

2
2018
Ročník II.

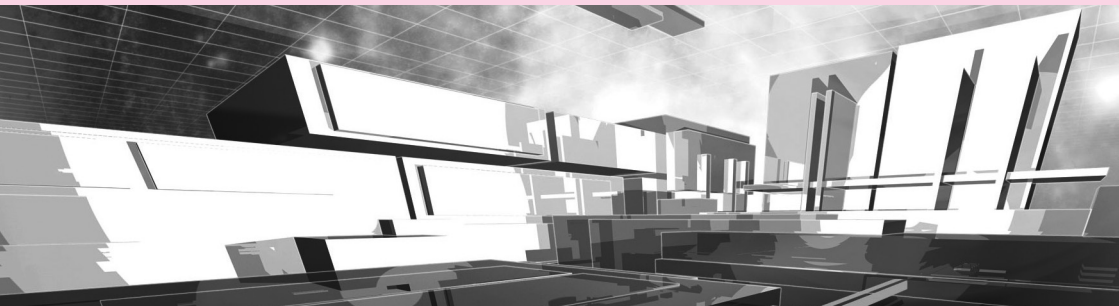


REFLEXIE

Kompendium teórie a praxe podnikania

FINANČNÉ RIADENIE PODNIKU





REFLEXIE Kompendium teórie a praxe podnikania Finančné riadenie podniku

Číslo 2/2018, ročník II., dátum vydania: 29. jún 2018
Vychádza štyrikrát ročne

EV 5549/17

Odborné texty

© Dr.h.c. prof. PhDr. Ing. Štefan Kassay, DrSc.
© Ing. Jana Janičková, PhD.

Redakčná rada

Ing. Anna Diačiková, PhD. – vedúci redaktor
Mgr. Karol Čarnogurský, PhD.
prof. Ing. Alena Daňková, CSc.
Mgr. Anna Chochoľáková, PhD.
Ing. Lucia Kassayová, MBA
doc. ThDr. PaedDr. Anton Lisník, PhD.
Mgr. Peter Madzík, PhD.

Recenzenti

prof. Ing. Viktória Bobáková, PhD.
prof. Ing. Vanda Lieskovská, PhD.
Ing. Kamil Mikulič, CSc.

Grafický dizajn

Dušan Ščepka
Mgr. Milan Pudiš

Jazyková úprava

Ing. Gabriela Smerigová

Vydala a vytlačila

Katolícka univerzita v Ružomberku
VERBUM – vydavateľstvo KU
Hrabovská cesta 5512/1A
034 01 Ružomberok
IČO 37 801 279

ISSN

2585-7428

Cena

5,- Eur

OBSAH



Ocenenie pre časopis REFLEXIE 10

PREDSLOV Anna Diačiková 11

Jana Janičková: Analyzovanie a plánovanie finančnej situácie podniku

Koreferát k 6. časti edície Štefana Kassaya

RIADENIE – Finančné riadenie podniku 12

1. kapitola

Finančné riadenie podniku 25

Získavanie vlastného kapitálu v akciových spoločnostiach 26

Založenie akciovej spoločnosti, získanie základného imania emitovaním akcií 26

Akcie a ich typy 27

Práva a povinnosti akcionárov 28

Práva akcionárov 29

Povinnosti akcionárov 30

Spôsob rozdelenia zisku 31

Trhová hodnota akcií 31

Výnos akcie 34

Ocenenie akcie 37

Kauzalita podnikového a finančného riadenia 37

Strategické aspekty finančného riadenia podniku 39

Tvorba, alokácia a rozdeľovanie finančných zdrojov 44

Treasury – nadstavba systému finančného riadenia 49

Projektovanie budúcnosti podniku prostredníctvom finančného plánovania 52

Finančný plán 53

Strategické dlhodobé a strednodobé finančné plány 57

Operatívne – krátkodobé finančné plány 57

Metódy tvorby finančného plánu 60

Finančná kontrola a finančná analýza 64

Finančné rozhodovanie v podmienkach rozvinutého kapitálového trhu 66

Úloha interného auditu v podnikovom systéme riadenia .. 72

Vplyv zavedenia spoločnej meny euro v Slovenskej republike na finančné riadenie podnikateľských subjektov 74

Exkurz 1

Príklad výberu optimálneho riešenia uplatnením Waldovho, Savageovho a Bernoulli-Laplaceovho kritéria 77

Príloha 1

Príklad použitia metódy percentuálneho podielu na tržbách 79

Príloha 2

Príklad použitia metódy pomerových finančných ukazovateľov 84

Prípadová štúdia 1

Tvorba finančného plánu 87

2. kapitola	
Kapitálová štruktúra podniku99	
Interné zdroje financovania podnikových investícií 102	
Zdroje získané odpisovaním106	
Odpisové metódy hmotného a nehmotného	
majetku 111	
Odpisy z daňového hľadiska 113	
Zdroje získané maximalizáciou zisku 114	
Externé zdroje115	
Optimálna finančná štruktúra podniku118	
Uplatňovanie inovatívnych foriem financovania	
v podnikovom sektore 120	
Perspektíva uplatňovania inovatívnych foriem financovania	
v SR 121	
Prípadová štúdia 2	
Analýza zdrojov prezentovaného modelu výrobného	
podniku 127	
3. kapitola	
Manažérske účtovníctvo 133	
Úlohy účtovníctva134	
Finančné účtovníctvo139	
Účtovníctvo pre vnútorné riadenie 140	
Vplyv riadenia nákladov na efektívnosť podniku142	
Riadenie nákladov 143	
Tradičná kalkulácia nákladov (TCA) 144	
Riadenie nákladov metódou ABC 146	
Analýza hodnoty procesov – PVA 147	
Riadenie nákladov na kvalitu 147	
Ekonomické zadanie kvality vo vzťahu k nákladom na	
kvalitu 148	
Náklady na kvalitu 149	
Náklady u výrobcu 150	
Náklady u používateľa 151	
Spoločenské náklady 151	
Náklady na životný cyklus 153	
Nákladový a kalkulačný systém podniku154	
Členenie nákladov 155	
Analýza odchýlok nákladov 158	
	Vnútropodnikové účtovníctvo 160
	Príspevkový zisk produktu 161
	Ukazovatele ekonomickej úrovne produktu 163
	Riadenie nákladov a zisku 164
Náklady monopolu vo vzťahu k rozsahu produkcie 166	
Rastúce výnosy z rozsahu 166	
Nedokonaná konkurencia 167	
Monopolistická konkurencia 168	
Rovnováha monopolu 168	
Protimonopolná regulácia 169	
Kontroling podniku ako podporný systém riadenia	
podniku 170	
Implementácia systému kontrolingu 172	
Zručnosti kontroléra 173	
Vzťah rozpočtovníctva k manažérskemu účtovníctvu .. 174	
Metódy zostavovania rozpočtov režijných nákladov 175	
Kontrola plnenia rozpočtov režijných nákladov 176	
Úlohy zodpovednostného účtovníctva 176	
Tvorbá organizačnej štruktúry podniku 178	
Ekonomická štruktúra podniku 178	
Kritériá hodnotenia vnútropodnikových útvarov 179	
Riadenie výkonnosti podniku 179	
Aplikácie BSC vo finančnej perspektíve podniku 180	
Metóda ABC 182	
Kalkulácia cien produktov 182	
Manažérsky informačný systém – využitie vo	
finančnom riadení 183	
Prípadová štúdia 3	
Kalkulačný systém..... 187	
Metodika stanovenia priamych a nepriamych nákladov .. 188	
Kalkulácie úplných vlastných nákladov 188	
Priamy materiál 189	
Priame mzdy 189	
Ostatné priame náklady 189	
Výrobná réžia 189	
Správna réžia 189	
Zásobovacia réžia 190	
Predajná réžia 190	
Pracovný postup 190	

Kalkulácie neúplných nákladov – kalkulácie krycích príspevkov	192
Variabilné náklady	192
Výnosy bez vybraných položiek	192
Metodika rozvrhu nepriamych nákladov v kalkuláciách úplných vlastných nákladov	192
Určenie prepočítacích jednotiek	194
Výpočet výrobného režie na kilogram pre jednotlivé druhy	194

Prípadová štúdia 4

Analýza ziskovosti produktov metódou ABC..... 197

Tradičný prístup ku kalkulácii nákladov.....	199
Produktovo orientované náklady pri ABC analýze	200
Zákaznícky orientované náklady podľa ABC metódy.	203
Analýza ziskovosti produktov podľa ABC metódy.....	206

Recenzia publikácie „Sakrálna stavba a manažment cestovného ruchu v meste Poprad“ autora Pavla Budaja a kol.208

Životopis Dr. h. c. prof. PhDr. Ing. Štefan Kassay, DrSc.....210

Ocenenie pre časopis REFLEXIE

Časopis REFLEXIE – Kompendium teórie a praxe podnikania získal prestížne ocenenie PODNIKOVÉ MÉDIUM ROKA 2017 v konkurencii slovenských tlačenej a elektronických médií.

Na slávnostnom vyhodnotení jubilejného 15. ročníka celoslovenskej súťaže **Podnikové médium roka 2017**, ktorej vyhlasovateľom je Klub podnikových médií na Slovensku a Slovak Business Agency, získal jednu z hlavných cien súťaže – cenu **PhDr. Mariána Matyáša pre ojedinelé projekty v oblasti podnikových médií** – časopis REFLEXIE. Táto cena sa udeľuje od roku 2007 a získali ju v minulosti mnohé významné inštitúcie a podniky za mimoriadne kvalitné projekty.

Súťaž ponúka overenie kvality médií organizácií v konkurencii iných účastníkov z celého Slovenska a prispieva k celkovému zvyšovaniu úrovne komunikácie, jej kultivovaniu a ku kvalite médií rôznych organizácií, či už miest, obcí, samosprávnych krajov, podnikov, či neziskových a rozpočtových organizácií v krajine.

Pre autorský kolektív časopisu je tento úspech významným ocenením, overením jeho kvality a zároveň zaväzujúcim v nepolávaní tvorivého úsilia.

Redakčná rada časopisu Reflexie



Anna Diačiková, vedúci redaktor časopisu Reflexie

Odborný časopis **REFLEXIE – Kompendium teórie a praxe podnikania** prináša, ako je zrejme z jeho titulu – praxou overenú teóriu, resp. teóriu overenú v praxi – dielo *Podnik a podnikanie* – od renomovaného autora a úspešného slovenského podnikateľa, vedca a pedagóga, Dr.h.c. prof. PhDr. Ing. Štefana Kassaya, DrSc.

Doma i v zahraničí (dielo vyšlo v piatich jazykoch – slovensky, anglicky, rusky, poľsky, maďarsky) je známe jeho 5-zväzkové dielo pentalógia Podnik a podnikanie (4 500 strán textu), ktoré sa snaží zrealizovať teoretické prístupy o podnikaní a tým zjednodušiť štúdium študentov vysokých škôl a postgraduálneho štúdia, doktorandov, ale je tiež využiteľné pre pedagógov, manažérov, či samotných akcionárov podnikov.

Uľahčiť dostupnosť tejto literatúry a priblížiť sa predovšetkým slovenským a českým študentom a ich pedagógom, vznikol v spolupráci s Katolíckou univerzitou v Ružomberku unikátny projekt, ktorý formou časopisu REFLEXIE prinesie pentalógiu všetkým, ktorí prejavia záujem a to prijateľnou formou. Pentalógia je štruktúrovaná do 18 hlavných tém a vychádza zo známej metodiky Balanced Scorecard (BSC) vypracovanej Robertom Kaplanom a Davidom Nortonom. Výkonnosť podniku je aplikáciou tejto metodiky hodnotená prostredníctvom štyroch vyvážených perspektív (finančnej perspektívy, zákazníckej perspektívy, perspektívy interných podnikových procesov a perspektívy učenia sa a rastu) a v pentalógii je rozšírená o perspektívu podnikateľského prostredia, od ktorej sa ďalej odvíjajú BSC perspektívy podniku.

Časopis Reflexie vám postupne prinesie všetkých päť perspektív v nasledovnom logickom poradí:

1. Perspektíva podnikateľského prostredia:

• Vodcovia a manažéri • Rozhodujúce hľadiská manažérskej praxe • Podniková stratégia • Organizačné štruktúry

2. Finančná perspektíva:

• Teoretické základy a podmienky fungovania podnikovej finančnej politiky • Finančné riadenie podniku • Analýza ziskovosti trhu • Investičná stratégia a investičné projekty

3. Zákaznícka perspektíva:

• Teória komunikácie a jej využitie v podnikovej praxi • Komponenty viacpríerezovej komunikácie (A) • Komponenty viacpríerezovej komunikácie • Starostlivosť o zákazníka

4. Perspektíva interných podnikových procesov:

• Základy projektovania inovatívneho podniku • Projektovanie globálne koncipovaného podniku (A) • Projektovanie globálne koncipovaného podniku (B) • Realizácia projektov v priemyselnej praxi

5. Perspektíva učenia sa a rastu:

• Človek, znalosti a znalostná spoločnosť • Prípadové štúdie • Nový svet, nové príležitosti • Prílohy, záverečné konštatovania

Pentalógia bola spracovaná na prelome milénia, v neustále sa ekonomicky, spoločensky a politicky meniacom prostredí, avšak generalizujúce závery, overené časom, sú platné aj v súčasnosti. Každá téma je v úvode časopisu doplnená aktuálnym odborným príspevkom pedagógov z Katedry manažmentu v Poprade.

Ing. Anna Diačiková, PhD.

Analyzovanie a plánovanie finančnej situácie podniku

Koreferát k 6. časti edície Štefana Kassaya
RIADENIE – Finančné riadenie podniku

Jana Janičková, Katedra manažmentu, Katolícka univerzita v Ružomberku, Pedagogická fakulta, Inštitút Štefana Náhaluku v Poprade

Úvod

V edičnom rade „Riadenie“ sa v šiestej. časti „Finančné riadenie podniku“ autor Š. Kassay venuje problematike určenej v jej názve a finančné riadenie označuje ako neoddeliteľnú, komplementárnu súčasť riadenia podniku. Obsah praktických činností spojených s finančným riadením podniku je teoreticky vymedzený pozitívne a súčasne i autonómne – podrobnou definíciou jeho podstaty. Zároveň sa naliehavo zdôrazňuje nevyhnutná vzájomná podmienenosť a nadväznosť finančného riadenia a ostatných podnikových činností. Preto finančné ciele podniku nemajú globálny, ale ani iba čisto finančný charakter, sú v nich aplikované vlastné budúce podnikateľské zámery i záujmy, implikované pre konkrétne finančné rozhodnutia. Vo finančnom rozhodovaní vlastníkov a manažérov podniku dominuje obvykle voľba kapitálovej štruktúry, ktorá po dôkladnej analýze predurčuje jeho finančnú situáciu, výkonnosť aj v ďalších rozmanitých parametroch. Relevantným zdrojom informácií pre finančné riadenie sú údaje z účtovníctva, ktoré je povinná viesť každá účtovná jednotka. Kým finančné účtovníctvo poskytuje verný a pravdivý obraz o finančnej situácii podniku podľa platnej zákonnej úpravy, manažéri vo väčšej miere využívajú manažérske účtovníctvo. Manažérske účtovníctvo nemá právne vymedzený obsah, vychádza z nákladového účtovníctva, poskytuje informácie s ekonomickým obsahom, ktoré využívajú manažéri pre efektívne riadiace procesy. Finančné i manažérske účtovníctvo, spolu s rozličnými typmi vnútropodnikového účtovníctva, tvoria ustálenú štruktúru účtovného informačného systému podniku.

Cieľom state je sprítomniť pôvodné informácie o finančnom riadení podniku podľa Š. Kassaya, ich doplnením o vybrané aktuálne poznatky, najmä o veľkostnom rozdelení účtovných jednotiek podľa zákona o účtovníctve, o súčasnom stave poznania problematiky analýzy finančnej situácie využitím metodiky analýzy súhrnných výsledkov, ktorá logicky nadväzuje na finančné účtovníctvo a obohacuje účtovný informačný systém podniku. Ďalším prínosom je doplnenie pôvodných východísk o nové možnosti získania komplexných informácií o finančnej situácii slovenských podnikov zavádzaním elektronizácie a internetu, prostredníctvom elektronického webového portálu. Stať prezentuje aj zjednodušený postup tradičného prístupu k finančnej analýze a k tvorbe finančného plánu využitím špecifickej metódy percentuálneho podielu na tržbách v grafickom znázornení.

Účtovný informačný systém podniku

Účtovníctvo je zdrojom informácií pre finančné riadenie podniku, je súčasťou podnikového informačného systému. „Účtovníctvo je bezprostredne spojené s podnikaním a existenciou podnikov. Vzniklo a vyvíjalo sa ako nástroj riadenia podniku.“ (Lacová, Ľ. a kol., 2011)

Účtovný informačný systém je subsystémom podnikového, manažérskeho informačného systému, spája finančné účtovníctvo a manažérske účtovníctvo.

Finančné účtovníctvo má právne stanovený obsah i formu, jeho podstatou je účtovanie a vykazovanie, poskytuje informácie i súhrnné údaje o hospodárení podniku za minulé účtovné obdobie, ktoré sa v budúcnosti hodnotia prostredníctvom rozličných metód finančného analyzovania, sú využívané v taktickom riadení. Výkazy finančného účtovníctva slúžia predovšetkým externým užívateľom – súčasným alebo budúcim vlastníkom, obchodným partnerom, štátu a i. V priebehu účtovného obdobia sa tvoria účtovné záznamy pre bežné účtovníctvo a ku koncu účtovného obdobia sa tvoria účtovné výkazy spolu s poznámkami v podobe účtovnej závierky. Týmto spôsobom účtovníctvo detailne, verne a pravdivo, tiež priebežne a sústavne, opisuje vznik a vývoj udalostí, ktoré sú predmetom účtovníctva a sú označované ako účtovné prípady. Formálnym ekonomickým označením súboru všetkých účtovných prípadov podniku ako účtovnej jednotky je hospodárenie podniku, v literatúre ustálené označované ako podnikové hospodárstvo resp. podniková ekonomika. (Zákon č. 431/2002 Z. z. o účtovníctve; Lacová a kol., 2011)

Hospodárenie podniku je možné definovať jeho všeobecnými, základnými znakmi – kombináciou výrobných faktorov, stupňom dodržiavania princípu hospodárnosti i princípu finančnej rovnováhy. (Majdúchová, H. – Neumannová, A., 2008)

Všeobecné znaky podniku sú formované výsledkami jeho finančnej a ekonomickej výkonnosti, sú formalizované v podobe podnikových cieľov. Podľa obsahu sa ciele podniku členia na ekonomické a mimoekonomické. K ekonomickým cieľom patria najmä výkonové, finančné a výsledkové ciele, koncentrované v snahe o maximalizáciu zisku alebo maximalizáciu trhovej hodnoty podniku. K mimoekonomickým cieľom patria – sociálne, etické a ekologické. (Sedlák, M. a kol., 2010)

Manažérske účtovníctvo nemá právne stanovený obsah ani formu, je spojené s nákladovým účtovníctvom, poskytuje informácie pre budúce účtovné obdobie, ktoré sa v budúcnosti využijú napríklad vo finančnom plánovaní a hodnotení úrovne finančného plánu, sú využívané v strategickom riadení. Manažérske účtovníctvo poskytuje informácie pre interné potreby podniku.

Manažérske účtovníctvo „... sa v posledných desaťročiach stalo neoddeliteľnou súčasťou riadenia, pretože kvantifikované informácie sú považované za zdroj prvotriednej kvality. Manažérske účtovníctvo sa stalo cenným tvorcom hodnôt s efektívnymi prierezovými rozhodnutiami v reálnom čase, spojenými so stratégiou. Rýchly celosvetový rozvoj organizácií podporuje šírenie ich chápania pre manažérske účtovníctvo po celom svete.“ (Atanassova, A., 2016)

Vnútro podnikové účtovníctvo poskytuje podrobné informácie z jednotlivých útvarov (nákladových miest), zameriava sa na riadenie nákladov a ich kalkuláciu, závisí od individuálnych potrieb účtovnej jednotky, jeho záznamy sa využívajú najmä v operatívnom riadení. (Lacová, Ľ. a kol., 2011)

V súčasnej praxi podnikov sa vedenie účtovníctva elektronizuje, využívajú sa počítače, softvéry, internet a aplikácie. Elektronická on-line komunikácia podnikov s orgánmi verejnej správy, za účelom dodržiavania účtovných zásad, je vynútená zákonom obligatórne (sociálna i zdravotné poisťovne, finančná správa a i.).

„Vo vzťahu k pojmu riadenia, je informačný systém podsystemom systému riadenia, tou jeho časťou, ktorá zabezpečuje integráciu základných funkcií riadenia podniku.“ (Jenčo, M., 2011).

Podľa M. Jenča a P. Vyhňala (2008) z hľadiska podpory manažérskej práce na jednotlivých stupňoch riadenia rozlišujeme predovšetkým tri hlavné druhy informačných systémov: transakčné, manažérske informačné a exekutívne informačné systémy. Transakčné podnikové systémy predstavujú najjednoduchšiu prácu s údajmi a využívajú sa najmä v účtovníctve.

Analýza manažérskych účtovných údajov je založená na teórii **Balanced scorecard** v kontexte **Business intelligence**. Analýza manažérskych účtovných údajov poskytuje manažérom – účtovníkom možnosť využívať komplexnú obchodnú analýzu na meranie výkonnosti a poskytovanie informácií súvisiacich s rozhodovaním. V analýze manažérskych účtovných údajov sú tri typy obchodných analýz (popisné, prediktívne a predpísané) implementované do štyroch perspektív podnikových výkonov (finančných, zákazníckych, interných procesov a učenia a rastu) v prostredí podnikového systému. Diskutované sú tiež ďalšie súvisiace problémy, ktoré ovplyvňujú úspešné využívanie podnikových analýz v podnikovom informačnom systéme business intelligence, ako je kvalita dát a integrita údajov. (Appelbaum, D. et al., 2017)

Účtovný informačný systém spája rozmanité informácie o hospodárení a o úrovni riadenia podniku, je bázou pre uplatňovanie manažérskych funkcií i naplnenie cieľov podnikania, ale tiež pre formovanie vzťahov so zainteresovanými subjektmi.

Podnik ako účtovná jednotka

V § 5 Obchodný zákonník ustanovuje, že podnik je „súbor hmotných ako aj osobných a nehmotných zložiek podnikania. K podniku patria veci, práva a iné majetkové hodnoty, ktoré patria podnikateľovi a slúžia na prevádzkovanie podniku alebo vzhľadom na svoju povahu majú tomuto účelu slúžiť“

Podľa obchodného zákonníka podnikateľské subjekty vykonávajú praktickú podnikateľskú činnosť ako jednotlivci – fyzické osoby, alebo ako organizované kolektívy osôb – právnické osoby, v rozličných právnych formách podnikania.

Aktuálne znenie zákona č. 431/2002 Z. z. o účtovníctve vymedzuje okruh osôb povinných viesť účtovníctvo: právnické osoby, zahraničné osoby podnikajúce alebo vykonávajúce inú činnosť na území Slovenskej republiky podľa osobitných predpisov a fyzické osoby, ktoré podnikajú alebo vykonávajú inú samostatnú zárobkovú činnosť, ak preukazujú svoje výdavky vynaložené na dosiahnutie, zabezpečenie a udržanie príjmov na účely zistenia základu dane z príjmov. Zákomom vymedzené osoby sa považujú za **účtovné jednotky**, majú povinnosť účtovať buď v sústave jednoduchého účtovníctva alebo v sústave podvojného účtovníctva. Základný rozdiel medzi dvoma účtovnými sústavami spočíva predovšetkým vo formálnych povinnostiach, rozsahu i obsahu účtovných záznamov. Jednoduché účtovníctvo (tiež daňové účtovníctvo) určuje rozdiel príjmov a výdavkov, ktorý predstavuje daňový základ. Podvojné účtovníctvo (tiež finančné účtovníctvo) je založené na podvojnom zápise jednotlivých účtovných prípadov, určuje rozdiel medzi tržbami respektíve výnosmi a nákladmi, týmto spôsobom zistený daňový základ sa ešte upravuje o položky zvyšujúce alebo znižujúce hodnotu výsledku hospodárenia. Zákon o účtovníctve v § 2 zavádza nové rozdelenie účtovných jednotiek do troch veľkostných skupín: **mikro účtovné jednotky**, **malé účtovné jednotky**, **veľké účtovné jednotky**.

Pre zatriedenie do troch veľkostných skupín sa posudzujú tri parametre – celková hodnota majetku, čistý obrat a priemerný prepočítaný počet zamestnancov účtovnej jednotky.

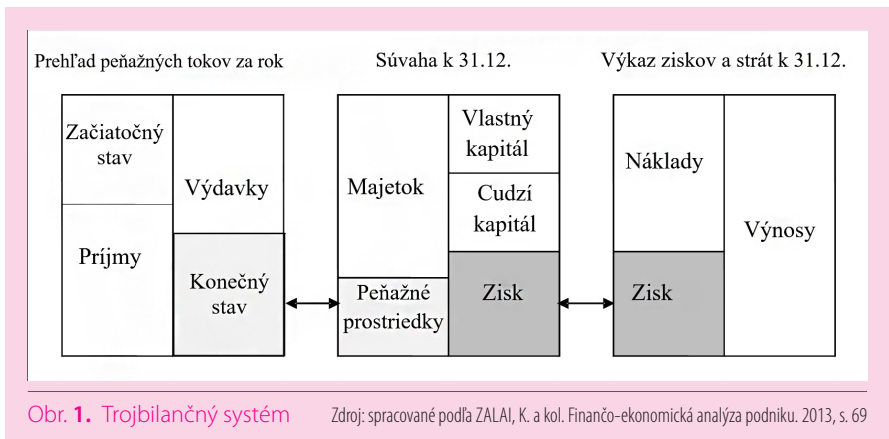
- **Mikro účtovná jednotka** musí splniť aspoň dve z nasledujúcich podmienok: celková suma majetku nepresiahla 350 tisíc EUR, čistý obrat nepresiahol 700 tisíc EUR, priemerný prepočítaný počet zamestnancov v sledovanom účtovnom období nepresiahol 10.
- **Malá účtovná jednotka** spĺňa aspoň dve z týchto podmienok: celková suma majetku bola viac ako 350 tisíc EUR, ale maximálne 4 milióny EUR, čistý obrat bol viac ako 700 tisíc EUR, ale maximálne 8 miliónov EUR, priemerný prepočítaný počet zamestnancov počas účtovného obdobia bol v intervale 11 – 50 zamestnancov.
- **Veľká účtovná jednotka** spĺňa aspoň dve z týchto podmienok: celková suma majetku presiahla 4 milióny EUR, čistý obrat presiahol 8 miliónov EUR, priemerný prepočítaný počet zamestnancov počas účtovného obdobia presiahol 50.

V prípade, že účtovná jednotka nespĺňa podmienky zatriedenia ani do jednej z troch skupín, je malou účtovnou jednotkou. Pri vzniku novej účtovnej jednotky rozhodne jej vlastník samostatne o zatriedení do veľkostnej skupiny pre nasledujúce účtovné obdobie.

Účtovná závierka ako zdroj údajov pre finančné analyzovanie

Povinnosti spojené so zostavením účtovnej závierky zodpovedajú používanej sústave účtovníctva účtovnej jednotky. Podľa zákona o účtovníctve účtovná závierka je „štruktúrovaná prezentácia skutočností, ktoré sú predmetom účtovníctva, poskytovaná osobám, ktoré tieto informácie využívajú (ďalej len „používatelia“). Účtovná závierka okrem všeobecných náležitostí v sústave jednoduchého účtovníctva obsahuje výkaz o príjmoch a výdavkoch a výkaz o majetku a záväzkoch. V sústave podvojného účtovníctva obsahuje súvahu, výkaz ziskov a strát, poznámky – ich súčasťou je výkaz o tokoch príjmov a výdavkov resp. o tokoch hotovosti. Previazanosť súvahy a výkazu ziskov a strát sa premieta do zhody výsledkov hospodárenia vykázaných v oboch týchto výkazoch, previazanosť súvahy a prehľadu peňažných tokov sa zasa prejavuje v hodnotách začiatočného a konečného stavu peňažných prostriedkov. (Zalaj, K. a kol., 2008).

Trojbilančný systém zjednodušeným spôsobom vyjadruje vzájomnú blízkosť všetkých troch výkazov účtovnej závierky v podvojnóm účtovníctve, graficky je znázornený na obrázku 1.



Obr. 1. Trojbilančný systém

Zdroj: spracované podľa ZALAJ, K. a kol. Finančno-ekonomická analýza podniku. 2013, s. 69

Ústredným výkazom, ktorý tvorí účtovnú závierku podniku účtujúceho v sústave podvojného účtovníctva, je súvaha. Súvaha „charakterizuje podmienky, za akých sa uskutočňoval transformačný proces podniku. Informácie o nich sú sprostredkované poznatkami o majetku a finančných zdrojoch jeho krytia.“ (Zalai, K. a kol., 2013)

Výkaz ziskov a strát i prehľad peňažných tokov poskytujú informácie o dvoch dôležitých skutočnostiach: o podmienkach, za ktorých sa v podniku realizoval reprodukčný proces a o výsledkoch reprodukčného procesu. (Kabát, L. a kol., 2013)

Výkazy účtovnej závierky poskytujú prehľadné usporiadanie údajov, ktoré pri správnej selekcii pre hodnotenie vzájomných vzťahov umožnia ich vhodné použitie v rozmanitej ponuke metód finančnej analýzy. Výkazy účtovnej závierky sú základným zdrojom údajov pre určenie finančnej situácie podniku.

Finančná analýza

Finančná situácia podniku je viditeľná časť podnikovej ekonomiky, pretože ňou sa podnik „javí“ svojmu okoliu, prostredníctvom nej ho okolie vníma. Považujeme ju za komplexný jav, prejavuje sa ako: schopnosť hradiť záväzky – likvidita; úroveň využitia majetku – aktivita; štruktúra finančných zdrojov – zadlženosť; rentabilita; trhová hodnota podniku. (Zalai, K. a kol., 2013)

Finančná situácia je výsledkom procesu finančnej analýzy.

Finančná situácia podniku poskytuje jeho celkovú charakteristiku, prostredníctvom ktorej je možné zdravo financovať podnikovú činnosť. (Bielik, P., 2011)

V rámci finančnej analýzy podniku je pod finančnou analýzou chápaná všestranná analýza, ktorá je zameraná na finančnú situáciu podniku. Zároveň dochádza pritom k využívaniu údajov z finančného účtovníctva, avšak aj štatistických a iných potrebných údajov. Z hľadiska účtovnej jednotky dochádza k deleniu finančnej analýzy na externú finančnú analýzu a internú finančnú analýzu. (Slavík, J., 2013)

Analýza hospodárenia podniku je analógiou metodiky využívanej pri členení účtovného informačného systému podľa znakov na finančné účtovníctvo (určené pre externých používateľov, poskytuje súhrnné údaje o hospodárení) a na manažérske účtovníctvo (poskytuje informácie pre interné potreby podniku, poskytuje informácie o nákladovom hospodárení). Podobne metodicky je svojim obsahom zacielená aj analýza hospodárenia podniku na dva okruhy, ktoré sa vzájomne dopĺňajú a umožňujú odlíšiť podstatu prívlastkov „finančná“ a „ekonomická“ analýza:

- **1. okruh: analýza súhrnných výsledkov** – označuje sa ako primárna analýza, prináša zásadné výsledky určené top manažérom za účelom zabezpečiť primerané výsledky a rozvoj podniku; Je relatívne stabilná, bez ohľadu na právnu formu či predmet činnosti analyzovaného podniku.
- **2. okruh: analýza parciálnych výsledkov** – označuje sa ako sekundárna analýza, prináša čiastkové výsledky, identifikuje „choré“ miesta zistené v prvom okruhu. Jej výsledky sú určené odborným útvarom. Je to vlastne detailná, podrobná analýza slabín (analýza využitia a viazanosti podnikových výrobných faktorov, analýza nákladov). (Zalai, K. a kol., 2013)

V nasledujúcom texte state sa venuje pozornosť iba analýze súhrnných výsledkov – finančnej analýze a kvantitatívnym výsledkom, retrospektívne, abstrahuje sa od analýzy parciálnych výsledkov – ekonomickej analýzy a kvalitatívnych výsledkov, ktorá je už postačujúco vymedzená v publikácii Š. Kassaya v 3. kapitole od s. 117. V tejto časti je zámerom uviesť základné

metodické východiská finančnej analýzy ex post a ex ante, zmeniť nové možnosti ad-hoc zisťovania a hodnotenia finančnej situácie slovenských podnikov prostredníctvom internetu.

Podľa K. Zalaia (2013), „...rozmanitosť záujmov a stanovísk sa premieta tiež do časovej orientácie analýzy. Môže byť v zásade dvojaká. Pri jednej sa usilujeme vysvetliť súčasnú finančno-ekonomickú situáciu podniku pohľadom do minulosti, retrospektívy, kde hľadáme jej príčiny. Tieto umožňujú súčasnosť pochopiť a môžeme tiež pre budúcnosť formulovať rôzne opatrenia.“

Retrospektívne zameraná finančná analýza (ex post) začína obvykle hodnotením výkazov účtovnej závierky za minulé účtovné obdobie prostredníctvom hodnotenia finančnej situácie na pomyselných horizontálnej a vertikálnej osi. Podstatou horizontálnej analýzy je porovnávanie hodnôt zvolených výkazov v rôznom čase. Prakticky sa sledujú údaje vždy vo zvolenom riadku (potom sa vytvoria logické kombinácie pre hodnotenie viacerých riadkov, ktoré spolu vecne súvisia), ktoré určujú vývoj a dynamiku rastu alebo poklesu hodnoty konkrétnej položky v sledovanom období. Vertikálna analýza umožňuje určiť vnútornú štruktúru, podiel jednotlivých položiek na celku, ktorého sú časťou. Prakticky sa sledujú údaje usporiadané v stĺpci (vertikálne). (Vlachynský, K. a kol., 2006)

Výsledky sa vyjadrujú v absolútnych alebo relatívnych hodnotách. Tieto výsledky sa niekedy dopĺňajú metódou bilančných pravidiel, kedy sa pri finančnom riadení má zabezpečiť, aby boli jednotlivé zložky majetku financované zodpovedajúcim zdrojom jeho krytia, z hľadiska ich prevádzkového cyklu. Krátkodobý majetok (napríklad zásoby) má byť financovaný krátkodobými zdrojmi (napríklad krátkodobá pôžička), dlhodobý majetok (napríklad výrobná hala) má byť financovaný stálymi zdrojmi krytia (napríklad dlhodobý úver).

Tradičnou metodikou ex post analýzy sú relatívne finančné ukazovatele. Finančné pomerové ukazovatele prostredníctvom podielu vyjadrujú vzťah, ktorý vzniká medzi dvoma alebo viacerými ukazovateľmi. Tento druh analýzy patrí k najrozšírenejším a najobľúbenejším, pretože poskytuje možnosť získať rýchly obraz o finančných charakteristikách podniku. Existuje niekoľko dôvodov k rozšírenému používaniu pomerových ukazovateľov: (Sedláček, J., 2011)

- je vhodným prostriedkom na porovnávanie viacerých firiem súčasne medzi sebou,
- môže sa používať ako zdroj vstupných údajov matematických modelov,
- v danej firme predvída analýzu časového vývoja finančnej situácie.

K najpoužívanejším pomerovým ukazovateľom patria ukazovatele: likvidity, aktivity, rentability, zadlženosti, trhovej hodnoty. (Ďurišová, M. – Jacková, A., 2015)

Každý z ukazovateľov predstavuje súbor vzťahov, ktoré si v podnikovej praxi finanční manažéri, analytici i plánovači, prispôsobujú podľa vlastných potrieb pre určovanie finančnej situácie podniku, s ohľadom na rozmanité záujmy používateľov výsledkov i na pôsobenie rozličných faktorov z interného a externého prostredia podniku. Pre hodnotenie konkurencieschopnosti a objektivizáciu výsledkov finančnej výkonnosti podniku je vhodné ukončiť proces finančnej analýzy porovnaním s najlepšimi alebo priemernými výsledkami dosiahnutými v príslušnom odvetví, v skupine podnikov s podobnými charakteristikami. Prehľad vybraných, obvykle využívaných pomerových ukazovateľov finančnej analýzy je znázornený na obrázku 2.

Likvidita vyžaduje zabezpečiť v podniku optimálny objem najlikvidnejších zložiek obežného majetku, ktorým bude podnik schopný hradiť svoje krátkodobé záväzky (dlhy).

Aktivita, ako parameter hodnotenia finančnej výkonnosti podniku, určuje, ako prístupujú vlastníci a manažéri k využívaniu majetku a formovaniu obchodných vzťahov. Výsledky ukazovateľov vypovedajú o tom, koľko dní prejde pri premene jednotlivých zložiek obežných aktív alebo tiež krátkodobých záväzkov na peniaze. Likviditu zlepšuje skrátenie cyklu doby obratu.

Ukazovateľ	Znak finančnej situácie	Merná jednotka	Názov	Vzťah pre výpočet	Odporúčaná hodnota	Poznámka
Likvidita	Finančná stabilita	koeficient	1. stupeň Cash ratio pohotovú	$\frac{\text{krátkodobý finančný majetok}}{\text{krátkodobé cudzie zdroje}}$	0,2 – 0,6	Na 1 peňažnú jednotku krátkodobých záväzkov pripadá 0,20 najlikvidnejších peňažných prostriedkov (finančného majetku) Pravidlo 1 ku 5
			2. stupeň Acid test ratio bežná	$\frac{\text{krátkodobý finančný majetok} + \text{krátkodobé pohľadávky}}{\text{krátkodobé cudzie zdroje}}$	1 – 1,5	Likvidné prostriedky musia "viac než kryť" krátkodobé dlhy
			3. stupeň Current ratio celková	$\frac{\text{krátkodobý finančný majetok} + \text{krátkodobé pohľadávky} + \text{zásoby}}{\text{krátkodobé cudzie zdroje}}$	2 – 2,5	Stav ohrozenia je výsledok nižší ako 1, keď ani speňaženie celého obežného majetku nepostačuje na pokrytie krátkodobých dlhov
Aktivita	Finančná účinnosť	počet dní	doba obratu zásob	$\frac{\text{zásoby}}{\text{tržby}/365 \text{ dní}}$	30	Využívajú sa hodnoty priemerých stavov na začiatku a na konci obdobia
			doba inkasa pohľadávok	$\frac{\text{pohľadávky}}{\text{tržby}/365 \text{ dní}}$		Doba splácania záväzkov má byť kratšia ako doba splácania pohľadávok
			doba splácania záväzkov	$\frac{\text{záväzky}}{\text{tržby}/365 \text{ dní}}$		Možnosť obchodného úveru, ale len do doby splácania dohodnutej v obchodnej zmluve, inak hrozí penále
		koeficient	rýchlosť obratu resp. počet obrátok	$\frac{\text{tržby, resp. — náklady}}{\text{zásoby, resp. pohľadávky alebo záväzky}}$	maximum	Vyžaduje sa maximalizácia Vyjadruje, koľkokrát sa príslušná zložka majetku prejaví v tržbách
Zadlženosť	Finančná stabilita	%	stupeň zadlženosti celková zadlženosť	$(\text{záväzky}/\text{majetok}) \times 100$	max. 70	Spoločný súčet výsledkov tvorí 100%; Vzájomný pomer hodnôt sa v čase mení
			stupeň finančnej samostatnosti	$(\text{vlastné imanie}/\text{majetok}) \times 100$	max. 30	
Rentabilita	Finančná efektívnosť	%	rentabilita (R) R tržieb	$\frac{\text{pohľadávky}}{(\text{čistý zisk}/\text{tržby}) \times 100}$	maximum	Vyjadruje, koľko zisku vygeneruje podnik z 1 peňažnej jednotky tržieb Označujú sa komplexné ukazovatele
			ROI R kapitálu	$[(\text{zisk} + \text{úroky})/\text{kapitál}] \times 100$		
			ROA R aktív	$(\text{zisk}/\text{aktíva}) \times 100$		
			ROE R vlastného kapitálu	$(\text{zisk}/\text{vlastný kapitál}) \times 100$		

Obr. 2. Prehľad vybraných pomerových ukazovateľov finančnej analýzy ex post

Zdroj: podľa ZALAL, K. a kol. Finančno-ekonomická analýza podniku. 2013, s. 83–93

Pre komplexné posúdenie a hodnotenie celkovej efektívnosti podniku sa používajú ukazovatele rentability, kde sa kladný výsledok hospodárenia vzťahuje k iným veličinám.

Ukazovatele zadlženosti spresňujú štruktúru kapitálu a vzájomné vzťahy medzi hodnotami vlastného a cudzieho kapitálu. (Đurišová, M. – Jacková, A., 2015)

Zmeny ekonomického prostredia vyvolané globalizáciou ekonomiky prinášajú rastúci tlak na konkurencieschopnosť podnikov.

V súčasnosti existuje niekoľko nových metód a nástrojov hodnotenia výkonnosti podniku, založených na maximalizácii akcionárskej hodnoty – na hodnotovo orientovanom riadení, ktoré sa nazýva value based management: (Kráľovič, J. – Vlachynský, K., 2011)

- ekonomická pridaná hodnota – EVA (Economic Value Added),
- trhová pridaná hodnota – MVA (Market Value Added),
- peňažná pridaná hodnota – CVA (Cash Value Added),
- rentabilita investícií založená na peňažných tokoch – CF ROI (Cash Flow Return of Investment),
- akcionárska pridaná hodnota – SVA (Shareholder Value Added) a ďalšie.

V súčasnosti je pre záujemcov o výsledky finančnej analýzy podnikov k dispozícii na internete vytvorených niekoľko webových stránok, ktoré ponúkajú voľne dostupné databázy údajov o finančnej kondícii podnikov nielen v Slovenskej republike, ale aj v medzinárodnom podnikateľskom prostredí. Ako príklad možno uviesť pre používateľov bezplatnú webovú stránku vytvorenú projektom FinStat v roku 2013. Po zadaní kľúčového slova spojeného s identifikáciou podniku do vyhľadávača, sa zobrazí prehľadné automatické hodnotenie prostredníctvom tabuliek a grafov, s využitím metodiky pomerových finančných ukazovateľov. K zdrojom údajov, ktoré portál používa, patria všetky verejne spravované a dostupné elektronické databázy – vestníky, registre. (FinStat. Online: [cit. 2018-03-14])

Predikčné zameraná finančná analýza využíva metódy patriace do tzv. „systémov včasného varovania“, ku ktorým patria najmä: (Vlachynský, K. a kol., 2006)

1. metódy bodového hodnotenia,
2. matematicko-štatistické metódy – jednorozmerná, dvojrozmerná, viacrozmerná diskriminačná analýza.

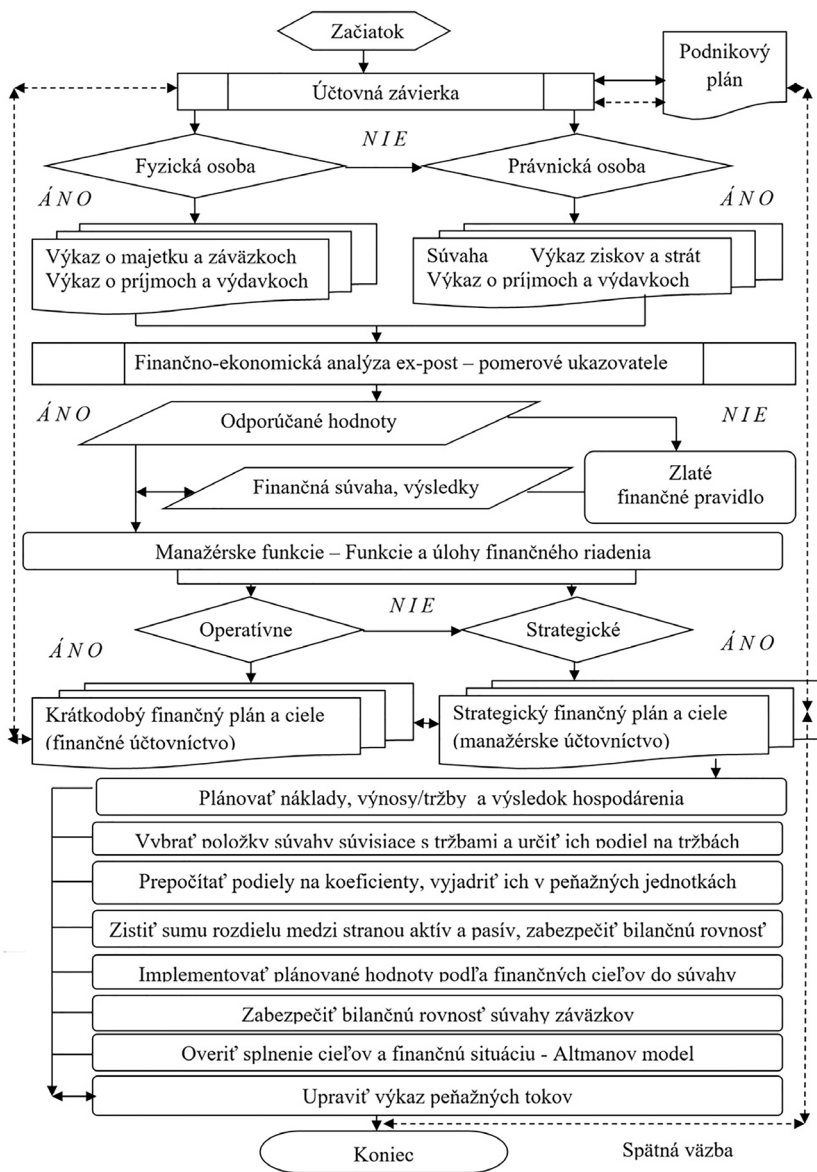
Predikčné metódy finančnej analýzy sa využívajú v praxi aj pri finančnom plánovaní, napríklad *Altmanov* model, určený pre dve skupiny podnikov: pre podniky s verejne obchodovanými cennými papiermi a pre podniky, ktoré neobchodujú na kapitálovom trhu. Určuje súhrnný výsledok ukazovateľov v tzv. „Z skóre“, ktorý integruje päť pomerových ukazovateľov:

- x_1 = čistý prevádzkový kapitál/celkový kapitál,
- x_2 = nerozdelený zisk/celkový kapitál,
- x_3 = zisk pred zdanením + úroky/celkový kapitál,
- x_4 = trhová hodnota vlastného kapitálu/cudzí kapitál,
- x_5 = tržby/celkový kapitál.

Výpočet celkového Z skóre je potom pre podniky, ktorých cenné papiere nie sú obchodované na kapitálovom trhu, definovaný:

$$Z = 0,717 x_1 + 0,84 x_2 + 3,107 x_3 + 0,420 x_4 + 0,998 x_5 \quad (1)$$

Ak je výsledok väčší ako hodnota 2,99 – finančná situácia je v súčasnosti aj budúcnosti dobrá, ak je výsledok menší ako hodnota 1,2 – finančná situácia je zlá, podniku hrozí bankrot. (Kráľovič, J. – Vlachynský, K., 2011).



Obr. 3. Model metodiky finančnej analýzy a plánovania v podniku

Zdroj: vlastné spracovanie podľa Kassay, Š. 2015, s. 36–71

Analyzovanie finančnej situácie v praxi podniku sa nemôže obmedziť iba na výpočet finančných ukazovateľov, ktoré určujú správnosť alebo nesprávnosť minulých rozhodnutí manažérov. Výsledky finančnej analýzy z predchádzajúcich období umožňujú manažérom kompetentne plniť manažérske funkcie, celistvo a exaktne pripraviť finančný plán, ktorý je súčasťou podnikového plánu.

Finančné plánovanie

Problematika finančného plánovania je v publikácii Š. Kassaya precízne spracovaná v 1. kapitole. Preto sa v tejto časti state sústreďí pozornosť len na vytvorenie zovšeobecneného a zjednodušeného modelu metodiky finančného analyzovania a plánovania, pre tento pracovný postup je vhodné grafické znázornenie vo vývojovom diagrame na obrázku 3.

