa vzniku (depa). Pro sledování nákladů na jednotlivá depa lze jednoduše využít Profit Center, která jsou v účetním systému již založena. Jedinou podmínkou by bylo, začít správně účtovat náklady na správná depa (Profit Centra). Tato

změna by mohla vést k úsporám nákladů, pokud by byla doprovázena úpravou organizační struktury, kde by u každého depa, byl zvolen hmotně odpovědný vedoucí.

Vlastnosti Profit Center by se dalo také využít pro sledování projektových nákladů. Případně by přicházelo v úvahu založení tzv. interní objednávky (Internal Order) v systému SAP. Pomocí tohoto interního kódu by šlo jednoduše filtrovat takto označené náklady přímo z účetního systému.

Stávající funkcionalita aplikace vytvořené v MS Access pro sledování nákladů režijních středisek umožňuje sledovat pouze data za jedno období (rok). Návrhem na zlepšení sledování nákladů jednotlivých středisek a oddělení je tvorba nové aplikace na základě webového rozhraní, kde by bylo možné sledovat náklady za více období najednou. Další přidanou hodnotou by bylo porovnání aktuálních nákladů s rozpočtem, forecastem a předchozím obdobím, což by zvýšilo efektivitu řízení nákladů a rozhodování.

### **Rozpočty**

Návrhem na zlepšení v rámci tvorby rozpočtů režijních středisek je změna metody jejich sestavování. Kde místo indexní metody navrhuje autor použití přístupu zvaného „Zero-based budgeting“. Uvedená metoda je z důvodu detailnější práce na jednotlivých položkách nákladů pracnější, nicméně by se díky ní posoudila oprávněnost plánovaných nákladů. Případně by se omezily pochybné nákladové položky nastřádané za mnoho předešlých let.

### **Kalkulace**

Problémová oblast v této oblasti se týká celkové kalkulace jednotlivých produktů Speciálních služeb. V současnosti neexistuje přehled, report či aplikace pro analýzu profitability jednotlivých Speciálních služeb. Uvedená analýza by pomohla identifikovat případný prodělečný produkt, který je „dotován“ z marže ostatních produktů. Problémem při sestavování uvedeného reportu je nutnost konsolidace nekonzistentních dat ze dvou až tří systémů (programů).

### **Porovnání výkonů s celkovými náklady na reprezentaci a cestovné**

Z porovnání vývoje nákladů na reprezentaci s vývojem objemu výkonů vyplývá, že meziroční relativní nárůst nákladů na reprezentaci a cestovné neodpovídá růstu tržeb. Otázka tedy zní, zda výše výdajů na reprezentaci a cestovné má opravdu přímý vliv na zvýšení tržeb. Zde se jedná o jednu z možných oblastí potenciálních úspor nákladů.

## Seznam použitých zdrojů

- [1] FIBÍROVÁ, Jana. *Manažerské účetnictví: nástroje a metody*. 2., aktualiz. a přeprac. vyd. Praha: Wolters Kluwer, 2015. ISBN 978-80-7478-743-0.
- [2] NOVOTNÝ, Pavel. *Základy účetnictví: základní kurz*. Vyd. 1. Praha: Vysoká škola ekonomie a managementu, 2007, 235 s. ISBN 978-80-86730-08-0.
- [3] PETŘÍK, Tomáš. *Ekonomické a finanční řízení firmy: manažerské účetnictví v praxi*. 2., výrazně rozš. a aktualiz. vyd. Praha: Grada Publishing, 2009, 735 s. ISBN 978-80-247-3024-0.
- [4] POPESKO, Boris. *Moderní metody řízení nákladů: jak dosáhnout efektivního vynakládání nákladů a jejich snížení*. 1.vyd. Praha: Grada,2009. ISBN 978-80-247-2974-9.
- [5] SYNEK, Miloslav a Eva KISLINGEROVÁ. *Podniková ekonomika*. 5., přeprac. a dopl. vyd. Praha: C.H. Beck, 2010. ISBN 978-80-7400-336-3.
- [6] LANDA, Martin. *Základy účetnictví*. 2., upr. vyd. Ostrava: Key Publishing, 2011, 254 s. ISBN 978-80-7418-117-7.
- [7] MÁČE, Miroslav. *Účetnictví a finanční řízení*. 1. vyd. Praha: Grada, 2013, 551 s. ISBN 978-80-247-4574-9.
- [8] HRADECKÝ, Mojmír a Bohumil KRÁL. *Řízení režijních nákladů*. Vyd. 1. Praha: Prospektrum, 1995. ISBN 80-7175-025-5.
- [9] KRÁL, Bohumil. *Manažerské účetnictví*. 2., rozš. vyd. Praha: Management Press, 2006. ISBN 80-7261-141-0.
- [10] ŠOLJAKOVÁ, Libuše a Jana FIBÍROVÁ. *Reporting*. 3., rozš. a aktualiz. vyd. Praha: Grada, 2010. ISBN 978-80-247-2759-2.
- [11] LAZAR, Jaromír. *Manažerské účetnictví a controlling*. 1. vyd. Praha: Grada, 2012. ISBN 978-80-247-4133-8.
- [12] HRADECKÝ, Mojmír, Jiří LANČA a Ladislav ŠIŠKA. *Manažerské účetnictví*. 1. vyd. Praha: Grada, 2008. ISBN 978-80-247-2471-3.
- [13] FIBÍROVÁ, Jana, Libuše ŠOLJAKOVÁ a Jaroslav WAGNER. *Nákladové a manažerské účetnictví*. Vyd. 1. Praha: ASPI, 2007. ISBN 978-80-7357-299-0.
- [14] KRÁL, Bohumil. *Vnitropodnikové účetnictví*. Praha: Trizonia, 1994. ISBN 80-85573-31-8.
- [15] MIKOVCOVÁ, Hana. *Controlling v praxi*. Plzeň: Vydavatelství a nakladatelství Aleš Čeněk, 2007. ISBN 978-80-7380-049-9.