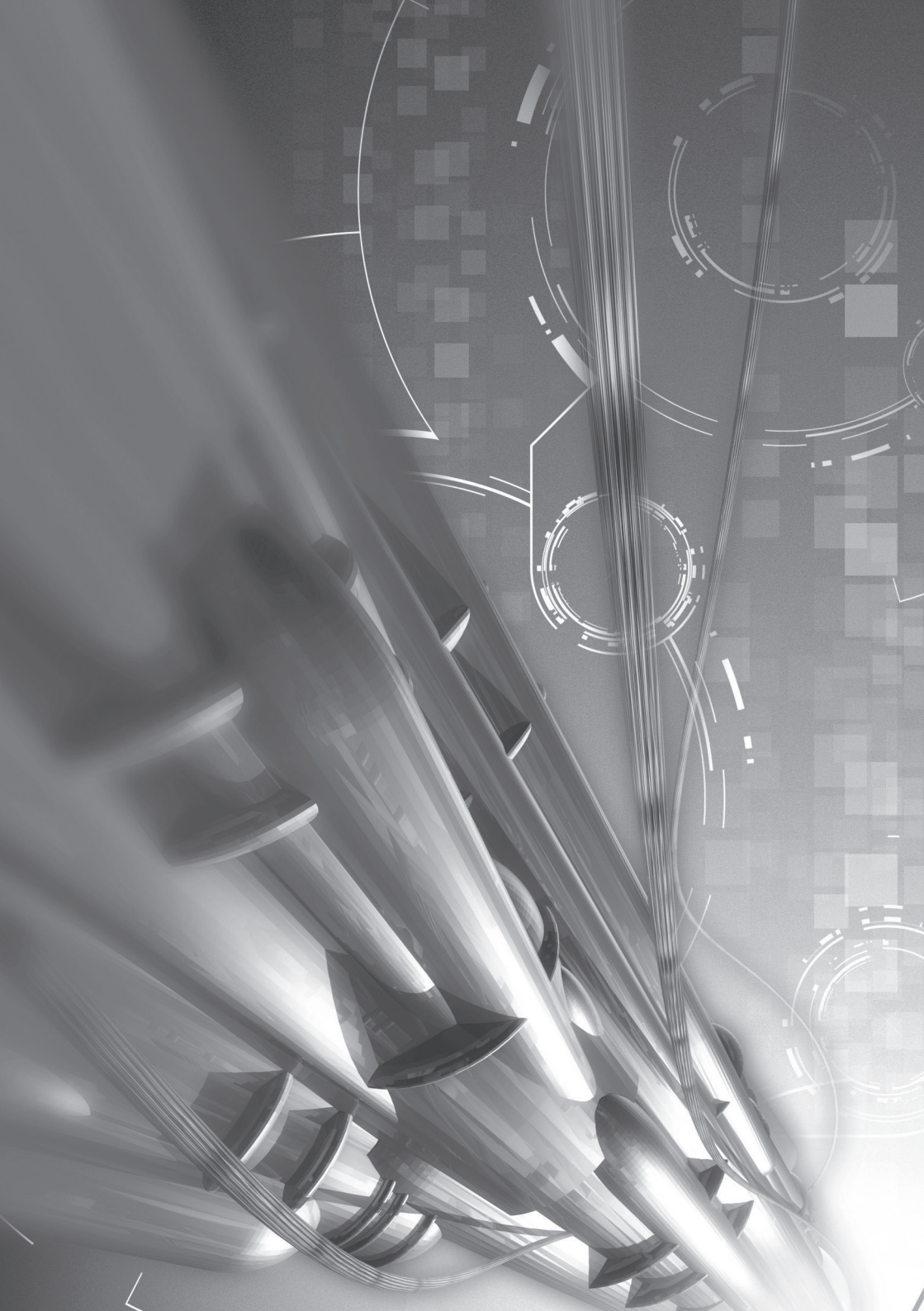
V grafickom znázornení procesu finančného analyzovania a finančného plánovania je vyjadrená vzájomná nadväznosť a spojitosť medzi nimi, aj s podnikovým plánom, prostredníctvom vzťahov spätnej väzby (označenej prerušovanými šípkami). Na konci účtovného obdobia sa v každom podnikateľskom subjekte (fyzické i právnické osoby) v rámci finančného účtovníctva vypracuje účtovná závierka, podľa zákonnej úpravy pre každú účtovnú jednotku. Relevantné údaje z minulosti (ex post) sú extrahované z dokumentov účtovnej závierky a sú použité vo výpočtoch pomerových ukazovateľov (likvidity, aktivity, zadlženosti, rentability). Výsledky sa porovnávajú s odporúčanými hodnotami výkonnosti – dosiahnutými v ostatných rokoch v podniku, ale tiež porovnaním s inými podnikmi s podobným predmetom podnikania (v odvetví) a ich veľkosťou. Zlaté bilančné pravidlo poskytuje podľa finančnej súvahy výsledok správnosti manažérskeho rozhodovania o financovaní majetku (krátkodobý alebo dlhodobý) podľa kritéria jeho využívania v produkčnom cykle. Syntéza výsledkov finančnej analýzy určuje finančnú situáciu podniku, je východiskom pre zostavenie dlhodobého (strategického) a krátkodobého (operatívneho) finančného plánu, podľa definovaných cieľov. Najskôr je potrebné napláňovať výsledok hospodárenia (ako rozdiel nákladov a výnosov), potom položky súvahy a zabezpečiť jej bilančnú rovnosť, všetky zmeny súvzťažne určiť aj v plánovanom výkaze peňažných tokov. Finančný plán sa stáva súčasťou podnikového plánu, ich ciele sa vzájomne podporujú.

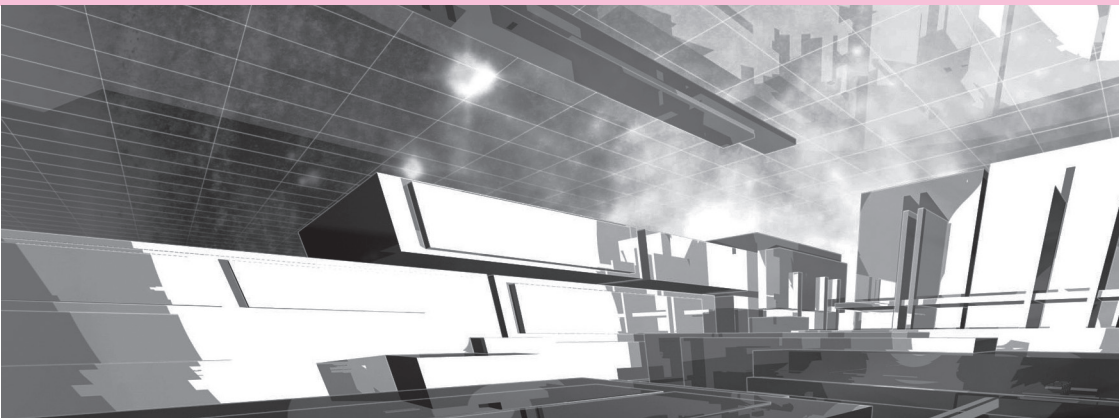
Záver

Účtovný informačný systém účtovnej jednotky umožňuje manažérom podniku využívať údaje a informácie podľa verného a pravdivého obrazu jeho finančnej a ekonomickej situácie, ktorá je výsledkom finančnej analýzy a východiskom pre tvorbu finančného plánu. Finančné účtovníctvo je pre manažérov zdrojom údajov pre plnenie funkcií strategického finančného manažmentu. Rozdelenie účtovných jednotiek do troch veľkostných skupín – mikro, malé a veľké je v Slovenskej republike vymedzené zákonom. Sú rozdelené v závislosti od hodnoty znakov: celkovej hodnoty majetku, čistého obratu a priemerného počtu zamestnancov. Podľa údajov z povinných verejných registrov, ktoré majú elektronickú formu, sú dnes pre používateľov k dispozícii portály, ktoré prehľadným spôsobom sprístupňujú informácie o finančnej situácii podnikov, podľa rozličných metodík finančnej analýzy – najčastejšie podľa výsledkov pomerových ukazovateľov. Úlohou manažérov podniku je na základe výsledkov finančnej analýzy údajov z minulého obdobia pripraviť finančný plán, v ktorom sú komprimovaným spôsobom zapracované budúce ciele a záujmy zainteresovaných subjektov.

Literatúra

1. APPELBAUM, D. – KOGAN, A. – VASARHELYI, M. – ZHAOKAI, Y. *Impact of business analytics and enterprise systems on managerial accounting*. 2017. Online: [cit. 2018-03-14] Dostupné na internete: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1467089517300490>
2. ATANASSOVA, A. *Approaches to define management accounting*. 2016. Online: [cit. 2018-03-14] Dostupné na internete: <https://apps.webofknowledge.com/full_record.do?product=WOS & search_mode=GeneralSearch & qid=1 & SID=D5uBfDTY1WOHJiH7oMi & page=2 & doc=17>
3. ĎURIŠOVÁ, M. – JACKOVÁ, A. *Podnikové financie*. Žilina: EDIS, 2015. 187 s. 978-80- 8055-410-067
4. FinStat. Online: [cit. 2018-03-14] Dostupné na internete: <<https://finstat.sk/o-finstate>>
5. JENČO, M. - VYHNAL, P. *Informácie a informačné systémy*. Poprad: Slza, 2008. 247 s. ISBN 978-80- 88680-44-4
6. JENČO, M. *Informačné systémy organizácie*. Ružomberok: VERBUM, 2011. 240 s. ISBN 978-80- 8084-780-7
7. KABÁT, L. – SOBEKOVÁ MAJKOVÁ, M. – VINCÚROVÁ, Z. *Hodnotenie podniku a analýza jeho finančného zdravia*. Bratislava: IuraEdition, 2013. 160 s. ISBN 978-80-8078-608-3
8. KASSAY, Š. *Riadenie. Finančné riadenie podniku*. Šiesta časť. Bratislava: VEDA, 2015. 186 s. ISBN 978-80-224-1410-4
9. KRÁĽOVIČ, J. – VLACHYNSKÝ, K. *Finančný manažment*. 3. vyd. Bratislava: IURA EDITION, 2011. 468 s. ISBN 978-80-8078-356-3
10. LACOVÁ, Ľ. – HVAŠTOVÁ, J. – MANOVÁ, E. *Účtovníctvo*. Ružomberok: VERBUM, 2011. 292 s. ISBN 978-80-8084-745-6
11. MAJDÚCHOVÁ, H. – NEUMANNOVÁ, A. *Podnikové hospodárstvo pre manažérov*. Bratislava: Iura Edition, 2008. 244 s. ISBN 978-80-8078-200-9
12. SEDLÁČEK, J. *Finanční analýza podniku*. Computer Press, 2011. 160 s. ISBN 978-80-2513-386-6
13. SEDLÁK, M. a kol. *Podnikové hospodárstvo*. Bratislava: Iura Edition, 2010. 255 s. ISBN 978-80-8078-093-7
14. VLACHYNSKÝ, K. a kol. *Podnikové financie*. 5. vyd. Bratislava: IURA EDITION, 2006. 482 s. ISBN 80-8078-029-3
15. Zákon č. 431/2002 Z. z. o účtovníctve v znení neskorších predpisov. Online: [cit. 2018-03-14] Dostupné na internete: <<https://www.noveaspi.sk/products/lawText>>
16. Zákon č. 513/1991 Zb. Obchodný zákonník v znení neskorších predpisov. Online: [cit. 2018-03-14] Dostupné na internete: <<https://www.noveaspi.sk/products/lawText/1/39560/1/2>>
17. ZALAI, K. a kol. *Finančno-ekonomická analýza podniku*. Bratislava: SPRINT, 2013. 471 s. ISBN 978-80-89393-80-0
18. ZALAI, K. – KALAFUTOVÁ, Ľ., – ŠNIRCOVÁ, J. *Finančno-ekonomická analýza podniku*. Bratislava: EKONÓM, 2008, 136 s. ISBN 978-80-225-2501-5





•
•
•
•
•
•
•
•
•
•
•
•
•

Dynamika vzájomných vzťahov medzi podnikom a okolím si vyžaduje rozvíjať podnikové ciele takým spôsobom, aby sa ich naplňaním uspokojovali potreby okolia a zároveň dochádzalo k posilneniu identity podniku. Schopnosť podniku realizovať vnútornú premenu, ktorej cieľom je zabezpečiť životaschopnosť podniku¹ na základe prejavov okolia, je tak základnou podmienkou rozvoja podniku. Hlavnú úlohu pri plnení spomínanej úlohy zohráva systém podnikového riadenia. Možno ho definovať aj ako súhrn procesov, spojených s presadzovaním vnútorných zmien podniku, vychádzajúcich zo zmien okolia.

Významnou súčasťou systému riadenia v podniku je finančné riadenie. Zameriava sa na dosiahnutie finančných cieľov podnikateľského subjektu². Zahŕňa všetky procesy, ktoré súvisia s efektívnym získavaním a použitím krátkodobých a dlhodobých finančných zdrojov. Finančné ciele podniku sú podmienené jeho strategickými a operatívnymi cieľmi. Zatiaľ čo podstata strategického riadenia spočíva v stanovení vízie a prijatí opatrení, umožňujúcich vytvorenie potenciálu pre dlhodobé ciele podniku, na úrovni operatívneho riadenia sa zabezpečuje využitie existujúceho potenciálu. Za rozhodujúce strategické ciele podnikateľského subjektu sa vo všeobecnosti považujú:

¹ Životaschopnosť sa stáva základnou podmienkou dlhodobého prežitia podniku v turbulentnom prostredí. Prejavuje sa v schopnosti podniku prispôbiť sa zmenám a včas reagovať na zmeny tak, aby bola zachovaná identita podniku. Podnik, ktorého cieľom je životaschopnosť, je nazývaný ako vitálny podnik. Bližšie pozri: Eschenbach, R. a kol.: Controlling. Praha, ASPI Publishing 2000, s. 61.

² Z hľadiska ekonomickej terminológie predstavuje termín „podnikateľský subjekt“, resp. „ekonomický subjekt“ rozvinutie všeobecného termínu „podnik“. V častiach o ekonomike a financovaní má svoje odpodstatnenie.

- dlhodobé prežitie podnikateľského subjektu,
- udržateľný rozvoj podnikateľského subjektu.

Nevyhnutným predpokladom dosiahnutia spomínaných základných strategických cieľov podniku je splnenie jeho finančných cieľov. Hlavným strategickým finančným cieľom, vyplývajúcim zo všeobecných strategických cieľov podnikateľského subjektu, je maximalizácia trhovej hodnoty podnikateľského subjektu pri rešpektovaní obmedzení, ktorých zdrojom sú záujmy ostatných účastníkov podnikania.³

Mimoriadnu úlohu vo vzájomnom spolupôsobení stratégie a operatívy pri napĺňaní finančných cieľov vitálneho podniku má zabezpečenie požiadavky, aby operatívne ciele vychádzali z dlhodobu dosiahnuteľnej likvidity⁴ podniku.

Získavanie vlastného kapitálu v akciových spoločnostiach

Rozhodujúcou právnou formou obchodnej spoločnosti⁵ zväčša pre veľké podniky je akciová spoločnosť⁶ (a. s.). Jej zakladateľmi sú akcionári, vlastníci akcií. Akciová spoločnosť môže byť založená jedným alebo viacerými zakladateľmi. Zakladatelia uzavrú zakladateľskú zmluvu, ak podnik zakladá iba jeden zakladateľ, podpíše zakladateľskú listinu.

Založenie akciovej spoločnosti, získanie základného imania emitovaním akcií

Finančný kapitál má privilegované postavenie. Kapitál je mobilnejší v porovnaní s inými faktormi výroby a dokonca je mobilnejší aj ako priama investícia.

Akciové spoločnosti získavajú prvotné vybavenie základným imaním emisiou akcií a ich umiestnením na kapitálovom trhu. Legislatívu v jednotlivých štátoch rôzne určuje potrebnú minimálnu výšku základného imania pre tieto spoločnosti. Základné imanie akciovej spoločnosti je rozvrhnuté na určitý počet akcií s určitou menovitou hodnotou.

Akciová spoločnosť môže byť súkromnou akciovou spoločnosťou alebo verejnou akciovou spoločnosťou.⁷ Za verejnú akciovú spoločnosť sa považuje spoločnosť, ktorá vydala všetky akcie alebo časť akcií na základe verejnej výzvy na upisovanie akcií alebo ktorej akcie prijala burza na obchodovanie na trhu cenných papierov.⁸ Podnik v podobe akciovej spoločnosti môže založiť jeden zakladateľ (ak je ním právnická osoba), inak dvaja alebo viacerí

³ Takto koncipovaný cieľ podnikania je výsledkom teoretickej koncepcie nazývanej teória účasti (koaličná teória). Bližšie pozri: Valach, J.: Finanční strategie. Praha, Bilance 1997, s. 18 – 21.

⁴ Likviditu možno definovať ako schopnosť premeniť nepeňažné aktíva viazané v podnikaní na peniaze. Je určená v dňoch. Aktíva s vysokou likviditou možno v krátkom čase premeniť na peniaze.

⁵ Formy podnikania na území Slovenskej republiky upravuje zákon č. 513/1991 Zb. Obchodný zákonník v znení neskorších predpisov, ktorý umožňuje založenie štyroch druhov obchodných spoločností, ktorými sú verejná obchodná spoločnosť, komanditná spoločnosť, spoločnosť s ručením obmedzeným a akciová spoločnosť.

⁶ Podrobnejšie je o štruktúre akciovej spoločnosti a jej riadiacich orgánoch pojednávané v knihe Kassay, Š.: Podnik a podnikanie – Podnikateľské prostredie. 1. zväzok. Bratislava, VEDA, Vydavateľstvo SAV 2006.

⁷ § 154 ods. 3 Obchodného zákonníka.

⁸ Za vydanie akcií na základe verejnej výzvy na upisovanie akcií sa tiež považuje, ak upíše všetky akcie obchodník s cennými papiermi na základe zmluvy o obstaraní vydania akcií, ak zmluva neobsahuje záväzok obchodníka s cennými papiermi, že predá akcie v tejto zmluve vopred určeným osobám.

zakladatelia.⁹ Hodnota základného imania akciovej spoločnosti musí byť aspoň 1 mil. SKK alebo aspoň 25 000 EUR, ak je menovitá hodnota akcií vyjadrená v eurách. Zakladatelia sú povinní upísať celú hodnotu základného imania a splatiť svoj peňažný vklad minimálne vo výške 30 %. Po založení akciovej spoločnosti podajú všetci členovia predstavenstva návrh na zápis podniku do obchodného registra, na ktorom musia byť overené ich podpisy. Na základe povolenia registrového súdu o zápise akciovej spoločnosti do obchodného registra vzniká podnik ako právny subjekt. O dôležitých veciach akciovej spoločnosti sa rozhoduje hlasovaním na najvyššom orgáne – valnom zhromaždení akcionárov. Hlas akcionára na valnom zhromaždení má váhu zodpovedajúcu počtu akcií, ktoré vlastní. Dozor nad činnosťou akciovej spoločnosti vykonáva dozorná rada.

Založenie akciovej spoločnosti je možné uskutočniť nasledujúcimi spôsobmi:

- Výzvou na upísanie akcií (postupné, prípadne sukcesívne zakladanie akciovej spoločnosti). Akciová spoločnosť je založená uznesením valného zhromaždenia. Založenie prebieha v nasledujúcich etapách:
 - uzavretie zakladateľskej zmluvy,
 - upísovanie akcií,
 - zvolanie a konanie ustanovujúceho valného zhromaždenia.
- Bez výzvy na upísanie akcií (jednorazové, simultánne založenie akciovej spoločnosti). Akciová spoločnosť je založená prijatím rozhodnutia zakladateľov. Pri jednorazovom založení vkladajú celé základné imanie zakladatelia naraz, a preto sa nevyžaduje výzva na upísanie akcií ani konanie ustanovujúceho valného zhromaždenia. Notárskou zápisnicou sa uzatvára dohoda zakladateľov akciovej spoločnosti. Ak má byť a. s. založená na základe výzvy k upísaniu akcií, musí zakladateľská zmluva alebo zakladateľská listina obsahovať ďalšie údaje stanovené zákonom¹⁰. Už pri zakladaní akciovej spoločnosti je známe aké vysoké základné imanie je navrhované a čím má byť tvorené. Uvedú sa vklady ktoré zakladatelia sami upísali, zostávajúca časť predpokladaného imania bude upísaná na základe výzvy.¹¹

Akcie a ich typy

Akcia je majetkovým cenným papierom, vydaným akciovou spoločnosťou, s ktorým sú spojené práva a povinnosti vlastníka. Každá akcia musí obsahovať minimálne povinné náležitosti, medzi ktoré zákon o cenných papieroch zaraďuje:

- obchodné meno a sídlo akciovej spoločnosti,
- číselné označenie akcie a jej menovitú hodnotu,
- označenie či je akcia na vlastníka alebo na meno (pri akcii na meno musí obsahovať aj meno vlastníka),
- výšku základného imania a počet všetkých akcií v čase vydania akcie,
- dátum vydania a podpisy dvoch členov predstavenstva, oprávnených podpisovať za a. s.

⁹ Ak akciou spoločnosť zakladajú dvaja alebo viacerí zakladatelia, uzavriú zakladateľskú zmluvu. Ak akciou spoločnosť zakladá jeden zakladateľ, nahrádza zakladateľskú zmluvu zakladateľská listina. Zakladateľská zmluva alebo zakladateľská listina sa musí vyhotoviť vo forme notárskej zápisnice o právnom úkone. Súčasťou zakladateľskej zmluvy a zakladateľskej listiny je návrh stanov.

¹⁰ § 163 Obchodného zákonníka.

¹¹ Kupkovič, M. a kol.: Podnikové hospodárstvo. Bratislava, SPRINT 2001.

Akcie sú na kapitálových trhoch najrozšírenejším druhom majetkových cenných papierov. Patria k jedným z najvýznamnejších zdrojov získavania peňažného kapitálu na financovanie rozvojových potrieb akciových spoločností na jednej strane a na druhej sú jednou z možností finančného investovania voľných peňažných prostriedkov. Ak a. s. vydáva viac druhov akcií, musia akcie obsahovať označenie druhu. Akcie, s ktorými nie sú spojené žiadne osobitné práva (kmeňová akcia), nemusia obsahovať označenie druhu. Podľa rozsahu práv a povinností vlastníka existujú:

1. **Kmeňové akcie** sú základným druhom akcií. S týmito akciami sú spojené určité práva akcionárov, hlavne zúčastňovať sa na valnom zhromaždení, hlasovať na ňom, poberať dividendu v závislosti od dosiahnutého zisku a podieľať sa na likvidačnom zostatku akciovej spoločnosti. Vlastníci kmeňových akcií sú nositeľmi rizík spojených s podnikaním a. s. a to v oblasti dividend aj majetku. Pri rozdeľovaní dividend a likvidačného zostatku prichádzajú vlastníci kmeňových akcií na rad až po vlastníkoch prioritných akcií.
2. **Prioritné akcie** sú akcie, s ktorými je spojené prednostné právo týkajúce sa dividend. Na Slovensku môžu prioritné akcie predstavovať až 50 % základného imania. Prioritné akcie poskytujú jej vlastníčkovi pevný výnos. Ten sa vypláca zo zisku spoločnosti po zdanení, preto ak spoločnosť v danom účtovnom období nevykáže zisk, akcionár prichádza o dividendu. Dividenda však môže byť kumulatívna, keď povinnosť vyplatiť dividendu prechádza do ďalšieho roku, ak nebola úplne vyplatená v danom účtovnom období. Stanovy môžu určiť vydanie prioritných akcií, s ktorými nie je spojené právo hlasovania na valnom zhromaždení. Ich vlastníci majú všetky ostatné práva spojené s akciami.
3. **Zamestnanecké akcie** sú istou obdobou prioritných akcií. Spravidla sú na meno a striktné limitované na zamestnancov spoločnosti, ktorí ich môžu nadobúdať za zvýhodnených podmienok určenými stanovami. Zamestnanecké akcie sa môžu prevádzať iba medzi zamestnancami a. s. a zamestnancami, ktorí odišli do dôchodku. Úmrtím vlastníka zamestnaneckej akcie alebo ukončením pracovného pomeru v akciovej spoločnosti, zanikajú práva zo zamestnaneckej akcie, ktorá sa musí vrátiť spoločnosti. Ak zo zákona nevyplýva nič iné, majú vlastníci zamestnaneckých akcií rovnaké práva ako ostatní akcionári. Stanovy môžu pri týchto akciách obmedziť hlasovacie práva na valnom zhromaždení alebo určiť, že budú zakúpené za podiel na zisku. Majú za cieľ prispievať k motivácii zamestnancov, pretože časť podniku sa vlastne stáva osobným majetkom zamestnancov (ak vzrastie hodnota podniku, vzrastie aj cena týchto akcií a tým aj súkromný majetok zamestnancov).

V rámci každého druhu akcií tej istej emisie by mali mať všetci akcionári rovnaké práva. Hlasovacie práva by mali byť bezvýhradne určené iba pomerom menovitej hodnoty akcií k výške základného imania akciovej spoločnosti.

Práva a povinnosti akcionárov

Akcionári majú vlastnícke práva, z ktorých vyplýva, že ich akcie sa môžu kupovať, predávať alebo preregistrovať na iné fyzické alebo právnické osoby. Akcionári pri zabezpečovaní dobrej správy a riadenia akciovej spoločnosti a zvyšovaní akcionárskej hodnoty majú aj zodpovednosť, v rámci ktorej malo by sa zabezpečiť spravodlivé zaobchádzanie so všetkými akcionármi vrátane minoritných a zahraničných akcionárov. Osobitným prípadom sú akciové spoločnosti

s jedným resp. dvomi akcionármi. Vyžaduje sa aktívna spolupráca medzi akciovou spoločnosťou a záujmovými skupinami pri vytváraní duševných a materiálnych hodnôt a udržateľnosti finančného zdravia akciovej spoločnosti.

Práva akcionárov

Akcionári pri zabezpečovaní dobrého spravovania a riadenia akciovej spoločnosti a zvyšovaní akcionárskej hodnoty majú aj zákonom alebo stanovami akciovej spoločnosti definované práva a povinnosti.

Medzi základné práva akcionárov patrí:

- Právo na podiel zo zisku (dividendu), ktoré určuje valné zhromaždenie. Pokiaľ z ustanovení stanov nevyplýva niečo iné, určuje sa tento podiel pomerom menovitej hodnoty akcií daného akcionára k menovitej hodnote akcií všetkých akcionárov. Rozhodujúci deň na určenie osoby oprávnenej uplatniť právo na dividendu určí valné zhromaždenie, ktoré rozhodlo o rozdelení zisku akciovej spoločnosti. Ak valné zhromaždenie rozhodujúci deň na určenie osoby oprávnenej uplatniť právo na dividendu neurčí, za takýto sa považuje deň uplatnenia práva na dividendu akcionárom. Vo verejných akciových spoločnostiach nemôže byť tento deň určený na skorší deň ako je piaty deň nasledujúci po dni konania valného zhromaždenia. Ak valné zhromaždenie verejnej akciovej spoločnosti rozhodujúci deň neurčí, je ním 30. deň od konania valného zhromaždenia. Dividenda je splatná najneskôr do 60 dní od rozhodujúceho dňa.
- Oprávnenie zúčastniť sa na valnom zhromaždení, hlasovať na ňom, požadovať od neho vysvetlenie a uplatňovať návrhy, voliť orgány a byť volený do orgánov a. s. Počet hlasov akcionára sa určuje menovitou hodnotou jeho akcií. Spôsob hlasovania určujú stanovy. Na uplatňovanie práva účasti na valnom zhromaždení je pri akciách, ktoré sú verejne obchodovateľné, rozhodujúcim dňom deň určený na pozvánke na valné zhromaždenie alebo v oznámení o konaní valného zhromaždenia. Týmto dňom môže byť deň konania valného zhromaždenia alebo deň, ktorý mu predchádza, najviac však 5 dní pred dňom konania tohto valného zhromaždenia. Akciová spoločnosť je povinná na obdobie, ktoré sa začína rozhodujúcim dňom a končí dňom konania valného zhromaždenia, dať do strediska cenných papierov príkaz na registráciu pozastavenia práva nakladať s cennými papiermi na všetky zaknihované akcie, ktoré vydala.¹²
- Právo podieľať sa na likvidačnom zostatku pri likvidácii podniku. Vlastník akcií má právo po uspokojení všetkých veriteľov na podiel na likvidačnom zostatku, ktorý sa delí v pomere zodpovedajúcom menovitej hodnote jeho akcií. Likvidačným zostatkom je suma, ktorá zostáva po speňžení všetkého majetku a práv a. s., po úhrade všetkých jej záväzkov a nákladov spojených s likvidáciou. Akcionári ručia za záväzky akciovej spoločnosti po jej zániku až do výšky svojho podielu na likvidačnom zostatku.
- Informačné právo. Akciová spoločnosť má podľa Obchodného zákonníka povinnosť zverejňovať údaje z účtovných závierok overených audítorom.
- Predkupné právo. Vlastník akcií má právo na prednostné upisovanie novo vydaných akcií, čo mu umožňuje zachovanie pôvodného podielu akcionárov na majetku a. s. Prvotní akcionári môžu svoje odberné právo využiť alebo predať inému záujemcovi. Hodnota odberného práva sa určí ako:

¹² Zákony 2004 II.: Obchodný zákonník §178, 2004.

$$C_o = \frac{K_{sb} - S_c}{N_p - 1}$$

kde:

C_o – cena odberného práva,

K_{sb} – kurz starej akcie bez odberného práva,

S_c – substitučná cena mladej akcie,

N_p – nákupný pomer.

Veľmi dôležité je správne stanovenie subskripčnej ceny¹³ novej akcie. Podnik musí pri emisii nových akcií stanoviť ich emisný kurz, t. j. subskripčnú cenu za akú sa budú predávať nové akcie, pričom sa však musí zohľadniť tržová cena starých akcií. Subskripčnú cenu treba stanoviť tak, aby akcionári mali záujem kupovať nové akcie. V prípade, ak je stanovená vyššie ako je kurz starých akcií, bolo by ťažké takúto emisiu umiestniť na trhu. Stanovenie na úrovni kurzu starých akcií nie je možné, pretože nová emisia takmer vždy vedie k zníženiu kurzu a v čase predaja novej emisie by znova prevyšovala aktuálny kurz. Preto je potrebné stanoviť subskripčnú cenu nižšie, ako je kurz starých akcií v čase rozhodovania o novej emisii. Výška rozdielu závisí od trhu akcií. Pri stabilnom trhu môže byť menší, v opačnom prípade by mal byť odklon subskripčnej ceny od aktuálneho kurzu väčší, aby sa nové akcie umiestnili na trhu.

Povinnosti akcionárov

Akcionárom akciovej spoločnosti môže byť právnická aj fyzická osoba. Upisovateľ akcií nadobúda práva akcionára ako spoločníka akciovej spoločnosti dňom zápisu akciovej spoločnosti do obchodného registra. Akcionári majú nasledujúce povinnosti:

- Splatiť upísanú menovitú hodnotu akcie. Základný kapitál sa získava upisovaním akcií. Pri založení a. s. sa jej zakladatelia zaväzujú vložiť určitý kapitál. Obchodný zákonník stanovuje, že minimálne 10 % nominálnej hodnoty musí upisovateľ splatiť v dobe určenej vo výzve k upisovaniu. Minimálne 30 % nominálnej hodnoty je potrebné splatiť do konania ustanovujúceho valného zhromaždenia. Ak boli splatené všetky zákonom stanovené podmienky, zapíše registrový súd akciovú spoločnosť do obchodného registra. Po jej zápise vystaví a. s. upisovateľovi dočasný list. Dočasný list je cenný papier na meno, ktorý nahrádza akciu dovtedy kým akcionár nesplati celú menovitú hodnotu akcií. Po jej splatení je dočasný list vymenený za akcie.
- Ručiť za záväzky a. s. do výšky nesplatennej hodnoty akcií, ktoré upísali. Nad túto sumu akcionár za záväzky akciovej spoločnosti neručí. V prípade likvidácie môže akcionár utrpieť stratu vo výške ceny akcií, ktoré nakúpil.

K upísaniu akcie dochádza zápisom do listiny upisovateľov alebo dorúčením písomného prejavu vôle upisovateľa.¹⁴ Podľa Obchodného zákonníka upisovanie akcií je neúčinné, ak do

¹³ Subskripčná cena je emisný kurz novej akcie (rozhodnutie o emisnom kurze, t. j. subskripčnej cene akcií). Subskripčná cena sa musí určiť nižšia ako je cena starých akcií, ale vyššia ako je nominálna hodnota.

¹⁴ Zápis do listiny upisovateľov alebo iný písomný prejav vôle upisovateľa musí obsahovať aspoň:

- obchodné meno alebo názov, sídlo a identifikačné číslo právnickej osoby, ak je pridelené, alebo meno, bydlisko a rodné číslo fyzickej osoby, ktorá upisuje akcie; ak je upisovateľom zahraničná fyzická osoba, uvádza sa dátum narodenia, ak rodné číslo nebolo pridelené,
- počet, menovitú hodnotu, formu, prípadne druh upisovaných akcií,
- emisný kurz upisovaných akcií,
- lehoty na splácanie upísaných akcií,
- podpis upisovateľa.

konca lehoty vyhlásenej vo výzve na upisovanie akcií nedosiahne hodnota upísaných akcií výšku navrhovaného základného imania. Ak je upisovanie akcií neúčinné, potom zanikajú práva aj povinnosti upisovateľa z upísania akcií a zakladateľa sú povinní bez zbytočného odkladu vrátiť upisovateľovi vklad alebo časť vkladu splatenú pri upísaní akcií.¹⁵

Spôsob rozdelenia zisku

Spôsob rozdeľovania zisku upravujú stanovy akciovej spoločnosti. Akciová spoločnosť si v prvom rade musí splniť zákonnú povinnosť v zmysle Obchodného zákonníka – uskutočniť prídel do rezervného fondu vo výške 10 % zo zisku po zdanení. Zvyšok bude rozdelený vo forme dividend spolu s odmenami členov predstavenstva a dozornej rady a. s. Rozdelenie môže byť nasledujúce:

- pre akcionárov (dividendy),
- podiel členov predstavenstva a dozornej rady na zisku (tantiémy),
- podiel zamestnancov na zisku.

Akciová spoločnosť je povinná v zmysle zákonov pri rozdeľovaní zisku dodržať poradie pri prídeloch do jednotlivých fondov. Medzi akcionárov nemôže byť rozdelený čistý zisk alebo iné vlastné zdroje podniku, ak vlastné imanie zistené podľa schválenej účtovnej závierky je alebo by bolo v dôsledku rozdelenia zisku nižšie ako hodnota základného imania spolu s rezervným fondom, ktoré a. s. podľa zákonov a stanov nesmie použiť na plnenie akcionárom.¹⁶

Akciová spoločnosť nesmie vyplácať akcionárom úroky z vkladov a preddavky na dividendu. Ak by došlo k prídelu zisku na vyplatenie dividend spôsobom, pri ktorom nebola zohľadnená kumulatívna strata z minulých období, došlo by k porušeniu zákona. Schválenie dividendy v rozpore so zákonom je neplatným právny úkon. V tom prípade je potrebné skúmať či existuje osoba, ktorá by neplatnosť uplatňovala. Akcionári si dividendu môžu ponechať ak ju prijali dobromyseľne, v opačnom prípade by ju museli vrátiť. Táto skutočnosť je veľmi ťažko dokázateľná a preto ju posudzuje auditor.

Na výšku tantiém, teda výšku zisku určeného pre členov predstavenstva a členov dozornej rady, sa vyššie uvedené obmedzenia nevzťahujú. Môžu byť vyplatené bez toho, aby boli uhradené straty z minulých rokov.¹⁷

Trhová hodnota akcií

Trhová hodnota akcie je výsledkom rovnováhy medzi ponukou a dopytom a býva spravidla odlišná od nominálnej hodnoty akcie. Na výpočet trhovej hodnoty slúži premietnutie budúcich výnosov a očakávaní do súčasnej hodnoty. Pritom musia rešpektovať nasledujúce faktory:

- kurz akcie a jeho zmeny,
- výška dividendy,
- výnosové kritérium (požadovaná výnosnosť).

Pre výpočet kurzu akcií sa vychádza z podstaty akcie, ktorá predstavuje investíciu na ne-

¹⁵ Podľa § 167 ods. 2) Obchodného zákonníka, pri peňažnom vklade sú zakladatelia povinní vrátiť ho aj s úrokom vo výške obvykle poskytovanej bankami v mieste sídla spoločnosti a to podľa zmluvy o bežnom účte ku dňu vzniku povinnosti vrátiť zaplatenú sumu.

¹⁶ Zisk podnik prednostne použije na doplnenie prídelu do rezervného fondu a ďalších fondov. Následne môže podnik použiť zisk na výplatu dividend akcionárom.

¹⁷ Zákon č. 513/ 1991 Zb. Obchodný zákonník, v znení zákona č. 500/2001.

obmedzený čas. Akcionár nemá právo na vrátenie nominálnej hodnoty, ale môže svoje akcie predať na trhu za trhovú cenu. Na základe tohto poznania sa potom na výpočet používa upravený výpočet súčasnej hodnoty chápaný ako nekonečný príjem. Za výnosové percento sa používa príslušná (trhová) úroková miera. Pre výpočet ceny akcie sa používajú príjmy v podobe dividend každý rok. Na výpočet takéhoto modelu je používaný vzorec:

$$C_a = \frac{D}{r}$$

kde:

C_a – cena akcie,

D – predpokladaná dividend, konštantná v každom roku,

r – požadovaná výnosnosť.

Ak sú dividendy každý rok odlišné a trhová úroková miera je konštantná, potom je výpočet upravený nasledovne:

$$C_a = \sum_{t=1}^n \frac{D_t}{(1+r)^t} + \frac{C}{(1+r)^n}$$

kde:

C_a – cena akcie,

D – vyplatená ročná dividend v roku t ,

r – požadovaná výnosnosť,

n – počet období (rokov) držania akcie do predaja,

t – rok t keď sa vypláca dividend,

C_n – cena akcie v n -tej dobe predaja.

Tento vývoj je možné charakterizovať ako rozdielne obdobie rastu podniku a jeho ekonomického správania vyjadreného stanoveným ziskom na dividendy, kde sú v priebehu rokov z rôzneho zisku vydelené rôzne sumy dividend.

Používanie dividendovej politiky podniku sleduje vývoj dividend v podobe pravidelného rastu. Spôsob výpočtu kurzu sa nazýva model konštantného rastu dividendového diskontu¹⁸. Predpokladom je, že dividend sa každým rokom zvýši o určitú konštantnú sumu. Potom platí vzorec:¹⁹

$$C_a = \frac{D}{r-g} \times \left[1 - \frac{(1+g)^n}{(1+r)^n} \right] + \frac{C_n}{(1+r)^n}$$

kde:

C_a – cena akcie,

D – vyplatená každoročná dividend,

g – tempo rastu dividendy v percentách,

r – požadovaná výnosnosť,

¹⁸ Chovancová, B. – Sásik, M.: Finančný trh. Bratislava, Ekonóm 1997, s. 122 – 124.

¹⁹ Jelínek, J.: Finanční trhy. Praha, Grada Publishing 1997, s. 269.

n – počet období (rokov) držania akcie do predaja,
 C_n – cena akcie n -tej dobe predaja.

Doteraz použité spôsoby výpočtu kurzu akcie na základe dividendovej politiky a vyplácania dividend nebrali ohľad na skutočnosť, že časť investorov nakupujúcich akcie má iný zámer – očakávania budúceho rastu trhovej ceny akcií a z toho plynúci výnos. Pre tento spôsob investovania sa používa ukazovateľ P/E ratio.²⁰

Uvedené spôsoby sledovania vývoja kurzu akcie slúžia na špekulatívne účely so zámerom zarobiť na raste ceny akcie alebo na príjmoch vo forme dividend. Určovanie optimálneho kurzu akcie využívajú aj podniky, ktorých zámerom je získať potrebné finančné zdroje prostredníctvom emisie akcií.

Pre určovanie hodnoty akcií, ktoré sú verejne obchodovateľné, sa súčasná hodnota stanoví na základe kótovaného kurzu na príslušnom trhu ku dňu odhadovania. V prípade, že dané akcie sa ku dňu ohodnocovania neobchodujú, použije sa posledný obchodovateľný kurz. Existujú aj iné stanovenia hodnoty akcie ako výpočty, vychádzajúce z trhovej hodnoty. Tento prípad nastáva keď dané akcie nie sú obchodovateľné na verejnom trhu a preto nemajú stanovenú trhovú hodnotu podľa kótovaného kurzu akcie na príslušnej burze. Tieto prípady nastávajú, ak sa jedná o nerozvinuté či transformujúce sa ekonomiky, alebo hodnotený podnik nie je verejne obchodovateľný na burze a tak svoje akcie neponúka na verejných trhoch. V podmienkach Slovenskej republiky sa na stanovenie hodnoty akcie používajú metódy na základe:

- Všeobecnej hodnoty akcií. Na ohodnotenie podniku používa zákonné predpisy²¹. Po stanovení hodnoty podnikajúceho subjektu vziať hodnoty, ktoré je možné použiť na stanovenie hodnoty akcií. Všeobecná hodnota akcie predstavuje podiel majetku podniku, ktorý je vyjadrený v reprodukčných zostatkových hodnotách, po odpočítaní určitých položiek cudzích pasív. Tento podiel, pripadajúci na jednu emitovanú akciu, je nazývaný ako majetkový model. Podnikateľský model používa toky budúcich odčerpaných zdrojov a ich výšku, pripadajúcu na jednu emitovanú akciu, aby stanovil hodnotu akcie.

Pre potreby získania určitého podielu na rozhodovaní a majetku podniku je táto výsledná hodnota ohodnocovania akcií upravovaná ešte o hodnotu možností vyplývajúcich zo získania majetkových a nemajetkových výhod pre vlastníka akcií, o hodnotu výšky vplyvu na riadenie podniku, ako aj možnosti speňaženia vlastných akcií. Pri rôznych podieloch na základnom imaní sa tieto hodnoty znižujú pre:

- podnik s rozhodujúcim vplyvom (podiel na základnom imaní alebo na riadení je vyšší ako 50 %),²²
- podnik s podstatným vplyvom (podiel na základnom imaní alebo na riadení je vyšší ako

²⁰ P/E ratio sa vypočíta ako podiel trhovej ceny akcie a výnosu na akciu (EPS). Ak sa počíta z výnosov posledného roka, nazýva sa koncovým P/E. Ak sa počíta z predpokladov analytikov pre výnosy nasledujúceho roka, nazýva sa popredným P/E. Najväčšou slabosťou oboch typov P/E je, že akciové spoločnosti sa niekedy snažia usmerniť svoje zisky pomocou účtovných prípadov tak, aby vyzerali lepšie než sú v skutočnosti. Z tohto dôvodu uprednostňujú niektorí analytici pomer ceny ku peňažnému toku (Price-To-Cash Flow). Ukazovateľ P/E ratio možno vypočítať podielom ceny jednej akcie a jej výnosu za 12 mesiacov. Ak je cena akcie 50 a výnos 10, potom P/E bude 5 (50/10). Výnosné akcie by teda mali mať nižšie P/E. Štandardom je napríklad pomer 12:1. Ak vyhlásený podnik má pomer 10:1 znamená to, že akcia je podhodnotená. Pre potenciálneho investora to signalizuje, že daná akcia by mala stúpnúť na úroveň štandardu a preto je výhodné ju kúpiť. V prípade vysokého ukazovateľa by malo dôjsť k opačnej reakcii a príslušné akcie predať. Pre potreby uistenia sa či tento ukazovateľ nie je náhodný, hodnotí sa ešte celková ekonomická aktivita podniku a predpokladaná cena akcie na základe vyššie použitých vzorcov o príjmoch za dobu držania akcie na báze príjmu dividend za plánované obdobie.

²¹ Na hodnotenie podniku za účelom predaja, exekúcie alebo konkurzu sa stanovujú zákonné postupy, vymedzujúce znalecké postupy, ktoré možno použiť na stanovenie hodnoty akcií v zmysle vyhlášky Ministerstva spravodlivosti Slovenskej republiky č 86/2002 Z. z. o stanovení všeobecnej hodnoty majetku.

²² Podľa § 66a Obchodného zákonníka ovládaná osoba je spoločnosť, v ktorej má určitá osoba väčšinový podiel na hlasovacích právach preto, že má podiel na spoločnosti alebo akcie spoločnosti, s ktorými je spojená väčšina hlasovacích práv alebo preto, že na základe dohody s inými oprávnenými osobami môže vykonávať väčšinu hlasovacích práv bez ohľadu na platnosť alebo na neplatnosť takejto dohody (§ 186a).

20 % a nižší ako 50 %),

- podnik s nepodstatným vplyvom (podiel na základnom imaní nižší ako 20 %).
V dôsledku znižovania vplyvu na podnik súvisiacim so znižovaním podielu na základnom imaní v podobe nevýznamného podielu akcií na ich celkovom objeme vzniká aj problém nedostatku informácií o podniku a prístup k nim. Všeobecná hodnota sa potom stanovuje ako hodnota vlastného imania pripadajúca na jednu akciu so zohľadnením výnosov alebo možnosti zhodnotenia základného imania.

- Bilančná hodnota akcie. Metóda vychádza z princípu podielu vlastného imania pripadajúceho na jednu akciu. Táto hodnota zohľadňuje hmotný a nehmotný majetok vyjadrený v obstarávacích cenách a znížený o hodnotu opotrebovania. Majetok je v zostatkových cenách po odpočítaní položiek cudzích pasív.
- Expertné postupy určovania hodnoty akcií. Počet týchto postupov je vysoký, vychádzajú z finančných výsledkov sledovaného podniku. Tieto výsledky sú sledované v podobe:
 - objemu vyplácaných dividend,
 - vytvoreného čistého zisku,
 - zdrojov samofinancovania.

Podstatou použitia uvedených postupov, ako podkladu pre hodnotenie akcií, sú toky príjmov a vytvorený výsledok hospodárenia ako zdroj budúcich príjmov investora. Používajú sa na to dividendy a ich predpokladané toky. Nevýhodou expertných metód na stanovenie hodnoty akcií je použitie dát a informácií z verejne dostupných zdrojov, ktoré sú určitým spôsobom upravované pre propagačné účely, alebo sú zámerne skreslené či neúplné.

Výnos akcie

Výnos akcie je finančné zhodnotenie investície do akcií za určité obdobie. Skladá sa z týchto častí:

- dividendy, ako podiel na dosiahnutom zisku podniku v danom období,
- kapitálový výnos, ako príjem z rozdielu medzi kúpnu a predajnou cenou akcie, ktoré sa líšia kvôli zmenám v dopyte a ponuke v období od kúpy po predaj akcie,
- príjmy získané výhodami warantov²³ alebo iných výhod. Táto forma nie je veľmi častá.

Výnosnosť akcie neplynie len zo získaných dividend, ale zároveň na ňu vplyva aj trhová cena akcie. Vzniká tak súbor činiteľov charakterizujúci výnos z akcie. Tieto činitele sú použité v nasledujúcom vzorci.

$$r_a = \frac{(C_n - C_p) + D}{C_n}$$

kde:

r_a – celková výnosnosť akcie,

C_n – nákupná cena, za ktorú by bola akcia zakúpená,

C_p – predajná cena, za ktorú by bola akcia predaná,

D – výška dividendy.

²³ Predkupné práva na príslušnú akciu.

Akcie sú v skutočnosti nástrojom na dlhodobejšie investovanie a je nutné zohľadniť aj počet období, počas ktorých bola daná akcia držaná. Táto výnosnosť predstavuje jednoduché zúročenie.

$$r_{aa} = \frac{(C_n - C_p) + D}{C_n \times n}$$

kde:

r_{aa} – celková výnosnosť akcie na (annual) ročnej báze,

n – doba držby akcie v rokoch.

Pri zhodnotení investícií za dlhšie časové obdobie sa používa princíp zloženého úročenia. Postup výpočtu výnosu akcií je nasledujúci:

$$r_{aa} = \sqrt[n]{\frac{C_p + D}{C_n} - 1}$$

Vypočítať výnosnosť akcií nie je jednoduché, pretože existuje mnoho neznámych činiteľov ovplyvňujúcich jednotlivé parametre. Možno ich charakterizovať ako neznáme faktory, ktoré ovplyvňujú aktivity podniku ale aj ekonomiku jeho okolia. Predpokladom dosiahnutia hodnotných výsledkov je:

- Poznanie dividendovej politiky podniku, kde výsledné dividendy nie vždy odrážajú hospodárske výsledky podniku.
- Odhadnutie hospodárskeho výsledku. Ak dividendy kopírujú hospodárske výsledky, tak je nutné predpokladať hospodárske výsledky počas doby držania akcií alebo životnosti podniku.
- Očakávaná predajná cena akcie v budúcnosti je závislá od činnosti podniku ako aj celkovej ekonomiky odvetvia.
- Výkonnosť akcie je závislá od výnosnosti iných finančných nástrojov ako aj od vývoja okolia a úrovne inflácie a zásahov regulačných a štátnych orgánov.

Odhad a predikcia trhovej ceny akcií nie je jednoduchá. Poprední ekonómovia sa zaoberajú vývojom cien akcií alebo vývojom hodnoty podniku. Na ich predvídanie existuje veľký počet rôznych predikčných modelov.

Akcie v dlhodobom horizonte rastú, avšak neexistujú na to žiadne záruky. Na rozdiel od obligácií²⁴, ktoré sľubujú výplatu určitého objemu na konci stanoveného obdobia a úrokové splátky v stanovených termínoch, je jediným istým zárobkom z akcie situácia, keď sa akcie zhodnotia na voľnom trhu.

Pri všetkých týchto rizikách však existujú spôsoby, ako tieto riziká riadiť. Najlepšie je diverzifikácia spočívajúca vo vlastníctve rôznych akciových titulov. Taktiež je dôležité pamätať na to, že investori sú dobre odmeňovaní za to, že sa neboja pôsobiť na akciovom trhu, kde nemožno budúce výsledky zaručiť.

Dlhodobý výnos z akcií predstavuje úroveň približne 12 % ročne (pri reinvestícii dividend),

²⁴ Obligácia predstavuje záväzok, dlh. Ide napr. o štátny dlhopis alebo iný úverový cenný papier s jednoznačne určeným úrokom. Obligácia je dlhodobý úverový cenný papier. Je to vlastne forma, akou si štát alebo iné organizácie vypožičávajú chýbajúci kapitál. Vlastníkovi dáva právo požadovať splatenie dlžnej čiastky ako aj úrokov z nej k určitému dátumu od subjektu, ktorý obligáciu vydal (emitent). Vlastník obligácie je veriteľom emitenta. Emitentom môže byť štát, obec, banka, podnik.

kým menej rizikové obligácie majú návratnosť iba necelé 4 %.

Spolu s vlastníctvom prináša vlastníctvo akcie zákazníkovi aj hlasovacie práva o otázkach riadenia. Exekutíva podniku pracuje pre blaho svojich akcionárov, ktorí sú reprezentovaní voleným predstavenstvom. Podľa zákona je cieľom manažmentu podniku zvyšovať hodnotu vlastného imania. Realitou akciových trhov však je, že len veľmi zriedkavo nahromadia individuálni investori dostatok akcií na to, aby boli schopní vykonávať akýkoľvek reálny vplyv na akciovú spoločnosť – tento vplyv býva vyhradený inštitucionálnym investorom alebo záujmovým skupinám vnútri podniku.

Často používaným termínom je trhovú kapitalizácia²⁵ alebo trhovú hodnotu. Je definovaná ako počet akcií podniku, vydaných na trhu, násobený trhovou cenou jednej akcie. Ak by mala a. s. vydaných päť miliónov akcií a cena jednej akcie by bola 5 EUR, jej trhovú kapitalizácia (Market Cap) bude 25 miliónov EUR. Ako vyplýva už z názvu tejto veličiny, akcie s veľkou trhovou kapitalizáciou sú najväčšími účastníkmi na akciovom trhu. Čím je podnik väčší, tým je jeho rýchly rast ťažší. V dôsledku toho obvykle veľké podniky nevykazujú v priemere takú rýchlu expanziu ako novo prichádzajúci podnik. To, čo veľké podniky strácajú na dynamike, kompenzujú svojou váhou. V tejto súvislosti je často používaný pojem tzv. „blue chip“. Je ním označovaný podnik, ktorý je na trhu dobre zabehnutý a dosahuje stabilné príjmy. Ide o podnik, ktorý taktiež nemá žiadne objemné záväzky a pravidelne vypláca akcionárom dividendy aj v prípadoch, ak sa podnikaniu darí horšie než zvyčajne.²⁶ Klasický „blue chip“ má stabilné zárobky, konzistentný tok výnosov a dividend. V dôsledku svojej veľkosti a stability nie sú akciové tituly²⁷ s veľkou trhovou kapitalizáciou obvykle investíciou špekulatívneho charakteru a sú atraktívne pre investorov s menšou toleranciou voči riziku. To neznamená, že by sa tieto tituly nemohli dostať do vážnych problémov. Všeobecne však majú tendenciu rásť podľa predvídateľných trendov, a pretože sú analytikom na Wall Street dobre známe, ich problémy bývajú signalizované s predstihom. Veľké podniky tiež vyplácajú pravidelnú dividendu, ktorá priťahuje dlhodobých investorov orientovaných na dlhodobý príjem. Nižšie riziko so sebou samozrejme nesie nižšie výnosy. S výnimkou období nekontrolovateľnej neistoty produkujú veľké podniky nižšie výnosy než malé podniky. Napriek tomu však veľa investorov považuje veľké podniky za svoje kľúčové pozície a dopĺňujú svoje výnosy výberom rýchlo rastúcich podnikov s vyšším rizikom.

Podniky s malou trhovou kapitalizáciou (menej ako 1 miliarda EUR) môžu rásť rýchlejšie ako väčšie podniky. Mnohé z týchto akciových titulov môžu vykazovať explozívne zisky. Rýchly rast sa jednoznačne týka malých podnikov. To samozrejme nie je zadarmo. Malé podniky sú značne rizikovejšie, pretože vykazujú výrazne vyššiu volatilitu²⁸ než veľké podniky. Taktiež nevyplácajú dividendy tak často a to odrádza investorov orientovaných na zisk.

²⁵ Trhovú kapitalizácia (Market Capitalisation) = cena akcie x počet akcií na trhu. Podľa veľkosti kapitalizácie sú podniky členené na nízkokapitalizované (small-cap), stredne (mid-cap) a vysokokapitalizované (large-cap) podniky.

²⁶ <http://en.wikipedia.org>.

²⁷ Akciové tituly sú vybrané akcie, ktoré sa obchodujú na určitom trhu. Vývoj cien jednotlivých akciových titulov vyjadruje akciový index. Počet akcií zahrnutých v indexoch jednotlivých trhov je od niekoľkých desiatok až po stovky. Čím viac titulov je zahrnutých v indexe, tým komplexnejšie vyjadruje index vývoj daného trhu. Napríklad index Standard and Poor's 500 je tvorený 500 rôznymi akciovými titulmi.

²⁸ Volatilita (z latinského volare – lietať) znamená nestálosť, kolísanie výnosových mier, menových kurzov alebo cien investičných nástrojov. Volatilita je miera pohybu finančného nástroja od jej priemernej hodnoty. Čím je vyššia volatilita, tým je finančný nástroj rizikovejší a opačne. Naopak, s nízkou likviditou obvyčajne súvisí aj nízka volatilita.

Ocenenie akcie

Cena akcie je celková trhová hodnota akcií delená počtom vydaných akcií. Keďže počet akcií býva rôzny, je to tak aj s cenou akcií. Investori oceňujú akcie na základe nasledujúcej uvahy: „Keď zákazník uloží peniaze do urciteho podniku aká je pravdepodobnost, že dosiahne lepıı výsledok ako pri investícii do ˇchokoolvek iného?“ Je to otázka rizika oproti výnosu. Najistejsou investíciou je štátna obligacia, pretože jej výnos je garantovaný vládou. Toto je ˇstartovaci bod pre ocenenie akcie – o koľko viac prinesie investorovi, než vládna obligacia pri určitej miere rizika. Keď niekto nakupuje akcie, je jeho výnosom tok penazı v ˇcase, ktorého garancia je neistá. ˇCım istejıı je tok a ˇcım rychlejıe rastie, tým budú investori ochotnejıı viac zaň zaplatiť. Na učely porovnania hodnoty jednotlivých podnikov investori pouzivaju ukazovateľ P/E ratio. Ak má podnik pomer P/E napríklad 20:1 (uvádza sa iba ako 20) znamená to, že investori platia 20 EUR za každe 1 EUR zisku (výnosov). Ak je P/E 18:1, sú ochotní zaplatiť iba 18 EUR za ten istý zisk 1 EUR. Vacınou sa používa na vyjadrenie pomeru P/E iba ˇcislo v ˇcıtateli. P/E pomer podniku sa mení podľa pocitov investorov týkajúcich sa toho, ako rýchlo budú ich výnosy rásť v budúcnosti. Preto môžu mať dva podniky s uplne rovnakým výnosom na akciu v priebehu niekoľkých posledných rokov rôzne P/E pomery. Ak každy z podnikov A a B vynasa 1 EUR na akciu, ale podnik A sa obchoduje za 20 EUR a podnik B sa obchoduje iba za 18 EUR znamená to, že trh robí rozhodnutie, ˇco sa týka ich výnosových moznostı. V závislosti od faktorov – zdravia podniku, vonkajıkej konkurencie, ekonomiky si investori myslia, že výnosy podniku A majú lepıe vyhliadky na rast. V dôsledku toho sú ochotní platiť o 1 – 2 EUR viac za to, aby si ich lepıe výsledky zaistili. Preto je dôležité sledovať správanie sa akcie v ˇcase. Mnohé akcie podnikov sa obchodujú za nizııu ˇci vyıııu cenu v rozpätí závislom od toho, ako investori ohodnotia ich výnosové moznosti. Niekedy znepokojujúce informácie môžu spôsobiť prechodné znıizenie ceny. Inokedy môžu dobré správy odıstartovat prílív záujmu investorov. Tento odliv a prílív sa odraza v P/E pomere, ktorý je možné porovnať tak s historickým vývojom tohto pomeru v podniku, ako aj s inými podnikmi v rámci odvetvia. Cieľom investovania je nakúpiť za nızku cenu a predávať za vysokú.²⁹ To niekedy znamená hľadať akcie, ktoré sú momentálne v nepriazni. Ak sú akcie nakupované na hornej hrane rozsahu existuje riziko, že sa obrátia a ich hodnota poklesne. Ak sú nakupované blízko dna alebo v ˇcase, keď je akcia lacná v porovnaní s jej skutočným potenciálom, možno očakávať jej zhodnotenie.

Kauzalita podnikového a finančného riadenia

Ak rešpektujeme požiadavku komplexného prístupu pri definovaní cieľov podnikových ˇcinnostı, možno podnik charakterizovať ako instituciu, vytvorenú ľudmi, ktorej cieľom je združovať ľudí za učelom dosiahnutia optimálnej kombinácie výrobných faktorov pri vytváraní nových hodnôt. V tomto procese tvorby nových hodnôt vznikajú medzi jednotlivými učastnıkmi formálne a neformálne vztiahy, ktoré majú penazny, naturalny alebo sociálny charakter. Z tejto charakteristiky potom vyplývajú nasledujúce vlastnosti podniku:

- podnik je sociálno-technický system, spojenie ľudskeho výrobného faktora s ostatnými výrobnými faktormi za učelom vytvarania nových hodnôt,
- je výsledkom nielen zámerného pôsobenia, ale aj produktom historického vývoja,

²⁹ Umenie investovať je rozhodnutı sa, kedy konať podľa tohto cieľa skôr, ako to urobia iní.

- neustále komunikuje s okolím – je otvoreným systémom, závisí od okolia a vplyva na okolie,
- vzťahy vnútri podniku, ale aj vzťahy s okolím sa vyznačujú neustálou zmenou,
- pravdepodobnostný charakter vzájomných vzťahov spolupôsobenia,
- zameranosť na ciele,
- finančná sebestačnosť – schopnosť pokryť výdavky z príjmov,
- multifunkčnosť – potreba zvládnuť viaceré oblasti činnosti (investičná činnosť, financovanie, prevádzková oblasť, personálna oblasť a pod.),
- schopnosť reagovať na zmeny učením sa. Procesy učenia sú dôležitou podmienkou prežitia.

Definovanie cieľov a úloh podniku ako spoločensko-ekonomického systému úzko súvisí s prístupom manažmentu k riadeniu podnikových procesov. V súčasnej teórii a praxi sú rozhodujúce dve rôzne formy prístupu k podnikovému riadeniu:³⁰

- konštruktivistický, ktorého hlavnou úlohou je uplatňovanie racionálnych princípov v riadení. Pri riešení problémov uprednostňuje analytické postupy. Za hlavný cieľ považuje optimalizáciu vstupov a výstupov, resp. maximalizáciu prínosov z vykonávanej činnosti (optimalizačným kritériom býva maximalizácia trhovej hodnoty podniku alebo maximalizácia zisku). Predpokladá, že existujúce informácie o uskutočňovanej ekonomickej činnosti sú postačujúce pre vykonávanie riadiacej činnosti. Zameriava sa na to, aby pôsobenie menšej skupiny (manažéri) na väčšiu skupinu (výkonní pracovníci), viedlo k dosahovaniu stanovených cieľov. Dôležitým faktorom, určujúcim kvalitu riadenia pri uplatňovaní konštruktivistickej metódy, je výber správnych cieľov a prostriedkov na ich dosiahnutie. Významnú úlohu v tomto procese má detailne vypracovaný plán, ktorý je založený na presnej kvantifikácii cieľov, resp. indikátorov dosahovania cieľov,
- systémovo-evolučný, ktorý vychádza z toho, že vzhľadom na zložitosť podniku nie je možné tento systém presne opísať a ovládať. Hlavnou úlohou riadiacej činnosti je zabezpečenie životaschopnosti ekonomickej jednotky. Kládie dôraz na vytváranie podmienok pre dosahovanie úspechu. V oblasti plánovania sa vychádza z toho, že pri stanovovaní cieľov, vzhľadom na charakter väzieb, vznikajúcich pri činnosti ekonomického subjektu (tak vnútri, ako aj v súvislosti s kontaktom s okolím), nikdy nie je dostatok informácií pre optimálne rozhodnutie. Úlohou plánovania je dosiahnuť taký stav, aby bola ekonomická jednotka v budúcnosti schopná prispôbiť sa plánovaným zmenám okolia. Na rozdiel od deterministicky stanovených cieľov sa má zabezpečiť schopnosť priebežne sa prispôbovať zmenám okolia – anticipovať budúce potreby podniku.

Schopnosť predvídať zmeny a priebežne sa im prispôbovať je prvou dôležitou podmienkou životaschopnosti podniku. Zároveň však nie je postačujúcou na dlhodobé prežitie ekonomického subjektu vo vzájomných kontaktoch s inými ekonomickými subjektmi.

Druhou dôležitou vlastnosťou životaschopného (vitálneho) ekonomického systému je schopnosť reagovať na zmeny tak, aby sa posilnila a rozvinula identita ekonomického subjektu. Vitálny ekonomický systém je schopný nielen prežiť, ale aj rozvíjať sa v kontakte s ostatnými ekonomickými systémami a dosahovať pokrok na základe procesu neustáleho zdokonaľovania sa učením.

Tretou vlastnosťou, ktorá je typická pre životaschopný ekonomický systém je, že proces uskutočňovania zmien je koordinovaný (Change Management). V podniku to znamená, že úlohou vedenia je riadiť proces zmeny vo vnútri podniku na základe zmien podnikového okolia.

³⁰ Eschenbach, R. a kol.: Controlling. Stuttgart, Schäffer-Poeschl Verlag 2000.

Najvyšší cieľ – životaschopnosť ekonomického systému – si vyžaduje, aby boli súčasťou procesu riadenia predovšetkým tieto činnosti:

- včasná identifikácia faktorov ohrozujúcich vývoj podniku,
- signalizácia potreby zmien,
- implementácia preventívnych opravných prostriedkov,
- vytváranie nových rozvojových potenciálov.

Tieto činnosti majú zabrániť nestabilite a vzniku nerovnováhy v podniku. Najväčším nebezpečenstvom pre ekonomický subjekt je vznik nerovnováhy, pre ktorú sú typické stavy buď úplnej neprispôsobivosti (následok je vznik porúch) alebo úplnej prispôsobivosti (následok je strata identity).

Pri členení riadiacich činností má zásadný význam rozdelenie riadenia na strategické a operatívne. Toto členenie riadiacich činností je spoločné tak pre konštruktivistický, ako aj systémovo-evolučný prístup k definovaniu podstaty riadenia podniku. V prípade uprednostnenia dynamického pohľadu na charakter podnikových činností možno v duchu systémovo-evolučného prístupu konštatovať, že v rámci strategického riadenia je potrebné preveriť realnosť a zabezpečiť udržateľnosť stanovených cieľov.

Strategické riadenie je nadradené operatívne riadeniu. Má dlhodobejší charakter. Časový faktor je spojený s rizikom a spôsobuje problémy pri kvantifikácii indikátorov strategických cieľov. Tvorba strategických cieľov predpokladá poznanie dopadov uskutočnených finančných rozhodnutí. Strategické riadenie je schopné vytvoriť len predpoklady na rozvoj, ale nie ho aj realizovať. Od kvality strategického riadenia závisí najvyššia možná dosiahnuteľná úroveň príjmov podniku. Potenciál ekonomického subjektu a skutočne dosiahnuté výsledky sa v praxi často odlišujú. Skutočne dosiahnuté výsledky sú ovplyvnené predovšetkým operatívnym riadením.

Medzi strategickým a operatívnym riadením existuje súvislosť. Čím je kvalitnejšie strategické riadenie, tým je väčší priestor na dosahovanie vyššej účinnosti operatívneho riadenia. Zle stanovené strategické ciele nemôže vyriešiť ani ten najkvalitnejší systém operatívneho riadenia. Podobne chyby, ktoré vzniknú počas operatívneho riadenia, môžu vážnym spôsobom znížiť celkový potenciál, vytvorený na úrovni strategického riadenia. V operatívnom riadení sa na rozdiel od strategického riadenia venuje veľká pozornosť kvantifikácii indikátorov cieľov podniku. Dôležitú úlohu v operatívnom riadení má spätná väzba, t. j. analýza a hodnotenie skutočného a plánovaného stavu. Pri kvantifikácii miery dosahovania potenciálov pre potreby určenia úloh operatívneho riadenia v konkrétnom ekonomickom subjekte sa vychádza z krátkodobých predpokladov a skutočne dosahovaných hodnôt nákladov, výnosov, zisku a pod. v danom podniku.³¹

Strategické aspekty finančného riadenia podniku

Na vytvorenie optimálneho vzťahu medzi operatívnym a strategickým riadením v podmienkach trhovej ekonomiky z pohľadu podnikového riadiaceho systému sa kladú vysoké nároky najmä v oblasti finančného riadenia. Vytváranie potenciálu napredovania podniku je predmetom strategického finančného riadenia. Má dlhodobý charakter.

Operatívne riadenie zabezpečuje transformáciu vytvorených potenciálov tak, aby sa dosiahli

³¹ Teoretické a praktické aspekty systému podnikového riadenia sú podrobnejšie uvedené v knihe Kassay, Š.: Podnik a podnikanie – Podnikateľské prostredie. I. zväzok. Bratislava, VEDA, Vydavateľstvo SAV 2006, s. 220 – 231.

čo najlepšie finančné výsledky. Orientácia na výsledky znamená dosahovanie súhrnnej efektívnosti, vychádzajúcej z princípov „3 E“ – (Economy – hospodárnosť, Efficiency – výkonnosť, produktivita, Effectiveness – užitočnosť).³² Z podstaty činností podniku zase možno odvodiť zásady finančného riadenia týkajúce sa vzájomného vzťahu medzi operatívnym a strategickým riadením: strategické finančné riadenie nesmie preťažovať operatívne finančné riadenie, reálne dosiahnuteľné ekonomické výsledky sú obmedzené dlhodobo dosiahnuteľnou likviditou.

Ak sa vychádza z týchto požiadaviek na finančné riadenie, je potrebné nanovo poukázať na nevyhnutnosť vízie a reálnosť jej uskutočnenia v podnikovej praxi. Vízia určuje podnikateľskú stratégiu a odráža potreby okolia podniku. Konkrétny spôsob naplnenia vízie je otázkou operatívneho riadenia. Strategické riadenie nemôže nahrádzať úlohy operatívneho riadenia a bez strategického riadenia nemá ekonomický subjekt z dlhodobého hľadiska konkrétny zmysluplný cieľ svojej existencie. Jediná možná alternatíva ďalšieho vývoja je v tomto prípade prispôbenie sa, resp. manažérska situačná improvizácia.

Finančné riadenie tvoria vzájomne prepojené aktivity, ktoré sú uskutočňované na dvoch úrovniach.³³

1. **Sekvenčná úroveň.** Na tejto úrovni sa uskutočňujú aktivity, ktoré zabezpečujú zavedenie uskutočnených finančných rozhodnutí do praxe alebo slúžia ako základňa pre uskutočnenie finančných rozhodnutí. Ide predovšetkým o nasledujúce činnosti:

- finančné plánovanie,
- organizovanie finančných procesov,
- finančná kontrola a finančná analýza

2. **Paralelná úroveň.** Na tejto úrovni finančného riadenia dominujú aktivity, ktoré sú priamo súčasťou rozhodovacieho procesu. Možno sem zaradiť predovšetkým tieto činnosti:

- výber cieľov,
- hľadanie alternatívnych možností na dosiahnutie cieľov,
- analýza variantných riešení a problémov,
- optimalizácia,
- prijatie rozhodnutia.

Z porovnania spomínaných dvoch úrovní finančného riadenia je zrejmé, že činnosti uskutočňované na paralelnej úrovni finančného riadenia, umožňujú optimálne uskutočňovanie činností na sekvenčnej úrovni. Vzhľadom na túto charakteristiku sa komplex aktivít uskutočňovaných na paralelnej úrovni finančného riadenia označuje aj ako finančné rozhodovanie. Problematike finančného rozhodovania je venovaná samostatná časť tejto kapitoly.

Systémovo-evolučný prístup k finančnému riadeniu (podľa ktorého je základným cieľom ekonomického subjektu životaschopnosť) sa spája aj s nevyhnutnosťou uskutočňovania zmien a tým aj inovácie finančných nástrojov. Charakteristickou vlastnosťou, spojenou s využívaním inovácií vo finančných nástrojoch, je dôraz na potrebu spoľahlivých informácií (interných aj externých) o realizovaných finančných operáciách pri uskutočňovaní správnych

³² Rozdiel medzi trhovými a netrhovými subjektmi v rámci zásady „3E“ spočíva v princípe užitočnosti. Hlavným cieľom pri hodnotení užitočnosti v trhových subjektoch je zisk, pri netrhových subjektoch čistý prínos.

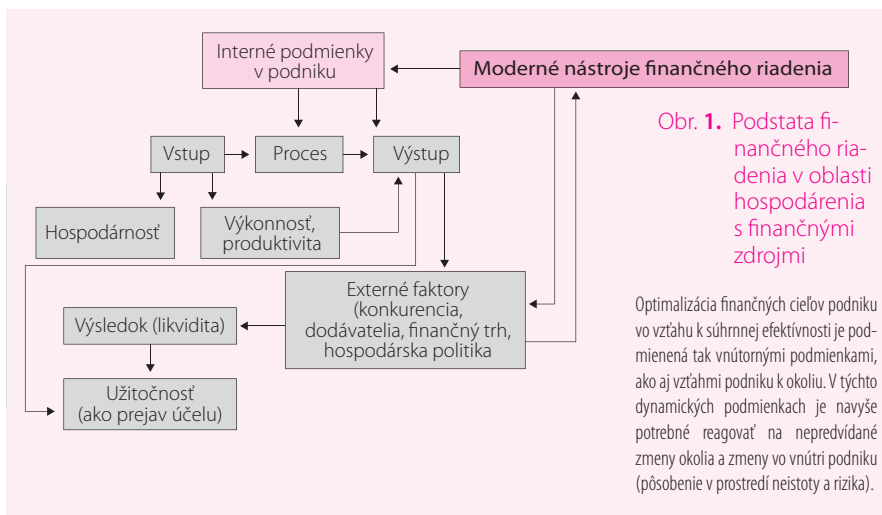
³³ Koontz, H. – Wehrich, H.: Management. Singapore, McGraw Hill 1998.

finančných rozhodnutí.

V súčasnosti patria k hlavným činiteľom, vplývajúcim na vznik nových finančných nástrojov, tieto:

- technologický pokrok a rozvoj nových technológií,
- internacionalizácia a globalizácia ekonomiky,
- nutnosť zabezpečenia sa proti finančným rizikám, hlavne úrokovému a kurzovému riziku,
- účasť súkromného sektora na financovaní verejných investícií,
- vznik Európskej únie a následná implementácia spoločnej meny euro,
- stupeň rozvoja finančného trhu.

Pôsobenie nových finančných nástrojov na finančné riadenie v podniku je znázornené na obr. 1³⁴.



Pri stanovovaní finančných cieľov podnikateľskej činnosti má význam tzv. súhrnná efektívnosť, ktorá je podmienená jednak užitočnosťou, resp. schopnosťou podniku plniť svoje ciele (effectiveness) a jednak hospodárnosťou (economy). Užitočnosť je tak zároveň aj otázkou účelu. Vzhľadom na to, že primárnym účelom podnikateľskej činnosti je dosahovanie zisku, vyjadruje sa užitočnosť v korporátnom sektore prostredníctvom ukazovateľa výnosovej rentability. Hospodárnosť možno vyjadriť na základe optimalizácie pomeru vstupov (nákladov) a výstupov (výnosov). Pri sledovaní súhrnnej efektívnosti (koncept „3E“) je ďalším dôležitým ukazovateľom prevrátená hodnota nákladovosti. Ukazovateľ je označovaný ako výkonnosť (efficiency). V matematickom vyjadrení majú uvedené vzťahy takúto podobu:

³⁴ Hronec, Š. – Kuviková, H. – Meričková, B. – Nemeč, J. – Mazúreková, M.: Vybrané problémy finančnej kontroly. Banská Bystrica, Ekonomická fakulta UMB 2004, s. 38.

$$Z/N = Z/V \times V/N$$

kde:

Z/N – nákladová rentabilita (Z = zisk, N = náklady),

Z/V – výnosová rentabilita – effectiveness (Z = zisk,

V = výnosy),

V/N – výkonnosť – efficiency, resp. prevrátená hodnota nákladovosti (economy).

Komplexný pohľad na efektívnosť (hodnotenie efektívnosti na základe konceptu „3E“) ukazuje, že vedenie podniku sa nemôže usilovať len o zisk. Pri svojich rozhodnutiach v oblasti ziskovosti musí vychádzať nielen zo zabezpečenej likvidity, ale aj z posúdenia vplyvu podnikania na životné prostredie a ostatné oblasti, týkajúce sa spoločenskej zodpovednosti podniku. Všetky tieto faktory sú zároveň zdrojom inovácií v nástrojoch finančného riadenia. Významným spôsobom sa tak modifikuje obsah kategórie užitočnosti pri hodnotení efektívnosti podnikateľskej činnosti. V tejto súvislosti opäť vystupuje vo finančnom riadení do popredia aspekt vzájomnej harmónie medzi finančnou stratégiou a operatívnymi finančnými rozhodnutiami v podniku v zmysle „robiť správne veci správnym spôsobom“. Jedným zo sprievodných javov pri napĺňaní spomínanej požiadavky je využívanie moderných nástrojov finančného riadenia v podniku. Medzi základné formy inovácií finančných nástrojov, ktoré sa využívajú v podnikovom sektore, patria:

1. **Finančné deriváty.** Charakteristickým znakom derivátov je, že ich využívanie sa spája so vstupom na finančné trhy, prípadne komoditné trhy. Ich uplatnenie súvisí aj s rozvojom medzinárodného platobného styku medzi jednotlivými kooperujúcimi účastníkmi. Derivát znamená právo v budúcom termíne predat' alebo kúpiť definované aktívum alebo získať peňažné plnenie, ktorého hodnota je odvodená od vývoja pohybu hodnoty uvedeného aktíva. Deriváty sa využívajú pri zmiernovaní rizika pohybu kurzov na finančných trhoch a komoditných trhoch. Majú však uplatnenie aj pri tvorbe ostatných investičných stratégií. Je potrebné pripomenúť, že predpokladom využitia derivátov je rozvinutý finančný trh. Medzi najdôležitejšie druhy derivátov³⁵ patria forwardy³⁶, opcie³⁷, futurity (futures)³⁸ a swapy³⁹.
2. **Rizikový kapitál** súvisí s financovaním vlastného kapitálu podnikov, vyznačujúcich sa predpokladaným vysokým rastovým potenciálom v začiatkových etapách svojho rastu. Dopyt po rizikovom kapitáli obyčajne tvoria podniky s rastovým potenciálom, ktoré nemajú dostatočný prístup na kapitálové trhy, zatiaľ čo ponuku rizikového kapitálu tvoria investori, ktorí sú ochotní prevziať vysoké riziko ako protihodnotu za potenciálne nadpriemernú návratnosť investovaného vlast-

³⁵ Uvedené deriváty a ich použitie sú podrobnejšie uvedené v kapitole Nástroje zmiernovania vplyvov rizika na finančnú situáciu podniku.

³⁶ Forwardy patria medzi deriváty mimoburzového trhu. Držiteľovi dávajú možnosť kúpiť alebo predat' podkladový nástroj za podmienok dohodnutých v momente podpísania kontraktu, pričom termín plnenia týchto podmienok je s časovým oneskorením (1 mesiac, 2 mesiace a pod.).

³⁷ Opacie patria medzi podmienené deriváty, t. j. o ich plnení rozhoduje kupujúci. Opacia ponúka kupujúcemu možnosť kúpiť alebo predat' podkladový nástroj v stanovenom budúcom termíne za vopred dohodnutých podmienok. Kupujúci musí za právo rozhodovať o opcii zaplatiť prémium.

³⁸ Futures sú štandardizované burzové termínované obchody. Ide o pevnú dohodu medzi dvomi partnermi, z ktorej im vyplývajú práva a súčasne povinnosť kúpiť, resp. predat' k štandardizovanému termínu v budúcnosti štandardizované množstvo daného finančného inštrumentu za vopred stanovenú termínovanú cenu. Po dohodnutí futures má jeden partner právo (ale zároveň aj povinnosť) kúpiť, t. j. dlhú (long) pozíciu a druhý právo a zároveň aj povinnosť predat', t. j. krátku (short) pozíciu.

³⁹ Swap je zmluvne dohodnutá výmena vopred pevne stanoveného peňažného toku medzi dvomi alebo viac subjektmi, ktorá sa uskutoční v zmluvne dohodnutých termínoch v budúcnosti. Väčšina z týchto operácií sa neuskutočňuje na burzách. Najvýznamnejšie druhy swapov sú úrokové (interest rate swaps) a menové (currency swaps) swapy.

ného kapitálu. Investície tohto druhu v Európe predstavujú menej ako 10 % z celkového počtu v Spojených štátoch.⁴⁰ V súčasných podmienkach znalostnej ekonomiky narastá význam rizikového kapitálu pri financovaní vysoko nákladného a z toho dôvodu aj rizikového štádia transferu poznatkov do výrobných praxí, ako aj financovanie počiatočných štádií technologických firiem so značným potenciálom rastu a zvyšovania trhového podielu. V súlade so závermi Lisabonskej stratégie venuje Európska komisia značnú pozornosť rozvoju trhu rizikového kapitálu.⁴¹

3. **Finančný leasing (prenájom)** patrí medzi finančné nástroje a v podmienkach SR nachádza uplatnenie tak v podnikovom sektore, ako aj v sektore domácností. Veľmi často sa používa na financovanie dopravnej techniky. Podstatou finančného leasingu je syntéza princípov tradičného operatívneho leasingu (prenájmu) a investičného úveru. V porovnaní s operatívnym leasingom umožňuje prenajímateľovi preniesť riziká z vlastníctva prenajímaného majetku na nájomcu, ktorý zas môže vykazovať predmet prenájmu vo svojom majetku po uzatvorení zmluvy o finančnom prenájme. Finančný leasing predstavuje významný zdroj alokácie voľných zdrojov aj pre bankový sektor, ktorý poskytuje svoje voľné zdroje prenajímateľom (leasingovým spoločnostiam).
4. **Faktoring** je z právneho a účtovného hľadiska služba postavená na postúpení pohľadávok. Zákazník postupuje pohľadávky faktoringovej spoločnosti, ktorá sa stáva ich novým výhradným vlastníkom. Táto potvrdzuje, že na postúpené pohľadávky poskytne zákazníkovi preklonovací úver v dohodnutej výške bezprostredne po prevzatí príslušných faktúr a súčasne sa postará o ich inkaso. Voči odberateľom vystupuje ako ich nový veriteľ a pri nedodržaní lehoty splatnosti zabezpečuje upomienkovanie, prípadne ďalšie inkasné postupy až po právne vymáhanie. Medzi hlavné výhody faktoringu možno zaradiť to, že umožňuje jednoduchý a rýchly prístup k finančným prostriedkom, vylepšuje cash flow, nezvyšuje úverovú angažovanosť podniku, pretože má mimobilančný charakter a účtuje sa na podsúvahových účtoch. Faktoring je porovnateľný napr. s kontokorentným úverom.
5. **Oblasť verejno-súkromných partnerstiev (PPP)**⁴² je špecifickým finančným nástrojom. Predstavuje spojenie verejného sektora so súkromným sektorom za účelom uskutočnenia verejnoprospešných zámerov štátnej a komunálnej politiky s využitím súkromných ekonomických a technických zdrojov. Uplatňuje sa tento model: štát ako zákazník a súkromná osoba (právnická) ako poskytovateľ služby, infraštruktúry. Verejný subjekt potom platí pravidelné

⁴⁰ Trhy rizikového kapitálu (fondy rizikového kapitálu a rozvíjajúce sa trhy s cennými papiermi) pokrývajú neformálni investori (Business Angels).

⁴¹ Svedčí o tom predovšetkým spoločná iniciatíva Európskej komisie a Európskeho investičného fondu nazvaná JEREMIE (Joint European Resources for Micro and Medium Enterprises – Spoločné európske zdroje pre malé a stredné podniky), zameraná na podporu prístupu malých a stredných podnikov ku kapitálu v regiónoch EÚ v programovom období 2007 – 2013, najmä v oblasti výskumu, vývoja a podpory naplnenia cieľov Lisabonskej stratégie prostredníctvom Štrukturálnych fondov. Táto iniciatíva je zároveň aj výzvou pre jednotlivé členské krajiny EÚ, aby na základe finančnej pomoci prostredníctvom Štrukturálnych fondov rozvíjali nové formy inováčných finančných nástrojov, medzi ktoré patria záručné schémy na úvery pre malých a stredných podnikateľov, schémy na podporu začínajúcich podnikateľov, zvýhodnené úvery, technická pomoc pri tvorbe projektov verejno-súkromných partnerstiev. Významným príkladom rozvoja inováčných foriem financovania na Slovensku je rozvoj financovania podpory malých a stredných podnikateľov prostredníctvom rizikového kapitálu. Na jeho dosiahnutie založila Národná agentúra pre rozvoj malého a stredného podnikania z verejných prostriedkov (národný program PHARE) spoločnosť Fond fondov, s. r. o., ktorá mala od 13.12.1994 do 10.4.2006 názov Seed Capital Company, s. r. o. Spoločnosť Fond fondov, s. r. o. rozvíja svoju činnosť prostredníctvom týchto fondov rizikového kapitálu: Fond Seed Capital, k. s., Fond SISME, Slovenský rozvojový fond, a. s., Rozvojový fond pre malé a stredné podnikanie, a. s., Fond INTEG, Fond štartovacieho kapitálu, Regionálny fond štartovacieho kapitálu, Mikroúverový fond. Tieto fondy slúžia na financovanie slovenských inováčných malých a stredných podnikov v rôznych rozvojových fázach.

⁴² Public Private Partnership.

poplatky, alebo vytvorí podmienky na platby až do momentu ukončenia zmluvného vzťahu.

Vidno, že ide o pomerne nehomogénnu skupinu nástrojov, ktoré sa vyznačujú buď tým, že na finančnom trhu sa uplatňujú nové produkty a postupy, alebo sa aplikujú už známe postupy a produkty z oblasti financovania, ktoré sa však využívajú v nových kombináciách či oblastiach použitia (príkladom sú verejno-súkromné partnerstvá).⁴³

Využívanie nových finančných nástrojov umožňuje riešiť riziká spojené s podnikateľskou činnosťou, zároveň však prináša vyššie režijné náklady pre daný podnik alebo inštitúciu. Vysoké náklady, spojené s využívaním inovatívnych finančných nástrojov spôsobujú, že sú dostupné predovšetkým silným podnikom, ktoré sú vzhľadom na silné kapitálové vybavenie schopné diverzifikovať trhové riziko. Istým riešením pre menšie a stredné podniky je outsourcing. Významná je aj finančná pomoc Európskej únie, realizovaná v súlade so zákonom o štátnej pomoci. Uvedené je platné najmä v prípade nepriamych foriem finančnej pomoci Európskej únie.

Z pohľadu finančného riadenia má využívanie spomínaných finančných inovácií (ako dôsledok riešenia požiadavky na optimalizáciu vzťahu medzi podnikateľským rizikom a dosahovanými výsledkami z podnikateľskej činnosti) vplyv predovšetkým na nasledujúce podnikové činnosti:

- hedging (zabezpečenie proti výkyvom devízových kurzov, prípadne kurzov komodít)⁴⁴,
- projektový manažment (napr. v oblasti verejno-súkromných projektov),
- kredit manažment (pri predaji pohľadávok z obchodnej činnosti faktoringovej spoločnosti),
- riadenie likvidity,
- poistenie⁴⁵.

Strategický a vysoko odborný charakter uvedených činností si vyžaduje ich jednotnú koordináciu a kontrolu na úrovni centra. Z tohto dôvodu vznikajú v strategických podnikoch na úrovni centra špecializované odborné útvary, nazývané „treasury“, ktoré umožňujú zvýšiť úroveň finančného riadenia v podniku.

Tvorba, alokácia a rozdeľovanie finančných zdrojov

Primárnou otázkou finančnej stratégie podniku je problematika zabezpečenia finančných zdrojov a ich alokácia v súvislosti s finančným cieľom. Ten by mal byť zameraný na dosiahnutie dlhodobého efektívneho zhodnotenia (rentability) vložených zdrojov do podnikateľskej činnosti. Zo základného delenia finančného riadenia na strategické a operatívne vyplýva nevyhnutnosť venovať osobitnú pozornosť otázke rizika. Je to dôsledok toho, že držba vysokoliquidných aktív sa spája s nízkym rizikom a zároveň prináša ich nízke zhodnotenie. Držba nízkolikvidných aktív (napr. budovy) vzhľadom na náročnosť rýchlej premeny týchto aktív z ich materiálnej do peňažnej podoby prináša so sebou riziko možných finančných strát. Z toho vyplývajú aj vyššie nároky na ziskovosť uvedených aktív.

V podmienkach trhovej ekonomiky tvoria obsah finančného riadenia činnosti, usku-točňované pri tvorbe, alokácii a rozdeľovaní finančných zdrojov v hodnototvornom pro-cese. Sú to:

⁴³ Kráľovič, J. – Vlachynský, K. – Markovič, P.: Finančný manažment. Bratislava, IURA EDITION spol. s r. o. 2002, s. 409.

⁴⁴ Hedging je podrobnejšie uvedený v kapitole Nástroje zmiernovania vplyvov rizika na finančnú situáciu podniku.

⁴⁵ Problematika poistenia je podrobnejšie uvedená v kapitole Nástroje zmiernovania vplyvov rizika na finančnú situáciu podniku.

1. **Finančné plánovanie** je proces, v ktorom podnikateľský subjekt stanovuje svoje konkrétne finančné ciele a prostriedky na ich dosiahnutie vo vzťahu k rizikám, vyplývajúcim z financovania bežnej prevádzky a plánovaných investícií. Úlohou finančného plánovania je zostaviť nástroj – finančný plán – ktorý umožňuje integrovať ciele z čiastkových podnikových plánov (plán investícií, výroby, predaja) do finančných cieľov podniku v oblasti likvidity, rentability a stability. Proces tvorby finančného plánu má dynamický charakter. Neustále dochádza k opakovaniu vzájomne prepojených aktivít zostavovania dlhodobých a krátkodobých finančných plánov, čím finančné plánovanie nadobúda charakter periodického plánovania.

Dlhodobé finančné plánovanie sa spája predovšetkým s otázkami kapitálovej štruktúry podniku, spôsobmi získavania kapitálu, investičnými rozhodnutiami. Súvisí hlavne s etapami založenia alebo reštrukturalizácie podniku, ako aj so zvýšením výrobných kapacít. Krátkodobým finančným plánovaním sa zabezpečuje konkretizácia cieľov v dlhodobom finančnom pláne. Prostredníctvom krátkodobého finančného plánu sa zabezpečuje platobná schopnosť podniku. Rozhodujúce miesto v ňom majú ciele spojené s príjmami a výdavkami, nákladmi a výnosmi podnikateľského subjektu. Medzi najdôležitejšie krátkodobé finančné plány patrí plán peňažných tokov, rozpočet príjmov a výdavkov, ročný plán výkazu ziskov a strát, ročný plán aktív a pasív.

2. **Periodický charakter plánovania** je dôsledkom komplexnosti cieľov podnikateľského subjektu. V centre tohto prístupu je myšlienka implementácie riadiacich postupov, ktoré umožňujú dosiahnuť plánovaný pokrok po malých a prehľadných krokoch, pričom sa zároveň modifikuje plánovaná koncepcia v procese systematického učenia. Cenou spomínaného prístupu v oblasti riadenia podniku je neurčitost' v detailoch. Táto skutočnosť sa významne dotýka hlavne procesov, spojených s finančným rozhodovaním. V praxi to znamená, že prijatie konkrétneho finančného rozhodnutia by malo vychádzať z komplexného porovnania čistých prínosov a rizík alternatívnych riešení. Rovnako dôležité je aj včasná identifikovanie potreby uskutočniť zmenu vo vývoji. Pri uskutočňovaní finančných rozhodnutí platia tieto všeobecné pravidlá finančného rozhodovania:

- preferencia väčšieho výnosu pred menším,
- preferencia menšieho rizika pred väčším,
- za väčšie riziko väčší výnos.

Vzhľadom na to, že je potrebné veľakrát uskutočniť finančné rozhodnutie v podmienkach, keď nie je známa pravdepodobnosť vzniku udalostí, ktoré sú zdrojom nežiaducej odchýlky od predpokladaných cieľov, môže dôjsť k zníženiu aktív a zdrojov podniku. Výber optimálneho riešenia si zo spomínaného dôvodu vyžaduje v rozhodovacom procese uplatniť vhodné postupy na redukciu nepredvídaných strát. Medzi najpoužívanejšie patria postupy, ktoré vychádzajú z týchto kritérií:

- **Waldovo kritérium.** Podľa tohto kritéria sa má v podmienkach neistoty vybrať tá stratégia, ktorá zabezpečí najväčšie minimum úžitku nezávisle od toho, aká situácia nastane.
- **Savageovo kritérium.** Zatiaľ čo pri Waldovom kritériu determinujú rozhodnutie možné prínosy, v podmienkach neistoty vychádza tvorba stratégie na základe Savageovho kritéria z toho, že je potrebné uskutočniť takú alokáciu, ktorá z potenciálnych strát zabezpečí (v porovnaní s najväčším úžitkom v jednotlivých prípadoch alokácií) najmenšiu stratu úžitku.
- **Bernoulliho-Laplaceovo kritérium.** Toto kritérium je nazývané aj kritériom nedostatočnej evidencie.

Predpokladá, že v podmienkach, keď nie je možné charakterizovať pravdepodobnosť vzniku situácií, ktoré spôsobujú rôzne odchýlky od očakávaného stavu, existuje pre každú z nich rovnaká pravdepodobnosť vzniku.⁴⁶

3. **Organizovanie finančných procesov.** Vo veľkej miere od neho závisí úspech prijatých finančných rozhodnutí. Táto fáza finančného riadenia sa vyznačuje neustálym kolobehom vytvárania podmienok na realizáciu finančných cieľov v praxi. Úspech prijatých strategických a operatívnych rozhodnutí si vyžaduje vytvorenie normatívneho hodnotového rámca v podniku, ktorý je dôležitým predpokladom správneho súladu medzi strategickým a operatívnym riadením. Spoločná hodnotová základňa tvorí podstatu podnikovej kultúry. Vychádza z princípov hospodárskej etiky. Etická orientácia v podnikateľskej stratégii vychádza predovšetkým z toho, že podnik sa nesústreduje iba na zisk, ale funguje ako sociálny systém, t. j. prostredníctvom ľudí a pre ľudí. Výsledkom spoločnej hodnotovej základne je súdržný podnik s veľkou schopnosťou prispôbovať sa zmenám vďaka tomu, že operatívne rozhodnutia sú v súlade so strategickými a strategické rozhodnutia vychádzajú zo spoločnej hodnotovej základne v podniku. Etická orientácia vplyva na zodpovednosť vnútri podniku, aj na zodpovednosť podniku voči okoliu. Zároveň prináša podniku priame aj nepriame prínosy, pretože podniky s jasnými záväzkami etického správania dosahujú lepšie ekonomické výsledky. Lepšia podniková kultúra vytvára dôveru a umožňuje znížiť transakčné náklady⁴⁷, skvalitňuje medzilidské vzťahy, vplyva na pozitívnu atmosféru v podniku. Transparentne definované vzťahy medzi akcionármi, správnyimi orgánmi, manažérmi a ostatnými zainteresovanými skupinami sú nevyhnutné. Ich zanedbanie môže byť katastrofálne, čo potvrdzuje aj rad negatívnych prípadov.⁴⁸ Dobre nastavené princípy spravovania a riadenia umožňujú jednotlivým podnikom dosiahnuť stanovené ciele, ochraňujú práva akcionárov, zabezpečujú súlad s právnym poriadkom a predstavujú širokej verejnosti spôsob, akým daný podnik či inštitúcia realizuje svoje poslanie. Výhodným riešením je implementácia najlepších vzorov (štandardov) v správe a riadení podniku, ktoré sú známe pod názvom Corporate Governance. Nevyhnutnosť implementácie zásad Corporate Governance je mimoriadne dôležitou úlohou podnikov pôsobiacich na Slovensku. Táto povinnosť vyplýva predovšetkým z direktívy Európskej komisie o transparentnosti. Podľa nej majú všetky členské štáty vyžadovať od kótovaných⁴⁹ podnikov prijatie kódexu Corporate Governance. Medzi hlavné ciele Európskej únie v oblasti implementácie štandardov v správe a riadení podnikov patrí posilnenie práv akcionárov a ochrana tretích strán a podporovanie efektívnosti a konkurencieschopnosti podnikania.⁵⁰

⁴⁶ Príklad optimalizácie je uvedený v Exkurze 1.

⁴⁷ Znižovanie transakčných nákladov spočíva predovšetkým v dôraze na predbežnú kontrolu, predchádzanie vzniku negatívnych odchýlok a nákladov, spojených s ich odstraňovaním.

⁴⁸ Nežiaducim príkladom celosvetového rozmeru zlyhania je prípad Enron. V podmienkach Slovenska sú známe prípady nebankových spoločností.

⁴⁹ Objekt, schválený na oficiálne obchodovanie na burze, sa nazýva kótovaný, čiže riadne zaznamenaný (napr. v kurzovom listku). Burza cenných papierov v Bratislave, a. s., organizuje obchodovanie s cennými papiermi na trhu kótovaných cenných papierov (hlavnou trhu) a na regulovanom voľnom trhu burzy. O prijatie cenného papiera na kótovaný trh musí žiadať emitent. Medzi základné podmienky, ktoré musí emitent splniť, aby jeho cenné papiere boli prijaté na hlavný trh patria: jeho základné imanie dosahuje 500 mil. SKK, trhová kapitalizácia cenných papierov dosahuje 100 mil. SKK a doba podnikania je aspoň 3 roky.

⁵⁰ V tejto súvislosti iniciovala Burza cenných papierov v Bratislave vznik asociácie Corporate Governance. Jej členovia by sa mali riadiť podľa zjednoteného kódexu správy a riadenia spoločnosti, ktorý je podobne ako mnohé iné kódexy platné v iných krajinách inšpirovaný princípmi Corporate Governance, definovanými OECD. Ambíciou asociácie však je, aby dohodnuté pravidlá dodržiavali aj podniky, ktorých akcie nie sú kótované na Burze cenných papierov. Implementácia zásad Corporate Governance sa veľmi často prejavuje na úrovni tvorby podnikovej stratégie so záujmom o etické investovanie. Príkladom je Veľká Británia, kde stále pribúda viac investorov, ktorým záleží na tom, aby ich peniaze nekazili spoločnosť. Títo nekladajú kapitál do podnikov, ktoré zamestnávajú malé deti alebo vypúšťajú do ovzdušia škodlivé splodiny. Pri svojom rozhodovaní o investovaní tak nesledujú len výnosy alebo riziko, ale aj etické a morálne princípy. Rast záujmu o etické investovanie má podľa odborníkov dva dôvody. Prvým je zlepšovanie finančnej situácie britských domácností a druhým je vyššia transparentnosť podnikov s etickým výrobným programom a tým aj schopnosť ponúknuť informácie a cenné rady investorom. To úzko súvisí aj s finančnou politikou podniku, ktorou vedenie určuje obsah finančných cieľov podnikateľskej činnosti a nástroje na ich realizáciu a kontrolu. Finančná politika má dôležitý význam pre rozvoj stratégie, vnútropodnikovú komunikáciu, komunikáciu s okolím a motiváciu k plneniu stanovených cieľov.

4. **Finančná kontrola** je podsystémom finančného riadenia a zároveň predstavuje významný doplnok k finančnému plánovaniu. Sleduje plnenie a zabezpečuje realizáciu cieľov prijatých vo finančnom pláne. Predurčuje jeho tvorbu, stanovuje nástroje a opatrenia prijímané vedením podniku v prípade zistených odchýlok od plánovaných cieľov. Finančná kontrola je špecifický druh kontroly charakterizovaný predovšetkým predmetom kontroly – finančnou činnosťou. Takéto chápanie vychádza z peňažného charakteru ekonomických transakcií. Obmedzuje sa často iba na oblasť tvorby plánu, sledovanie odchýlky plánu od skutočnosti, zisťovanie príčin odchýlky, vyvedenie osobnej zodpovednosti za vzniknuté odchýlky. Súvislosť medzi finančnou kontrolou a plánovaním možno nájsť aj u *R. Briška*⁵¹, ktorý tvrdí, že nedodržanie plánu sa prejaví finančne, čo spôsobuje nedostatok finančných prostriedkov na úhradu záväzkov. Finančná kontrola má dva dôležité aspekty:

- normatívny, pri ktorom vystupujú do popredia činnosti spojené s finančnou revíziou,
- ekonomický, ktorý sa spája s monitorovaním a hodnotením dosahovaných finančno-ekonomických výsledkov (finančná analýza). Finančná kontrola je vykonávaná na úrovni podniku (vnútro podniková, interná finančná kontrola), ako aj externými revíznymi orgánmi, ktoré sa zameriavajú predovšetkým na dodržiavanie právnych noriem a záväzných predpisov pri vykonávaní podnikateľskej činnosti (externá finančná kontrola).

Pre súčasné obdobie je charakteristický komplexný prístup k problematike finančnej kontroly, vyznačujúci sa syntézou ekonomického, normatívneho (právneho) a informačného hľadiska v otázkach finančnej kontroly. Špecifický dôraz sa kladie na to, aby kontrola bola schopná odhaliť potrebu uskutočnenia zmien v plánovaných cieľoch podniku vzhľadom na zásadné zmeny okolia (tzv. väzba dopredu). Procesom riadenia a kontroly permanentnej zmeny v podnikateľskej činnosti sa v rámci systému finančného riadenia venuje kontroling. V tomto zmysle sa kontroling chápe predovšetkým ako špecifická činnosť finančného manažmentu zameraného na uskutočňovanie riadenej zmeny, ktorá umožňuje vedeniu podniku získať kontrolu nad podnikom v turbulentnom prostredí na základe jednoty kontroly a plánovania.⁵² Finančná kontrola plní tri základné funkcie:

- Registračnú funkciu, ktorej obsahom je uskutočňovanie porovnávaní medzi dvomi alebo viacerými kontrolnými veličinami, z ktorých jedna je normatívne určená ako porovnávací, prípadne regulačná hodnota. Typickým príkladom je porovnanie plánu a skutočnosti na úrovni podniku. Ďalším príkladom je porovnanie podniku a jeho konkurentov (benchmarking). Hodnotiacu funkciu, ktorej podstatou je analýza finančnej situácie podniku za účelom zistenia príčin existujúcich odchýlok od plánovaného stavu, resp. od konkurencie, stanovenie kontrolných štandardov a návrhov opatrení na zabezpečenie realizácie plánovaných cieľov.
- Preventívnu funkciu, ktorej cieľom je analýza potreby zmien cieľov vo finančnom pláne podnikateľského subjektu z dôvodu nevyhnutnosti prispôsobenia sa zásadným zmenám v podnikateľskom okolí. Tento kľúčový faktor vyvoláva potrebu návrhu opravných opatrení v cieľoch finančného plánu podniku. Finančná kontrola tak spolupôsobí v rámci finančného riadenia pri identifikácii vývojových tendencií, ktoré ohrozujú existenciu podniku. Zároveň signalizuje nutnosť zmien a zabezpečuje implementáciu preventívnych oprav-

⁵¹ Briška, R.: Národné hospodárstvo. Zväzok II. Bratislava, Družstevné vydavateľstvo a kníhkupectvo 1948.

⁵² Ulrich, H.: In: Controlling als Managementaufgabe. In: Probst, G. – Schmitz-Dräger, R. (Editor): Controlling und Unternehmensführung, Bern, 1985, s. 15 – 27.

ných prostriedkov, ktoré umožňujú ďalší rozvoj v podniku.

Ak vychádzame zo všeobecne uznávaných definícií, je dnes finančné riadenie v ekonomickej teórii chápané ako vrcholné riadenie všetkých finančných otázok, ktoré súvisia s nasledujúcimi podnikovými aktivitami:

- tvorba vnútorných (interných) a vonkajších (externých) zdrojov financovania podnikateľskej činnosti,
- peňažné toky (cash flow) a zabezpečenie likvidity,
- schopnosť reakcie, prispôsobenia sa a rozvoja v podmienkach zmien (v turbulentnom prostredí),
- tvorba komplexnej stratégie,
- metódy a postupy riadenia,
- optimalizácia výnosu a rizika v podnikateľskej činnosti.⁵³

Na základe doterajšej krátkej charakteristiky možno uviesť, že finančné riadenie má dve stránky:

1. **Vonkajšia stránka finančného riadenia.** Stránka vyplýva zo samotnej ekonomickej podstaty finančného riadenia. Spočíva v dosiahnutí efektívnosti a účinnosti pri získavaní zdrojov financovania (kapitálu) určených na následné použitie (alokáciu) v podnikateľskej činnosti.
2. **Vnútrná stránka finančného riadenia.** Vnútrná stránka vyplýva z vonkajšej stránky a súvisí s ňou. Zmyslom činnosti, spojených s vnútornou stránkou finančného riadenia, je dosiahnutie návratnosti alokovaných finančných zdrojov do podnikateľskej činnosti. Návratnosť alokovaných finančných prostriedkov je podmienená rentabilitou výrobných faktorov a likviditou podnikateľského subjektu. V tejto súvislosti sa kladie dôraz na úlohu kontroly pri uskutočňovaní zmien, riadených manažmentom za účelom dosiahnutia strategického cieľa podniku (dlhodobé prežitie a udržateľný rozvoj) v dôsledku zmien podnikového okolia. Popri tradičných úlohách má finančná kontrola nezastupiteľné miesto pri identifikácii potreby prispôsobenia (korekcie) finančných cieľov zmenenému prostrediu a pri iniciovaní nápravných opatrení vyplývajúcich zo zmenených podmienok.

Na základe jednotlivých činností, ktoré sú súčasťou finančného riadenia (manažmentu), je potrebné poukázať na jeho interdisciplinárny charakter a na integrujúcu funkciu pri zabezpečovaní podnikového rozvoja.

V dôsledku dynamických vzťahov vnútri podnikového systému, ako aj z dôvodu vzájomných väzieb medzi podnikom a okolím, sa neustále zvyšujú nároky na kvalitu podnikového riadiaceho systému. V praxi táto skutočnosť vedie k javu, že pri riadení podniku je potrebné zohľadňovať tak ekonomické, ako aj technické, sociálne, environmentálne alebo psychologické hľadiská. Nevyhnutnou podmienkou správneho rozhodnutia sú pritom spoľahlivé externé a interné informácie. Uplatňovanie uvedeného postupu pri formovaní a dosahovaní podnikových cieľov je možné len v podmienkach existencie podnikového informačného systému, poskytujúceho verné a správne zobrazenie finančnej situácie. Rovnako je potrebná aj podmienka existencie systémového prístupu k riadeniu procesov v podniku, ktorý sa vyznačuje tým, že vývoj v podniku vníma ako neustály systematický proces učenia. Najdôležitejší teoretický

⁵³ The Chartered Institute of Management Accountants: Manažerské účtovníctví – Oficiální terminologie, český překlad. Praha, ASPI Publishing 2003, s. 45.

zdroj pri rozvíjaní systémového prístupu v oblasti podnikového riadenia dnes predstavuje kybernetika, ktorá považuje za dôležitú vlastnosť systému úsilie získať kontrolu nad sebou a to prostredníctvom procesov riadenia a regulácie.⁵⁴

Podnik ako produktívny sociálny systém, tvorený ľuďmi, je živý organizmus. Z tohto dôvodu nemôže byť vo všetkých súvislostiach svojho pôsobenia opisateľný tak, aby sa dal presne predpovedať jeho vývoj. Stochastický (pravdepodobnostný) charakter ekonomických a spoločenských procesov spôsobuje, že dôležitým predpokladom úspešného rozhodnutia je čo najlepší odhad budúceho vývoja na základe súčasného stavu a minulých rozhodnutí v podmienkach priebežného rozhodovania na základe zmien v okolí. Z hľadiska riadiacich činností to znamená, že tie by sa nemali zameriavať na bezprostredné dosahovanie cieľov, ale predovšetkým na vytvorenie optimálnych podmienok na dosiahnutie požadovaných cieľov. Táto vlastnosť sa musí vziať do úvahy pri určovaní ďalšieho vývoja podniku. Potreba reagovať na zmeny je v súčasnosti základnou výzvou pre všetky oblasti podnikového riadenia. Vzhľadom na trhový charakter ekonomiky to osobitne platí pre oblasť finančného riadenia. Východiskom pre objasnenie úlohy finančného riadenia pri dosahovaní podnikových cieľov je problematika podniku a podnikového manažmentu.

Treasury – nadstavba systému finančného riadenia

V súvislosti s rastúcou otvorenosťou ekonomiky vyplývajú pre jednotlivé ekonomické subjekty nielen príležitosti, ale hlavne nové úlohy. Predovšetkým je nevyhnutné vytvoriť podmienky na využitie nových výziev, ako aj predvídať riziká, súvisiace s podnikateľskou činnosťou. Vzhľadom na to, že všetky z toho vyplývajúce dôsledky majú finančný charakter, posilňuje sa v rozvinutých trhových ekonomikách vplyv peňazí pri rozhodovaní v otázkach podnikateľskej činnosti na rozdiel od tradičného prístupu k rozhodovaniu na základe hmotných tokov. Finančná činnosť prestala byť aj vo výrobných odvetviach len sekundárnou činnosťou a zaslúži si aj v týchto odvetviach podobnú pozornosť ako výrobná činnosť. Podcenenie tejto skutočnosti znamená pre každý ekonomický subjekt, odhliadnuc od organizačnej formy podnikania, vážne straty. V súvislosti s dôrazom na kvalitu uskutočňovanej finančnej činnosti v podniku tak treasury tvoria nadstavbu nad celým systémom riadenia likvidity a rizík podnikateľskej činnosti. Umožňujú v podniku dosahovať synergický efekt prostredníctvom nasledujúcich aktivít a čiastkových efektov:

- riadenie finančného rizika,
- podpora podnikateľskej činnosti pri:
 - rozhodovaní o cene kontraktu,
 - zefektívnení procesu úhrad pohľadávok a platieb záväzkov,
 - prepojení vzájomných potrieb profit centier⁵⁵ a cost centier⁵⁶,
 - riadení pracovného kapitálu,
 - vstupe na nové trhy,
- riadenie investícií (finančných aj hmotných),
- riadenie daňových dopadov na finančné hospodárenie, resp. finančnú situáciu podniku

⁵⁴ Eschenbach, R. a kol.: Controlling. Stuttgart, Schäffer-Poeschl Verlag 2000, s. 78.

⁵⁵ Ziskové strediská.

⁵⁶ Nákladové strediská.

ako celku aj dcérskych podnikov,

- zosúladienie finančných potrieb celku a dcérskych podnikov,
- dosahovanie úspory režijných nákladov v dôsledku špecializácie treasury na vybrané vysoko odborné finančné činnosti v rámci koncernu.

Vznik nových špecializovaných útvarov treasury je vzhľadom na definíciu predmetu ich činnosti mimoriadne aktuálny aj v podmienkach Slovenskej republiky.⁵⁷ Prvé oddelenia treasury vznikali na Slovensku vo finančných spoločnostiach, predovšetkým v bankách, s majoritnou účasťou zahraničných akcionárov. V súčasnosti je útvary treasury trvalou súčasťou systému finančného riadenia významných akciových spoločností, predovšetkým so zahraničnou majetkovou účasťou, pôsobiacich na Slovensku. Nezastupiteľnú úlohu má pri finančnom riadení podnikov v rámci skupiny, resp. holdingu. Základnú predstavu o spomínaných činnostiach približuje obr. 2⁵⁸.

Finančné operácie, vykonávané špecializovaným útvarom treasury, sú riadené priamo členom predstavenstva podniku, zvyčajne finančným riaditeľom. Väčšina z týchto aktivít sa realizuje na finančnom trhu – (emisia podnikových dlhopisov, predaj pohľadávok, uzatvorenie menového swapu⁵⁹ v súvislosti s obchodnými aktivitami so zahraničným partnerom a pod.). Uskutočňovanie finančných operácií na finančnom trhu si vyžaduje zriadenie samostatnej nezávislej zložky v rámci celého systému finančného riadenia, ktorá je zodpovedná za evidenciu, vyhodnocovanie a reporting finančných operácií, uskutočnených pri finančnom riadení podniku. Na obr. 2. je táto nezávislá zložka označená ako reporting. V praxi sa možno stretnúť s rôznymi názvami, napr. back office alebo middle office.

Ciele – strategická oblasť finančného riadenia – sú zabezpečované v podniku dvomi subjektmi:

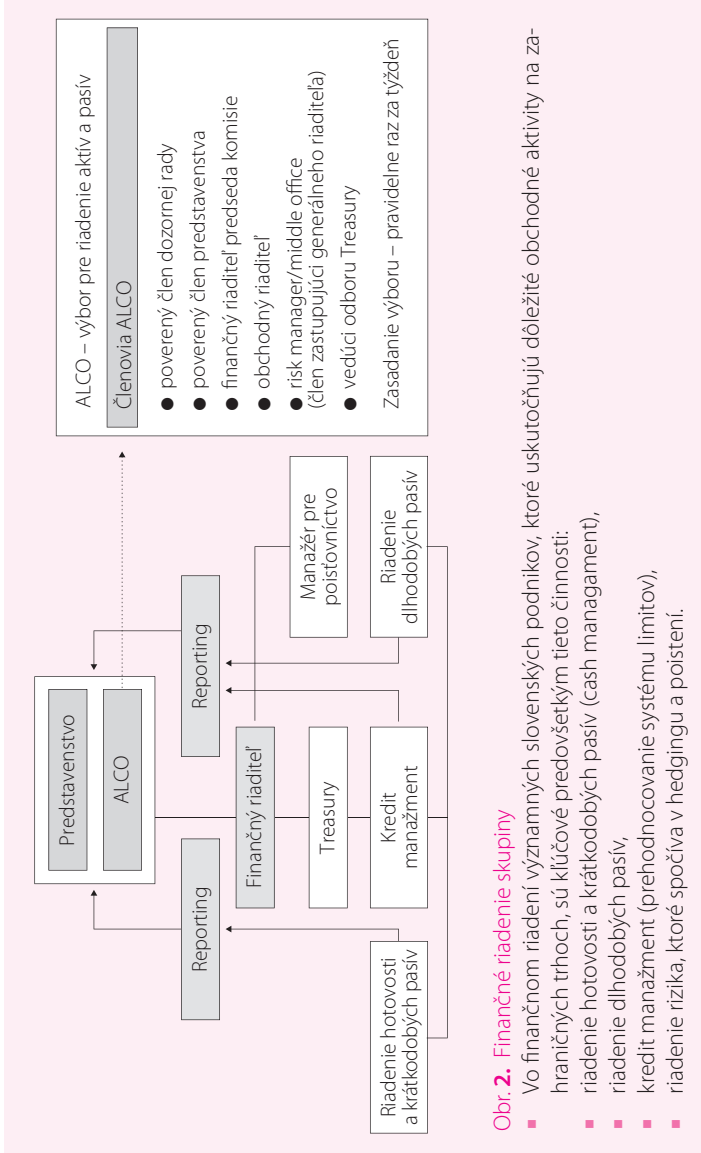
- Predstavenstvom, ktoré je vrcholným orgánom, zodpovedným za finančné riadenie. Dominantný vplyv predstavenstva na finančné riadenie podnikateľskej činnosti sa prejavuje v tom, že predstavenstvo schvaľuje organizačnú štruktúru a základné strategické dokumenty v podniku – napr. dlhodobú stratégiu riadenia rizík, vnútorné normy a smernice, dlhodobú stratégiu rozvoja.
- Výborom pre riadenie aktív a pasív (ALCO), ktorý určuje základné strategické otázky finančného riadenia v krátkodobom časovom horizonte. Schvaľuje krátkodobú stratégiu riadenia finančných rizík a na základe priebežného hodnotenia situácie na finančnom trhu určuje limity otvorených pozícií pre jednotlivé operácie, organizačné jednotky, obchodných partnerov, dcérske podniky a celú skupinu s cieľom minimalizácie rizík z usku-točňovaných obchodov (kredit manažment).

Aktivity, ktoré v rámci finančného riadenia uskutočňuje špecifický útvary treasury, majú mimoriadne vážny dopad na finančnú situáciu daného zoskupenia. Ich hlavný význam spočíva predovšetkým v tom, že umožňujú zvyšovať trhovú hodnotu podniku a optimalizovať riziko v podmienkach rastúcej konkurencie a zvyšujúceho sa pôsobenia rizikových faktorov. Zároveň je to však jedna z najcitlivejších oblastí v rámci finančného riadenia. Táto skutočnosť si vyžaduje potrebu nezávislého hodnotenia vplyvu finančných operácií, uskutočňovaných útvarom treasury, na systém finančného riadenia a na plnenie stanovených cieľov v oblasti finančného riadenia. Uvedené aktivity v moderných dynamických podnikoch vykonávajú samostatné oddelenia interného auditu.

⁵⁷ V súvislosti s pomenovaním treasury je vhodné uviesť, že v anglickom jazyku sa názov treasury spája aj s pomenovaním pre pokladnicu alebo štátnu pokladnicu. Uvádzaná definícia, týkajúca sa činnosti a úloh treasury, je súčasťou terminológie platnej pre oblasť finančného riadenia.

⁵⁸ <http://www.mataador.sk>.

⁵⁹ Menový swap (Currency Swap) je vzájomná dohoda medzi dvomi partnermi, ktorou sa zaväzujú uskutočniť vzájomnú výmenu devízových platieb v stanovených devízových kurzoch a dohodnutých termínoch.



Nevyhnutnou podmienkou správneho fungovania útvaru treasury je prepojenie finančných operácií, uskutočňovaných v tomto útvaru, na celopodnikové ciele, stanovené predstavenstvom. Túto úlohu plnia strategické ukazovatele, nazývané kľúčové ukazovatele výkonnosti (KPIs – Key Performance Indicators). Spomínané ukazovatele vychádzajú zo základných cieľov podniku. Zvyčajne ide o systém viacerých ukazovateľov, platných pre celý podnik, ktoré sú vytvorené tak, že možno zistiť príspevok z finančných operácií vykonávaných úsekom treasury k úspešnému splneniu hlavných podnikových cieľov. Príkladom takého ukazovateľa môže byť vo výrobnom podniku doba obratu pohľadávok. Treasury môže prispieť ku skráteniu doby obratu pohľadávok pravidelnou starostlivosťou o inkaso pohľadávok, prípadne ich výhodným odpredajom.

Projektovanie budúcnosti podniku prostredníctvom finančného plánovania

Plánovanie je všeobecne východiskovou funkciou riadenia a to nielen podniku, ale každej činnosti, ktorá má cieľavedomú orientáciu. Plánovanie sa uplatňuje pri rôznych objektoch riadenia, čiže existuje na každom stupni. Je projektovaním budúcnosti, t. j. navrhuje budúci stav. Určuje sa ním cieľ podniku alebo jeho organizačnej jednotky a stanovujú sa cesty, ako tieto ciele v čase a na požadovanej úrovni dosiahnuť. Východiskom plánovania sú informácie, ktoré tvoria informačné vstupy plánovacieho procesu.

Hlavnými strategickými cieľmi podnikateľského subjektu z hľadiska finančného riadenia sú:

- dlhodobé prežitie,
- udržateľný rozvoj.

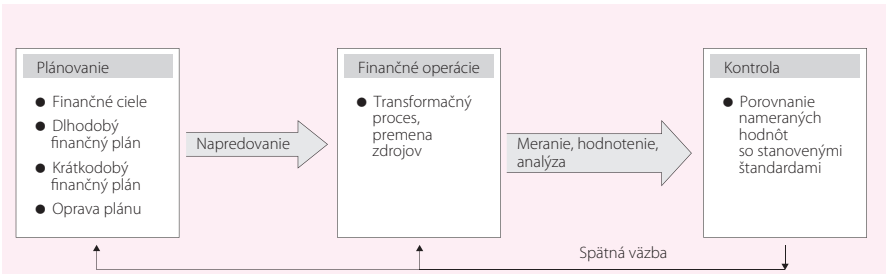
Kľúčovým predpokladom dosiahnutia strategických cieľov je dosiahnutie finančných cieľov, pričom základným strategickým cieľom finančného riadenia je maximalizácia trhovej hodnoty podniku. Dosiahnutie základného strategického cieľa je podmienené dosiahnutím špecifických cieľov v oblasti rentability, likvidity a stability. Vzhľadom na rôznorodosť podmienok, v ktorých pôsobia jednotlivé ekonomické subjekty, je z pohľadu finančného riadenia potrebné venovať osobitnú pozornosť výberu, resp. optimalizácii podnikateľských cieľov. Táto špecifická finančná činnosť veľmi úzko súvisí s finančnou kontrolou, resp. s jej zložkou – finančnou analýzou⁶⁰ – a nazýva sa finančné plánovanie. Uvedený proces bližšie opisuje obr. 3⁶¹.

Výsledkom finančného plánovania je finančný plán. Je to dokument, v ktorom je zachytená súčasná a budúca potreba finančných prostriedkov, momentálne existujúce a budúce očakávané zdroje na ich krytie vo vymedzenom časovom období. Priebežne sa sleduje cash flow, pracovný kapitál, výnosy a tržby. Podkladom pre finančný plán sú analýzy funkcie dopytu a samotná kalkulácia nákladov. Porovnávajú sa náklady a tržby, hľadajú sa cesty zvýšenia tržieb a zníženia nákladov. Nosnými údajmi pre finančné plánovanie sú aktíva a pasíva podniku. Vykazuje sa dlhodobý hmotný a nehmotný majetok, dlhodobý finančný majetok, zásoby, pohľadávky, vlastné imanie, záväzky – cudzie zdroje.

Finančné plánovanie tvorí najvýznamnejšiu časť plánu podniku a je komplexným vyjadrením v hodnotovom vyjadrení aktivít v podniku a jeho externého okolia. Finančný plán dáva obraz o budúcej potrebe finančných prostriedkov na základe súčasného a minulého stavu a očakávaní zdrojov na ich krytie v plánovanom období. Predstavuje plánované očakávania

⁶⁰ Finančná analýza je podrobnejšie uvedená v kapitole Reporting a monitoring finančnej výkonnosti.

⁶¹ Kráľovič, J. – Vlachynský, K. – Markovič, P.: Finančný manažment. Bratislava, IURA EDITION spol. s r. o. 2002, s. 89.



Obr. 3. Podstata finančného plánovania

Finančné plánovanie je proces zahŕňajúci tvorbu finančných cieľov podniku a súhrn opatrení, činností na ich dosiahnutie. Je integrujúcou súčasťou komplexného podnikového plánu a významným nástrojom finančného riadenia.

o príjmoch a výdajoch na všetkých úrovniach podniku a potrebných časových horizontoch, znamená nepretržitý proces plánovacích, riadiacich, kontrolných a hodnotiacich činností v podniku. Proces finančného plánovania má pomáhať vedeniu podniku overovať si správnosť vytyčených strategických cieľov v ekonomickej rovine na základe potvrdenia správnosti strategických rozhodnutí cez ekonomické parametre.

Finančný plán

Podstatou finančného plánu je systém merateľných kritérií podnikových cieľov, ktorých dôsledky na činnosť podniku sa prejavujú v budúcnosti. Strategické finančné ciele podniku vychádzajú z vízie podniku. V dôsledku toho, že hlavnými cieľmi ekonomickeho subjektu v podmienkach trhovej ekonomiky sú dlhodobé prežitie a udržateľný rozvoj (čo sa vo finančnej oblasti prejavuje úsilím o maximalizáciu trhovej hodnoty), môže sa pri určovaní vízie podniku vychádzať z tohto rozhodovacieho kritéria:

$$VK_t / VK_u \text{ (max)}$$

kde:

VK_t – tržná hodnota vlastného kapitálu,

VK_u – účtovná hodnota vlastného kapitálu.

Na báze ukazovateľa ROE (Return On Equity) – návratnosť vlastného kapitálu a vyjadrení trhovej hodnoty vlastného kapitálu ako súčinu počtu akcií emitovaných podnikom (n) a trhovej hodnoty emitovanej akcie (P) možno kritérium maximalizácie trhovej hodnoty podniku vyjadriť týmto spôsobom:

$$\frac{VK_t}{VK_u} = \frac{Z_N}{VK_u} \times \frac{P}{E}$$

príčom:

$$E = Z_N / n$$

kde:

- VK_t – tržová hodnota vlastného kapitálu,
- VK_u – účtovná hodnota vlastného kapitálu,
- P/E – Price Earnings ratio⁶²,
- E – výnos na akciu,
- Z_N – zisk po zdanení,
- n – počet emitovaných akcií.

Z uvedeného postupu je zrejmé, že konečný strategický cieľ podnikania, spočívajúci v maximalizácii trhovej hodnoty podniku, možno pre potreby stanovovania podnikovej vízie finančne vyjadriť ako maximalizáciu súčinu hodnôt ukazovateľov návratnosti vlastného kapitálu ROE a ukazovateľa P/E ratio.

Pre naplnenie podnikovej vízie má kľúčový význam výber vhodnej finančnej stratégie. V tejto súvislosti je potrebné zvážiť hlavne skutočnosti týkajúce sa časovej štruktúry finančných zdrojov. V procese tvorby finančného plánu možno na základe spomínaného kritéria v zásade voliť jednu z týchto alternatív:

- potreba kapitálu je pokrytá v rozhodujúcej miere dlhodobými zdrojmi, čo zároveň znamená počas celého plánovaného obdobia krátkodobý prebytok finančnej hotovosti,
- počas plánovaného obdobia je podnik v určitý čas krátkodobým veriteľom a v určitý čas krátkodobým dlžníkom,
- podnik má počas celého plánovaného obdobia potrebu krátkodobých cudzích zdrojov.

Finančný plán je súčasťou finálneho produktu celého plánovacieho procesu podniku. Na jeho tvorbu a vypovedaciu kvalitu má rozhodujúci vplyv časový horizont, t. j. čím je plánované obdobie dlhšie, tým viac rastie neurčitosť budúcich procesov a klesá ich presnosť. Každý z ďalej uvedených plánov má svoj význam a opodstatnenie v rozhodovacom procese podniku.

- Dlhodobý finančný plán sa viaže na strategické ciele podniku a jeho smerovanie na obdobie dlhšie ako 5 rokov. Dlhodobé finančné rozhodnutia svojou úrovňou predurčujú smerovanie podniku a nie je možné ich operatívne meniť. Vypovedajú o potrebe kapitálu, o investičných projektoch, o spôsoboch financovania a štruktúre zdrojov.
- Strednodobý finančný plán konkretizuje strategické ciele v horizonte 1 až 5 rokov so zameraním na krytie potrieb zdrojov na investičné projekty, na spôsob ich financovania, na podnikové financie a peňažné toky. V rámci predĺžovania horizontu je plán orientovaný na strategické ciele a overovanie ich správnosti v hodnotovom vyjadrení.
- Krátkodobý finančný plán sa zameriava na finančné rozhodnutia do 1 roku. Konkretizuje predchádzajúce plány. Orientuje sa na dôkladné a čo najpresnejšie zhodnotenie budúceho vývoja vo výrobe a predaji, pohybe zdrojov, pohybe peňažných prostriedkov pomocou peňažných tokov na jednotlivé dni vo forme jednotlivých variantov rozvoja podniku a výbere optimálnych riešení. Plány sú podrobnejšie a detailnejšie a je ich jednoduchšie meniť a korigovať ako dlhodobé, lebo sú zamerané na operatívne úlohy podniku.

Okrem klasického rozdelenia plánovania podľa dĺžky obdobia sa pri zachovaní vplyvu časového horizontu môže deliť plánovanie podľa spôsobu prístupu k plánovaniu na:

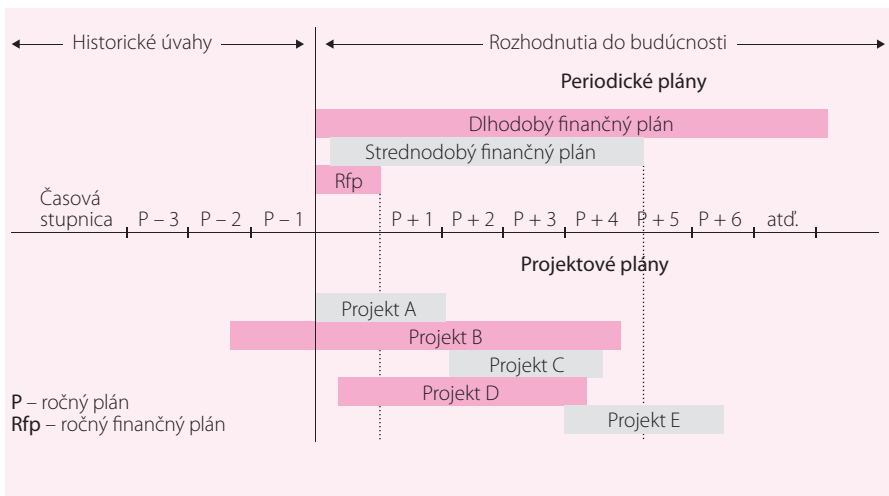
- Periodické plánovanie, ktoré je pravidelnou a súvislou plánovacou činnosťou v rámci rôznych časových horizontov.
- Projektové plánovanie, ktoré je zamerané na plánovací proces za časové obdobie, sta-

⁶² Ratio (angl.) znamená pomer alebo podiel. Price Earnings ratio predstavuje pomer trhovej ceny akcie k zisku, pripadajúcemu na túto akciu.

novené projektom alebo vytypovanou úlohou. Ide o čiastkové projekty ako samostatné celky s ich vlastným časovým horizontom a vlastným prístupom k jeho stanoveniu. Pre projektové plánovanie je nevyhnutné prepojenie na bežné plánovanie, aby bolo možné analyzovať jeho dopady na celý podnik. Plánuje sa na časový horizont celej doby životnosti projektu (obr. 4⁶³).

Postup pri vytváraní finančného plánu je upravovaný podľa podmienok v podniku. Na časový harmonogram tvorby plánov má vplyv dĺžka plánovacieho obdobia a spôsob plánovania. Taktiež sa stanovuje plánovací harmonogram, v ktorom sú určené termíny vytvárania jednotlivých plánov.

Štruktúra, obsah a stupeň podrobnosti finančného plánu sú závislé od výrobných procesov, odvetvia, veľkosti podniku a spôsobu tvorby štruktúry plánov v samotnom podniku. Základné členenie, vychádzajúce z časového horizontu a sústredenia sa na určitú úroveň pod-



Obr. 4. Časové dimenzie vo finančnom plánovaní

V rámci časových horizontov ide o denné, mesačné, štvrtročné, polročné, ročné až po dlhodobé plánovanie. Pri projektovom plánovaní hrá dôležitú úlohu okrem časového aspektu aj organizačné zabezpečenie projektu. V tvorbe plánu musí byť tento aspekt zohľadnený.

robností tvorby finančného plánu, možno definovať podobne, ako je uvedené na obr. 5⁶⁴.

Náplňou finančného plánu je zhodnotenie budúceho stavu podniku po ekonomickej stránke, opísanie finančných dôsledkov uplatňovaných zámerov, plánových stratégií, projektov a správania sa podniku na trhu.

Vo svojej podstate má stanovené termíny pre jednotlivé aktivity a ich vplyv na rentabilitu a hlavne likviditu podniku ako hlavného činiteľa, ovplyvňujúceho stabilitu podniku.

⁶³ Vlachynský, K.: Finančný manažment. Bratislava, Elita 1996, s. 239.

⁶⁴ Welsch, G. A. – Hilton, R. W. – Gordon, P. N.: Budgeting: Profit Planning and Control. 7. vydanie. New York, Prentice Hall 1999, s. 74. Finančný plán je v zmysle tejto práce vnútornou zložkou (prvkom) široko koncipovaného plánu zisku a kontroly. Ide teda o podstatný rozdiel v používaných pojmoch v porovnaní s finančným plánovaním na Slovensku.



Pre potreby vlastníkov a investorov má určujúci vplyv poznanie zámerov podniku ako zrozumiteľných údajov v podobe vývoja zisku a strát, vývoja aktív a pasív a ich štruktúry, peňažných tokov ako aj významných projektov, zasahujúcich do vývoja podniku.

Analýza stavu predstavuje nevyhnutnú východiskovú základňu pre tvorbu finančného plánu. Ide o poznanie histórie podniku, jeho silných a slabých stránok, okolia v podobe informácií o dodávateľoch, konkurentoch a zákazníkoch. Je tu zahrnuté aj definovanie príležitostí a rizík, vyplývajúcich z reálneho stavu. Hlavnou časťou tohto procesu sú metódy a nástroje finančnej analýzy na získanie historického obrazu podniku a ich použitie na predikciu budúcnosti s prihliadnutím na vývoj trhu, celkový makroekonomický vývoj i štátnu legislatívu. Vychádza zo stanovenia strategických cieľov pre podnik, ako celok, v procese strategického plánovania.

Finančné ciele podniku možno stanoviť na základe hodnotenia stavu podniku a jeho prostredia. Ciele by mali smerovať od všeobecných k špecifickým, podľa časového horizontu ich vytyčovania. Hlavným cieľom podniku je rast jeho trhovej hodnoty. Hlavné ciele, ktoré podporujú rast trhovej hodnoty sú:

- výška rentability podniku, rentability kapitálu,
- rast hodnoty podniku,
- vývoj výšky dividendy, pripadajúcej na jednu akciu a vývoj ceny akcií,

- rast objemu predaja (výkonov),
- miera zadlženosti,
- vývoj úrovne likvidity a pod.

Stratégia podniku je vypracovaná vrcholným manažmentom podniku tak, aby boli dosiahnuté reálne stanovené ciele, pričom vychádza z určitých časových horizontov. Začína s dlhodobými stratégiami a postupne sú pridávané podrobnosti na skracovaní obdobia, na ktoré sa stratégie vypracávajú. Základné stratégie určujú scenár činností a spôsobov ich realizácie tak, aby jednotlivé ciele boli splnené.

Strategické dlhodobé a strednodobé finančné plány

Sú zamerané na súhrnné údaje, ktoré určujú podnikové aktivity a vytvárajú dostatočný priestor na overovanie stanovených cieľov v dlhom časovom horizonte. Zameriavajú sa na významné projekty, plán zisku, finančnú bilanciu, plán cash flow, plán kapitálových výdavkov a príjmov, splácanie úverov, vyplácanie dividend, dlhodobý plán predaja a plán výskumu a vývoja. V rámci časového horizontu majú dominantný význam rozhodnutia o dlhodobých investíciách a finančných tokoch, trvajúcich dlhšie ako jeden rok. Je nutné plánovať finančné zdroje, ako aj ich získanie a využitie. Tieto rozhodnutia nie je možné operatívne meniť a majú strategický a dlhodobý dopad na činnosť podniku. Je potrebné pozorne uplatňovať techniky na analýzu investičných alternatív⁶⁵.

Hlavnou úlohou dlhodobého a strednodobého plánovacieho procesu je prijímať také rozhodnutia, ktoré určia strategické smerovanie činnosti podniku a vytvoria hodnotné podklady pre plánovanie jednotlivých častí podnikových aktivít (financovanie, výrobu, marketing, výskum atď.). Strategický dlhodobý a strednodobý finančný plán obsahuje:

- plán zisku (straty),
- plán tržieb a predaja produktov, ich cien a projektovanie zisku,
- kapitálové výdavky a príjmy z významných projektov,
- plán nákladov,
- plán štruktúry aktív a pasív,
- personálne požiadavky.

Strategický finančný plán predstavuje zároveň integrujúci článok v systéme komplexného podnikového plánu. Jeho hlavný význam spočíva v tom, že v procese finančného plánovania dochádza k transformácii podnikateľských cieľov do finančných cieľov a k stanoveniu opatrení na ich dosiahnutie v dlhodobom a strednodobom časovom horizonte.

Operatívne – krátkodobé finančné plány

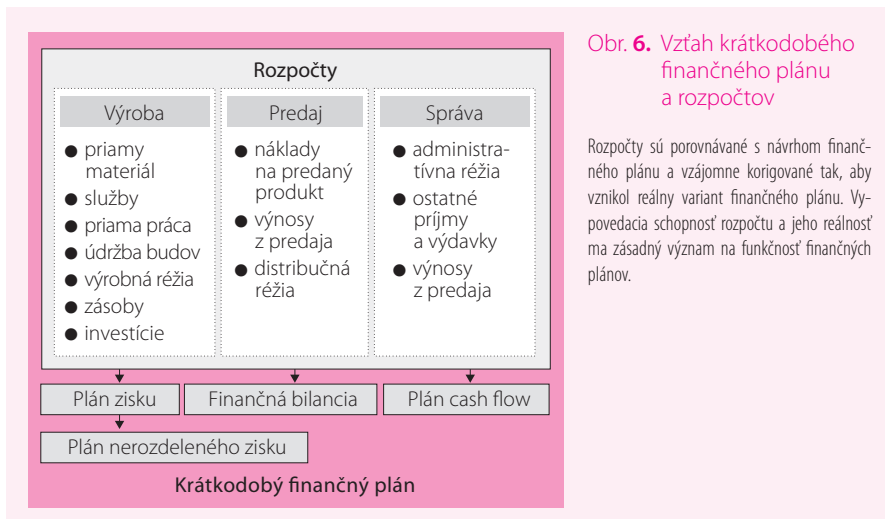
Majú časový horizont jedného roku a vychádzajú z podkladov formulovaných v rozpočtoch. Vzťah medzi jednotlivými plánmi a rozpočtami je uvedený na obr. 6⁶⁶.

Krátkodobý finančný plán sa skladá z nasledujúcich základných častí, zachytávajújúcich rôzne oblasti podnikovej činnosti:

1. plán zisku a strát,
2. finančná bilancia – aktív a pasív,
3. plán cash flow,

⁶⁵ Brealey, R. A. — Myers, S. C.: Teorie a praxe firemních financí. Praha, Victoria Publishing 1993, s. 279.

⁶⁶ Vlachynský, K.: Finančný manažment. Bratislava, Elita 1996, s. 248.



4. plán splácania úverov,
5. doplňujúce údaje a informácie pre potreby tvorby cien, kalkulácií a rozdelenia nákladov na variabilné a fixné, zisťovania vývoja zisku a rátať rizík,
6. postupy pri hodnotení a korigovaní výsledkov, ale aj pri aktualizácii plánov na reálne podmienky.

1. **Plán zisku a strát.** Zisk je základným ukazovateľom ekonomickej úspešnosti podniku, a preto plánovanie zisku (ako rozdielu nákladov a výnosov) je dôležité na určovanie smeru činnosti podniku. Na sledovanie rôznych druhov nákladov sa používajú prístupy z dvoch rôznych hľadísk. Ich vhodnou kombináciou sa získava lepší obraz o podnikovej činnosti:

- Vecné hľadisko, pri ktorom sa náklady delia na nákladové druhy. Výsledkom tohto prístupu sú celkové náklady, pripadajúce na hospodársku jednotku.
- Funkčné hľadisko, pri ktorom sú náklady rozdeľované podľa funkcií (útvárov) podniku (výroba, predaj, správa), pričom sa vychádza z výkonov (tržieb). V niektorých podnikoch sa ako základ pre členenie nákladov používa upravený výkaz ziskov a strát. Využíva sa najmä na účely zdaňovania (obr. 7).

Pre zvýšenie vypovedacej hodnoty finančných plánov sú vytvárané plány zamerané na detailné činnosti podniku a analyticky rozčleňujúce jednotlivé položky nákladov a výnosov. Vytvárajú sa rôzne skupiny plánov, napr.:

- plán výnosov (tržieb),
- plán predaja vlastných produktov, cien, kalkulácie,
- plán výroby (nákladov na výrobu),
- rozpočet marketingových aktivít,
- rozpočet administratívnych výdavkov,
- rozpočet distribučných výdavkov,
- rozpočty na projekty,
- ďalšie potrebné rozpočty (napr. na výskum a vývoj a pod.).

Označenie	Text	Plán (v tis. SKK)
I.	Tržby za predaj produktov	237 987
A.	Náklady vynaložené na obstaranie predaného produktov	221 830
+	Obchodná marža	16 157
II.	Výroba	1 702 046
II. 1.	Tržby z predaja vlastných produktov	1 652 910
2.	Zmeny stavu vnútroorganizačných zásob	8 691
3.	Aktivácia	40 445
B.	Výrobná spotreba	1 275 988
B. 1.	Spotreba materiálu, energie	1 017 570
2.	Služby	258 418
+	Pridaná hodnota	442 215
C.	Osobné náklady	234 957
D.	Dane a poplatky	2 545
E.	Odpisy dlhodobého nehmotného majetku a dlhodobého hmotného majetku	53 084
	Ostatné výnosy z hospodárskej činnosti	68 525
	Ostatné náklady na hospodársku činnosť	80 870
*	Výsledok hospodárenia z hospod. činnosti	139 284
	Finančné výnosy	33 044
	Finančné náklady	97 208
*	Výsledok hospodárenia z finančnej činnosti	-64 164
T.	Daň z príjmov z bežnej činnosti	14 265
**	Výsledok hospodárenia z bežnej činnosti	60 855
XVIII.	Mimoriadne výnosy	0
U.	Mimoriadne náklady	0
V.	Daň z príjmov z mimoriadnej činnosti	0
*	Výsledok hospodárenia z mimoriadnej činnosti	0
***	Výsledok hospodárenia za účtovné obdobie	60 855

Obr. 7. Výsledovka upravená na funkčné sledovanie nákladov

Prechodom na trhovú ekonomiku, získaním jasných vlastníkov, či umiestnením akcií na kapitálovom trhu vzniká potreba plánovať rozdelenie zisku na rozvoj podniku a dividendy. Používa sa plánovanie nerozdeleného zisku, ako je uvedené na obr. 8.

Riadok	Názov položky	Suma (v tis. SKK)
1.	Počiatkový stav k 1.1.20XX	306 993
2.	+ Čistý zisk po zdanení	56 972
3.	Spolu	363 965
4.	Prevod do základného imania (+fondy)	21 000
5.	Investičné a rozvojové programy	93 000
6.	Uhradenie strát	0
7.	Vytvorenie rezerv	8 000
8.	– Rozdelenie dividend	16 000
9.	Konečný stav nerozdeleného zisku k 31.12.20XX	225 965

Obr. 8. Plánovanie rozdelenia zisku

2. **Finančná bilancia (súvaha)** poskytuje obraz o stave a štruktúre majetku a zdrojov jeho krytia (aktíva a pasíva podniku) a ich vzájomnom pomere pre vytvorenie optimálnej štruktúry majetku pre daný typ podnikania. Finančná bilancia vyjadruje stav k určitému dátumu. Pre tvorbu súvahy podniku je používaná plná alebo redukovaná tabuľka využívaná na daňové účely. Obr. 9 ponúka zjednodušenú formu súvahy podniku.

3. **Plán cash flow.** Zmenou trhových podmienok rastie význam plánovania cash flow. Je významnou súčasťou finančného plánu. Cieľom plánu je naplánovať peňažné toky podniku a tým v konečnom dôsledku aj likviditu podniku. Plán cash flow možno rozdeliť na niekoľko čiastkových plánov:

- plán toku hotovosti,
- plán pokladničných príjmov a výdavkov,
- plán inkasa pohľadávok,
- plán úhrady záväzkov,
- plán úrokov, pôžičiek a úverov,
- plán cash flow projektov.

Na základe určených plánov sa predpovedá a sleduje likvidita podniku, investičných aktivít, vytváranie zdrojov na investovanie, na dosiahnutie rovnováhy medzi potrebou hotovosti a jej disponibilitou. Cez peňažné toky tento plán nadväzuje na ostatné plány, ktoré sa týkajú pohybu finančných zdrojov. Kvalita plánu cash flow a jeho realnosť závisí najmä od úrovne a kvality vypracovaného plánu zisku.

Nosné zložky plánu cash flow sú príjmy a výdaje peňažných prostriedkov podniku. Najdôležitejšiu časť na strane príjmov v tomto pláne predstavuje inkaso pohľadávok; na strane výdavkov je to úhrada záväzkov. Tieto plány sa vypracúvajú veľmi podrobne, často na dennej báze.

Špecifické metódy tvorby finančného plánu sú metódy, ktoré vznikli na pôde finančného plánovania a v tejto oblasti sa najčastejšie používajú. Výnimku tvorí metóda pomerných finančných ukazovateľov, ktorá je skôr metódou finančnej analýzy.

Metódy tvorby finančného plánu

Objektívne zostavený finančný plán na všetkých úrovniach je dôležitou podmienkou efektívnosti podniku a jeho fungovania. Platí to všeobecne pre plán podniku, zahrňujúci všetky činnosti a osobitne pre finančný plán. Pri reagovaní na podmienky trhu, na ponuku a dopyt, sa plánované objemy produkcie menia. Preto je potrebné mať reálny plán, aby sa dal prispôbovať skutočným podmienkam a upraviť tak, aby odrážal každodennú realitu. Táto problematika spadá do oblasti kontrolingu.

Finančná bilancia k 31.12.20XX (v tis. SKK)							
Aktíva		Suma	Podiel v %	Pasíva			
					Podiel v %		
B.	Neobežný majetok	906 413	48,12	A.	Vlastné imanie	711 592	37,77
B.I.	Dlhodobý nehmotný majetok	39 477	2,10	A.I.	Základné imanie	368 000	19,53
B.II.	Dlhodobý hmotný majetok	543 302	28,84	A.II.	Kapitálové fondy	-55 935	-2,97
B.III.	Dlhodobý finančný majetok	323 634	17,18	A.III.	Fondy zo zisku	36 752	1,95
C.	Obežný majetok	955 509	50,71	A.IV.	Výsledok hospodárenia minulých rokov	301 920	16,03
C.I.	Zásoby	279 648	14,84	A.V.	Výsledok hospodárenia za účtovné obdobie	60 855	3,23
C.II.	Dlhodobé pohľadávky	1 962	0,10	B.	Závazky	1 163 744	61,77
C.III.	Krátkodobé pohľadávky	656 942	34,87	B.I.	Rezervy	8 497	0,45
C.IV.	Finančné účty	16 957	0,90	B.II.	Dlhodobé záväzky	282 603	15,00
C.IV.1.	Peniaze	951	0,05	B.III.	Krátkodobé záväzky	149 525	7,94
2.	Účty v bankách	16 006	0,85	B.IV.	Bankové úvery a výpomoci	723 119	38,38
D.	Časové rozlíšenie	21 952	1,17	C.	Časové rozlíšenie	8 538	0,46
	Spolu majetok	1 883 874	100,00		Spolu vlastné imanie a záväzky	1 883 874	100,00

Obr. 9. Súvaha podniku

Na tvorbu plánov je potrebný dostatok kvalitných informácií o produktoch, procesoch a riadení podniku. Plány poskytujú informácie, podporujúce najhospodárnejšie uskutočňovanie podnikateľskej činnosti. Na tvorbu finančných plánov podniku sa používajú najčastejšie tieto metódy:⁶⁷

1. **Globálna, vecná metóda** má základ v minulosti, keď sa zostavovali jednotlivé časti plánu za každú činnosť osobitne a potom sa tieto podklady agregovali a previedli do finančného vyjadrenia. Podstata vyplýva z vypracovania jednotlivých plánov na nákup, predaj, výrobu, opravy, investície, ľudské zdroje, administratívu a pod. Pri spracovaní týchto plánov sa vychádza z momentálneho vývoja výroby, predaja a dynamiky cien atď. a o tieto hodnoty sa plán nezvyšuje. Vytvára sa priestor pre korekcie na základe vlastného vývoja. Vzájomným zlúčením týchto čiastkových plánov do celku vzniká celkový plán, ktorý sa pretransformuje do finančného plánu. Celá metóda je založená na prevzatí podkladov z ostatných plánov.
2. **Metóda postupného zostavovania rozpočtov** využíva rozpočty a kalkulácie na realizované produkty a projekty. Štruktúru tvorí členenie podľa jednotlivých funkcií v podniku ako nákup, predaj, výroba, opravy, marketing a pod. Po vypracovaní kalkulácií a rozpočtov sú tvorené návrhy na plány, ktoré sú konfrontované. Pri odchýlkach dochádza k úpravám, či už plánu alebo rozpočtov. Vytvorené rozpočty a reálne rozpočty sa v priebehu plnenia plánov vzájomne porovnávajú, pričom zistené odchýlky slúžia na korekcie do budúcnosti.
3. **Metóda pomerových finančných ukazovateľov** je založená na využití vhodne zvolených pomerových finančných ukazovateľov podľa typu podnikania a cieľov, ktoré chce podnik dosiahnuť. Každý podnik si na základe vytýčených cieľov vytvorí sústavu ukazovateľov, ktoré najlepšie charakterizujú plnenie cieľov. Vybrané pomerové finančné ukazovatele slúžia na sledovanie vývoja a určujú cieľové hodnoty, ktoré chce podnik v budúcnosti dosiahnuť. Keďže výber ukazovateľov je závislý od podniku, môže dôjsť k takému výberu, ktorý svojou reprezentáciou nemusí podnik smerovať k rozvoju alebo zvyšovaniu hospodárskeho výsledku. Dôležité je vybrať vhodný súbor pomerových ukazovateľov a stanoviť vzorové hodnoty, ktoré ale nemusia vychádzať z odvetvového priemeru či dosahovaných hodnôt najlepšieho podniku, ale mali by vykazovať aspoň porovnateľné hodnoty. Možno použiť napr. tieto ukazovatele:
 - pomer výnosov k nákladom,
 - pomer výnosov k vlastným zdrojom,
 - výnosy k cudzím zdrojom,
 - obrat zásob,
 - priemerná doba inkasa pohľadávok,
 - priemerná doba úhrady záväzkov,
 - bežná likvidita,
 - celková likvidita atď.
 Na základe pomerových ukazovateľov sa zostaví vzorový finančný plán zisku a finančná bilancia. Porovnaním s vypracovaným plánom sa robia korekcie, aby v plánovanom horizonte boli dosiahnuté modelové hodnoty. Zároveň sa overuje, či sú vytýčené reálne ciele a či nie je potrebné uskutočniť hodnotenie stavu podniku a previesť korekcie cieľov.⁶⁸

⁶⁷ Vlachynský, K.: Finančný manažment. Bratislava, Elita 1996, s. 257.

⁶⁸ Príklad použitia tejto metódy je uvedený v prílohe kapitoly.

4. **Metóda – analýza nulového bodu** využíva sledovanie vývoja nákladov a výnosov a z toho plynuceho zisku. Používa sa pri zavádzaní nových produktov alebo pri zmene objemu výroby existujúcich produktov. Analýza nulového bodu slúži na hodnotenie nových projektov, na hodnotenie variantov plánu cez zisťovanie hranice, pod ktorú by výnosy nemali klesnúť.
5. **Metóda percentuálneho podielu na tržbách** vychádza z predpokladu fixného pomeru medzi jednotlivými položkami finančnej bilancie (súvahy) a celkovým objemom tržieb. Umožňuje dať odpoveď na nasledujúce otázky:
 - aké aktíva a v akej štruktúre by mal mať podnik v plánovanom období, aby zabezpečil predpokladaný rast tržieb,
 - koľko kapitálu potrebuje na investície a v akej štruktúre (akciový kapitál, dlhodobý úver, krátkodobý úver a pod.),
 - koľko finančných prostriedkov vygeneruje zo zisku.
 Postup tvorby finančného plánu aplikáciou metódy percentuálneho podielu na tržbách opisujú nasledujúce kroky:
 1. **krok** Finančná analýza bežného (východiskového) roka. Informačné zdroje finančnej analýzy sú súvaha a výkaz ziskov a strát.
 2. **krok** Formulácia cieľov na časový horizont finančného plánu.
 3. **krok** Posúdenie splnenia základných podmienok na aplikáciu metódy. K týmto podmienkam patrí:
 - väčšina položiek súvahy je úzko spätá s tržbami,
 - štruktúra aktív a pasív bežného roka je adekvátna dosahovanej úrovni tržieb.
 4. **krok** Ak nie je splnený bod 2 v 3. kroku, je žiaduce urobiť korekciu položiek bežného roka. Cieľom tohto kroku je zamedziť prenosu „zlej“ východiskovej štruktúry majetku a zdrojov krytia do budúcnosti. Korekciu možno uskutočniť použitím už opísanej metódy pomerových finančných ukazovateľov.
 5. **krok** Identifikácia položiek súvahy, ktoré sa menia ako dôsledok zmeny tržieb. Vyčíslenie percentuálneho podielu týchto položiek na tržbách. Treba starostlivo zvážiť výber položiek súvahy, ktoré úmerne porastú s tržbami. Na strane aktív sú to spravidla všetky, na strane pasív automaticky porastú len niektoré. Pri rozhodovaní sa berú do úvahy mnohé faktory, ako sú napríklad zmeny v štruktúre výroby a predaja, využívanie výrobných kapacít, časový horizont plánu a pod.
 6. **krok** Výpočet plánových položiek aktív a pasív vynásobením percentuálneho podielu na tržbách plánovaným objemom tržieb. Pri položkách, kde percentuálna závislosť neexistuje, sú preberané čiastky z pôvodnej súvahy.
 7. **krok** Výpočet potreby kapitálu, nových finančných zdrojov. Rozdiel medzi spravidla vyšším percentuálnym rastom aktív a nižším percentuálnym rastom pasív predstavuje potrebu nových finančných zdrojov.
 8. **krok** Rozhodnutie o štruktúre a spôsobe získania nových finančných zdrojov pri rešpektovaní formulovaných cieľov finančného plánu.
 9. **krok** Vypracovanie finančnej bilancie (súvahy) a plánu cash flow.
 10. **krok** Kontrola dodržania formulovaných cieľov finančného plánu.
 11. **krok** Hodnotenie úrovne a kvality finančného plánu aplikáciou metód „predikcie finančných ťažkostí podniku“.
6. **Regresná metóda** sa používa na plánovanie štruktúry jednotlivých položiek finančnej bilancie, ktoré priamo závisia od tržieb alebo nákladov a ich zmeny. Táto metóda ráta so zmenou medzi tržbami alebo nákladmi a položkami aktív a pasív, závislých od týchto pre-

menných. Výhodou tohto prístupu je, že nekopíruje vývoj výnosov a nákladov v percentuálnom vyjadrení, ale na základe štatisticky overeného vývoja premenlivého pomeru.⁶⁹ Tento prístup je menej náchylný na skresľovanie vývoja na základe percentuálnych prírastkov. Položky aktív a pasív, nevykazujúce korelačnú závislosť od výnosov, sú vytvárané na základe iných metód tak, aby vytvorili rovnováhu medzi aktívami a pasívami a zohľadnili potreby podniku v budúcnosti.

7. Finančné modely vychádzajú z matematických modelov. Pre modely je rozhodujúce vytvorenie takých parametrov, ktoré budú najviac charakterizovať najvýznamnejšie skutočnosti. Skupiny modelov možno rozdeliť na:

- Simulačné modely finančného plánu, slúžiace na tvorbu predpokladaných alternatív. Ich simulácia poskytuje výsledky k určitému časovému bodu. Tie umožňujú porovnanie jednotlivých alternatív vo vytypovaných časových obdobiach. Simulačné modely slúžia na alternatívne hodnotenie pracovníkov v rozhodovaní.
- Optimalizačné modely, pomáhajú hľadať najefektívnejšie riešenia za podmienok, ktoré sú vymedzené. Do optimálneho modelu je potrebné zakomponovať vzájomné vzťahy na úrovni podniku, aby optimalizácia prebiehala pri ich zohľadnení. Podstatou modelov je zjednodušenie vzťahov a problémov, preto je nevyhnutné vybrať vhodný model a venovať veľkú pozornosť interpretácii výsledkov.

Objektívne zostavený finančný plán na všetkých úrovniach je dôležitou podmienkou efektívnosti podniku a jeho fungovania. Platí to všeobecne pre plán podniku, ktorý zahŕňa všetky činnosti a osobitne pre finančný plán.

Finančná kontrola a finančná analýza

Finančná kontrola je súčasťou podnikového kontrolného systému. V súčasnosti Medzinárodné združenie najvyšších kontrolných inštitúcií (INTOSAI) odporúča uplatňovať štyri všeobecné štandardy pri uskutočňovaní vnútornej kontroly. Všeobecné štandardy sa dotýkajú týchto problémov:

- Prímerané uistenie (Reasonable Assurance) znamená, že musí byť vybudovaná taká štruktúra vnútornej kontroly, aby náklady na uskutočňovanie kontroly nepresiahli prínosy z uskutočňovania vnútornej kontroly.
- Podporné správanie (Supportive Attitude) znamená, že vedúci zamestnanci a ostatní zamestnanci podporujú vykonávanie kontroly riadenia.
- Integrita a kompetencia (Integrity and Competence). Musia existovať jasne vymedzené zásady kontroly pre každú oblasť činnosti v podniku, ministerstve, rozpočtovej organizácii. Tieto zásady majú tvoriť ucelený systém a majú byť obsiahnuté aj vo všeobecných zásadách organizácie.
- Monitorovacie kontroly (Monitoring Controls) predstavujú povinnosť pre vedúcich zamestnancov neustále monitorovať (overovať) uskutočňovanú hospodársku činnosť a prímerane reagovať pri výskyte neefektívnych, neregulárnych a nehospodárnych činností.

V rámci takto uvádzaného prístupu sa finančná kontrola vníma ako podporná činnosť, ktorá je zložkou finančného riadenia, zabezpečujúca hodnotenie úrovne dosahovania finančných cieľov, poskytujúca impulzy pre operatívne riadenie a zabezpečujúca podklady na zostavovanie finančných plánov a rozpočtov.⁷⁰

⁶⁹ Cipa, T.: Analýza časových řad s aplikacemi v ekonomii. Praha, SNTL 1986.

⁷⁰ Meričková, B. – Šebo, J.: Finančný manažment vo verejnoprávnych a súkromnoprávných organizáciách. In: Management územní samosprávy. Sborník referátů sekce II semináře. Brno, Masarykova universita 2006, s. 107.

V teórii kontroly je často finančná kontrola uvádzaná ako samostatná činnosť, ktorá má dva aspekty – ekonomické hodnotenie a právnické overovanie, ktoré sa vzájomne prekrývajú.⁷¹ Z časového hľadiska možno finančnú kontrolu rozdeliť takto:

- finančná kontrola ex ante (predbežná) je vykonávaná pred uskutočnením finančnej operácie,
- finančná kontrola ex post (následná) je vykonávaná po uskutočnení finančnej operácie.

Okrem uvedeného základného delenia finančnej kontroly z časového hľadiska na predbežnú a priebežnú je v ekonomickej teórii známa aj priebežná kontrola, resp. kontrola usku- točňovaná na vybranej vzorke finančných operácií. Úlohou tohto druhu kontroly je preveriť účinnosť kontrolného systému a zistiť tzv. kontrolné riziko, t. j. schopnosť kontrolného systé- mu odhaľovať nedostatky pri plnení cieľov podniku.

Dôraz na ekonomický rozmer finančnej kontroly sa spája s ďalším vnímaním uvedenej činnosti. V tomto prípade sa zdôrazňuje predovšetkým nutnosť sledovania účinnosti aloko- vaných finančných zdrojov a minimalizácie podnikateľského rizika vo vzťahu k výstupom pro- stredníctvom merateľných indikátorov (nákladovosť, rentabilita, produktivita, výnosnosť, za- dlženosť a pod.). Uvedený postup je charakteristický práve pre finančnú analýzu. Overovanie súladu vykonávaných finančných operácií s právnymi predpismi a opatreniami je predmetom záujmu finančnej revízie, ktorá je ďalšou stránkou uskutočňovanej finančnej kontroly. Ciele finančnej analýzy možno zhrnúť do štyroch základných oblastí:

- zhodnotiť finančnú situáciu v ekonomickom subjekte a určiť príčiny, ktoré spôsobujú od- chýlky vo finančnom hospodárení analyzovaného podniku od žiaduceho stavu,
- navrhnúť opatrenia na odstránenie zistených rozdielov,
- uskutočňovať analýzu zlepšenia finančnej situácie po implementácii nápravných opatrení v podniku,
- zhodnotiť realnosť stanovených cieľov vzhľadom na existujúce potenciály – externé (trho- vá situácia, makroekonomický vývoj) a interné (likvidita, riziká projektu, veľkosť podniku, úroveň riadiacich pracovníkov a pod.).

Finančnú analýzu možno rozdeľovať podľa viacerých hľadísk. Z pohľadu faktorov, ktoré vplyvávajú na finančnú situáciu podnikov, je dôležité členenie finančnej analýzy na:

- Finančnú analýzu externých faktorov, vplyvujúcich na finančnú situáciu. Táto analýza býva niekedy v podniku podceňovaná. Najmä analýza zameraná na predikciu externých faktorov by mohla priniesť v podniku značné úspory. Príkladom môže byť analýza vý- voja vplyvu inflácie a úrokových sadzieb na medzibankovom trhu na finančnú situáciu podniku.
- Finančnú analýzu interných faktorov, ktorá sa zameriava na hodnototvorný proces v pod- niku. Príkladom môže byť analýza spotreby materiálu alebo doby obratu zásob. Pri uskutočňovaní finančnej analýzy platí dôležitý princíp prevencie. Podstata spomína- ného princípu tkvie v tom, že čím skôr sa zistí možnosť zlepšenia, tým budú nižšie straty. Na tejto báze je založené druhé významné hľadisko členenia finančnej analýzy na retro- spektívnu finančnú analýzu (ex post) a perspektívne zameranú finančnú analýzu (ex ante).
- Retrospektívne zameraná finančná analýza (ex post) vysvetľuje súčasnú finančnú situáciu na základe minulých údajov. Hlavným zdrojom pre uskutočnenie retrospektívnej finančnej analýzy sú údaje z finančného účtovníctva podniku.
- Perspektívne zameraná finančná analýza (ex ante) sa snaží predpovedať vývoj finančnej situácie podniku s cieľom využiť v dostatočnom časovom predstihu nové príležitosti na

⁷¹ Hájčik, V.: Kontrola finančnej činnosti. Bratislava, Súvaha 1997, s. 31.

dosiahnutie úspechu alebo z dôvodu zamedzenia vzniku krízy a včasného uskutočnenia korekčných opatrení v hospodárení a financovaní daného ekonomického subjektu.

Z pohľadu prístupu k hodnoteniu dosahovaných výsledkov vo finančných výkazoch podniku sa uplatňuje členenie finančnej analýzy na:

- Horizontálnu finančnú analýzu, ktorá sa vyznačuje tým, že sa analyzujú obsahovo rovnaké údaje, líšiace sa obdobím ich zachytenia, alebo sa porovnávajú rovnaké údaje rôznych subjektov v rovnakom čase (prístup uplatňovaný pri benchmarkingu). Používa sa na hodnotenie vývoja finančnej situácie alebo porovnanie finančnej situácie dvoch rôznych porovnateľných ekonomických subjektov.
- Vertikálnu finančnú analýzu, ktorá zisťuje podiel alebo význam analyzovaného údaje na celkovej množine, ktorej súčasťou je daný analyzovaný údaj. Typickým príkladom je analýza finančnej štruktúry.

Členenie finančnej analýzy na vertikálnu a horizontálnu má mimoriadny význam aj v procese prijímania finančných rozhodnutí. Z uvedeného dôvodu je tejto problematike venovaná väčšia pozornosť v nasledujúcej podkapitole.

Finančné rozhodovanie v podmienkach rozvinutého kapitálového trhu

Finančné rozhodovanie tvoria činnosti, ktoré predstavujú podstatu paralelnej zložky finančného riadenia. Súvisí s finančným plánovaním a uskutočňuje sa tak v rovine strategickú, ako aj operatívnu. Strategické rozhodnutia vyplývajú hlavne zo vzťahov podniku s okolím a operatívne rozhodnutia majú interný charakter.

Najdôležitejšou vlastnosťou aktivít, spojených s finančným rozhodovaním, je riešenie problémov v oblasti fungovania ekonomických systémov. Podstata problému, ktorý je predmetom rozhodovania spočíva v tom, že je potrebné buď vyriešiť rozpor medzi požiadavkami a zdrojmi (ktoré sú nevyhnutné na ich splnenie), alebo vyriešiť rozpor medzi dosahovanou a požadovanou úrovňou stavu fungovania konkrétneho ekonomického systému. Na riešenie spomínaného rozporu existuje viac možností a v procese rozhodovania je potrebné uskutočniť výber najvhodnejšieho riešenia.⁷² Optimalizačný charakter rozhodovacích procesov vplyva na rozvoj kvantitatívnych metód vo finančnom rozhodovaní. Zároveň spôsobuje, že kľúčovú úlohu vo finančnom rozhodovaní má identifikácia a definovanie problému, pretože správna formulácia podnikových cieľov je východiskom pri kvantifikácii cieľov a určení výberových kritérií.

Moderné podniky sa vo finančnom rozhodovaní orientujú na teóriu vitálneho podniku. Takýto prístup je logickým vyústením úvah manažérov o prežití podniku a jeho životaschopnosti, či predpokladanej budúcnosti.⁷³

Všeobecný rozhodovací problém pri kvantifikácii cieľa vitálneho podniku v podmienkach trhovej ekonomiky je ovplyvnený prítomnosťou rizika. V súčasnej teórii finančného manažmentu je uvedená skutočnosť riešená tak, že v prípade existencie neistoty a rizika je základným cieľom podniku maximalizácia trhovej hodnoty akcií. Maximalizácia zisku je cieľom podniku len v prípade istoty.⁷⁴

⁷² Gros, I.: Kvantitatívne metódy v manažerskom rozhodovaní. Praha, Grada Publishing 2003, s. 16.

⁷³ Prvý zmienku o vitálnom podniku možno nájsť v Eschenbach, R. a kol.: Controlling. Praha, ASPI Publishing 2000, s. 61.

⁷⁴ Machoň, L.: Finanční řízení koncernu. Praha, VŠE 1995, s. 7.

Uvedené konštatovanie má zásadný dopad na finančné riadenie podnikov v podmienkach rozvinutého kapitálového trhu. Vyplýva z neho, že rozvinutý kapitálový trh, ako externý faktor, pomáha významným spôsobom skvalitňovať finančné riadenie podnikov. V prípade nelikvidného kapitálového trhu chýba vedeniu podniku a jeho vlastníkom dôležitá informácia pri uskutočňovaní finančných rozhodnutí. Spomínaný jav je aj dlhodobým problémom slovenských podnikov. Možno predpokladať, že rozvoj kapitálového trhu na Slovensku by bol jedným z významných faktorov zvýšenia efektívnosti slovenskej ekonomiky. Napriek tomu, že kapitálový trh poskytuje cenné informácie pre uskutočňovanie finančných rozhodnutí, nezastupiteľnú úlohu v tejto súvislosti zohrávajú finančné výkazy podniku. Najlepším potvrdením uvedeného konštatovania sú Medzinárodné štandardy finančného výkazníctva IFRS (International Financial Reporting Standards), ktoré považujú za hlavný cieľ účtovných závierok podávať informácie o finančnej situácii, výnosnosti a zmenách vo finančnej situácii podniku, ktoré sú užitočné pre ich užívateľov pri ekonomickom rozhodovaní na základe finančných informácií. Ak vychádzame z medzinárodného účtovného štandardu IAS 1 (International Accounting Standards) s názvom „Prezentácia účtovnej závierky“ možno konštatovať, že informácie o finančnej situácii sú prvotne poskytované v súvahe. Informácie o výnosnosti poskytuje výkaz ziskov a strát a informácie o zmenách vo finančnej situácii podáva výkaz, ktorý vysvetľuje zmeny vo vlastnom imaní. Dôležitú úlohu pri prijímaní ekonomických rozhodnutí má aj výkaz o finančných tokoch (cash flow). Posudzovanie vzájomných súvislostí medzi jednotlivými podnikovými činnosťami si vyžaduje komplexný prístup k finančným výkazom, ktoré tvoria súčasť účtovnej závierky. Osobitne sa táto skutočnosť prejavuje vo vzťahoch medzi výnosnosťou a finančnou situáciou podniku. V praxi to značí, že na získanie úplného obrazu o výnosnosti podniku je dôležité, aby sa posúdili vzájomné súvislosti medzi výkazom ziskov a strát, súvahou a výkazom o zmenách vo finančnej situácii podnikateľského subjektu. Dosahovanie cieľov v oblasti výnosnosti a ziskovosti je v značnej miere podmienené finančnou situáciou podniku. Informácie, týkajúce sa finančnej situácie, dovoľujú ich používateľom zhodnotiť majetkovo finančnú stabilitu a na tomto základe posúdiť schopnosť podniku prispôbovať sa zmenám v okolí. Hlavný význam hodnotenia finančnej stability pri prijímaní finančných rozhodnutí spočíva v tom, že umožňuje zistiť schopnosť podnikateľského subjektu vytvárať správny vzťah medzi majetkom a zdrojmi krytia (kapitálom). Na základe overenia finančných účinkov z minulých rozhodnutí tak možno predikovať schopnosť podniku vytvárať peňažné prostriedky a ich ekvivalenty. Z pohľadu hodnotenia finančnej situácie podnikateľského subjektu možno konštatovať, že medzi najdôležitejšie oblasti skúmania v rámci majetkovo finančnej stability patrí majetková štruktúra, finančná štruktúra (štruktúra finančných zdrojov) ako aj vzájomné vzťahy medzi jednotlivými druhmi majetku a zložkami finančnej štruktúry. Informácie o finančnej štruktúre majú význam pri zisťovaní budúcej potreby cudzích zdrojov financovania, ale aj z dôvodu predvídania rozdelenia budúcich ziskov. Vzájomné vzťahy medzi majetkovou a finančnou štruktúrou sa pri hodnotení finančnej situácie odrážajú v likvidite a solventnosti podniku. Likvidita sa vzťahuje na dostupnosť peňažných prostriedkov v blízkej budúcnosti vo vzťahu k záväzkom počas daného obdobia. Solventnosť sa vzťahuje na dostupnosť peňažných prostriedkov počas dlhšieho obdobia, na uspokojenie finančných záväzkov v čase ich splatnosti.

Základná charakteristika informácií, týkajúcich sa hodnotenia finančnej situácie podniku, potvrdzuje dôležité miesto súvahy v procese finančného rozhodovania. V tejto súvislosti je vhodné povedať, že súvažu možno definovať ako prehľadné usporiadanie jednotlivých peňažne vyjadrených zložiek majetku (aktív) a zdrojov ich krytia (pasív) v konkrétnom ekonomickom subjekte k určitému dátumu. Východiskom pri konštrukcii súvahy je bilančná rovnica (1):

$$\text{Majetok} = \text{Zdroje krytia} \quad (1)$$

$$(\text{Aktíva}) \quad (\text{Pasíva})$$

Za majetok (aktíva), vykazovaný v súvahe, možno označiť sumu hmotných a nehmotných, peňažných alebo nepeňažných prostriedkov vo vlastníctve konkrétneho podniku, ktoré sú výsledkom minulých udalostí. Možno ich oceniť a spája sa s nimi možnosť získania ekonomických úžitkov v budúcnosti. Podstata budúcich ekonomických úžitkov, stelesnených v majetku, tkvie v možnosti prispieť (priamo alebo nepriamo) k toku peňažných prostriedkov alebo ekvivalentov do podniku (napr. schopnosť výrobného prostriedku znížiť výrobné náklady).

Zdroje krytia (pasíva) objasňujú pôvod, zdroj financovania jednotlivých druhov majetku. Z pohľadu finančnej štruktúry je primárne hľadisko delenia zdrojov krytia majetku na záväzky (cudzíe zdroje) a vlastné imanie (vlastný kapitál). Podľa medzinárodných účtovných štandardov IFRS sa záväzky vyznačujú tým, že podniku vzniká súčasná povinnosť, z ktorej vyplýva nutnosť alebo zodpovednosť konať určitým dohodnutým spôsobom. Sú výsledkom minulých transakcií alebo udalostí a možno ich právne vymáhať na základe uzatvorenej zmluvy alebo právnych predpisov. Typickými príkladmi záväzkov sú obchodné záväzky alebo záväzky splácať úver na základe predchádzajúcej úverovej zmluvy. Záväzky, ktoré sa vyznačujú problémami pri oceňovaní a ich cena bola odhadnutá, sú označované ako rezervy. Od vysporiadania záväzkov sa očakáva, že spôsobí úbytok podnikových prostriedkov, ktoré pre podnik stelesňujú budúce ekonomické úžitky.

Vlastné imanie predstavuje hodnotu zdrojov krytia majetku, ktoré podniku zostávajú po odrátaní všetkých záväzkov od celkového majetku. Prioritnou zložkou vlastného imania je základné imanie, resp. vklady vlastníkov (akcionárov). Hlavným zdrojom zvyšovania vlastného imania je zisk podniku. V položke vlastné imanie tak najzreteľnejšie vidieť vzájomné súvislosti medzi výnosnosťou a finančnou situáciou konkrétneho ekonomického subjektu. Okrem členenia vlastného imania na dosiahnutý zisk bežného účtovného obdobia a základné imanie je súčasťou vlastného imania aj nerozdelený zisk minulých období, zákonný rezervný fond, kapitálové fondy a dobrovoľné fondy tvorené zo zisku. Pre výpočet hodnoty vlastného imania možno odvodiť tzv. modifikovanú bilančnú rovnicu (2):

$$\text{Vlastné imanie} = \text{Majetok} - \text{Záväzky} \quad (2)$$

Výpočet vlastného imania na základe modifikovanej bilančnej rovnice (2) je zároveň aj prejavom finančného chápania vlastného kapitálu. Podľa finančného chápania vlastného kapitálu je vlastný kapitál zároveň synonymum čistých aktív alebo vlastného imania. Okrem finančného chápania vlastného kapitálu sa uplatňuje aj fyzické poňatie vlastného kapitálu, ktorý kladie dôraz na produkčnú schopnosť a za vlastný kapitál považuje výrobnú kapacitu, vyjadrenú napr. v jednotkách výroby za deň. Výber konkrétneho chápania vlastného kapitálu predukuje ciele, ktoré je potrebné dosiahnuť z hľadiska definovania obsahu zisku, čím zásadne vplyva na rozhodovací proces. Podľa fyzického chápania zachovania vlastného kapitálu je zisk dosiahnutý len vtedy, keď je fyzická výrobná kapacita (produkčná schopnosť) podniku ku koncu obdobia vyššia ako fyzická výrobná kapacita na začiatku obdobia, po vylúčení vplyvu všetkých vkladov a výberov vlastníkov počas hodnoteného obdobia.

Dominantnú úlohu v trhovej ekonomike má finančné chápanie vlastného kapitálu. Podľa finančného chápania vlastného kapitálu sú hlavným zmyslom podnikateľskej činnosti dva ciele. Prvý spočíva v zabezpečení rozvoja vlastného imania a druhý v zachovaní majetkovej

podstaty podniku. Spomínaným cieľom sú potom podriadené rozhodovacie procesy, vplývajúce na finančnú situáciu podniku. V tejto súvislosti je vhodné uviesť, že pri výbere vhodných finančných rozhodnutí (na úrovni vlastníkov, ktorí sa starajú o rozvoj vlastného imania, ako aj na úrovni manažmentu, ktorý sleduje zachovanie majetkovej podstaty podniku) sa využíva jednak vertikálny, jednak horizontálny koncept súvahy:

- Vertikálny koncept súvahy vychádza z tradičnej bilančnej rovnice (1). Služi najmä na posúdenie majetkovej štruktúry a finančnej štruktúry. Príklad na vertikálny koncept súvahy uvádza obr. 10.
- Horizontálny koncept súvahy vychádza z modifikovanej bilančnej rovnice (2). Horizontálny koncept súvahy poskytuje v porovnaní s vertikálnym konceptom špecifické údaje analytického charakteru o aktívach a pasívach. Ide hlavne o údaje týkajúce sa likvidity a krytia majetku. Horizontálny koncept súvahy uvádza obr. 11.

Pri vertikálnom koncepte súvahy možno veľmi dobre poukázať na možnosti hodnotenia finančnej situácie z hľadiska zabezpečovania základných cieľov podnikateľskej činnosti podľa finančného chápania vlastného imania, ktoré spočívajú v zabezpečení rozvoja vlastného imania a v zachovaní majetkovej podstaty. Porovnaním súvahových údajov za roky 2005 a 2006 je zrejmé, že celkový majetok (aktíva) podniku klesol z hodnoty 1 883 874 tis. SKK na 1 879 271 tis. SKK, čo znamená, že sa nezabezpečuje zachovanie majetkovej podstaty podniku. Zároveň však bol splnený cieľ v oblasti rozvoja vlastného imania, pretože došlo k mierne-

	Bilančná položka	Rok 2005	Rok 2006
		Suma (v tis. SKK)	
I.	Obežný majetok + časové rozlíšenie	977 461	999 511
II.	Krátkodobé cudzie zdroje	158 063	157 960
II.1.	Krátkodobé záväzky	149 525	150 110
II.2.	Časové rozlíšenie	8 538	7 850
III.	Pracovný kapitál (I. - II.)	819 398	841 551
IV.	Neobežný majetok	906 413	879 760
V.	Dlhodobé cudzie zdroje	1 014 219	1 008 690
V.1.	Rezervy	8 497	8 856
V.2.	Dlhodobé záväzky	282 603	274 423
V.3.	Bankové úvery a dlhodobé výpomoci	723 119	725 411
VI.	Čisté aktíva (I. + IV. - II. - V.)	711 592	712 621
VII.	Vlastný kapitál (vlastné imanie = III. + IV. - V.)	711 592	712 621

Obr. 10. Horizontálny koncept súvahy

mu zvýšeniu vlastného imania z hodnoty 711 592 tis. SKK na 712 621 tis. SKK. Pri komplexnom zhodnotení súvahy podniku je zároveň vidieť, že v porovnaní s predchádzajúcim obdobím sa dosiahla strata. Hlavným zdrojom zvýšenia vlastného imania podniku je zlepšenie situácie v oblasti kapitálových fondov, čo zrejme súvisí so zlepšením ocenenia jeho aktív, ktoré podnik preceňuje na reálne ceny. V majetkovej oblasti je badateľný pokles dlhodobého hmotného

	Aktíva	Rok 2005		Rok 2006	
		Suma (v tis. SKK)	Podiel (v %)	Suma (v tis. SKK)	Podiel (v %)
B.	Neobežný majetok	906 413	48	879 760	47
B.I.	Dlhodobý nehmotný majetok	39 477	2	39 872	2
B.II.	Dlhodobý hmotný majetok	543 302	29	532 436	28
B.III.	Dlhodobý finančný majetok	323 634	17	307 452	16
C.	Obežný majetok	955 509	51	975 364	52
C.I.	Zásoby	279 648	0	291 612	16
C.II.	Dlhodobé pohľadávky	1 962	0	2 158	0
C.III.	Krátkodobé pohľadávky	656 942	35	643 803	34
C.IV.	Finančné účty	16 957	1	19 044	1
C.IV.1.	Peniaze	951	0	1 141	0
C.IV.2.	Účty v bankách	16 006	1	17 606	1
D.	Časové rozlíšenie	21 952	2	24 147	1
	Spolu majetok	1 883 874	100	1 879 271	100
	Pasíva				
A.	Vlastné imanie	711 592	38	712 621	38
A.I.	Základné imanie	368 000	20	368 000	20
A.II.	Kapitálové fondy	-55 935	-3	-52 756	-3
A.III.	Fondy zo zisku	36 752	2	48 923	3
A.IV.	Výsledok hospodárenia minulých rokov	301 920	16	350 604	19
A.V.	Výsledok hospodárenia za účtovné obdobie	60 855	3	-2 150	0
B.	Závazky	1 163 744	62	1 158 800	62
B.I.	Rezervy	8 497	1	8 856	1
B.II.	Dlhodobé záväzky	282 603	15	274 423	15
B.III.	Krátkodobé záväzky	149 525	8	150 110	8
B.IV.	Bankové úvery a výpomoci dlhodobé	723 119	38	725 411	39
C.	Časové rozlíšenie	8 538	1	7 850	0
	Spolu vlastné imanie a záväzky	1 883 874	100	1 879 271	100

Obr. 11. Vertikálny koncept súvahy

majetku a zároveň pokles dlhodobého finančného majetku. Z komplexného pohľadu sa podniku napriek miernemu zlepšeniu výsledkov v oblasti finančnej štruktúry (pomer vlastného imania k záväzkom) nedarí zabezpečiť rozvoj, celková suma jeho majetku klesá. Majetok skutočne predstavuje zdroj možných ekonomických úžitkov (získov) podniku, pretože s jeho poklesom sa v analyzovanom podniku nedarí dosahovať ani zisk.

Pohľad na finančnú situáciu, uskutočnený na základe tradičného (vertikálneho) konceptu súvahy, je vhodné kombinovať s hodnotením na základe horizontálneho konceptu súva-

hy. Z pohľadu využiteľnosti informácií, ktoré obsahuje tento prístup nazerania na podnikové aktíva a pasíva, je pozoruhodný predovšetkým ukazovateľ pracovný kapitál, ktorý vyjadruje hodnotu obežných prostriedkov krytých z dlhodobých zdrojov. Tento ukazovateľ by mal dosahovať kladnú hodnotu. Jeho príliš vysoká hodnota v sledovanom podniku však svedčí o neefektívnom využívaní podnikových finančných zdrojov. Na základe horizontálneho konceptu súvahy možno jednoducho overiť aj tzv. zlaté pravidlo financovania a zlaté bilančné pravidlo.

Podstata zlatého pravidla financovania spočíva v tom, že pri financovaní podnikových aktív sa dodržiavajú nasledujúce podmienky:

$$\frac{DZF}{DVM} \geq 1; \quad \frac{KZF}{KVM} \leq 1$$

kde:

DZF – dlhodobé zdroje financovania,

DVM – dlhodobo viazaný majetok,

KZF – krátkodobé zdroje financovania,

KVM – krátkodobo viazaný majetok.

Zlaté bilančné pravidlo vychádza z predpokladu, že neobežný majetok je dlhodobo viazaný a obežný majetok je viazaný krátkodobo. Na základe uvedeného je potrebné dodržať tieto podmienky:

$$VK + DCK \geq NM, \quad KCK \leq NM$$

kde:

VK – vlastný kapitál,

DCK – dlhodobý cudzí kapitál,

NM – neobežný majetok,

KCK – krátkodobý cudzí kapitál.

Na základe horizontálneho konceptu súvahy možno vyvodiť záver, že hodnotený podnik sa snaží dodržiavať aj zlaté pravidlo financovania aj zlaté bilančné pravidlo. Napriek tomu, že celková hodnota pracovného kapitálu dosahuje kladnú hodnotu vzniká otázka, či hodnotený podnik efektívne využíva zdroje financovania. Osobitne vysoká je hodnota dlhodobých cudzích zdrojov. Aj tento pohľad na finančnú situáciu naznačuje potrebu realizácie vhodných investičných rozhodnutí.

Význam súvahy sa prejavuje predovšetkým v tom, že umožňuje posúdiť účinky uskutočnených finančných rozhodnutí v podniku na jeho schopnosť generovať ekonomické úžitky z dlhodobého hľadiska. Tento aspekt je osobitne dôležitý v súvislosti s posúdením udržateľnosti podnikových aktivít.

Úloha interného auditu v podnikovom systéme riadenia

Kontrolný systém môže poskytnúť vrcholnému vedeniu podniku len primeranú istotu, že dôjde k splneniu vytýčených cieľov. Každý ekonomický systém je pritom v kontakte s okolím. Očakávania rôznych skupín z okolia nemusia byť v zhode s cieľmi podniku. Úlohou auditu je na základe kvantifikovateľných informácií (zачytených v účtovníctve organizačnej jednotky podniku, v ktorej je realizovaný audit) poskytnúť ubezpečenie, že vnútorný kontrolný systém zabezpečuje, že ciele podniku budú splnené alebo sú vhodne stanovené.

Interný audit je činnosť, ktorá má špecifické miesto v systéme riadenia podniku. Dôležitosť interného auditu vzrástla predovšetkým so silnejúcimi požiadavkami na neustále zlepšovanie riadenia. Z pôvodnej úlohy interného auditu, ktorá spočívala v kontrole a porovnávaní skutočného stavu s plánovaným, je dnes interný audit nezávislá, objektívna, zisťovacia a konzultačná činnosť, zameraná na pridanú hodnotu a zlepšenie prevádzky v podniku. Tieto ciele zabezpečuje prostredníctvom implementácie systematického metodického prístupu k hodnoteniu a zlepšovaniu efektívnosti riadenia rizík, riadiacich a kontrolných procesov.⁷⁵ Medzi interným auditom a kontrolingom existujú rozdielnosti. Audit sa sústreďuje na riziká kontrolného systému a celého systému riadenia, kontroling hľadá možnosti dosiahnutia podnikových cieľov. Významný rozdiel je aj v tom, že interný audit pracuje len s vybranou reprezentatívnou vzorkou údajov. Medzi základné úlohy interného auditu patria nasledujúce činnosti:

- monitorovanie podnikových činností a návrh opatrení na zlepšenie výkonu oblastí, v ktorých bol uskutočnený audit,
- kontrola súladu cieľov a stratégie podniku s operatívnym riadením,
- zisťovanie odchýlok od vytýčených cieľov a poskytovanie informácií vedeniu podniku o zistených odchýlkach,
- vyhodnocovanie využitia podnikových zdrojov a vypracúvanie návrhov vedeniu podniku na ich optimálne využitie,
- poskytovanie spoľahlivých a včasných informácií o činnostiach subjektu, v ktorom je vykonávaný audit, vedúcim zamestnancom za finančné riadenie,
- hodnotenie úrovne finančného riadenia a vypracúvanie námetov na jeho skvalitnenie,
- analýza rizík finančného riadenia a iných činností subjektu, v ktorom je vykonávaný audit, a tvorba opatrení na odstránenie týchto rizík,
- vypracúvanie analýz dopadu implementácie nových metód podnikového riadenia na vitalnosť (životaschopnosť) podniku.

Pridaná hodnota fungovania interného auditu v organizácii je predovšetkým v tom, že sa na uskutočňovanie konkrétnych činností podniku pozerá nielen z pohľadu účinnosti (maximálne výstupy v porovnaní so vstupmi), ale hodnotí sa, aký má vôbec význam uskutočňovanie daných činností pre systém – hľadisko účelnosti. Z chronologického hľadiska možno prácu interného audítora pri vykonávaní spomínaných úloh rozdeliť do týchto krokov:⁷⁶

1. zhromažďovanie údajov,
2. analýza rizík,
3. výber audítorskej úlohy a jej zahrnutie do plánu,

⁷⁵ Truneček, J. a kol.: Interní manažerský audit. Praha, Profesional Publishing 2004, s. 45.

⁷⁶ Príručka na vykonávanie vnútorného auditu. Finančný spravodajca MF SR č. 2/2003.

4. príprava plánu audítorskej akcie,
5. realizácia audítorskej akcie,
6. vypracovanie audítorskej správy,
7. monitorovanie zohľadnenia odporúčaní,
8. archivácia výsledkov audítorskej činnosti.

Z pohľadu funkcie vnútorného auditu možno charakterizovať vzájomný vzťah medzi vrcholným vedením podniku a interným auditom ako vzťah komplementárny, pričom je zabezpečená nezávislosť audítora.⁷⁷ Takýto vzťah sa prejavuje tým, že audítor sa podieľa na tvorbe pravidiel, rozpočtov a plánov. Komunikuje s vedením pri výskyte konfliktov, dáva podnety na zlepšenie rozhodovacieho procesu a vyjasňuje zodpovednosť v rozhodovacom procese. Nezávislosť sa prejavuje tým, že má právo požadovať podklady pre svoju činnosť v zmysle zákonov. Opakom komplementárneho vzťahu je konfliktný vzťah medzi vedením a vnútorným audítorm.

Konfliktný vzťah v dôsledku chybného systému riadenia sa prejavuje tak, že práca vnútorného audítora je podcenená a odporúčania vnútorného auditu sa nerealizujú. Vzniká ak audítor podcenil audítorské riziko a nie sú odhalené chyby a odchýlky subjektu, v ktorom je uskutočňovaný audit. Neodborná práca audítora môže byť kombinovaná s chybnou organizáciou činností pri výkone auditu. Typickým prejavom konfliktného vzťahu medzi vedením a audítorm môže byť aj stret záujmov v audítorskej činnosti.

Dynamické zmeny v súkromnom i verejnom sektore viedli k zvýšeniu požiadaviek na úroveň finančného riadenia a v konečnom dôsledku znamenali i zvýšenie dôležitosť interného auditu pre rozvoj podnikového systému riadenia. Z hľadiska druhu činností, vykonávaných vnútorným auditom, sú rozlišované tieto základné typy vnútorného auditu:

- Audit zhody (regulárnosti), ktorým sa hodnotí dodržiavanie všeobecne záväzných právnych predpisov pri finančnom riadení a ostatných činnostiach podniku, v ktorom je vykonávaný audit. Vzhľadom na množstvo právnych predpisov, upravujúcich oblasť podnikania, je potrebné tomuto druhu auditu venovať značnú pozornosť.
- Systémový audit, ktorý súvisí s hodnotením účinnosti a účelnosti vnútorného kontrolného systému. Zisťuje, či sú účinné postupy finančného riadenia pri odhaľovaní a náprave nedostatkov v činnosti subjektu, v ktorom je audit realizovaný. Medzi hlavné úlohy systémového auditu patrí:
 - vykonávanie neustálej analýzy podniku, sledovanie správneho riadenia organizácie, podávanie návrhov, odporúčaní a opatrení vedeniu,
 - overovanie spoľahlivosti a vhodnosti informačného systému podniku,
 - analýza využívania ľudských a materiálnych zdrojov ekonomického subjektu a pomoc pri dosahovaní žiaducich výsledkov,
 - starostlivosť o vnášanie dynamických prvkov do riadenia v súlade s novými trendmi a tendenciami v teórii podnikového riadenia,
 - analýza ekonomického a spoločenského prostredia, v ktorom pôsobí organizácia, tvorba špeciálnych štúdií, prispievajúcich k implementácii inovácií.
- Audit informačných systémov, ktorý sleduje bezpečnosť informačných systémov a hodnotí primeranosť a úplnosť informácií obsiahnutých v informačnom systéme vzhľadom na povahu a rozsah činnosti subjektu, v ktorom je vykonávaný audit. Zabezpečuje, aby informačný systém bol chránený pred zneužitím a poškodením informácií alebo ich zničením.

⁷⁷ Často sa diskutuje o tom, či by v súvislosti s požiadavkou nezávislosti audítor mal predkladať svoje závery vlastníkovi alebo vedeniu podniku, s ktorým spravídla audítor uzatvára zmluvu o vykonaní auditu.

- Finančný audit, ktorý je najznámejším typom auditu. Vychádza z údajov obsiahnutých v účtovníctve. Hodnotí, či údaje obsiahnuté v účtovných výkazoch verne zobrazujú finančnú situáciu podniku. Z praktického hľadiska sa finančným auditom sleduje, či účtovný stav majetku, záväzkov, ostatných zdrojov financovania, ako aj dosiahnutých ekonomických výsledkov zodpovedá skutočnému stavu.
- Audit výkonnosti predstavuje komplexnú a systematickú činnosť, ktorou sa zisťuje účelnosť a účinnosť pri využívaní ľudských, finančných a materiálnych zdrojov na úrovni podniku, v ktorom je realizovaný audit. Audit výkonnosti spája hodnotenie vzájomného vzťahu medzi vstupmi a výstupmi s hodnotením významu alokácie spomínaných zdrojov v danej oblasti. Audit výkonnosti sa skladá z nasledujúcich zložiek:
 - Audit profesionality, ktorý odpovedá na otázky, či boli na začiatku zvážené všetky možnosti riešení a odborná úroveň analýzy. Predmetom záujmu auditu profesionality je aj výber plánovaných cieľov spolu s kvantifikáciou merateľných indikátorov ich dosahovania a postup pri realizácii cieľov.
 - Audit efektívnosti vychádza zo všeobecnej definície efektívnosti, t. j. maximalizácie dosiahnutých výsledkov vo vzťahu k disponibilným zdrojom. Skladá sa z dvoch častí: z auditu dosiahnutia cieľa a auditu účinkov. Zo štruktúry auditu efektívnosti vyplýva, že je ním zisťovaná miera dosiahnutia cieľov a vzťah medzi predpokladaným a skutočným účinkom činnosti, ktorá bola podrobená auditu. Dôležitou súčasťou je aj zistenie, či na dosiahnutie vytýčených cieľov vplývali aj iné ako plánované faktory. Analýza vedľajších účinkov je takisto významnou súčasťou činností uskutočňovaných v rámci auditu efektívnosti.
 - Audit hospodárnosti overuje, či realizácia projektu bola uskutočnená v súlade s plánovanou potrebou zdrojov (audit hospodárnosti vykonania) a či uskutočnenie daného projektu bolo hospodárne z hľadiska vytýčených cieľov (audit hospodárnosti opatrení).

Na základe stručného prehľadu jednotlivých druhov interného auditu vidno, že interný audit musí reagovať na rozvoj nových druhov podnikania, spojených so vznikom stále zložitejších transakcií, spôsobov ich financovania, spojených s novými rizikami. V týchto podmienkach tak neustále vzrastá význam auditorskej práce.

Vplyv zavedenia spoločnej meny euro v Slovenskej republike na finančné riadenie podnikateľských subjektov

Prechod na menu euro k 1.1.2009 v Slovenskej republike je významnou peňažnou operáciou, pri ktorej nastáva kvalitatívna zmena peňažnej masy vo vlastníctve jednotlivých subjektov, ako aj v celom národnom hospodárstve. Ide o tzv. transformačnú peňažnú operáciu. Rozsah a významnosť tejto peňažnej operácie si vyžaduje, aby každý ekonomický subjekt uskutočnil dôkladnú analýzu dopadov zavedenia spoločnej európskej meny na svoju finančnú situáciu aspoň z týchto hľadísk:

- schopnosť technicky zvládnuť prechod na novú menu,
- vplyv zmeny na čistú hodnotu aktív,
- dopad na peňažné toky a finančnú situáciu z dôvodu precenia a prevodu uplatňovaných finančných nástrojov na spoločnú menu euro,

- makroekonomické aspekty dopadu uskutočnenej transformácie – napr. vplyv na reálnu kúpnu silu obyvateľstva a pod.⁷⁸

Súhrn spomínaných faktorov významne ovplyvňuje procesy finančného riadenia konverznej operácie na podnikovej úrovni. Sú to aktivity, ktorými sa zabezpečuje plynulé pokračovanie činnosti jednotlivých ekonomických subjektov. V praxi to znamená predovšetkým, že podnik bude pripravený euro prijímať a vydávať v hotovostnom platobnom styku a taktiež v mene euro účtovať v bezhotovostnom platobnom styku. Kľúčové zásady riadenia procesov zavedenia eura spoločné pre jednotlivé ekonomické subjekty určuje Národný plán zavedenia eura v Slovenskej republike schválený vládou SR na svojom zasadnutí 6. júla 2005. V tomto materiáli sú uvedené zásady, ktoré by sa pri mali pri konverzii meny dodržiavať. Podstata jednotlivých zásad tvoriacich východisko procesov transformácie SK na Euro v ekonomike je charakterizovaná nasledujúcim spôsobom:

1. **Veľký tresk (Big-Bang)** znamená, že euro sa zavedie naraz v hotovostnom aj bezhotovostnom obehú k 1.1.2009. Ide o odlišný scenár implementácie v porovnaní s pôvodnými dvanástimi členskými krajinami eurozóny, keď deň zavedenia eura a deň zavedenia hotovosti boli odlišné. V prípade Slovinska a Cypru sa tieto dva dni zhodovali.
2. **Krátky duálny obeh** spočíva v tom, že po zavedení eura 1.1.2009 bude možné v hotovosti platiť okrem eurových bankoviek a mincí aj korunovými bankovkami a mincami do 16.1.2009. Pri platbách korunami však bude výdavok v eurách. Od 17. januára 2009 sa bude platiť len eurami.

Duálny, resp. dvojitý obeh na Slovensku bude trvať 16 dní, čo je menej ako v prvých dvanástich krajinách eurozóny, kde bolo toto obdobie dvojmesačné. Skúsenosti totiž ukázali, že dvojmesačné obdobie by bolo príliš dlhé a negatívne by vplývalo na hospodárnosť celého procesu konverzie.

3. **Princíp uplatňovania konverzného kurzu** znamená, že pri prepočítavaní cien, hodnôt na zaplataenie a iných finančných hodnôt po 1.1.2009 možno použiť len jediný kurz tzv. konverzný kurz, ktorý bude vyhlásený v polovici roku 2008. Konverzný kurz bude určený ako koeficient so šiestimi číslicami. Všetky ceny sa prerátajú stanoveným šesťmiestnym kurzom, pričom zaokrúhľovanie konverzného kurzu nie je možné.
4. **Zásada kontinuity kontraktov** znamená, že z dôvodu zavedenia eura nie je možné jednostranne vypovedať zmluvu. Všetky zmluvy ostanú v platnosti a po 1.1.2009 budú prepočítané konverzným kurzom, pričom čiastky splatné v korunách sa budú uhrádzať v eurách.
5. **Základným pravidlom zaokrúhľovania** je, že finančné hodnoty vyjadrené v korunách, ktoré je potrebné vyjadriť alebo zaplatiť v eurách, sa prepočítajú konverzným kurzom a zaokrúhľia na najbližší eurocent v súlade s matematickými pravidlami.
6. **Zásadu nepoškodiť občana** možno charakterizovať tým, že platby, ktoré bude štát poukazovať občanom, fyzickým osobám (dôchodky, sociálne dávky a pod.), sa zaokrúhľia nahor. Všetky platby, ktoré platí občan štátu (napr. dane, sociálne a zdravotné poistenie atď.)

⁷⁸ Spomínané skutočnosti sú dôkazom toho, že problematika v období prechodu na euro by mala byť v centre pozornosti slovenských podnikateľských subjektov. Vzhľadom na to, že ide zároveň o peňažnú operáciu, je nevyhnuté, aby podnikateľské subjekty smerovali svoje úsilie k minimalizácii nákladov spojených s aktivitami, ktoré musia uskutočniť pri transformácii domácej meny na euro.

sa zaokrúhľia smerom nahor. Sumy sa zaokrúhľia na celých 10 centov, pri malých sumách na najbližší eurocent.

7. **Princíp minimalizácie nákladov** spočíva v prijatí účinných noriem a opatrení na všetkých úrovniach ekonomiky s cieľom zabrániť vzniku nadmerných nákladov v dôsledku zavádzania eura.
8. **Zásada zodpovednosti** je základným kritériom podnikových činností v procese prechodu na euro. Pre jednotlivé podnikateľské subjekty z nej vyplýva nielen zodpovednosť za vlastné prípravy na euro, ale aj za financovanie nákladov, ktoré im pri prípravách na zavedenie eura vzniknú.

Všetky uvádzané zásady sú zároveň základňou tak pre právne predpisy riešiace dopady spojené so vstupom SR do eurozóny, ako aj pre opatrenia na podnikovej úrovni, ktorých cieľom je minimalizovať vplyv uskutočnenej konverzie na finančnú situáciu a hospodárenie podnikateľského subjektu. Rešpektovanie princípov prechodu na menu euro v SR si vyžaduje, aby bol v jednotlivých podnikoch v dostatočnom časovom predstihu zriadený vlastný koordinačný výbor pre implementáciu novej meny euro a vypracovaný individuálny plán prechodu na euro.

Osobitne je táto otázka aktuálna pre maloobchod a poskytovateľov služieb v dôsledku zabezpečenia dodržiavania pravidiel ochrany spotrebiteľa. Z pohľadu ostatných podnikateľských subjektov sú dôležité hlavne otázky ocenenia a správy majetku, financovania, výkazníctva, účtovníctva a miezd. Vzhľadom na významnosť analyzovanej konverznej operácie by členmi implementačného výboru mali byť predovšetkým vedúci úsekov zodpovední za oblasti účtovníctva a výkazníctva, informačných systémov, personalistiky, práva, interného auditu, dodávateľsko-odberateľských vzťahov, treasury, resp. financovania a pod. Za riadenie výboru by mal byť zodpovedný člen predstavenstva akciovej spoločnosti.⁷⁹

⁷⁹ Širšie súvislosti organizácie prechodu na spoločnú menu euro sú podrobnejšie uvedené v kapitole Investičná stratégia a investičné projekty.

Exkurz 1

Príklad výberu optimálneho riešenia uplatnením Waldovho, Savageovho a Bernoulli-Laplaceovho kritéria

Výber optimálneho riešenia je ilustrovaný na fiktívnom príklade z oblasti farmaceutického priemyslu. Na reprezentatívnej vzorke populácie v šiestich oblastiach bolo uskutočnené očkovanie proti chrípke vakcínami, ktoré možno obstaráť od štyroch firiem A, B, C, D. Hodnota týchto vakcín je rovnaká. Obr. 12 poskytuje prehľad o výsledkoch tohto očkovania. Údaje udávajú pomer počtu osôb z danej vzorky, ktorí neochoreli na chrípku, a počtu osôb z reprezentatívneho súboru zaočkovaných osôb.

	Oblasť 1	Oblasť 2	Oblasť 3	Oblasť 4	Oblasť 5	Oblasť 6
Podnik A	0,81	0,84	0,91	0,77	0,88	0,80
Podnik B	0,74	0,83	0,88	0,82	0,90	0,81
Podnik C	0,81	0,79	0,89	0,83	0,89	0,82
Podnik D	0,80	0,85	0,90	0,77	0,91	0,80

Obr. 12. Účinnosť očkovania

Podiel zdravých osôb z celkového počtu zaočkovaných osôb možno považovať za úžitok z očkovania. Je zrejmé, že výsledky ovplyvnilo vo všetkých oblastiach množstvo faktorov, ktorým nie je možné priradiť pravdepodobnosť ich vplyvu na výsledky.

Na obr. 13 sú výsledky účinnosti očkovania roztriedené na základe Waldovho kritéria. Z dôvodu zjednodušenia príkladu je uvádzaná iba tzv. čistá stratégia, ktorá predpokladá, že sa použije len vakcína od jedného výrobcu, resp. nie je prípustné použitie kombinácie viacerých výrobcov vakcín v jednotlivých oblastiach.

	Oblasť 1	Oblasť 2	Oblasť 3	Oblasť 4	Oblasť 5	Oblasť 6	Minimálna hodnota riadku
Podnik A	0,81	0,84	0,91	0,77	0,88	0,80	0,77
Podnik B	0,74	0,83	0,88	0,82	0,90	0,81	0,74
Podnik C	0,81	0,79	0,89	0,83	0,89	0,82	0,79
Podnik D	0,80	0,85	0,90	0,78	0,91	0,80	0,78

Obr. 13. Optimalizácia na základe Waldovho kritéria – čistá stratégia

Z uvedeného vyplýva, že čistou stratégiou sa na základe Waldovho kritéria zabezpečí pri minimálnom riziku účinnosť 0,79 zdravých ľudí pripadajúcich z celej zaočkovanej populácie na jedného človeka. Daná hodnota je zhodná s najväčšou hodnotou riadkového minima a patrí podniku C.

Výsledky v obr. 14 sú podkladom pre rozhodnutie o výbere optimálnej alokácie v podmienkach neistoty pri uplatnení Savageovho kritéria. Hodnoty v tejto tabuľke predstavujú hodnoty strát pre každú oblasť. Sú vypočítané na základe údajov z obr. 13 tým spôsobom, že od každej hodnoty v stĺpci tabuľky je odčítané stĺpcové maximum. Po vypočítaní strát sa pri výbere vhodnej čistej stratégie uplatňuje Waldovo kritérium, t. j. najnižšia strata, ktorá je zároveň aj maximálnym úžitkom. Vzhľadom na to, že straty sú v tabuľke vyjadrené záporným číslom, je riadkové maximum najmenšie záporné číslo, t. j. najnižšia strata. Údaje na obr. 14 vypovedajú, že z pohľadu zabezpečenia sa proti najvyšším možným stratám v účinnosti medzi jednotlivými vakcínami možno voliť až tri možnosti – A, C, D. Ak sa vyberie ktorákoľvek z týchto možností, strata účinnosti vakcíny v porovnaní s ostatnými môže byť najviac 0,06.

	Oblasť 1	Oblasť 2	Oblasť 3	Oblasť 4	Oblasť 5	Oblasť 6	Minimálna hodnota riadku
Podnik A	0	-0,01	0	-0,06	-0,03	-0,02	-0,06
Podnik B	-0,07	-0,02	-0,03	-0,01	-0,01	-0,01	-0,07
Podnik C	0	-0,06	-0,02	0	-0,02	0	-0,06
Podnik D	-0,01	0	-0,01	-0,06	0	-0,02	-0,06

Obr. 14. Optimalizácia na základe Savageovho kritéria (tabuľka strát)

Aplikácia Bernoulliho-Laplaceovho kritéria pri rozhodovaní je jednou z možností, používanou v prípadoch, kedy nie je možné presne stanoviť pravdepodobnosť vplyvu viacerých faktorov spôsobujúcich odchýlku od očakávaného stavu. Uplatnenie tohto kritéria pri analýze rozhodovacieho procesu v oblasti účinnosti jednotlivých vakcín podáva obr. 15.

	Pravdepodobnosť	Oblasť 1	Oblasť 2	Oblasť 3	Oblasť 4	Oblasť 5	Oblasť 6	Priemer
Podnik A	0,17	0,14	0,14	0,15	0,13	0,15	0,13	0,84
Podnik B	0,17	0,12	0,14	0,15	0,14	0,15	0,14	0,83
Podnik C	0,17	0,14	0,13	0,15	0,14	0,15	0,14	0,83
Podnik D	0,17	0,13	0,14	0,15	0,13	0,15	0,13	0,84

Obr. 15. Bernoulli-Laplaceovo kritérium

Na základe predpokladu rovnakého podielu vplyvu jednotlivých oblastí na účinnosť očkovacích vakcín bola na obr. 15 pridelená každej oblasti rovnaká váha (pravdepodobnosť vplyvu). Táto skutočnosť umožnila vypočítať vážený priemer účinnosti jednotlivých vakcín v analyzovaných šiestich oblastiach (váha = 1/6). V stĺpci priemer potom možno nájsť riešenie s najvyššou priemernou účinnosťou – vakcíny C a D.

Príloha 1

Príklad použitia metódy percentuálneho podielu na tržbách

Metóda percentuálneho podielu na tržbách je jednou z metód zostavovania podnikového finančného plánu. Východiskom pre jej použitie je takáto modelová situácia:

Podnik predpokladá v budúcom roku zvýšenie objemu tržieb z 500 mil. SKK na 750 mil. SKK. Miera zisku po zdanení v bežnom roku bola 4 %, t. j. výnos po zdanení bol 20 mil. SKK. Dividendy boli vyplatené vo výške 8 mil. SKK, t. j. 40 % zo zisku po zdanení. Podniková súvaha za bežný rok je uvedená na obr. 16.

	Aktíva (v mil. SKK)		Pasíva (v mil. SKK)	
a	Peňažné prostriedky	10	Závazky voči dodávateľom	40
b	Pohľadávky	85	Krátkodobé úvery	10
c	Zásoby	100	Mzdové, daňové a ostatné záväzky	25
d	Bežné aktíva (a+b+c)	195	Krátkodobé pasíva (a+b+c)	75
e	Stále aktíva	150	Dlhodobé úvery	72
f			Základný kapitál	150
g			Nerozdelený zisk	48
h	Aktíva spolu (d+e)	345	Pasíva spolu (d+e+f+g)	345

Obr. 16. Súvaha za bežný rok k 31.12.

- 1. a 2. krok** Po vykonaní finančnej analýzy boli formulované nasledujúce ciele pre tvorbu finančného plánu na budúci rok:
 - zabezpečiť 4 %-nú ziskovosť z tržieb (podiel zisku na tržbách),
 - hladina úverov $\leq 50\%$ z celkových aktív,
 - ukazovateľ „celková likvidita“ (podiel bežných aktív a krátkodobých pasív) $\geq 2,5$,
 - výplata dividend by mala byť na úrovni 40 % z čistého zisku podniku.
- 3. a 4. krok** Finančný manažér zistil, že sú splnené základné predpoklady na použitie metódy. Nie sú žiaduce korekcie súvahy bežného roka.
- 5. krok** Boli identifikované položky súvahy, ktoré sa menia ako dôsledok zmeny tržieb. Ide o tieto položky: peňažné prostriedky, pohľadávky, zásoby, stále aktíva, záväzky voči dodávateľom, mzdové a daňové záväzky.
- 6. krok** Výpočet plánovaných položiek aktív a pasív, ktorý je uvedený na obr. 19.
- 7. krok** Výpočet potreby nových finančných zdrojov. Ako je zachytené na obr. 19, potreba nových finančných zdrojov (PNFZ) je 122 mil. SKK.

PNFZ možno vypočítať i zo vzťahu:

$$\text{PNFZ} = \frac{\text{aktíva bežného roka}}{\text{tržby bežného roka}} \times \Delta \text{ tržieb} - \frac{\text{pasíva bežného roka}}{\text{tržby bežného roka}} \times \Delta \text{ tržieb} - (p \times \text{predpokladaný objem tržieb}) \times (1 - d)$$

kde:

p – ziskovosť tržieb (v desatinnom tvare),

d – podiel vyplácaných dividend na zisku (v desatinnom tvare).

V prípade aktív a pasív bežného roka ide iba o tie položky, ktoré sú ovplyvňované zmenami tržieb. Ako vyplýva z 5. kroku – pri aktívach je to súčet všetkých aktív, ale pri pasívach ide len o súčet položiek „Záväzky voči dodávateľom“ a „Mzdové, daňové a ostatné záväzky“ z obr. 16.

$$\text{PNFZ} = \frac{345}{500} \times 250 - \frac{6}{500} \times 250 - (0,04 \times 750) \times (1 - 0,4) = 122 \text{ mil. SKK}$$

8. krok Rozhodnutie o štruktúre nových finančných zdrojov. Vplyv formulovaných cieľov (hladina úverov a celková likvidita) na štruktúru nových finančných zdrojov je opísaný na obr. 17.

	Položka	Spôsob výpočtu	Výsledok (v mil. SKK)
	Reštrikcia na dodatočné úvery		
a	Maximálna výška úverov (zohľadnenie podmienky 1.a 2. kroku)	= (0,5 x aktíva spolu) = (0,5 x 518)	259
b	Plánované krátkodobé pasíva		108
c	Dlhodobý úver k 31.12. bežného roka		72
d	Krátkodobé pasíva + dlhodobý úver (b + c)		180
e	Maximálny dodatočný úver v plánovanom období	= a – d	79
	Reštrikcia týkajúca sa krátkodobých pasív		
f	Maximálne krátkodobé pasíva	= plánované bežné aktíva : 2,5 = 293 : 2,5	117
g	Plánované krátkodobé pasíva		108
h	Maximálne dodatočné krátkodobé pasíva	= f – g	9
	Štruktúra nových (dodatočných) finančných zdrojov		
i	Krátkodobé úvery	= h	9
j	Dlhodobé úvery	= e – h	70
k	Emisia akcií	= PNFZ – i – j	43
l	Nové finančné zdroje spolu	= i + j + k	122

Obr. 17. Výpočet a prehľad štruktúry nových finančných zdrojov podniku

9. krok Vypracovanie plánovanej finančnej bilancie (súvahy) a plánu cash flow. Plánovanú finančnú bilanciu zachytáva obr. 20.

Z porovnania peňažných prostriedkov súvahy bežného roka a peňažných prostriedkov plánovej finančnej bilancie vyplýva ich rast o 5 mil. SKK. Rovnako to vyplýva aj z plánu cash flow, zostaveného nepriamou metódou (obr. 18).

Prevádzkové aktivity		v mil. SKK
a	Čistý zisk	+ 30
b	Prírastok záväzkov voči dodávateľom	+ 20
c	Prírastok pohľadávok	- 43
d	Prírastok mzdových, daňových a ostatných záväzkov	+ 13
e	Prírastok zásob	- 50
f	Prírastok stálych aktív	- 75
g	Zdroje, získané z prevádzkových aktivít (a + b + d)	+ 63
h	Použitie zdrojov (c + e + f)	-168
i	Prevádzkové aktivity celkom	-105
Finančné aktivity		
j	Prírastok krátkodobých úverov	+ 9
k	Prírastok dlhodobých úverov	+ 70
l	Emisia akcií (Prírastok základného kapitálu)	+ 43
m	Výplata dividend	- 12
n	Zdroje, získané z finančných aktivít (j + k + l)	+122
o	Použitie zdrojov (m)	- 12
p	Finančné aktivity celkom	+110
Celkový rast (pokles) peňažných prostriedkov		
q	Pokles peňažných prostriedkov z prevádzkových aktivít (i)	-105
r	Rast peňažných prostriedkov z finančných aktivít (p)	+110
	Cash flow	+ 5

Obr. 18. Plán cash flow

10. krok Kontrola dodržania formulovaných cieľov finančného plánu.

$$\text{Celková likvidita} = \frac{\text{bežné aktíva}}{\text{krátkodobé pasíva}} = \frac{293}{117} = 2,5$$

$$\text{Hladina dlhov} = \frac{\text{celkové dlhy}}{\text{aktíva}} = \frac{259}{518} = 0,5$$

	Súvahová položka	Podiel na tržbách (v %)	Plánovaná bilancia (v mil. SKK)
a	Peňažné prostriedky	2	15
b	Pohľadávky	17	128
c	Zásoby	20	150
d	Bežné aktíva (a+b+c)	39	293
e	Stále aktíva	30	225
f	Aktíva spolu (d+e)	69	518
g	Závazky voči		60
h	dodávateľom	8	
i	Krátkodobé úvery		10*
j	Mzdové, daňové	5	38
k	a ostatné záväzky		*
l	Krátkodobé pasíva	13	108*
m	Dlhodobé úvery		72**
n	Základný kapitál		150
o	Nerozdelený zisk		66
	Pasíva spolu	13	396
	Potreba nových finanč. zdrojov (f-n)		122

Hodnoty stĺpca 1 sú výsledkom percentuálneho podielu jednotlivých súvahových položiek z tab. 1.10 na súčasnom objeme tržieb 500 mil. SKK.

Hodnoty v stĺpci 2 predstavujú súčín plánovaných tržieb (750 mil. SKK) a príslušnej hodnoty v stĺpci 1 (uvádzenej v %).

* Položky, pri ktorých nie je predpoklad, že porastú úmerne s tržbami.

** Nerozdelený zisk plánového obdobia = nerozdelený zisk bežného roka + zmena neroz- deleného zisku = 48 mil. SKK + 18 mil. SKK = 66 mil. SKK. Zmena nerozdeleného zisku = čistý zisk – dividendy = 30 mil. SKK – 12 mil. SKK = 18 mil. SKK, keďže:

čistý zisk = 30 mil. SKK (podnik chce zabezpečiť 4 %-nú ziskovosť tržieb, takže 750 mil. x 0,04 = 30 mil.),
dividendy = 12 mil. SKK (výplata dividend je uskutočňovaná na úrovni 40 % z bežného zisku, čiže suma dividend bude 30 mil. x 0,4 = 12 mil. SKK).

Obr. 19. Plánovaná finančná bilancia v budúcom roku

Z výsledkov vyplýva, že formulované ciele finančného plánu boli pri tvorbe plánu zohľadnené.

Údaje sú výsledkom porovňovania plánovaného stavu (obr. 20) a stavu v bežnom roku (obr. 16).

11. krok Hodnotenie úrovne a kvality finančného plánu. Na hodnotenie úrovne a kvality finančného je použitý *Altmanov model* (*Altmanovo Z-skóre*). Pracovný kapitál je výsledkom rozdielu operačných obežných aktív a obežných záväzkov. Z plánu zisku bola prevzatá hodnota prevádzkového zisku (EBIT)⁸⁰ vo výške 50 mil. SKK. Trhová hodnota jednej akcie je predpokladaná vo výške 1 400 SKK, jej nominálna hodnota je 1 000 SKK (táto hodnota nahradila Účtovnú hodnotu dlhu).

	Aktíva (v mil. SKK)	Pasíva (v mil. SKK)
a	Peňažné prostriedky 15	Závazky voči dodávateľom 60
b	Pohľadávky 128	Krátkodobé úvery 19*
c	Zásoby 150	Mzdové, daňové a ostatné záväzky 38
d	Bežné aktíva (a+b+c) 293	Krátkodobé pasíva (a+b+c) 117
e	Stále aktíva 225	Dlhodobé úvery 142**
f		Základný kapitál 193***
g		Nerozdelený zisk 66
h	Aktíva spolu (d+e) 518	Pasíva spolu (d+e+f+g) 518

* Krátkodobé úvery z tab. 1.11 (10 mil. SKK) + dodatočne plánované krátkodobé úvery z tab. 1.12 (9 mil. SKK),

** Dlhodobé úvery z tab. 1.11 (72 mil. SKK) + dodatočne plánované dlhodobé úvery z tab. 1.12 (70 mil. SKK),

*** Základný kapitál z tab. 1.11 (150 mil. SKK) + dodatočne plánovaná emisia akcií z tab. 1.12 (43 mil. SKK).

Obr. 20. Plánovaná finančná bilancia k 31.12.

Skóre podľa Altmana	Pravdepodobnosť skorého úpadku
1,8 a menej	veľmi vysoká
1,8-2,7	vysoká
2,8-2,9	možná
3 a viac	nepravdepodobná

Obr. 21. Interpretácia hodnôt Z-skóre

⁸⁰ Earnings Before Interest and Taxes.

$$Z - \text{skóre} = 1,2 \times \frac{\text{pracovný kapitál}}{\text{celkové aktíva}} + 1,4 \times \frac{\text{nerozdelené zisky}}{\text{celkové aktíva}} + 3,3 \times \frac{\text{EBIT}}{\text{celkové aktíva}} + 0,6 \times \frac{\text{trhová hodnota vlastného imania}}{\text{účtovná hodnota dlhu}} + 1 \times \frac{\text{tržby}}{\text{celkové aktíva}}$$

Z-skóre = 3,192.

Vzhľadom na interpretáciu možných hodnôt na obr. 21 je zrejmé, že skorý úpadok daného podniku je nepravdepodobný.

Z uvedeného vyplýva, že vypracovaný finančný plán je kvalitný a podnik by mal prosperovať.

Metóda umožňuje uskutočňovať aj ďalšie plánové prepočty (varianty plánu), napríklad vypočítať také percento rastu tržieb, pri ktorom nie sú potrebné nové externé finančné zdroje. Postačujú zdroje vygenerované zo ziskov podniku. Rovnako možno vypočítať dynamiku rastu tržieb vo vzťahu už k výške externých finančných zdrojov.

Dôležitým krokom v tomto procese je výpočet plánových položiek aktív a pasív vynásobením percentuálneho podielu na tržbách plánovaným objemom tržieb. Položky, pri ktorých percentuálna závislosť neexistuje, preberáme z pôvodnej súvahy. Vypočítame potrebu kapitálu, nových finančných zdrojov – predstavuje ho rozdiel medzi spravidla vyšším percentuálnym rastom aktív a nižším percentuálnym rastom pasív. S ohľadom na formulované ciele finančného plánu potom treba rozhodnúť o štruktúre a spôsobe získania nových finančných zdrojov.

Na záver sa vypracuje plánová finančná bilancia a plán cash flow. Podstatná je kontrola dodržania formulovaných cieľov finančného plánu a hodnotenie jeho úrovne a kvality. Táto metóda umožňuje robiť aj ďalšie plánové prepočty – varianty plánu.

Príloha 2

Príklad použitia metódy pomerových finančných ukazovateľov

Podnik pre budúci rok plánuje tržby (predaj) vo výške 180 000 tis. SKK. K dispozícii má údaje o úspešnom podniku v ČR, ktorý sa uchádza o kótovanie účastín na burze (ide o porovnateľný podnik). O českom podniku sú známe, resp. dajú sa vyčísliť tieto finančné ukazovatele:

- podiel tržieb a vlastných zdrojov = 2,3,
- podiel krátkodobých dlhov a vlastných zdrojov = 45 %,
- podiel celkových dlhov a vlastných zdrojov = 56 %,
- bežná likvidita = 2,5,
- obrat zásob = 6-krát za rok,
- priemerná doba inkasa pohľadávok = 25 dní,
- podiel stálych aktív a vlastných zdrojov = 43,5 %.

Výpočet položiek finančnej bilancie slovenského podniku:

1. Vlastné zdroje.

$$\frac{\text{Tržby}}{\text{Vlastné zdroje}} = 2,3; \quad \frac{180\,000 \text{ tis. SKK}}{x} = 2,3$$

$$x = 78\,261 \text{ tis. SKK}$$

2. Celkové dlhy = 56 % z vlastných zdrojov = 56 % z 78 261 tis. SKK = 43 826 tis. SKK.

3. Krátkodobé dlhy = 45 % z vlastných zdrojov = 45 % z 78 261 tis. SKK = 35 217 tis. SKK.

4. Dlhodobé dlhy = celkové dlhy – krátkodobé dlhy = 43 826 tis. SKK – 35 217 tis. SKK = 8 609 tis. SKK.

5. Pasíva celkom = vlastné zdroje + celkové dlhy = 78 261 tis. SKK + 43 826 tis. SKK = 122 087 tis. SKK.

6. Bežné aktíva = krátkodobé dlhy x bežná likvidita = 35 217 tis. SKK x 2,5 = 88 042 tis. SKK.

7.

$$\text{Zásoby} = \frac{\text{Tržby}}{\text{Obrat zásob}} = \frac{180\,000 \text{ tis. SKK}}{6} = 30\,000 \text{ tis. SKK}$$

8.

$$\text{Pohľadávky} = \frac{\text{priemerná doba inkasa}}{\text{denné tržby}} = 25 \times \frac{180\,000 \text{ tis. SKK}}{360} = 12\,500 \text{ tis. SKK}$$

9. Peňažné prostriedky = bežné aktíva – (zásoby + pohľadávky)
= 88 042 tis. SKK – (30 000 tis. SKK + 12 500 tis. SKK) = 45 542 tis. SKK.

10. Stále aktíva = vlastné zdroje x podiel stálych aktív z vlastných zdrojov
= 78 261 tis. SKK x 43,5 % = 34 045 tis. SKK.

11. Aktíva celkom = bežné aktíva + stále aktíva = 88 042 tis. SKK + 34 045 tis. SKK
= 122 087 tis. SKK.

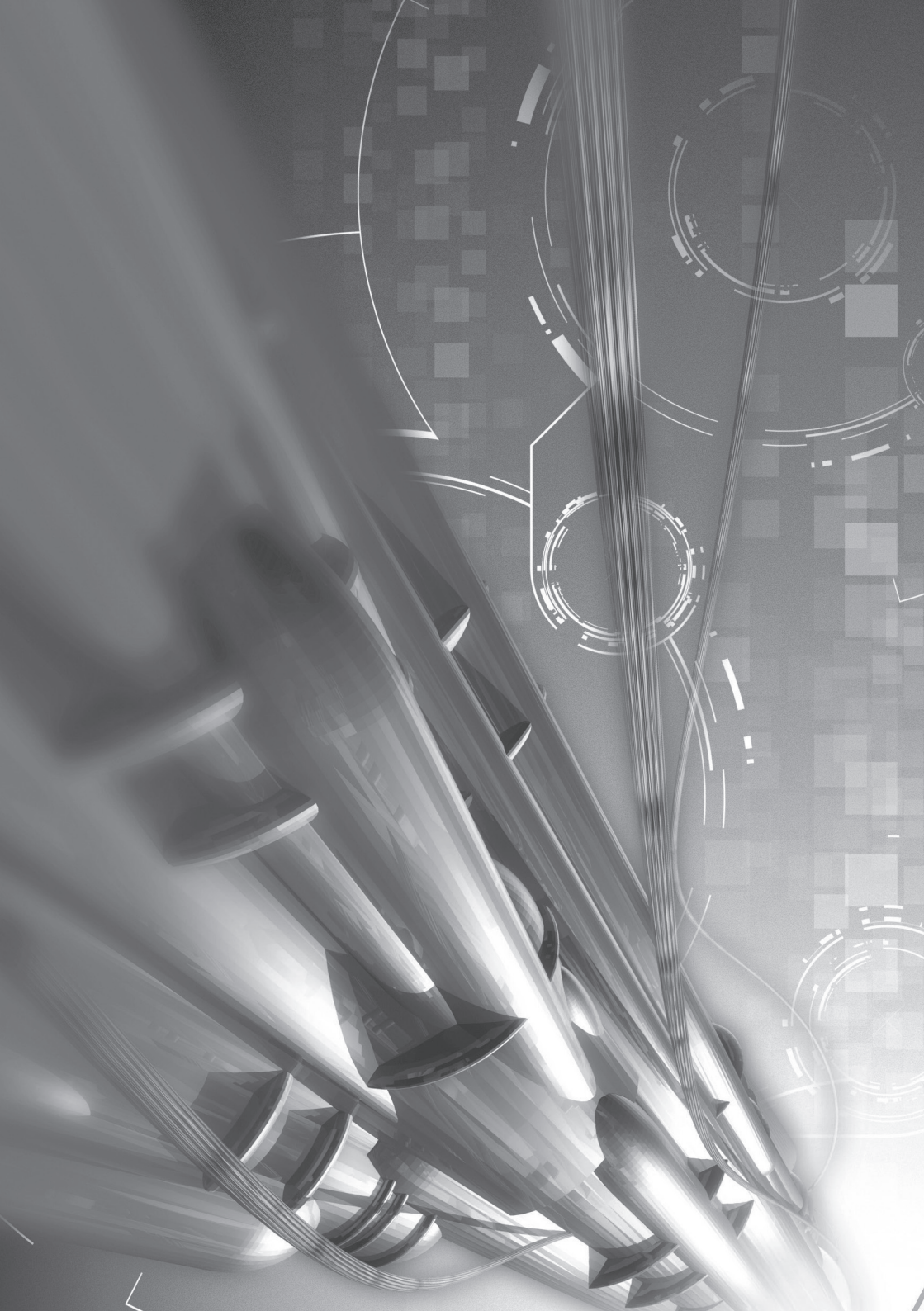
Zostavená finančná bilancia je uvedená na obr. 22.

Takto zostavená finančná bilancia nemôže byť spravidla priamo použitá pre finančný plán.

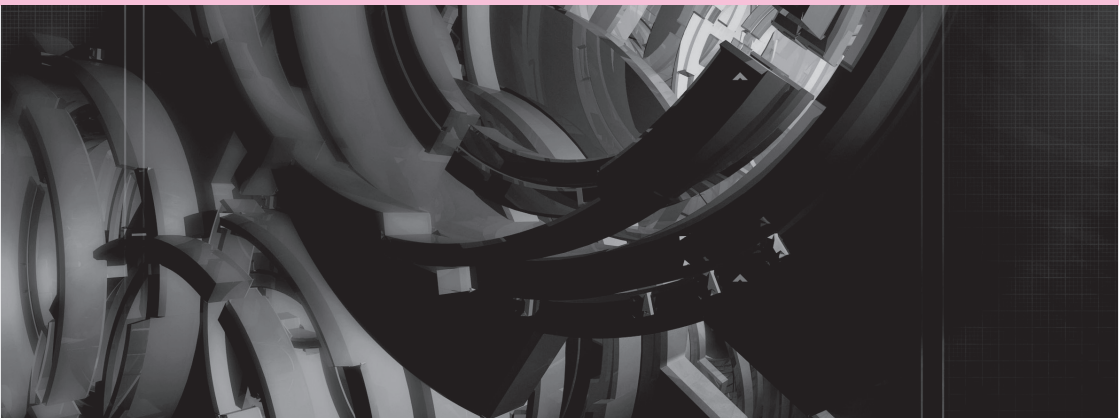
Aktíva (v mil. SKK)		Pasíva (v mil. SKK)	
Bežné prostriedky	45 542	Krátkodobé dlhy	35 217
Pohľadávky	12 500	Dlhodobé dlhy	8 609
Zásoby	30 000	Vlastné zdroje	78 261
Bežné aktíva	88 042		
Stále aktíva	34 045		
Aktíva spolu	122 087	Pasíva spolu	122 087

Obr. 22. Finančná bilancia

Môže však byť dobrou pomôckou, orientáciou pre prijímanie plánových rozhodnutí a ich smerovanie.



Tvorba finančného plánu



- *Finančný plán je súčasťou všetkých podsystémov plánu podniku. Snáď najdôležitejším všeobecným pravidlom pri tvorbe finančného plánu je, že musí byť v súlade, musí podporovať a byť podporovaný ostatnými časťami podnikateľského plánu. Čím je plánovací horizont kratší, tým väčší je stupeň istoty a presnosti plánu. Dôležité je, aby finančný plán zodpovedal reálnym predstvám vlastníkov a manažérov o podniku, a aby bol vodidlom pri dosahovaní stanovených cieľov v rôznych štádiách rozvoja podniku. Pri spracovávaní jednotlivých častí finančného plánu je potrebné postupovať podľa aktuálne platných zákonných opatrení.*

Vrcholové vedenie IDC pri tvorbe plánu vychádza zo starostlivej analýzy historických skutočností, obsahuje ich uvážené hodnotenie. Kladie dôraz na to, aby aktuálne konanie manažmentu na každej úrovni riadenia sa čo najviac zhodovalo s plánom. Preto už pri tvorbe plánu vyžaduje explicitne alebo implicitne formulácie cieľov podnikania a odhadované prostriedky k ich dosiahnutiu. Niekedy sa dokonca plán vedome navyšuje, tzn. ráta sa v ňom s určitou výkonnou rezervou. Určenie definitívnych cieľov však neznamená, že proces plánovania je ukončený. Tento prístup si vyžaduje neustálu aktualizáciu strategických, taktických a operatívnych plánov. Plán je kľúčovým nástrojom neustálej koordinácie a komunikácie. Plánovanie však nie je iba otázkou stanovenia finančných parametrov. Plán má tiež motivačnú funkciu. Podporuje výkonnosť, kreativitu, zabezpečuje prispôsobovanie sa IDC voči okoliu.

Samozrejmosťou v procese plánovania IDC je optimalizácia výsledkov podniku aj podľa plánov jednotlivých divízií. Ide o účinné celopodnikové plánovanie, ktoré umožní predísť

suboptimalizácii, tzn., optimalizácii plánov divízií (divízia obchodu, divízia výroby a ďalšie) s prioritizovaním vlastných cieľov bez ohľadu na podnik ako celok.

Práve takýto prístup zvyšuje finančnú dôveryhodnosť IDC pre jeho finančných a obchodných partnerov.

Banky ako poskytovatelia finančných prostriedkov sa spravidla neuspokoja iba s odhadom budúcich hrozieb a príležitostí na finančnú situáciu podniku. Požadujú od neho finančný prehľad o zamýšľanom finančnom správaní, ktorý osvetlí jeho pripravenosť plniť záväzky vyplývajúce z prijatých finančných prostriedkov.

Väčšina rozhodovacích situácií v podniku má svoju finančnú stránku a naopak, úlohy finančného rozhodovania majú svoje vecné aspekty. Spôsob zostavovania ročného finančného plánu a rozpočtov I.D.C. Holding, a.s., ako aj zabezpečenie spolupráce jednotlivých organizačných zložiek podniku pri jeho zostavovaní sú upravované vnútro podnikovou smernicou. Smernica definuje tieto základné pojmy:

- Finančné plánovanie predstavuje proces vytvárania súladu a postupného približovania čiastkových plánov s finančným plánom, s cieľom dosiahnuť optimálnu kombináciu likvidity, istoty a rentability. Výsledkom finančného plánovania je ročný finančný plán.
- Rozpočet predstavuje mesačný plán, kvantifikovaný vo finančnom vyjadrení, pripravený a schválený pred určeným časovým obdobím. Rozpočet znázorňuje plánované výnosy (príjmy) a prislúchajúce náklady (výdavky), ktoré majú vzniknúť počas uvedeného obdobia a taktiež potrebu zdrojov – kapitál, ktorý je potrebné použiť na dosiahnutie vytýčeného cieľa. Rozpočty obsahujú podrobné údaje, aké sleduje účtovníctvo, no ide o budúce javy, nie o zachytenie minulej skutočnosti, ako je to v prípade účtovníctva.
- Metodicko-riadiace centrum. Je ním divízia finančno-ekonomického riaditeľa – oddelenie plánu a kontrolingu. Predstavuje koordinátora tvorby finančného plánu a súčasne:
 - poskytuje odbornú pomoc manažérom na všetkých úrovniach pri zostavovaní ich ročného plánu a mesačných rozpočtov,
 - koordinuje a dáva do súladu návrhy rozpočtov navzájom a vo vzťahu k cieľom podniku,
 - zabezpečuje komunikáciu a výmenu informácií medzi jednotlivými organizačnými zložkami, pretože rozhodnutie v jednej oblasti (týkajúce sa rozpočtu) ovplyvňuje činnosti a rozpočty v iných oblastiach a v mnohých prípadoch výstup plánovania jednej organizačnej zložky predstavuje vstup do rozpočtu inej organizačnej zložky.

Postupnosť procesu, v ktorom jednotlivé čiastkové ciele napomáhajú dosiahnutie strategických cieľov, možno zhrnúť do nasledujúcich krokov:

- 1. krok** Metodik účtovníctva na základe plánovaných zmien v organizačnej štruktúre (prijatých od divízie ľudských zdrojov) stanoví plánovanú účtovnú osnovu, pripraví číselník stredísk. Na jeho základe oddelenie plánu a kontrolingu vypracuje príslušné tlačivá (formuláre) nákladov a výnosov pre ročné a mesačné rozpočty stredísk pre jednotlivé organizačné zložky na spracovanie podkladov pre tvorbu finančného plánu.
- 2. krok** Termíny na dodanie čiastko plánov, potrebných na zostavenie ročného finančného plánu a rozpočtov, vypracováva a každoročne aktualizuje oddelenie plánu a kontrolingu v harmonograme tvorby finančného plánu a rozpočtov na príslušný rok.
- 3. krok** Divízia riaditeľa obchodu vypracuje plán predaja vlastných výrobkov a produktov v tonách. Plán predaja na obdobie nasledujúceho kalendárneho roka je vypracovaný podľa teritórií predaja na jednotlivé mesiace (obr. 23.) a v členení podľa sortimentu (obr. 24.), pričom vychádza z analýz existujúceho výrobného portfólia, stratégií ino-

Dodávateľ	Jan.	Feb.	Marec	Apríl	Máj	Jún	Júl	Aug.	Sept.	Okt.	Nov.	Dec.	Spolu
Stredisko 1	288	445	501	394	556	513	473	495	529	439	503	298	5 434
Stredisko 2	153	173	161	140	155	162	168	145	170	181	158	164	1 930
Stredisko 3	63	84	90	74	95	91	103	107	129	107	98	65	1 106
Výrobky spolu	504	702	752	608	806	766	744	747	828	727	759	527	8 470
Dodávateľ A	9	38	16	7	1	1	1	8	36	39	16	1	173
Dodávateľ B	35	49	53	42	57	54	51	51	56	49	53	36	586
Tovar spolu	44	87	69	49	58	55	52	59	92	88	69	37	759
Výrobky a tovar spolu	548	789	821	657	864	821	796	806	920	815	828	564	9 229

Obr. 23. Plán predaja na jednom teritóriu (v tonách)

Štát	ID kód	Názov výrobku	Jan.	Feb.	Marec	Apríl	Máj	Jún	Júl	Aug.	Sept.	Okt.	Nov.	Dec.	Spolu
SR	23.....	Oblátky Kávenky	24	32	34	28	36	34	33	33	35	32	34	25	380
SR	23.....	Kakaové rezy	29	37	39	33	42	40	38	38	41	37	39	31	447
SR	23.....	Vesna	7	10	11	8	11	11	10	10	11	10	11	7	117
		...													
SR	23.....	Oblátky máčané Tatranky	6	8	8	7	9	9	8	8	9	8	8	6	93
SR	23.....	Horalky	43	62	66	53	71	67	64	64	70	62	66	45	733
SR	23.....	Mila	35	49	52	42	56	53	50	50	55	49	52	37	580
SR	23.....	Mäta	6	8	9	7	9	9	8	8	9	8	9	6	97
		...													
SR	31.....	Píškóty Dezertné píškóty	1	1	2	1	2	2	1	1	1	1	2	1	17

Obr. 24. Plán predaja podľa sortimentu na teritóriu (v tonách)

vácie výrobkového portfólia, marketingových informácií o situácii na trhu a strategického plánu predaja. Spracovaný plán predaja je zaslaný manažérom, pre ktorých sa stáva podkladom pre spracovávanie čiastkových plánov a rozpočtov. Zároveň s plánom predaja je vypracovaný plán nákladov na podporu predaja, zahŕňajúci náklady na predajné akcie, spotrebu reklamných a propagačných predmetov, vzorky na podporu predaja, náklady na reklamu a propagáciu, plán výšky poskytovaných zliav.

4. krok Divízia výroby na základe plánu predaja vypracuje mesačný plán výroby v tonách podľa výrobných stredísk jednotlivých výrobných závodov a podľa sortimentu. Plán výroby sa po jednotlivých položkách vloží do informačného systému ako interná zákazka, čím sa stáva podkladom pre výpočet priamych nákladov a ostatných variabilných nákladov. Zároveň je potrebné spracovať plánované materiálové a mzdové technicko-hospodárske normy (THN) a doplniť THN pre inovácie produktov.

5. krok Plán predaja produktov materského podniku je vstupom pre spracovanie plánu výroby dcérskych podnikov Václav & Ježo, a. s. a I.D.C. Lolly, s. r. o.

6. krok Na základe vypočítanej potreby surovín a obalov úsek nákupu a zásobovania plánuje nákupné ceny surovín a obalov, pričom zohľadňuje predpokladaný cenový vývoj vstupov. Spracuje podklady pre cenníky vstupov a zašle ich oddeleniu cien.

Vozidlo							Spotreba (v SKK)						Poplatky (v SKK)	
Stre- disko	EČV	Druh	Typ	Hmotnosť		Objem valcov (v cm ³)	Náhrad- né diely	Pomocný materiál	Opravy a údržba vozidiel	Umy- vanie	PHM	PHM (V L)	Diaľ- ničné známky	Cestná daň
				cel- ková	úžit- ková									
1	GA 111 AA	osob.	Š Octavia	1 980	660	1 896	1 500	500	15 000	1 200	113 240	2 980	2 500	3 700
1	GA 222 BB	nákl.	IVECO 190S35	18 000	8 120	7 790	16 500	5 000	60 000	2 500	613 660	20 120	14 000	27 900
Spolu 1							18 000	5 500	75 000	3 700	726 900	23 100	16 500	31 600
2	GA 112 AA	osob.	Š Fabia	1 575	515	1 390	1 000	1 000	25 000	1 200	80 560	2 120	1 100	2 900
2	GA 113 AA	osob.	Š Fabia	1 575	515	1 390	4 500	1 000	25 000	1 200	145 160	3 820	1 100	2 900
2	GA 223 BB	nákl.	IVECO 150E28	15 000	8 490	5 880	16 000	4 000	50 000	2 300	369 050	12 100	14 000	23 900
Spolu 2							21 500	6 000	100 000	4 700	594 770	18 040	16 200	29 700
3	GA 224 BB	nákl.	Avia A31.1L	5 990	3 200	3 596	15 000	4 000	50 000	1 700	128 100	4 200	14 000	15 900
3	GA 555 AH	osob.	Š Fabia	1 580	515	1 397	2 000	1 000	25 000	1 200	72 200	1 900	1 100	2 900
Spolu 3							17 000	5 000	75 000	2 900	200 300	6 100	15 100	18 800
Celkom							56 500	16 500	250 000	11 300	1 521 970	47 240	47 800	80 100

Obr. 25. Plán nákladov na prevádzku automobilov na rok 20XX

Oddelenie cien vydá vnútropodnikový cenník vstupov ako podklad pre ocenenie spotreby surovín a obalov na plánované množstvo výroby na účely ročného finančného plánu.

7. krok Plán investícií vypracováva úsek správy majetku na základe požiadaviek, ktoré predložia jednotlivé strediská, pričom vychádza zo strategického plánu. Každú investíciu je potrebné vecne opísať, ekonomicky odôvodniť, naplánovať predpokladané investičné náklady, termín a spôsob realizácie, spôsob financovania investícií prostredníctvom vlastných zdrojov, úverových zdrojov alebo leasingu.

8. krok Divízia ľudských zdrojov vypracuje na základe plánu výroby plán potreby ľudských zdrojov a plán rozvoja ľudských zdrojov, ktorý zahŕňa náklady na vzdelávanie, plán nákladov na starostlivosť o zamestnancov. Divízia tiež spracuje plán osobných nákladov, tvorených mzdovými nákladmi, zákonným sociálnym poistením a ďalšími osobnými nákladmi.

9. krok Divízia výroby (oddelenie energetiky) vypracuje plán nákladov na energie, t. j. na elektrickú energiu, teplo, vodu, plyn, vodné a stočné. Zároveň vypracuje plán nákladov na odvoz a likvidáciu odpadov. Divízia výroby, konkrétne útvar riadenia kvality, vypracuje plán nákladov na čistenie, pranie, dezinfekciu a deratizáciu.

10. krok Úsek logistiky a dopravy – odbor dopravy vypracuje plán nákladov, súvisiacich s prevádzkou automobilov, ktorého príklad je uvedený na obr. 25.

11. krok Úsek správy majetku vypracuje:

- plán nákladov na opravy a udržiavanie, plán spotreby technického materiálu a náhradných dielov (pri plánovaní týchto položiek vychádza z konkrétnych potrieb opráv a predpokladaných nákladov na tieto opravy),
- plán nákladov na leasing,
- plán nákladov na poistenie majetku,
- plán odpisov z dlhodobého hmotného a dlhodobého nehmotného majetku,
- plán nákladov na výkony spojov.

12. krok Generálny riaditeľ stanoví limity nákladov na reprezentáciu a oznámi každému riaditeľovi jeho limit.

13. krok Úsek finančného riaditeľa vypracuje plán finančných nákladov (obr. 26).

14. krok Manažéri príslušných nákladových stredísk naplánujú rozpočty nákladov jednotlivých stredísk okrem vyššie uvedených nákladov.

Účel úveru	Splátky úroku	Zostatok úveru k 1.1.20XX	Úrok	Január	Február	...	November	December	Splátky úroky za rok 20XX	Zostatok úveru k 31.12.20XX
Úver č. 1 v banke A spl. úv. ku dňu úroky	M*	2 200 000 investičný	8,0	14 667	14 667	...	9 333	9 333	800 000 149 333	1 400 000 splatný 15.4.20XZ
Úver č. 2 v banke A spl. úv. ku dňu úroky	M	2 500 000 krátkodobý	12,0	25 000	25 000	...	25 000	25 000	300 000	2 500 000 splatný 31.1.20XY
Úver č. 3 v banke B spl. úv. ku dňu úroky	Q*	1 500 000 strednodobý	8,0			...			1 500 000 60 000	0 splatný 30.6.20XX
Úver č. 4 v banke C spl. úv. ku dňu úroky	Q	2 300 000 strednodobý	8,0			...		230 000 31.12.20XX 32 200	920 000 156 400	1 380 000 splatný 30.6.20XY
Splátky úv. spolu Úroky spolu				0 39 667	0 39 667	...	0 34 333	230 000 66 533	3 220 000 665 733	
Nový úver spl. úv. ku dňu úroky	M	5 000 000 investičný	7,5			...	31 250	500 000 20.12.20XX 31 250	500 000 187 500	4 500 000 splatný 20.11.20XV
Predpokl. splátky úveru spolu Predpokl. úroky spolu		13 500 000		0 39 667	0 39 667	...	0 65 583	730 000 97 783	3 720 000 853 233	9 780 000

M* – mesačne, Q* – štvrtročne

Obr. 26. Plán úverov (v SKK) a úrokov (v %)

Účel	Název účtu	Rok	Jan.	Feb.	Marec	Apríl	Máj	Jún	Júl	Aug.	Sept.	Okt.	Nov.	Dec.
501010	Spotřeba surovin	796 194	50 027	60 683	76 246	66 128	71 844	71 724	65 257	62 337	77 244	81 526	70 269	42 909
501020	Spotřeba obalov	243 863	15 480	19 027	22 706	19 730	22 249	22 104	19 649	19 274	23 926	24 772	21 499	13 447
501030	Spotř. techn. mat	13 485	1 602	1 236	1 246	1 072	1 050	1 097	1 056	1 038	1 033	1 026	1 002	1 027
501040	Spotř. pomoc. mat.	6 320	525	635	602	582	516	521	585	487	484	558	482	343
501050	Spotř. čist. prostr.	882	87	60	59	67	95	55	97	58	92	66	93	53
...
501	Spotř. mat. spolu	1 140 435	74 344	88 457	108 362	94 595	102 668	101 157	92 097	89 871	110 444	115 194	100 590	62 656
502010	Spotř. el. energie	15 213	1 180	1 253	1 374	1 292	1 284	1 264	1 198	1 179	1 330	1 436	1 351	1 072
...
502	Spotřeba energií	44 906	3 585	4 327	4 454	3 713	3 452	3 338	3 136	3 074	3 612	4 172	4 218	3 825
...
518	Ostatné služby	237 734	12 630	17 223	17 921	18 830	17 253	32 295	15 821	15 232	25 162	22 123	26 510	16 734
...
5	Náklady celkom	2 155 670	136 683	187 268	186 604	166 365	170 188	181 692	152 933	148 688	215 895	217 859	203 029	188 466
...
6	Výnosy celkom	2 235 855	137 714	195 980	203 057	176 980	187 031	186 590	169 358	165 010	236 985	226 249	214 637	136 264
Hosp. výsl. pred zdanením		80 185	1 031	8 712	16 453	10 615	16 843	4 898	16 425	16 322	21 090	8 390	11 608	-52 202

Obr. 27. Finančný plán I.D.C. Holding a.s. (v tis. SKK)

Účel	Názov účtu	Rok	Jan.	Feb.	Marec	Apríl	Máj	Jún	Júl	Aug.	Sept.	Okt.	Nov.	Dec.
501030	Spotr. techn. mat.	333	30	30	30	31	29	27	28	28	26	25	24	25
501040	Spotr. pomoc. mat.	352	33	23	30	28	31	28	27	31	33	29	33	26
501050	Spotr. čist. prostr.	31	3	3	2	3	3	2	3	2	3	3	2	2
...
501	Spotr. mat. spolu	3 251	341	272	271	282	279	242	248	244	287	248	284	253
502010	Spotr. el. energie	642	54	54	54	53	53	53	53	53	53	54	54	54
...
502	Spotr. energií	866	79	79	76	73	73	53	53	73	73	76	79	79
...
518	Ostatné služby	40 798	3 003	3 739	3 047	4 113	4 376	3 347	3 570	2 476	2 471	3 604	2 283	4 769
...
5	Náklady celkom	289 876	13 703	27 875	16 185	16 615	18 672	16 700	14 947	13 474	16 157	29 955	30 009	75 584
...
6	Výnosy celkom	59 667	843	12 497	1 158	1 220	1 156	1 874	1 136	1 280	1 277	1 216	17 116	18 894
Hospodársky výsledok pred zdanením		-230 209	-12 860	-15 378	-15 027	-15 395	-17 516	-14 826	-13 811	-12 194	-14 880	-28 739	-12 893	-56 690

Obr. 28. Finančný plán divízie holding (v tis. SKK)

Účel	Název účtu	Rok	Jan.	Feb.	Marec	Apríl	Máj	Jún	Júl	Aug.	Sept.	Okt.	Nov.	Dec.
501010	Spotreba surovín	796 194	50 027	60 683	76 246	66 128	71 844	71 724	65 257	62 337	77 244	81 526	70 269	42 909
501020	Spotreba obalov	243 863	15 480	19 027	22 706	19 730	22 249	22 104	19 649	19 274	23 926	24 772	21 499	13 447
501030	Spotr. techn. mat.	12 228	1 486	1 118	1 139	967	945	997	954	934	928	924	906	930
501040	Spotr. pomoc. mat.	4 602	346	519	468	391	387	411	416	365	353	352	343	251
501050	Spotr. čist. prost.	820	81	55	54	61	90	51	90	54	87	60	88	49
...
501	Spotr. mat. spolu	1 117 178	72 872	86 536	106 326	91 856	100 673	99 599	90 668	88 070	107 892	112 978	98 194	61 514
502010	Spotr. el. energie	14 081	1 085	1 157	1 278	1 198	1 189	1 171	1 105	1 087	1 238	1 341	1 256	976
...
502	Spotreba energií	43 550	3 464	4 206	4 336	3 599	3 338	3 244	3 044	2 962	3 500	4 056	4 097	3 704
...
518	Ostatné služby	55 630	4 484	4 516	4 656	4 738	4 526	4 647	4 736	4 630	4 726	4 921	4 661	4 389
...
5	Náklady celkom	1 438 367	101 300	115 288	135 159	119 360	126 040	125 154	115 853	111 907	133 844	140 726	124 499	89 237
...
6	Výnosy celkom	1 375 403	91 500	108 220	129 445	112 692	123 897	123 335	111 998	108 543	132 520	138 167	120 285	74 801
Hosp. výsl. pred zdanením		-62 964	-9 800	-7 068	-5 714	-6 668	-2 143	-1 819	-3 855	-3 364	-1 324	-2 559	-4 214	-14 436

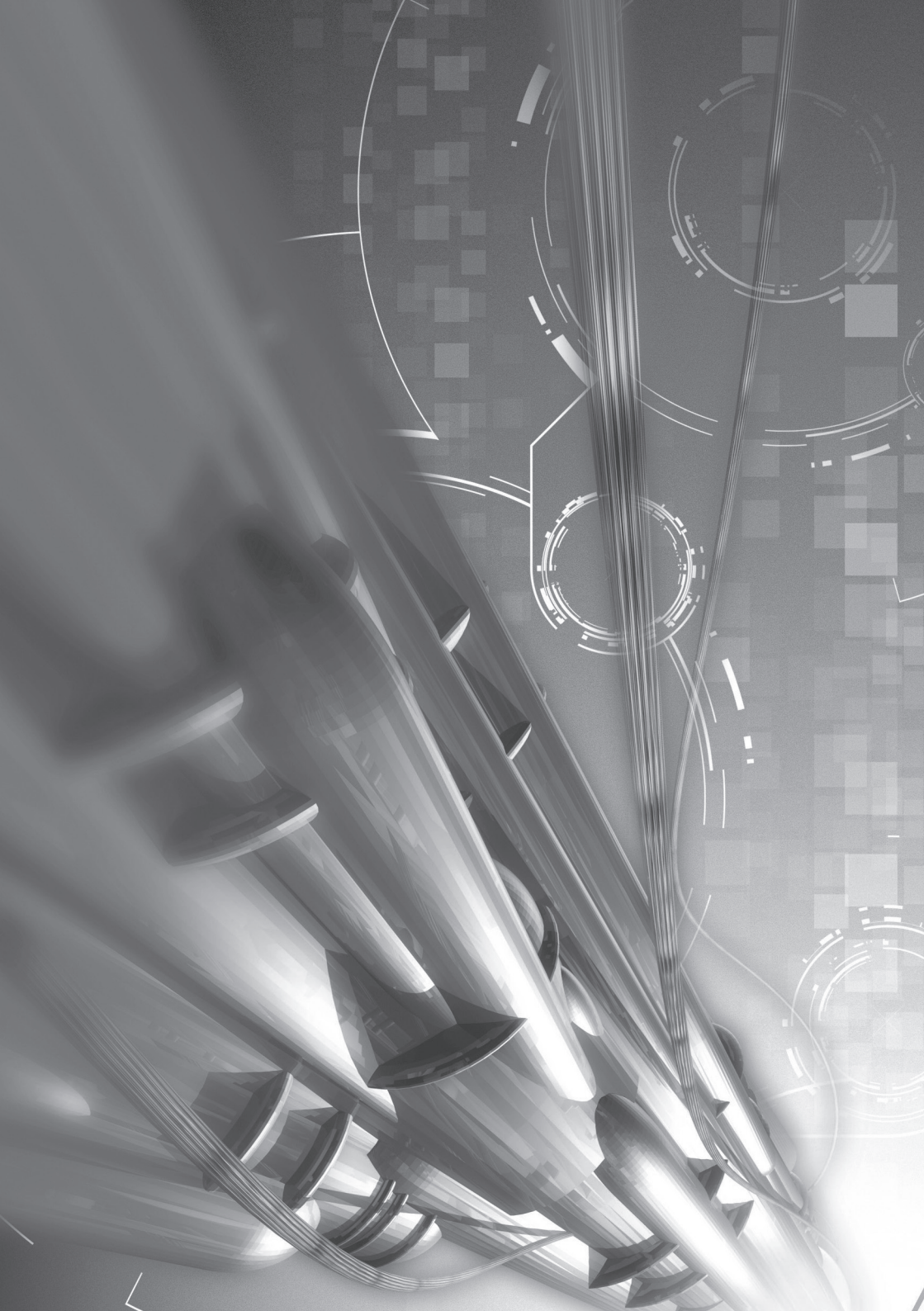
Obr. 29. Finančný plán divízie výroby (v tis. SKK)

Účel	Názov účtu	Rok	Jan.	Feb.	Marec	Apríl	Máj	Jún	Júl	Aug.	Sept.	Okt.	Nov.	Dec.
501030	Spotr. techn. mat.	924	86	88	77	74	76	73	74	76	79	77	72	72
501040	Spotr.pomoc. mat.	1 366	146	93	104	163	98	82	142	91	98	177	106	66
501050	Spotr.čist. prostr.	31	3	2	3	3	2	2	4	2	2	3	3	2
...
501	Spotr.mat.spolu	20 006	1 131	1 649	1 765	2 457	1 716	1 316	1 181	1 557	2 265	1 968	2 112	889
502010	Spotr.el. energie	490	41	42	42	41	42	40	40	39	39	41	41	42
...
502	Spotr.energií	490	42	42	42	41	41	41	39	39	39	40	42	42
...
518	Ostatné služby	141 306	5 143	8 968	10 218	9 979	8 351	24 301	7 515	8 126	17 965	13 598	19 566	7 576
...
5	Náklady celkom	427 427	21 680	44 105	35 260	30 390	25 476	39 838	22 133	23 307	65 894	47 178	48 521	23 645
...
6	Výnosy celkom	800 785	45 371	75 263	72 454	63 068	61 978	61 381	56 224	55 187	103 188	86 866	77 236	42 569
Hospodársky výsledok pred zdanením		373 358	23 691	31 158	37 194	32 678	36 502	21 543	34 091	31 880	37 294	39 688	28 715	18 924

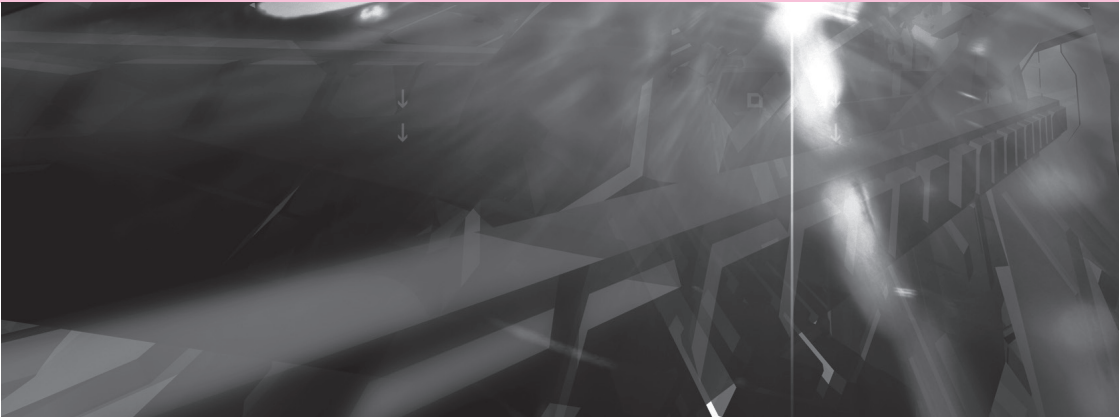
Obr. 30. Finančný plán divízie obchodu (v tis. SKK)

- 15. krok** Plán tržieb vlastných produktov vychádza z plánu predaja a z plánovaných cien produktov na nasledujúci rok na jednotlivých teritóriách. Do finančného plánu sú zároveň zakomponované náklady na predaný produkt (ide o ocenenie predaja v skladových cenách, t. j. cenách, za ktoré bol produkt obstaraný). Rozdiel medzi tržbami za produkt a nákladmi na predaný produkt tvorí obchodnú maržu z predaja produktu.
- 16. krok** Strediská, ktoré uskutočňujú vnútro podnikové výkony pre ostatné strediská, naplánujú výšku výkonov pre jednotlivé strediská v merných jednotkách aj v hodnotovom vyjadrení.
- 17. krok** Oddelenie plánu a kontrolingu preverí prijaté podklady a sumarizuje jednotlivé čiastkové plány a rozpočty do ročného finančného plánu podniku. Nasleduje odsúhlasenie prijatých čiastkových plánov od jednotlivých organizačných zložiek. V prípade nejasností dochádza k vráteniu čiastkového plánu späť na konkrétne oddelenie alebo úsek na prepracovanie, resp. odôvodnenie jednotlivých plánovaných položiek.
- 18. krok** Na základe zistení, odhalených sumarizovaním jednotlivých čiastkových plánov a zhodnotenia úrovne a kvality finančného plánu za podnik, ako celok, sa pristúpi k rokovaniu na zabezpečenie zosúladenia záujmov podniku ako celku a záujmov jednotlivých organizačných zložiek. Dochádza k vypracovaniu variantov, stanoveniu priorít, prehodnotenie plánov za účelom dosiahnutia strategických cieľov.
- Obr. 31 znázorňuje proces tvorby ročného finančného plánu I.D.C. Holding, a.s. Obrázok tiež zachytáva vzájomné väzby mesačných rozpočtov jednotlivých stredísk podľa obr. 27 až 30 a mesačných rozpočtov účtov, ako aj kolobeh informácií a podkladov.
- 19. krok** Proces schvaľovania ročného finančného plánu má takúto postupnosť:
- vypracovaný návrh ročného finančného plánu postúpi oddelenie plánu a kontrolingu ekonomickému riaditeľovi, ktorý ho predloží na schválenie generálnemu riaditeľovi,
 - po odsúhlasení návrhu finančného plánu generálnym riaditeľom je návrh ročného finančného plánu predložený na schválenie predstavenstvu akciovej spoločnosti,
 - predstavenstvom schválený ročný finančný plán sa stáva platným na obdobie jedného roka alebo pokiaľ nebude aktualizovaný,
 - v prípade neschválenia plánu na príslušný kalendárny rok sa navrhovaný finančný plán vracia na prepracovanie.
- 20. krok** Schválený ročný finančný plán na príslušný kalendárny rok je doručený všetkým riaditeľom akciových spoločností. Zároveň sú manažerom jednotlivých organizačných zložiek doručené rozpočty stredísk (úsekov), ktoré riadia.
- 21. krok** Kontrola plnenia platného finančného plánu je zabezpečovaná pravidelným sledovaním a vyhodnocovaním plnenia mesačných rozpočtov.

Uvedený cyklus sa v podniku každý rok opakuje. Plány môžu byť podľa konkrétnych situácií korigované vzhľadom na meniace sa požiadavky trhu a zákazníkov. Taktiež môžu byť realizované korekcie v položkách, ktorých hodnoty boli pri tvorbe finančného plánu náchylné na vplyvy okolia. Pri týchto položkách sú vytvorené alternatívy na ich korekciu a sú tiež prepočítané dôsledky takýchto zmien.



2. kapitola Kapitálová štruktúra podniku



.....
V trhovej ekonomike potrebuje podnik finančné prostriedky na svoj udržateľný rozvoj. Požiadavka udržateľného rozvoja dáva nové dimenzie rozhodovaniu o alokácii podnikového kapitálu. Činnosti spojené so získavaním potrebných finančných zdrojov, ich efektívnou alokáciou do jednotlivých aktív a rozdelením dosiahnutých finančných výsledkov primárne vplyvajú na podnikovú finančnú situáciu. Vo finančnom riadení sa táto skutočnosť najvýraznejšie prejavuje v tom, že vedenie podniku musí pri stanovovaní svojich cieľov v oblasti zisku dbať na to, aby financované aktivity mali pozitívny dopad na obnoviteľné a neobnoviteľné prírodné zdroje.

Finančné zdroje podniku odlišujeme v širšom a užšom ponímaní. Podstata uvedeného rozdielu spočíva v tom, že zatiaľ čo pri širšom ponímaní sú súčasťou finančných zdrojov tržby z realizácie v rámci jednotlivých podnikových činností, užšie ponímanie finančných zdrojov sa spája len s dosiahnutým hospodárskym výsledkom (čistým ziskom) podnikateľského subjektu. Z pohľadu financovania obstarania podnikového majetku je vhodné uplatňovať užšie ponímanie finančných zdrojov. V rámci tohto konceptu rozlíšenia finančných zdrojov je možné uplatňovať viaceré triediace kritéria, pričom medzi najdôležitejšie patria:

- Pôvod finančného zdroja. Z tohto hľadiska sa finančné zdroje rozdeľujú na externé a interné. Externé finančné zdroje sú výsledkom prerozdelenia vytvorených dôchodkov v ekonomike. Môžu do podniku plynúť buď prostredníctvom finančného trhu alebo na základe fiškálnych operácií z verejných zdrojov (dotácie).

V trhovej ekonomike má pri zabezpečovaní externých zdrojov prioritné postavenie finančný trh, na ktorom sa stretáva dopyt s ponukou po finančných prostriedkoch a usku-točňuje sa ich prerozdelenie od subjektov s prebytkom finančných zdrojov k subjektom, ktorým finančné prostriedky chýbajú. Prostredníctvom finančného trhu získavajú podniky akciový kapitál, úverové zdroje a pôžičky od finančných inštitúcií alebo na základe emisie dlžných cenných papierov. Hlavnou činnosťou aktivít na finančnom trhu je pohyb finančných prostriedkov, vytváranie poisťiek proti rizikám a ich zhodnotenie na tom najvhodnejšom mieste, pričom tento pohyb je usmerňovaný rôznymi zákonmi a predpismi na národnej ako aj medzinárodnej úrovni. Slovensko je súčasťou Svetovej obchodnej organizácie WTO, Organizácie pre hospodársku spoluprácu a rozvoj i Európskej únie. Potrebuje neustále upravovať svoje zákonné predpisy pre potreby pohybu a nakladania s finančnými prostriedkami podľa medzinárodných práv. Z uvedeného dôvodu je nevyhnutné, aby sa uskutočnili procesy implementácie právnych noriem EÚ na podmienky Slovenskej republiky. Legislatíva SR nie je úplne kompatibilná s legislatívou EÚ vzhľadom na krátku existenciu kapitálového trhu. Kapitálový trh v SR sa nachádza len v začiatočnom štádiu vývoja a je poznačený relatívne nízkou likviditou, nedostatkom počtu kvalitných emisných akcií, netransparentnosťou, zneužívaním dôverných informácií a nedostatočnou ochranou minoritných akcionárov. Hlavnými cieľmi reformy kapitálového trhu v SR je oživiť kapitálový trh, obnoviť dôveru investorov a prispôbiť kapitálový trh SR požiadavkám EÚ a OECD⁸¹ tak, aby bol podporený rozvoj obchodov na finančnom trhu. Špecifickou formou externých zdrojov, ktorých vznik bezprostredne nesúvisí s operáciami na finančnom trhu sú záväzky z obchodného styku (dodávateľsko-odberateľských vzťahov) a dotácie z rozpočtových zdrojov. Okrem externých aktivít získavajú podnikateľské subjekty finančné prostriedky aj na základe interných aktivít. Podstata interných aktivít podnikateľského subjektu pri zabezpečovaní zdrojov financovania spočíva predovšetkým v uskutočňovaní nasledujúcich činností:

- racionalizácia zameraná na úspory nákladov, zefektívnenie a sprehľadnenie finančných tokov,
- skrátenie viazanosti aktív, zásob, pohľadávok, produktov, hmotného majetku a nehmotného majetku, investícií,
- predĺženie viazanosti pasív, záväzkov, úverov a finančných výpomocí,
- rast hospodárskeho výsledku,
- riadenie peňažných tokov a bankových účtov.

Interné finančné zdroje sa označujú zároveň aj za zdroje samofinancovania. Sú tvorené odpismi a ziskom po zdanení zníženým o vyplatené dividendy.

- Časové hladisko, ktoré je ďalším dôležitým kritériom pri rozdeľovaní finančných zdrojov podnikateľského subjektu, ktoré zároveň veľmi úzko súvisí s členením zdrojov financovania na základe ich pôvodu. Podľa tohto kritéria možno finančné zdroje rozčleniť do troch skupín:
- Trvalé, ktoré sú tvorené vlastným imanom a súčtom nenávratnej finančnej pomoci z verejných prostriedkov. Trvalé finančné zdroje sú východiskom pri strategickom plánovaní. Ako výsledok pôvodných aj dodatočných vkladov vlastníkov a schopnosti samofinancovania sú v podniku k dispozícii na neobmedzený čas.

⁸¹ Základnou požiadavkou v tejto súvislosti je aplikácia súboru právnych noriem zameraných na vznik a fungovanie spoločného trhu členských štátov EÚ, ako aj hospodárskej a menovej únie nazývaný ako Acquis communautaire pre slobodný pohyb kapitálu a jeho pokrytie platnou legislatívou v Slovenskej republike podľa zmluvy s EÚ a jej predpisov.

- Dlhodobé, ktoré majú návratný charakter, pričom ich splatnosť je nad 4 až 6 rokov. Patria sem predovšetkým bankové úvery a dlhopisy. Osobitnú skupinu predstavujú rezervy.
- Krátkodobé finančné zdroje sa vyznačujú tým, že sú k dispozícii na kratšiu dobu ako 1 rok. Sú taktiež tvorené návratnými zdrojmi.
- Z hľadiska vlastníctva je možné hovoriť o vlastných a cudzích finančných zdrojoch. Vlastné zdroje získava podnik prostredníctvom samofinancovania (zisk a odpisy) a vkladov vlastníkov. Sú trvale k dispozícii na financovanie aktivít. Cudzíe zdroje sú tvorené predovšetkým návratnými zdrojmi financovania a to úvermi ako aj záväzkami z obchodného styku. Špecifický charakter majú stále a nestále pasíva, ktoré sa v podniku uvoľňujú dočasne a v rámci celého reprodukčného cyklu majú trvalý charakter. Vznikajú v dôsledku rôznych právnych a účtovných úprav. Typickým príkladom sú záväzky voči zamestnancom. Ide vlastne o cudzie bezúročné zdroje.

Pri triedení finančných zdrojov v užšom zmysle slova je potrebné pripomenúť, že existuje úzka súvislosť medzi alokovanými finančnými zdrojmi a podnikovým majetkom. Zo statického pohľadu spomínané vzájomné súvislosti komplexne vyjadruje bilancia podniku (súvaha). V tejto súvislosti sa analyzuje finančná a majetková štruktúra, pričom finančná štruktúra znamená štruktúru jednotlivých zdrojov financovania podniku k danému okamihu (štruktúru kapitálu). Mimoriadne dôležité pri analýze finančnej štruktúry má časové hľadisko, pretože umožňuje rozlišovať v rámci finančnej štruktúry tzv. kapitálovú štruktúru. Pod kapitálovou štruktúrou sa tak rozumie štruktúra dlhodobých finančných zdrojov podniku k danému okamihu.

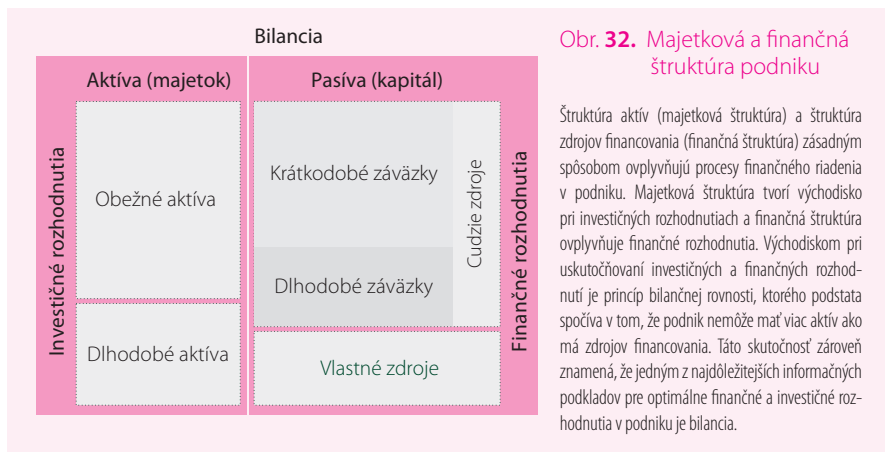
Efektívnosť v procese financovania cieľov podnikateľskej činnosti je podmienená dosiahnutím optimálnej skladby finančných zdrojov. Vzhľadom na túto skutočnosť patrí otázka optimálnej kapitálovej štruktúry medzi jednu z rozhodujúcich oblastí záujmu podnikového vedenia. Hlavnými kritériami pri uskutočňovaní finančných rozhodnutí je v tejto súvislosti zvyšovanie trhovej hodnoty podniku v podmienkach minimalizácie úverového rizika a rizika likvidity. Základný cieľ podnikania spočívajúci vo zvyšovaní trhovej hodnoty podniku v konečnom dôsledku znamená, že je nevyhnutné dodržiavať kritéria efektívnosti nielen pri výbere investícií, ale aj pri výbere zdrojov jej financovania. Efektívnosť sa na strane aktív prejavuje vo zvyšovaní ich hodnoty, na strane pasív v dosahovaní zisku a zvyšovaní hodnoty vlastného kapitálu. Významnou podmienkou súhrnnej efektívnosti pri uskutočňovaní podnikateľskej činnosti je zabezpečenie optimálneho vzťahu medzi podnikovými finančnými zdrojmi a podnikovým majetkom. Vo finančnej praxi platia pre oblasť vzájomných vzťahov medzi majetkom a zdrojmi jeho financovania dve základné pravidlá nazývané ako zlaté pravidlo financovania a zlaté bilančné pravidlo.⁸² Podstata majetkovej a finančnej štruktúry podniku je znázornená aj na obr. 32.⁸³

Obsahom zlatého pravidla financovania je požiadavka aby zdroje financovania, ktoré kryjú jednotlivé zložky majetku boli v podniku k dispozícii minimálne na dobu viazanosti príslušného majetku. V konečnom dôsledku to znamená, že dlhodobé finančné zdroje by mali slúžiť na krytie dlhodobých aktív a časti dlhodobo viazaných obežných aktív.

V nadväznosti na zlaté pravidlo financovania zlaté bilančné pravidlo požaduje, aby sa dlhodobo viazaný majetok financoval kapitálom, ktorý má podnik k dispozícii dlhodobo alebo trvale. V tejto súvislosti je potom krátkodobo viazaný majetok možné financovať krátkodobými finančnými zdrojmi.

⁸² Vlachynský, K. a kol.: Podnikové financie. 4. vydanie. Bratislava, Súvaha 2002, s. 80.

⁸³ Kislingerová, E.: Manažerské financie. 2. prepracované a rozšírené vydání. Praha, C. H. Beck 2007, s. 90.



Interné zdroje financovania podnikových investícií

Financovanie patrí medzi rozhodujúce oblasti činností podniku. Na to aby podnik mohol plniť svoje úlohy, t. j. začať svoju činnosť, uhrádzať výrobné náklady ako aj rozširovať a skvalitňovať výrobu potrebuje prostriedky – finančné zdroje. Túto oblasť podnikových aktivít, ktorá sa spája so zabezpečením finančných zdrojov je možno nazvať aj ako financovanie podniku. Spomínané aktivity sa zameriavajú na dve dôležité oblasti:

- financovanie bežných podnikových potrieb,
- financovanie podnikového rozvoja.

Uvádzané delenie základných oblastí financovania podnikových potrieb si vyžaduje, aby sa rozlišovali zdroje financovania v širšom a užšom zmysle. Širšie chápanie finančných zdrojov vychádza z toho, že najdôležitejšou súčasťou vlastných podnikových finančných zdrojov sú tržby. Pri užšom chápaní sa za vlastný zdroj financovania považuje len čistý zisk a odpisy.

1. Financovanie bežných podnikových potrieb. Základným zdrojom financovania bežných (prevádzkových) potrieb, t. j. pokrytia nákladov a krátkodobého majetku (predovšetkým zásob) sú tržby z predaja vlastných produktov.

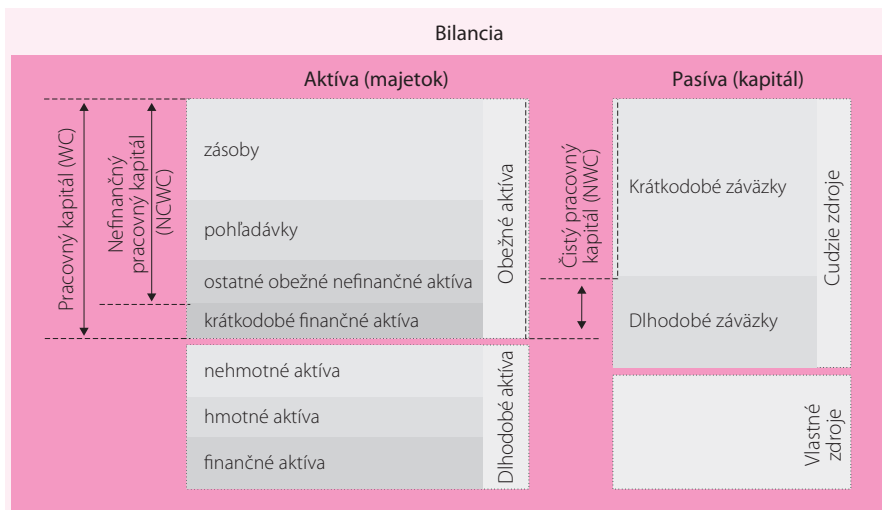
Vzhľadom na to, že tržby sa generujú vnútri podniku je možné tento zdroj financovania označiť ako interné zdroje. Sezónnosť výroby, charakter výrobného procesu, schopnosť odberateľov uhrádzať finančné prostriedky v prospech dodávateľa a výrobcu spôsobujú, že príjmy z predaja produktov nemajú stabilný charakter.

Podniku sa v bežnej praxi stáva, že musí preklenúť nedostatok finančných prostriedkov na úhradu svojich bežných potrieb, t. j. predovšetkým na pokrytie prevádzkových nákladov a nákup zásob. Tento časový priebeh podnikových príjmov a podnikových výdavkov sa nazýva prevádzkový cash flow. Ak je prevádzkový cash flow záporný tak dochádza k situácii, že podnik nie je schopný z príjmov, ktoré sú generované tržbami, hrať prevádzkové výdavky. V tomto prípade je nevyhnutné získať dodatočný kapitál, resp. dodatočné zdroje

financovania. Tieto zdroje financovania sú externým zdrojom financovania – zdrojom získaným zvonku. Externé zdroje financovania, ktoré slúžia na pokrytie prevádzkových výdavkov, môžu mať charakter:

- vlastných zdrojov financovania (napr. poskytnutá dotácia alebo zvýšenie základného imania),
- cudzích zdrojov financovania väčšinou krátkodobého charakteru, ktoré sú tvorené predovšetkým záväzkami z obchodného styku a krátkodobými úvermi (napr. kontokorentný úver alebo obchodný úver).

Pri hodnotení kvality financovania prevádzkových činností podniku má kľúčové miesto ukazovateľ pracovný kapitál. Význam pracovného kapitálu vo finančnom riadení vyplýva predovšetkým z toho, že bezprostredne odráža podnikovú likviditu. Obsah ukazovateľa pracovný kapitál a jeho spôsob výpočtu vyjadruje obr. 33.⁸⁴



Obr. 33. Pracovný kapitál a čistý pracovný kapitál

Zdrojom pre výpočet ukazovateľa pracovný kapitál je podniková bilancia. Ukazovateľ pracovný kapitál bezprostredne súvisí len s krátkodobovo viazaným podnikovým majetkom, t. j. s obežnými aktívami.

Pracovný kapitál WC (Working Capital) je tvorený súčtom jednotlivých zložiek obežného majetku. V tejto súvislosti je potrebné rozlišovať ešte čistý pracovný kapitál NWC (Net Working Capital). Hodnota tohto ukazovateľa predstavuje rozdiel medzi hodnotou obežného majetku (pracovného kapitálu) a krátkodobého cudzieho kapitálu (krátkodobých záväzkov). Tento rozdiel je možné ekonomicky interpretovať ako hodnotu dlhodobých finančných zdrojov, ktorými podnik kryje obežný majetok.

⁸⁴ Kislingerová, E.: Manažerské finance. 2. přepracované a rozšířené vydání. Praha, C. H. Beck 2007, s. 408. Problematika investičnej činnosti je podrobnejšie uvedená v kapitole Investičná stratégia a investičné projekty.

Uvedený rozdiel možno tiež interpretovať ako hodnotu rezervy, ktorú si podnik vytvára pre prípad nepredvídaných udalostí v oblasti financovania obežného majetku. Vysoká hodnota čistého pracovného kapitálu však zároveň znamená pre podnik zvýšené náklady na financovanie svojich podnikateľských aktivít. Posledným ukazovateľom typu pracovný kapitál je nefinančný pracovný kapitál (Noncash Working Capital), ktorý sa vypočíta ako súčet zásob, pohľadávok a ostatných obežných nefinančných aktív. Uvedené členenie je veľmi dôležité z toho dôvodu, že v súčasnosti veľmi často dochádza k stotožňovaniu jednotlivých pojmov charakterizujúcich jednotlivé formy pracovného kapitálu.

2. **Financovanie podnikového rozvoja.** Proces utvárania znalostnej spoločnosti veľmi úzko súvisí s problematikou rozvoja a to tak na úrovni národnej, regionálnej, ale aj podnikovej. Napriek rozhodujúcej úlohe ľudského faktora (ľudských znalostí, zručností a schopností) v tomto procese, je v podmienkach obmedzených zdrojov nevyhnutné, aby sa transformácia vstupov na výstupy uskutočňovala v súlade s požiadavkami efektívnej a účinnej alokácie finančných zdrojov.

V súvislosti s potrebou zabezpečenia optimálnej kombinácie výrobných faktorov sa javí v podnikovej praxi osobitne dôležitou otázkou v oblasti financovania podnikového rozvoja problematika podnikových investícií a to predovšetkým investícií do rozšírenia fyzického kapitálu, pričom špecifickou podoblasťou je obnova existujúceho fyzického kapitálu. Ide o tzv. obnovovacie a rozširovacie investície.

Investície predstavujú alokáciu voľných finančných prostriedkov, ktorá je spojená v dlhodobom časovom horizonte s očakávaním prínosu vo forme peňažných príjmov, ktorých hodnota presiahne pôvodne alokované finančné prostriedky. Z mikroekonomického hľadiska to znamená, že cieľom podnikových investícií je maximalizácia trhovej hodnoty podniku a finančná stabilita. Požiadavka finančnej stability ukazuje na nevyhnutnosť neustáleho zdokonaľovania nástrojov financovania podnikového rozvoja, resp. zdrojov financovania podnikových investícií. V konečnom dôsledku vyplýva hlavne z potreby dosiahnutia udržateľného rozvoja, predchádzania rizikám ako aj zabezpečenia platobnej schopnosti pri financovaní rozvojových cieľov.

Správne rozvojové ciele materializované v podnikových investíciách, sa zabezpečujú optimálnou kombináciou podnikových zdrojov financovania investícií, ktoré zaručia v dlhodobom časovom horizonte aj platobnú schopnosť podniku. Ďalší cieľ, ktorý bezprostredne nadväzuje na predchádzajúci, je možné definovať ako dosahovanie rastu pridanej hodnoty podniku na základe novej investície takou kombináciou podnikových finančných zdrojov, ktorá zaručí platobnú schopnosť a likviditu podniku.

V konečnom dôsledku budú takto stanovené ciele financovania podnikových investícií znamenať pre podnik hlavný cieľ, ktorého náplňou bude dosiahnuť na základe novej investície taký stav, ktorý sa prejaví rastom pridanej hodnoty a vysokou platobnou schopnosťou⁸⁵.

V procese tvorby hodnôt má nezastupiteľné miesto dlhodobý hmotný a nehmotný majetok. Táto časť podnikových aktív sa významným spôsobom podieľa na podnikovom procese tvorby hodnoty, a preto si vyžaduje osobitnú pozornosť aj problematika financovania náhrady opotrebovaného dlhodobého podnikového majetku a jeho ďalšie rozširovanie. V tejto súvislosti možno hovoriť aj o obnovovacích a rozširovacích investíciách. Jednotlivé formy financovania podnikových investícií sa v zásade rozdeľujú na dve kategórie:

- interné zdroje financovania (ako výsledok podnikovej činnosti),
- externé zdroje financovania.

⁸⁵ Problematika investičnej činnosti podniku je podrobnejšie uvedená v kapitole Investičná stratégia a investičné projekty.

Interné zdroje	Externé zdroje
Odpisy	Akiový kapitál
Zisk	Dlhodobé bankové úvery
Dlhodobé finančné rezervy	Dlhopisy
	Dlhodobé záväzky
	Finančný leasing
	Nenávratná finančná pomoc
	Finančné inovácie a rizikový kapitál

Obr. 34. Zdroje financovania podnikových investícií

Prehľad jednotlivých zdrojov financovania podnikových investícií, odrážajúci podmienky na finančnom trhu v SR v štruktúre podľa uvádzaného základného delenia, je zobrazený na obr. 34. S členením zdrojov financovania investícií na interné a externé úzko súvisí aj členenie zdrojov financovania podnikového rozvoja na:

- vlastné,
- cudzie.

Toto hľadisko je spojené predovšetkým s tvorbou optimálnej kapitálovej štruktúry (štruktúry dlhodobého kapitálu). Okrem aspektu kapitálovej štruktúry má delenie zdrojov financovania na vlastné a cudzie veľký dopad aj na náklady podniku v podmienkach akruálneho účtovníctva. V konečnom dôsledku to znamená, že v prípade využívania cudzích zdrojov sa platí investorovi za poskytnuté finančné zdroje odmena, ktorá zaťažuje finančné náklady subjektu, ktorý využíval finančné zdroje (dlžník).

V prípade vlastných zdrojov sú ich zdrojom tvorby zásadne zisk, odpisy alebo vklady akcionárov. Ak sú na financovanie rozvoja využívané vlastné zdroje vo forme akciového kapitálu, dostáva investor odmenu, ktorú mu platí subjekt využívajúci poskytnuté finančné prostriedky zo svojho novovytvoreného dôchodku (zisku). Táto transakcia napriek tomu, že je výdavkového charakteru, už nemá vplyv na účtovné náklady, pretože dochádza len k prerozdeleniu novovytvoreného dôchodku.

V súvislosti s delením zdrojov financovania investičných aktivít na vlastné a cudzie, je však dôležité poznať nasledujúce zásady, bezprostredne ovplyvňujúce finančné rozhodovanie:

- Náklady spojené s využívaním cudzích zdrojov sú nižšie ako náklady akciového kapitálu. Vyplýva to z toho, že akcionári podstupujú väčšie riziko a na základe toho sú oprávnení požadovať väčšie zhodnotenie vložených finančných prostriedkov.
- Využívanie cudzích zdrojov pozitívne vplyva aj na daňový základ dane z príjmu. Vzhľadom k tomu, že finančné náklady spojené s využívaním cudzích zdrojov, v konečnom dôsledku znamenajú nižší odvod dane z príjmu, dochádza v porovnaní s akciovým kapitálom k úsporám na podnikových výdavkoch.
- Rast zadlženosti spôsobuje, že po prekročení určitej hranice začnú narastať celkové náklady cudzích (dlžných) zdrojov ako dôsledok vzniku nákladov finančnej tiesne a vyššieho rizika, čím dochádza k vytlačaniu pozitívneho efektu pôsobenia cudzích zdrojov na kapitálovú štruktúru podniku. V tejto súvislosti sa zvyšia aj celkové priemerné náklady finančných zdrojov – kapitálu.
- V prípade, že rastie celková zadlženosť podniku stúpajú nielen náklady dlhu, ale aj náklady vlastného (akciového) kapitálu. Uvedená situácia je logická v dôsledku nárastu rizika pri zvýšení úverového zaťaženia.

Zvýšené riziko vedie nielen veriteľov k zvýšeniu úrokov, ale aj k zvýšeniu požiadaviek investorov na výnosnosť alokovaných finančných zdrojov. Táto situácia znamená v konečnom dôsledku zvýšenie priemerných nákladov kapitálu.

Na základe uvedených zásad je zrejmé, že pri financovaní podnikových rozvojových potrieb sú podnikové rozvojové ciele podstatným spôsobom ovplyvňované kapitálovou štruktúrou. Toto konštatovanie sa týka osobitne odpisov. Z pohľadu finančného riadenia je mimoriadne dôležité, aby tento zdroj financovania v podniku skutočne slúžil na obnovu opotrebeného neobežného majetku, a nie na vykrývanie nedostatku zdrojov v prevádzkovej oblasti.

Zdroje získané odpisovaním

Odpisovanie je pretransformovanie časti ceny hmotného a nehmotného dlhodobého majetku do produktu vo forme nákladov predstavujúcich opotrebovanie majetku pri tvorbe produktu. Reálne ohodnotenie nákladov na jednotku produkcie dovoľuje podniku vypočítavať realizačnú cenu produktu a pomocou marketingových stratégií pôsobiť na trhu. Výšky odpisov sú stanovené podľa zákonných predpisov za určité obdobie. Predstavujú fixné náklady. Pre potreby podniku je nutné ich reálne priradiť na jednotku produkcie vo forme priamych alebo nepriamych nákladov tak, aby zmeny v objeme produkcie zachytávali spotrebu hmotného a nehmotného dlhodobého majetku. Odpisy predstavujú hlavný zdroj reprodukcie stálych aktív.

Pri výpočte alikvotnej časti, ktorá prechádza z hodnoty hmotného a nehmotného majetku do nákladov vo forme odpisov a tým aj do ceny produktov zohráva významnú úlohu spôsob odpisovania. Ekonomicky správne využívanie odpisov vplyva na úroveň a výšku vlastných nákladov výroby, na cenu produktov, na výrobnú štruktúru, na tvorbu a akumulovanie zdrojov obnovy majetku (stálych aktív), na rozvoj podniku a na hospodársky výsledok podniku.

Na rozvoj podniku má výrazný vplyv vhodný spôsob odpisovania. Pri sledovaní vplyvov odpisovania je potrebné zamerať sa na tieto aspekty:

- výšku odpisov a spôsob ich určenia,
- vplyv na ekonomiku podniku,
- stratégiu rozdeľovania a použitia odpisov.

Pri stanovení výšky odpisov je nutné zohľadniť platné zákonné predpisy a pravidlo opotrebovania hmotného a nehmotného majetku. Výška objemu sa spravidla stanovuje na ročné obdobie.

Pri využívaní teórie o zrealnení opotrebovania a rozpustenia nákladov do produktov vo forme odpisov možno k optimalizácii výšky odpisov použiť nasledujúce faktory⁸⁶, ktoré túto výšku ovplyvňujú a pokúsiť sa ich zahrnúť do určenia ich výšky:

1. **Ocenenie hmotného a nehmotného majetku⁸⁷** je veľmi citlivou stránkou vo fungovaní podniku, pretože bezprostredne vplyva na existenciu a rozvoj podniku. Má výrazný vplyv na priradenie opotrebovania majetku do produktov a tým vyčíslenie zisku, čo následne vplyva na schopnosť reprodukcie majetku a dosahovanie úspešnosti podniku na trhu. Cenový faktor ovplyvňuje celkovú hodnotu odpisov v prípade cenových výkyvov počas doby životnosti dlhodobého nefinančného aktíva. Typickým príkladom je inflačná ekonomika. Používanie obstarávacej ceny v takýchto podmienkach spôsobuje, že sa uplatňujú nižšie

⁸⁶ Majcher, M. a kol.: Finančné podnikateľskej sféry teória, politika a prax. Bratislava, Eurounion 1998, s. 55.

⁸⁷ Metódy oceňovania majetku sú podrobnejšie uvedené v kapitole Investičná stratégia a investičné projekty.

odpisy, ako by mala byť ich reálna výška, čo spôsobuje nedostatočnú tvorbu interných zdrojov financovania rozvoja nielen z dôvodu nedostatočnej hodnoty odpisov, ale aj z dôvodu zvyšovania základu pre odvod dane z príjmu. Táto skutočnosť má za následok zároveň zníženie vytvoreného čistého zisku, ktorý je dôležitým interným zdrojom financovania investícií.

2. **Spôsob členenia nákladov na generálne opravy** je výsledkom predpisov zahrnutia nákladov na generálne opravy do hmotného a nehmotného majetku v podobe jeho zhodnotenia. Tým sa zvýši aj celková hodnota majetku a nadväzne aj výška odpisovania. Na základe tohto delenia možno náklady na generálne opravy deliť na náklady prevádzkového charakteru a náklady investičného charakteru. Tým dochádza k členeniu nákladov na časť pripadajúcu na generálne opravy a časť pripadajúcu na obnovovacie alebo zhodnocovacie investície. Po zhrnutí všetkých predpokladaných nákladov na bežné, stredné a generálne opravy do majetku by bola výška odpisov ovplyvnená nasledujúcim spôsobom:

$$O_r = \frac{C_{nc} + N_{bo} + N_{so} + N_{go}}{\dot{Z}}$$

kde:

O_r – odpisy za rok,

\dot{Z} – životnosť príslušného hmotného alebo nehmotného majetku,

C_{nc} – hmotný alebo nehmotný majetok v nadobúdacej cene,

N_{bo} – predpokladané náklady na bežné opravy počas životnosti majetku,

N_{so} – predpokladané náklady na stredné opravy počas životnosti majetku,

N_{go} – predpokladané náklady na generálne opravy počas životnosti majetku.

3. **Spôsob likvidácie nepotrebného a opotrebovaného hmotného a nehmotného majetku** prináša pre podnik zisk alebo stratu. Je to závislé od toho, či budú pri likvidácii majetku predajom dosiahnuté vyššie alebo nižšie tržby ako je zostatková hodnota dlhodobého majetku. Už pri kúpe hmotného a nehmotného majetku je nevyhnutné počítať s jeho likvidáciou a zahrnúť náklady s ňou spojené do výšky odpisov. Po takomto spresnení nadobúdacej ceny sú odpisy vypočítané nasledujúcim spôsobom:

$$O_r = \frac{PP_{nc} + N_L - T_L}{\dot{Z}}$$

kde:

O_r – odpisy za rok,

\dot{Z} – životnosť príslušného hmotného alebo nehmotného majetku,

PP_{nc} – hmotný alebo nehmotný majetok v nadobúdacej cene,

N_L – náklady na likvidáciu hmotného a nehmotného majetku,

T_L – tržby z likvidácie hmotného a nehmotného majetku.

4. **Stanovenie životnosti hmotného a nehmotného majetku** možno definovať obdobím medzi začatím používania majetku v podnikovej činnosti až po čas jeho vyradenia z tohto procesu. Na životnosť majetku má vplyv jeho opotrebenie, znamenajúce postupné znižovanie ekonomického úžitku majetku.

Predstavuje dôležitý podklad pre výpočet zodpovedajúcej čiastky nákladov týkajúcej sa opotrebenia a pripadajúcej do hodnoty produkcie počas ekonomickej životnosti majetku a zároveň aj zdrojov na reprodukciu už opotrebeného majetku.

- 5. Doba odpisovania hmotného majetku.** Majetok sa môže opotrebovať fyzicky a morálne. Pri fyzickom opotrebení ide o takú nepriaznivú zmenu funkčných vlastností majetku, ktoré sú dôsledkom jeho používania, prípadne aj nepoužívania (v tomto prípade je opotrebenie zapríčinené napr. vplyvom poveternostných podmienok na nepoužívaný majetok podniku). Takáto zmena funkčných vlastností spôsobuje nehospodárnosť a zvýšenie nákladov, ak sa má zachovať pôvodné určenie (výroba, poskytovanie služieb) vlastneného majetku. Morálne opotrebenie môže byť dôsledkom vedecko-technického pokroku, ktorý v skutočnosti znižuje hodnotu pôvodného majetku. Novšia verzia daného druhu majetku je modernejšia, pokrokovejšia a výkonnejšia v porovnaní so staršími verziami. Morálne opotrebenie je zapríčinené aj rastom produktivity práce, vďaka ktorému sú novšie verzie majetku vyrábané pri nižších nákladoch a tým sú pre podnikateľa aj cenovo výhodnejšie v porovnaní so staršími verziami majetku. Problémom morálneho opotrebenia je náročnosť v jeho vyčíslňovaní v porovnaní s fyzickým opotrebením.
- Pri stanovení životnosti hmotného a nehmotného investičného majetku sa v podnikovej praxi používajú ukazovatele na zisťovanie stupňa opotrebenia majetku. Najčastejšie sa používa časová a hodnotová metóda:
- Časová metóda udáva mieru opotrebenia⁸⁸ na základe pomeru skutočného veku majetku v rokoch k normovanej dobe životnosti:

$$O = \frac{\check{Z}_s}{\check{Z}_n} \times 100$$

kde:

O – miera opotrebovania v %,

\check{Z}_s – skutočný vek majetku v rokoch,

\check{Z}_n – normovaná doba životnosti majetku.

- Hodnotová metóda opotrebenia vychádza z podielu medzi obstarávacou cenou a zostatkovou cenou majetku:

$$O = \frac{C_o - C_z}{C_o} \times 100$$

kde:

C_o – obstarávací alebo vstupná cena majetku,

C_z – zostatková cena vychádzajúca z obstarávacej ceny zníženej o odpisy.

Výkonové opotrebenie majetku vychádza zo vzťahu medzi množstvom skutočne realizovaných produktov na danom majetku a celkovým normovaným množstvom produktov počas životnosti majetku. Jeho kvantitatívna hodnota je výsledkom nasledujúceho výpočtu:

⁸⁸ Miera opotrebovania predstavuje podiel zostatkovej ceny k nadobúdajúcej cene.

$$O = \frac{Q_s}{Q_n} \times 100$$

kde:

Q_s – skutočné množstvo realizovaných (vyrobených) produktov na danom majetku,

Q_n – normované celkové množstvo produktov počas normovanej životnosti majetku.

Doba odpisovania hmotného a nehmotného majetku je závislá od doby životnosti majetku. Môže dôjsť k rozdielom medzi stanovenou a skutočnou dobou životnosti:

- Skutočná životnosť je dlhšia ako stanovená životnosť. V tomto prípade už ďalšie využitie majetku nevytvára náklady v podobe odpisov, čím sa zvyšuje ziskovosť (v prípade nezmenenej ceny produktov). Taktiež je tu priestor pre marketingové stratégie pri stanovení ceny na trhu.
- Skutočná životnosť je kratšia ako stanovená životnosť, čím vzniká nesúlad v premietnutí odpisov z majetku do produktov. Majetok už nie je použiteľný, ale celá hodnota nadobudnutého majetku neprešla do produktov. To znamená, že neodpísanú časť je nutné uhradiť z rezerv. Podnik si potrebuje na danú situáciu vytvoriť rezervy zo zisku, aby neuhradené odpisy uhradil z naakumulovaných rezerv. Tým ovplyvňuje výšku hospodárskeho výsledku. Táto situácia núti podnik plánovať efektívne využívanie svojho hmotného a nehmotného majetku, ale i vytvárať podmienky aby nedochádzalo k nepredvídanému znehodnoteniu majetku a skráteniu životnosti.
- Ekonomická životnosť zohľadňuje prenos nákladov do produktov tak, aby sa naakumulovali zdroje schopné zabezpečiť reprodukciu majetku. To znamená potrebu odhadnutia doby životnosti majetku a odhadnutia reprodukčnej ceny v čase nákupu nového majetku. Tento odhad je zložitý vzhľadom na veľký počet neznámych veličín, ktoré naň vplývajú, ako napr. vedecko-technický pokrok, vývoj konkurenčného prostredia a potrieb zákazníkov v budúcnosti. Nepresnosť v odhade týchto veličín má veľký vplyv na návratnosť vložených prostriedkov.

6. Odpisové metódy slúžia na premietnutie životnosti hmotného a nehmotného majetku do nákladov produkcie tak, aby čo najlepšie zohľadnili opotrebenie majetku a zabezpečili jeho reprodukciu. Medzinárodné účtovné štandardy ponúkajú v súčasnosti podniku veľký priestor pri voľbe metódy tak, aby boli zohľadnené špecifiká výrobných činností i mikroekonomické a makroekonomické faktory, ktoré vplývajú na procesy rozdeľovania a použitia odpisov na podnikateľskú činnosť. V súvislosti s odpismi je potrebné upriamiť pozornosť na nasledujúce oblasti:

- Odpisy tvoria náklady. Premietaním adekvátnej hodnoty majetku do produkcie a podľa veľkosti odpisov a ich rozloženia v čase majú významný vplyv na výšku nákladov. Ich charakter je závislý na čase. Vyššie objemy produkcie znižujú výšku odpisov na jednotku produkcie.
- Odpisy tvoria súčasť cash flow vo forme zdrojov, ktoré ostávajú priamo v podniku a bezprostredne zvyšujú finančné toky.
- Odpisy sú ako náklady súčasťou ceny produktov a podľa spôsobu odpisovania (lineárne, progresívne, či degresívne alebo podľa výkonov) ovplyvňujú tvorbu cien. Politika odpisovania sa tak odvíja od rôznych výrobných postupov a stratégie tvorby cien.
- Na výšku zisku vplývajú odpisy nepriamo cez náklady a neskôr cez ceny produktov. Svojou výškou upravujú zisk podľa produktov a tým aj celkový zisk podniku.

Podľa stanovenej stratégie rozdeľovania a použitia odpisov ako zdroja reprodukcie aktív podniku majú výrazný vplyv na ďalší rozvoj a smerovanie podniku. Podľa pravidiel a plánu odpisovania je vytvorený časový priestor odpisovania hmotného a nehmotného majetku podniku.

7. Okrem uvedených faktorov vplýva na výšku odpisov aj **celková hodnota a štruktúra odpisovaného majetku**. Ide o faktor s mimoriadnym významom najmä v prípade využívania moderných technológií, ktoré sa vyznačujú veľmi rýchlym morálnym opotrebovaním. V tomto prípade vzniká potreba zohľadnenia tejto skutočnosti v dobe odpisovania, resp. v stanovenej osobitnej sadzby, ktorá zohľadní problém morálneho opotrebovania zariadenia. Iným prípadom je problematika inflácie v ekonomike, ktorá vyvoláva potrebu precenenia využívaného dlhodobého majetku na reálnu cenu, aby mohli byť tvorené interné zdroje financovania podnikových investícií v reálnej hodnote.

Na výšku odpisov taktiež významne vplýva doba odpisovania. Doba odpisovania je faktor, ktorý môže predstavovať dôležitý stimul ekonomického rozvoja, uplatňovaný vládou nielen na úrovni podniku, ale aj na úrovni celého národného hospodárstva. Využívanie tohto nástroja má svoje opodstatnenie hlavne v podmienkach budovania spoločnosti založenej na znalostiach, v ktorej moderné technológie predstavujú jeden z hybných faktorov rozvoja. Skrátením doby odpisovania (stanovením odpisovíc sadzieb) sa umožní podniku odpísať pokrokové technológie pred dobou ich ekonomickej životnosti. V tomto skrátenom období podnik vytvorí peňažné zdroje na nákup novej technológie, ktoré jej umožnia zvýšiť pridanú hodnotu a celkovú efektívnosť. Zároveň jej vznikla príležitosť realizovať dodatočný dôchodok v dôsledku predaja používanej technológie pred dobou splatnosti. Odpisy sú finančným zdrojom, ktorý si zaslúži osobitnú pozornosť v rámci analýzy procesov financovania podnikového rozvoja. Okrem toho, že odpisy sú zdrojom financovania, predstavujú aj významnú účtovnú kategóriu, ktorá odpisy definuje predovšetkým ako náklad. V nadväznosti na doteraz uvedené pohľady na kategóriu je potrebné pripomenúť, že odpisy sú predmetom skúmania aj v daňovej teórii, ktorá rozlišuje tzv. účtovné odpisy a daňové odpisy.

Odpisy majú taktiež dôležitú vypovedaciu schopnosť pri prijímaní dôležitých finančných rozhodnutí, súvisiacich s otázkami stanovenia miery vyťaženia využívaného dlhodobého majetku v podmienkach technického a technologického pokroku, vplývajúceho na rýchlejšie morálne opotrebovanie nového investičného majetku.

Analýza financovania podnikového rozvoja si pri nazeraní na odpisy vyžaduje mať na zreteli, že odpisy zachytené v účtovných výkazoch v skutočnosti nepredstavujú peňažné výdavky. Sú kategóriou, ktorá sa vyskytuje iba v podmienkach aktuálneho účtovníctva. Reálny výdavok vznikol už pri obstarávaní majetku o ktorom sa účtujú odpisy. Vzhľadom na to, že tento prenáša svoju hodnotu do produkcie postupne, dochádza ku kumulácii odpisov v súvahovej položke nazvanej oprávky až do momentu nahradenia opotrebovaného podnikového dlhodobého majetku novým. Z takto popísanej charakteristiky odpisov vyplýva, že odpisy vplývajú nepriamym spôsobom na celkovú hodnotu finančných príjmov generovaných v podniku. Na jednej strane sú ako náklad položkou zvyšujúcou podnikové náklady, hoci nie sú reálne peňažne uhrádzané, na druhej strane sú súčasťou podnikových príjmov v dôsledku inkasa tržieb. Reálny peňažný tok je tak väčší ako dosiahnutý hospodársky výsledok. Uvedená skutočnosť potom spôsobuje, že súhrnný vytvorený interný peňažný tok je súčtom dosiahnutého hospodárskeho výsledku a odpisov. V súvislosti s analýzou odpisov ako interného zdroja financovania podnikového rozvoja je

potrebné uviesť, že tento interný zdroj financovania sa v porovnaní so ziskom vyznačuje vyššou stabilitou a zároveň nie je podmienený dosahovaním zisku.

Napriek tomu, že odpisy sú významným zdrojom financovania podnikových investícií, v podmienkach inflačnej ekonomiky ako aj pri problémoch s odberateľmi v dôsledku nespĺňania pohľadávok nie je možné, aby sa odpisy transformovali na zdroje financovania rozvoja. Významným nástrojom, umožňujúcim optimalizovať hodnotu zdrojov financovania podnikových investícií, sú okrem doby financovania aj metódy odpisovania.

Odpisové metódy hmotného a nehmotného majetku

Na zobrazenie čo najreálnejšieho premietnutia životnosti a opotrebenia majetku do konečnej produkcie existuje množstvo rôznych metód. Ich konštrukcia je výsledkom nazerania na životnosť hmotného a nehmotného majetku počas doby použitia týchto druhov majetku v transformačnom procese a hľadania najlepšieho spôsobu, ako premietnuť jeho hodnotu do produktu a tým sledovať čo najpresnejšie reálne náklady na transformáciu a na produkt.

Použité metódy sú prehľadom, ako sa na opotrebovávanie hmotného a nehmotného majetku nazerajú rôzni ekonómovia. V skutočnom živote odpisovanie ovplyvňujú zákonné predpisy pre účtovanie odpisovania pre rôzne účtovné štandardy a pre odvodové a daňové povinnosti. Preto v dôsledku rutinného sledovania nákladov cez účtovné štandardy je ich použitie veľmi obmedzené. V ostatnom období však vznikajú rôzne metódy na manažérske sledovanie činnosti podniku a priblíženie sa ku skutočnému obrazu o týchto činnostiach. Odpisové metódy možno rozdeliť na dve základné skupiny:

1. **Výkonové metódy**, ktoré odvodzujú hodnotu odpisov sa na základe skutočných výkonov a stanovených alebo normovaných výkonov. Možno ich vyjadriť podľa vzorca:

$$O_r = \frac{C_o \times V_s}{V_n}$$

kde:

O_r – ročné odpisy,

C_o – hmotný alebo nehmotný majetok v obstarávacej cene,

V_s – skutočný výkon v danom období,

V_n – normovaný alebo stanovený výkon.

2. **Časové metódy** odpisovania patria k najviac používaným metódam odpisovania a vychádzajú z obstarávacej ceny a počtu rokov životnosti. Pre rôzne teórie chápania premietania nákladov hmotného a nehmotného investičného majetku do nákladov sa metódy odpisovania delia na:
 - Konštantné (rovnomerné) odpisové metódy zachovávajú rovnakú výšku odpisov počas životnosti majetku a nekopírujú krivku výkonnosti. Výkonnosť strojov a zariadení po nábehu je priemerná, potom stúpa a po dosiahnutí maxima klesá na priemer a neskôr začne klesať pod danú úroveň. Lineárna metóda je jednoduchá. Dôležité je stanoviť životnosť majetku tak, aby sa koniec prekryval s rozvojom techniky. Pri použití lineárnej odpisovej metódy sa vypočítava odpisová sadzba na základe životnosti majetku a nadobúdacej ceny majetku. Pomocou sadzby sa následne vypočíta ročná suma odpisov.

- Variabilné (premenlivé) odpisové metódy majú rôznu výšku odpisov v priebehu životnosti hmotného a nehmotného majetku. Cieľom je vždy z určitého hľadiska prenášať hodnotu majetku do produktov tak, aby bola čo najlepšie kopírovaná výkonnosť majetku alebo jeho morálne opotrebenie.
- Degresívne odpisové metódy majú klesajúcu ročnú výšku odpisov počas životnosti majetku. Sú založené na predpoklade, že na začiatku sa prenáša rozhodujúca časť hodnoty investičného majetku do hodnoty produktov. Degresívne odpisové sadzby sa v priebehu životnosti menia a tým ročné odpisy klesajú.
- Odpisové metódy založené na využití prirážok k lineárnej odpisovej sadzbe. Základná prirážka (Initial Allowance) sa používa v prvom roku, ale aj počas niekoľkých ďalších rokov pre odpísanie väčšej časti nadobúdacej ceny, spravidla popri lineárnych odpisoch. To znamená, že uplatňovanie základnej prirážky urýchľuje odpisovanie na začiatku odpisovania, pričom celková suma odpisov za obdobie životnosti sa nezvyšuje. Investičná prirážka (Investment Allowance) poskytuje možnosť odpisovať v prvých rokoch nad nadobúdaciú cenu majetku. Toto zvýšenie odpisovania v prvých rokoch pomáha kryť rozšírenú reprodukciu majetku.
- Metóda údržby vychádza z výšky plánovanej potreby prostriedkov na údržbu v tom – ktorom roku, a preto sa výška odpisov v každom roku mení. Odpisová sadzba nie je predbežne definovaná.
- 50 %-ná metóda sa používa v špecifických odvetviach s dlhou životnosťou majetku (železničná doprava). Odpisovanie prebieha len do výšky 50 % nadobúdacej ceny. Potom sa daná hodnota nemení, ale všetky obnovovacie investície sa zahŕňajú do prevádzkových nákladov.
- Odhadová metóda používa spôsob oceňovania majetku na začiatku roka a po používaní na konci roka. Vzniknutý rozdiel predstavuje ročné odpisy. Výška odpisov sa v priebehu životnosti mení v závislosti od ocenenia majetku. Na oceňovanie je nutné použiť rovnakú metódu počas celej doby životnosti. Metóda umožňuje do odpisovania zahrnúť aj morálne opotrebenie majetku.
- Metóda hrubého zisku vychádza z úrovne dosiahnutého hrubého zisku ako podkladu pre formovanie výšky odpisov, bez použitia odpisovej sadzby. Na výšku odpisov má vplyv výška hospodárskeho výsledku. Počas obdobia, keď sa dosahuje vyšší hospodársky výsledok, odpisuje sa vyššia hodnota a v období s nižším hospodárskym výsledkom nižšia hodnota. Podstata spočíva v tom, že výška odpisov sa určuje výkonmi v danom období ako výsledok zvýšeného objemu a kvality vyrobených a realizovaných produktov. Výška odpisov je určovaná výkonmi a nie životnosťou majetku.
- Progresívna metóda je opakom degresívnych metód. Odpisy rastú v priebehu životnosti majetku. Podstatou je chápané opotrebenie hmotného a nehmotného majetku počas jeho životnosti. Efektívnosť využitia majetku klesá vekom a zníženie jeho efektívnosti je kompenzované znížením zostatkovej hodnoty, teda výškou odpisov. Podľa prístupu k zvyšovaniu odpisov v priebehu životnosti majetku sa používajú odpisové sadzby ktoré zvyšujú progresívne odpisy aritmetickým, geometrickým radom alebo rôznymi skokmi na základe kombinovania rôznych metód.

Teória odpisov vychádza z toho, že odpisové metódy zabezpečujú transformáciu hodnoty majetku do vyrobených produktov tak, aby podnik bol schopný realizovať nielen obnovu majetku, ale aj jeho rozšírenie. V podmienkach SR sa používajú metódy stanovené zákonnými predpismi. Tieto predpisy upravujú vedenie účtovania a zdaňovanie hospodárskej činnosti podniku.

Odpisy z daňového hľadiska

Podľa Zákona o dani z príjmov⁸⁹ predstavuje limitovaná výška odpisov daňový výdavok, ktorý znižuje základ dane z príjmov podnikateľa a tým aj výšku dane, ktorú musí z dosiahnutých príjmov zaplatiť. Zákon tiež vymedzuje druhy hmotného a nehmotného majetku ktoré sú odpisované, ako aj majetok ktorý je z odpisovania vylúčený. Uvedená limitovaná výška odpisov sa vypočíta nasledujúcim spôsobom:

- 1. Zaradenie majetku.** Podnikateľ zaradí majetok, ktorý odpisuje, do jednej zo štyroch odpisových skupín stanovených v zákone. V závislosti od odpisovej skupiny sa mení aj dĺžka doby odpisovania majetku.
- 2. Rozhodnutie o spôsobe odpisovania.** Treba rozhodnúť či bude majetok odpisovaný rovnomerne alebo zrýchlene. Podnikateľ sa rozhoduje v závislosti od toho ako rýchlo pozhaduje, aby sa hodnota odpisovaného majetku preniesla do hodnoty produktov.
- 3. Výpočet odpisu.** V závislosti od zvolenej formy odpisovania sa vypočíta výška ročného odpisu nasledovne:
 - V prípade rovnomerného odpisovania hmotného majetku sú odpisy v každom roku v rovnakej výške. Výška ročného odpisu sa určí ako podiel vstupnej ceny hmotného majetku a doby odpisovania podľa príslušnej odpisovej skupiny majetku. Jednotlivé typy vstupnej ceny a zložky, ktoré vstupnú cenu tvoria a ktoré upravuje zákon sa líšia v závislosti od spôsobu akým podnikateľ odpisovaný majetok nadobudol (napríklad či ho získal kúpou, darovaním, vlastnou výrobou a podobne).
 - Pri zrýchlenom odpisovaní sú v prvých rokoch odpisovania majetku odpisované najvyššie čiastky, ktoré sa počas doby odpisovania daného majetku postupne znižujú. V prípade zrýchleného odpisovania sú jednotlivým odpisovým skupinám priradené koeficienty pre zrýchlené odpisovanie, ktoré sa líšia nielen podľa jednotlivých odpisových skupín, ale aj v závislosti od toho či podnikateľ odpisuje daný majetok prvýkrát (prvý rok) alebo ide už o ďalšie roky odpisovania. V prvom roku odpisovania bude ročný odpis výsledkom podielu vstupnej ceny majetku a koeficientu pre zrýchlené odpisovanie. Pre určenie odpisu v ďalších rokoch odpisovania je potrebné vypočítať zostatkovú cenu majetku. Tá je výsledkom rozdielu vstupnej ceny majetku a výšky všetkých odpisov, ktoré už boli z tohto majetku počítané. Samotná výška ročného odpisu je výsledkom podielu, ktorého čitateľ tvorí dvojnásobok zostatkovej ceny a menovateľ tvorí rozdiel koeficientu pre zrýchlené odpisovanie v ďalších rokoch a počtu rokov počas ktorých už bol daný majetok odpisovaný. Zákon mierne modifikuje uvedený postup pre prípad, ak bolo počas doby životnosti majetku uskutočnené jeho technické zhodnotenie. Uvedené výpočty predstavujú iba výšku odpisov, ktoré sú uznané ako daňový výdavok (tzv. daňové odpisy). Podnikateľ si však môže sám určovať spôsoby akými bude odpisovať rôzne druhy svojho majetku, aby bolo do odpisov premietané reálne opotrebovanie použitého majetku. Z uvedeného vyplýva, že výška účtovných odpisov a daňových odpisov nemusí byť rovnaká. Odpisy predstavujú náklady, ktoré ovplyvňujú výšku základu dane a tým aj výšku odvádzanej dane. Prípady keď sú účtovné odpisy vyššie ako daňové znamenajú, že podnikateľ si do daňového základu zahrnul odpisy vo vyššej sume ako povoľuje zákon.

⁸⁹ Zákon č. 595/2003 Z. z. o dani z príjmov v znení neskorších predpisov.

To by viedlo k nižšiemu základu dane z jeho príjmov a tým aj k nižšej dani. Preto je povinný základ dane zvýšiť o kladný rozdiel medzi účtovnými a daňovými odpismi. V prípadoch, keď sú účtovné odpisy nižšie ako daňové si podnikateľ do nákladov zahrnul nižšiu sumu než na akú má zo zákona nárok. Zo základu dane si preto môže odpočítať kladný rozdiel medzi daňovými a účtovnými odpismi.

Zdroje získané maximalizáciou zisku

Zisk podniku predstavuje finančné prostriedky, ktoré zostávajú vnútri podniku a sú generované z rozdielu tržieb a všetkých výdavkov, spojených s výrobou daného statku alebo s realizáciou služieb. Tento rozdiel je znížený o úhrady daňových povinností a aj o podiely na zisku (dividendy), vyplatené vlastníkom podnikových akcií. Takto definovaný zisk predstavuje v konečnom dôsledku nerozdelený zisk bežného roku. Je potrebné uviesť, že vykázanie zisku v účtovných výkazoch ešte reálne nemusí znamenať, že zisk bude aj realizovaný. Peňažný príjem nastáva až po úhrade odberateľských pohľadávok. Zisk je jednou z dvoch foriem hospodárskeho výsledku, ktoré môže dosiahnuť podnik. Hospodársky výsledok za bežné účtovné obdobie je možné vypočítať nasledujúcimi spôsobmi:

- ako rozdiel medzi vlastným imanom podniku na konci a na začiatku účtovného obdobia,
- ako rozdiel medzi výnosmi a nákladmi podniku za sledované obdobie účtovného roka.

V oboch uvedených prípadoch môže hospodársky výsledok podniku nadobudnúť buď kladnú hodnotu, t. j. zisk alebo zápornú hodnotu – stratu. Zisk sa prejaví v konečnom dôsledku zvýšením hodnoty aktív a strata ich znížením. Hodnota dosiahnutého zisku alebo straty je závislá od týchto faktorov:

- objemu realizovanej produkcie,
- sortimentu produkcie,
- nákladov na jednotku realizovanej produkcie,
- ceny za jednotku realizovanej produkcie,
- prevádzkového hospodárskeho výsledku, ktorý predstavuje rozdiel medzi dosahovanými prevádzkovými výnosmi a prevádzkovými nákladmi,
- hospodárskeho výsledku z finančných operácií, ktorý sa počíta ako rozdiel medzi dosiahnutými finančnými výnosmi (tržby z predaja cenných papierov, výnosové úroky, výnosy z finančného majetku) a finančnými nákladmi (poistné, predané cenné papiere, nákladové úroky z prijatých úverov a emitovaných dlžných cenných papierov),
- mimoriadneho hospodárskeho výsledku, ktorý predstavuje rozdiel medzi mimoriadnymi výnosmi (náhrady za manká a škody, výnosy zo zmien v oceňovaní majetku) a mimoriadnymi nákladmi (manká a škody na majetku, straty z pohľadávok voči subjektom v konkurze).

Okrem nerozdeleného zisku bežného obdobia sa možno stretnúť aj s nerozdeleným ziskom ku koncu roka. Hodnota nerozdeleného zisku ku koncu roka je tvorená súčtom nerozdeleného zisku bežného obdobia a nerozdeleného zisku minulých období. Nerozdelený zisk je interným a vlastným zdrojom financovania podnikových investícií.

Medzi najdôležitejšie činitele ovplyvňujúce hodnotu nerozdeleného zisku bežného roku v podniku možno zaradiť:

- zisk bežného roku,
- daň zo zisku,
- vytvorené rezervné fondy zo zisku,
- dividendy platené akcionárom.

V súvislosti s nerozdeleným ziskom je potrebné uviesť, že zisk tvorí veľmi dôležitú časť finančných zdrojov financovania investícií v rámci procesov alokácie finančných zdrojov na obstaranie dlhodobého nefinančného majetku, ktoré sa nazývajú samofinancovanie. Ďalším zdrojom financovania investícií v prípade samofinancovania sú rezervné fondy, vytvorené zo zisku. Z hľadiska podstaty je možné samofinancovanie rozdeliť na dve formy:

- Zjavné samofinancovanie pre ktoré je charakteristické, že je zachytené v účtovných výkazoch podniku – bilancii a výkaze ziskov a strát.
- Skryté samofinancovanie v prípade ktorého si podnik vytvára tzv. tiché rezervy v dôsledku podhodnotenia majetku alebo nadhodnotenia záväzkov, resp. dlhov. Týmto spôsobom si znižuje zisk a tým aj vlastné imanie, vykazované v bilancii. V skutočnosti má však k dispozícii kapitál, ktorý môže použiť na ďalší rozvoj, navyše nepodliehajúci zdaneniu. Okrem týchto dvoch základných foriem samofinancovania pozná finančná teória aj tzv. povinné (zákonom predpísaná tvorba štatutárnych rezerv) a dobrovoľné samofinancovanie (dobrovoľná tvorba podnikových rezerv zo zisku po zdanení).⁹⁰

Pri hodnotení samofinancovania je možné vychádzať z pozícií podniku a z národohospodárskeho hľadiska. Z podnikového hľadiska znamená samofinancovanie znižovanie nákladov, súvisiacich so získavaním a viazaním zdrojov financovania. Z národohospodárskeho hľadiska znamená nadmerné samofinancovanie hmotného a nehmotného dlhodobého majetku obmedzenie pre kapitálový trh a v dôsledku chýbajúcich rozvojových zdrojov môže tento stav spôsobovať stagnáciu v oblasti uplatňovania výsledkov technologického a technického rozvoja v podnikovej praxi. Ak nie je dostatok disponibilných zdrojov na rýchlu obnovu a rozvoj podnikov, má mimoriadne veľký význam uplatňovanie vhodnej daňovej a odpisovej politiky. Priamym nástrojom podpory podnikového rozvoja sú aj kapitálové transfery, ktoré sú zároveň formou nenávratných externých zdrojov financovania investícií. V súvislosti s hodnotením reálnych investícií na národohospodárskej úrovni má veľmi dobrú vypovedaciu schopnosť ukazovateľ obnovy fixného kapitálu, ktorý sa počíta z údajov v národných účtoch ako rozdiel ukazovateľov tvorba hrubého fixného kapitálu a spotreba fixného kapitálu za daný rok v jednotlivých sektoroch národného hospodárstva. Nízke, prípadne záporné hodnoty tohto ukazovateľa svedčia o nízkych hodnotách investícií do dlhodobého nefinančného majetku v národnom hospodárstve.

Externé zdroje

Financovanie obnovy a rozvoja investičného majetku nemusí byť zabezpečené len z odpisov a zisku (interných vlastných zdrojov financovania). Zdroje na financovanie podnikových investícií je možné získať aj emisiou nových akcií – externý vlastný zdroj financovania alebo prostredníctvom dlhodobého investičného úveru, prípadne emisiou dlhopisov (externé cudzie zdroje financovania).

Charakteristickou vlastnosťou financovania založeného na externých cudzích zdrojoch financovania je, že sa spája so vznikom ďalších nákladov v podniku tzv. finančných nákladov tvorených úrokmi za poskytnuté finančné prostriedky.

Financovanie, založené na externých vlastných zdrojoch financovania, je spojené so vznikom vzťahov kontroly medzi poskytovateľom finančných prostriedkov a ich prijímateľom. Táto kontrola môže mať nepriamy, alebo priamy charakter.

⁹⁰ Vlachynský, K. a kol.: Podnikové financie 4. vyd. Bratislava, Súvaha 2002, s. 130.

Príkladom nepriamej formy kontroly je poskytnutie účelových dotácií. V tomto prípade si poskytovateľ zabezpečuje kontrolu viazaním dotácie na ciele, ktoré majú byť poskytnutím dotácie bezprostredne splnené.

Priamym charakterom kontroly pri financovaní externými vlastnými zdrojmi sa vyznačuje financovanie akciovým kapitálom. V tomto prípade si poskytovateľ finančných zdrojov zabezpečuje kontrolu svojich cieľov jednak priamo účasťou na valnom zhromaždení a majoritní vlastníci aj personálne, prostredníctvom dozornej rady. V porovnaní s financovaním prostredníctvom dotácií sa financovanie akciovým kapitálom spája aj s otázkami prerozdelenia dosiahnutých dôchodkov z podnikania (zisku) prostredníctvom dividend.

Rozhodujúcim miestom na získavanie externých finančných zdrojov financovania je pre podnik finančný trh. Na finančnom trhu dochádza k presunu voľných finančných zdrojov (úspor) od vlastníkov úspor k subjektom, ktoré potrebujú voľné zdroje na financovanie svojich rozvojových potrieb. Tento presun voľných finančných zdrojov sa uskutočňuje formou priameho financovania alebo prostredníctvom finančných sprostredkovateľov – nepriame financovanie.

Najefektívnejšou formou priameho financovania je získavanie a umiestňovanie voľných finančných zdrojov na organizovanom trhu cenných papierov. Organizovaný trh cenných papierov môže nadobúdať formu burzového trhu alebo mimoburzového trhu. Na týchto trhoch sa obchoduje buď s majetkovými cennými papiermi alebo s dlžnými cennými papiermi. Podľa toho, či ide o prvotné umiestnenie cenného papiera na trhu alebo obchody s už emitovanými cennými papiermi, je možné trhy s obchodovanými cennými papiermi rozdeliť na primárne alebo sekundárne.

Oblasť finančných zdrojov podniku (podnikového kapitálu) úzko súvisí s finančnou a kapitálovou štruktúrou podniku. Finančná štruktúra podniku vyjadruje zloženie všetkých zdrojov, z ktorých je financovaný majetok podniku. Kapitálová štruktúra sa viaže k tej časti finančných zdrojov podniku, z ktorých je financovaný dlhodobý majetok podniku. Na kapitálovú a finančnú štruktúru pôsobia viaceré faktory. Medzi najdôležitejšie z nich patria nasledujúce:⁹¹

- Náklady kapitálu analyzovaného podniku, ktoré je možné určiť podľa vzorca:

$$N_k = N_{vk} * K_v / (K_v + K_c) + N_{ck} * K_c / (K_v + K_c)$$

kde:

- N_k – priemerné náklady celkového kapitálu,
- N_{vk} – priemerné náklady vlastného kapitálu,
- N_{ck} – priemerné náklady cudzieho kapitálu,
- K_v – vlastný kapitál,
- K_c – cudzí kapitál.

Náklady vlastného kapitálu podniku predstavujú v konečnom dôsledku podiel na zisku, ktorý vlastník získava za vklad svojho kapitálu do podniku. V akciových spoločnostiach sú tieto náklady tvorené hodnotou dividendy a prírastkom trhovej hodnoty akcií. Náklady cudzieho kapitálu v praxi znamenajú hodnotu úroku, ktorú je potrebné zaplatiť veriteľom. Veľkosť úrokovej miery závisí od nasledujúcich faktorov:

- doby, na ktorú je úver poskytnutý,
- očakávanej návratnosti financovaného zámeru (projektu),
- bonity dlžníka.

⁹¹ Vlachynský, K. a kol.: Podnikové financie 4. vyd. Bratislava, Súvaha 2002, s. 75.

V súvislosti s nákladmi celkového kapitálu podniku platí vo finančnej teórii pravidlo, že náklady cudzieho kapitálu sú nižšie ako náklady vlastného kapitálu. Toto pravidlo je možné racionálne zdôvodniť nasledujúco:

- vlastník nesie väčšie riziko ako veriteľ, ktorý vkladá svoje voľné finančné prostriedky do podniku len na vymedzenú dobu a zvyčajne požaduje aj záruku, ktorou sa zabezpečí návratnosť vložených prostriedkov. Zároveň z charakteru financovania mu vyplýva, na rozdiel od vlastníka, aj zaručený stabilný úrokový výnos,
- externé cudzie zdroje znamenajú výhodu aj pre dlžníka, pretože odmena vyplácaná veriteľovi je na rozdiel od odmeny vyplácanej vlastníkovi súčasťou nákladov.

Vyšší podiel cudzích zdrojov na celkovom kapitáli podniku tak v konečnom dôsledku spôsobuje, že sa znižujú priemerné náklady celkového kapitálu. Tento jav je nazývaný vo finančnej praxi ako finančný leverage, resp. finančná páka. S rastúcim zadlžením sa však zároveň zvyšuje aj riziko financovania (Leverage risk), spojené s rizikom vzniku platobnej neschopnosti.

- Náklady finančných ťažkostí úzko spojených s rastom podielu cudzieho kapitálu na finančnej štruktúre podniku. Vysoký podiel cudzích zdrojov môže v prípade výkyvov cash flow podniku viesť k platobnej neschopnosti, ktorá sa spája so vznikom dodatočných nákladov (získanie dodatočného kapitálu, odchod vysokokvalifikovaných pracovníkov, penále, zvýšené úrokové sadzby) a následne aj so znížením podnikových výnosov, predovšetkým v dôsledku nevyužívania existujúcich výrobných kapacít. Rast úverového zaťaženia a tým aj veriteľského rizika sa odráža nielen vo zvýšení nákladov cudzieho kapitálu, ale aj nákladov vlastného kapitálu a tým aj celkových nákladov kapitálu podniku. Náklady finančných ťažkostí a náklady cudzieho kapitálu tak majú veľmi dôležitý význam pri optimalizácii finančnej štruktúry podniku.
- Majetková štruktúra podniku vplýva závažným spôsobom na štruktúru finančných zdrojov. Vplyv majetkovej štruktúry na finančnú štruktúru podniku zároveň vyjadruje súvislosť medzi hmotnými a finančnými tokmi v podniku. V tejto súvislosti sa hovorí aj o tzv. zlatom pravidle financovania. Podstata tohto pravidla spočíva v požiadavke, aby finančné zdroje krytia podnikového majetku boli viazané minimálne na dobu, počas ktorej je v podniku viazaný aj majetok financovaný z uvedených zdrojov. Okrem zlatého pravidla financovania je potrebné, aby podnik dodržiaval aj zlaté bilančné pravidlo. Zlaté bilančné pravidlo vychádza z požiadavky, aby bol dlhodobovo viazaný majetok financovaný kapitálom, ktorý má podnik trvalo k dispozícii. V súvislosti s krátkodobovo viazaným majetkom sa vyžaduje podľa zlatého bilančného pravidla, aby krátkodobovo viazaný finančný majetok bol financovaný len krátkodobými finančnými zdrojmi. Uvádzané pravidlá financovania majú dôležitosť vo finančnom rozhodovaní podniku. V tejto súvislosti je možné konštatovať, že sú príkladom rozhodovacích pravidiel vo finančnom riadení, ktoré sú založené na tzv. tvrdej forme rozpočtových obmedzení. Uplatňovanie zlatého bilančného a financovania pravidla sa vyvážená majetková a finančná štruktúra prejavujú na finančnej situácii podniku prostredníctvom ukazovateľov likvidity, t. j. schopnosti uhrádzať záväzky z príjmov generovaných podnikom.
- Situácia na finančnom trhu tiež významne ovplyvňuje rozhodovanie pri tvorbe optimálnej finančnej štruktúry. Dôležitá je dostupnosť zdrojov, existujúce finančné nástroje, cena zdrojov, úroveň služieb poskytovaných sprostredkovateľmi, úroveň dohľadu nad finančným trhom a pod.
- Pôsobenie inflácie na finančnú štruktúru vplýva nepriamo. S rastúcou infláciou silnie aj vplyv na finančnú štruktúru podniku predovšetkým v dôsledku týchto faktorov:

- v podmienkach inflácie sa zvyšujú úrokové miery úverových zdrojov a následne aj platených úrokov. V podmienkach uznania úrokov ako nákladovej položky, vzniká možnosť uprednostniť cudzie zdroje pred vlastnými v dôsledku zníženia daňového základu,
- inflácia zvýhodňuje dlžníkov a znevýhodňuje veriteľov. Časová hodnota poskytnutých úverov klesá a podniky sú motivované k ďalšiemu zadĺženiu a odďaľovaniu splácania svojich dlžôb,
- znehodnocujú sa podnikové finančné aktíva a rastie tržobná cena reálnych aktív (zhodnocujú sa). Znehodnocujú sa podnikové záväzky. Reálna štruktúra aktív a pasív podniku sa výrazne mení,
- dochádza k prehľbovaniu rozdielov medzi cenami obstarania nefinančného dlhodobého majetku, ktoré sú základňou pre výpočet odpisov a jeho reprodukčnými obstarávacími cenami. V týchto podmienkach vytvorené odpisy nezabezpečujú obnovu nefinančného dlhodobého majetku a vzniká potreba dodatočných zdrojov na obnovu a rozvoj podniku zo zisku a úveru. V konečnom dôsledku to znamená aj zmenu finančnej štruktúry.
- Požiadavka finančnej istoty a finančnej voľnosti súvisí so schopnosťou podniku v budúcnosti hrať záväzky z dlhovej služby, ako aj s dosiahnutím takej likvidity, aby boli zabezpečené také podmienky z pohľadu dostupnosti k voľným zdrojom, ktoré umožnia podniku realizovať núkajúce sa príležitosti na trhu.
- Snaha udržať vlastnícku kontrolu nad podnikom je aktuálna v prípade potreby dodatočného kapitálu na expanziu. Z pohľadu vlastníckych vzťahov je teda potrebné prijať také riešenie, ktoré by neoslabilo riadenie podniku z dôvodu zmeny vlastníctva v podniku. Z pohľadu externých cudzích zdrojov to znamená zabezpečiť, že podnik bude aj po zvýšení úverového zaťaženia schopný plniť svoje záväzky. V praxi sa uplatňuje nasledujúce poradie pri zabezpečovaní zdrojov financovania:
 - 1 interné finančné zdroje,
 - 2 cudzie zdroje financovania v poradí emisia dlhopisov, bankové úvery, konvertibilné dlhopisy,
 3. emisia akcií v poradí prioritné akcie, kmeňové akcie.

Výberu optimálnej formy financovania musí predchádzať dôkladná analýza ekonomickej situácie v podniku a podmienok na finančnom trhu. Dôležité je predovšetkým navrhnuť variantné riešenia financovania projektu a overiť jeho návratnosť.

Optimálna finančná štruktúra podniku

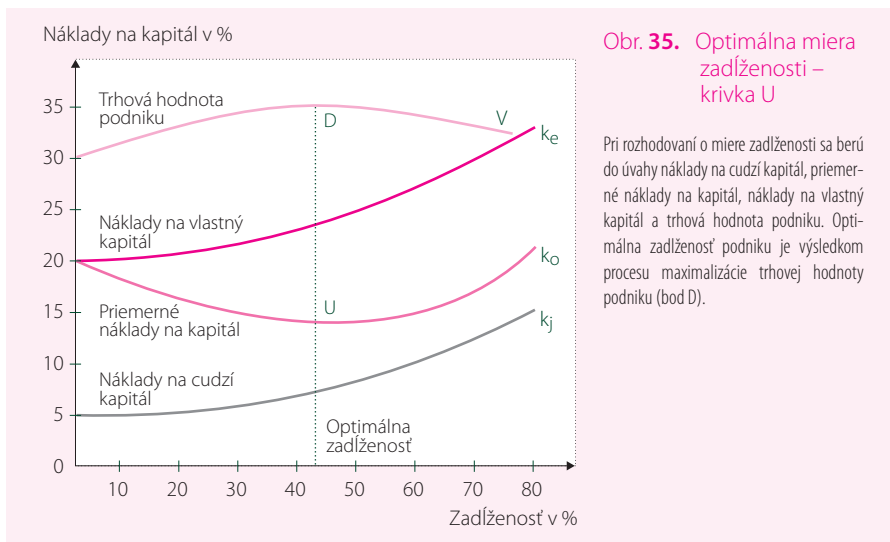
Otázka optimálnej finančnej štruktúry je jednou z najdôležitejších oblastí v podnikovom finančnom riadení. Najjednoduchším postupom v tejto oblasti je uplatnenie vertikálnych pravidiel financovania. Podstata tohto pravidla spočíva v regulovaní pomeru medzi vlastným a cudzím kapitálom podniku. Za základné pravidlo sa v tejto súvislosti považuje požiadavka, aby sa hodnota cudzieho kapitálu približovala k hodnote vlastných zdrojov. V prípade obežného majetku by však zdroje krytia obežných prostriedkov mali dosiahnuť minimálne hodnotu obežného majetku. V rizikovejších oblastiach podnikania sa požaduje, aby cudzí kapitál nepresiahol polovicu vlastného kapitálu. Takýto prístup k optimalizácii finančnej štruktúry podnikateľského subjektu je známy predovšetkým z finančného sektora – osobitne z bankovníctva, kde sa bežne používa ukazovateľ kapitálovej primeranosti.

Okrem tohto kritéria je pri vytváraní optimálnej finančnej štruktúry podniku známe aj kritérium, ktoré konštatuje, že optimálna finančná štruktúra sa vytvorí, keď sa výhody, plynúce zo

zvyšovania podielu cudzieho kapitálu, vyrovnajú s hraničnými nákladmi finančných ťažkostí spojených s príslušným tempom rastu cudzieho kapitálu.

Známy je aj tzv. M-M model v ktorom sa konštatuje, že celková trhovú hodnotu podniku a náklady jeho kapitálu sú nezávislé od finančnej štruktúry podniku.⁹² Podľa autorov uvedeného modelu *Millera a Modiglianiho* na dokonale fungujúcom trhu sú všetky kombinácie cených papierov rovnako dobré a trhovú hodnotu podniku nezávisí od finančnej štruktúry, ale zásadne od výnosnosti celého kapitálu.

Vo všeobecnosti je potrebné uviesť, že pri uskutočňovaní rozhodnutí o optimálnej finančnej štruktúre je mimoriadne dôležité komplexné hodnotenie faktorov ovplyvňujúcich finančnú štruktúru podniku. V súlade so základným cieľom podniku, ktorým je rast jeho trhovej hodnoty, možno práve rast trhovej hodnoty podniku považovať za komplexné kritérium hodnotenia optimálnej miery zadĺženia (finančnej štruktúry) podniku. Uvedený problém bližšie objasňuje obr. 35.⁹³



Prínos krivky U pri rozhodovaní o optimálnej zadĺženosti spočíva v tom, že berie do úvahy aj riziko spojené so zvyšovaním podielu cudzích zdrojov na celkovom financovaní. Vzhľadom na to, že rast podielu cudzích zdrojov zvyšuje úverové riziko pre poskytovateľov zdrojov, zvyšuje sa po prekročení limitov zadĺženosti stanovených poskytovateľmi finančných zdrojov aj cena zdrojov financovania. Táto skutočnosť má zároveň za následok, že prvotný pokles nákladov na kapitál vystrieda rast. Za optimálnu zadĺženosť sa potom považuje ten pomer medzi cudzími a vlastnými zdrojmi, keď sú celkové priemerné náklady na kapitál najnižšie. Uvedený pomer zároveň zaručuje aj najvyššiu trhovú hodnotu podniku. Vývoj trhovej hodnoty podniku v závislosti od priemerných nákladov na celkový kapitál vyjadruje na obr. 35 krivka V.

⁹² Modigliani, F. – Miller, M. H.: The Cost of Capital, Corporation Finance and the Theory of Investment. American Economic Review 48. June 1958, s. 261 – 277.

⁹³ Kráľovič, J. – Vlachynský, K. – Markovič, P.: Finančný manažment. Bratislava, IURA EDITION spol. s r. o. 2002, s. 118.

Uplatňovanie inovatívnych foriem financovania v podnikovom sektore

Nové úlohy, ktoré vyplynuli pre jednotlivé členské krajiny Európskej únie zo záverov Lisabonskej stratégie a Göteborgskej stratégie si vyžadujú efektívne zapojenie verejných zdrojov do financovania znalostnej spoločnosti. Vyplýva to aj z výsledkov prieskumov Európskej komisie, ktoré potvrdzujú, že verejnými investíciami do výskumu, rozvoja vedy a techniky vznikajú nové pracovné príležitosti, znižujú sa negatívne dopady na životné prostredie a vytvárajú sa predpoklady pre tvorivé uplatnenie ľudských schopností. V konečnom dôsledku to znamená inovatívne riešenie tradičných úloh, pri ktorých sa využívajú finančné nástroje verejných financií.

Sprievodným javom investícií do rozvoja vedy a techniky je rozvoj nových technológií, ktoré umožňujú sprehľadniť finančné toky pri poskytovaní finančnej podpory, zvýšiť zodpovednosť za uskutočnené rozhodnutia a zlepšiť kvalitu finančného riadenia.

Spomínané dôsledky zapojenia verejných zdrojov do financovania znalostnej spoločnosti zároveň vedú k vzniku nových nástrojov financovania a zabezpečovania verejných potrieb (finančných inovácií). Uplatňovanie finančných inovácií vo verejných financiách je najdynamickejším faktorom zlepšovania kvality finančného riadenia.

Finančné inovácie boli doteraz spomínané hlavne v teórii finančného riadenia (manažmentu) podniku v súvislosti s problematikou finančného inžinierstva (Financial Engineering).⁹⁴ Podstata finančných inovácií býva vo finančnej teórii pomenovaná ako „uviedenie nových finančných produktov alebo postupov na trh“, ale aj ako „nasadenie známych produktov a postupov v nových kombináciách alebo oblastiach použitia.“⁹⁵ Práve táto definícia najlepšie odráža zmeny pri využívaní finančných prostriedkov Štrukturálnych fondov a Kohézneho fondu v súvislosti s iniciatívami Európskej únie JEREMIE⁹⁶ a JESSICA⁹⁷.

Iniciatíva JEREMIE sa zameriava na podporu pri zabezpečovaní zdrojov pre malé a stredné podniky, hlavne v prípadoch transferu technológií a inovácií operačných programov Štrukturálnych fondov a Kohézneho fondu v súlade s naplňaním cieľov Lisabonskej stratégie. Iniciatíva predpokladá, že po uzatvorení dohody medzi Európskou komisiou, Skupinou Európska investičná banka (EIB Group)⁹⁸ a členskou krajinou sa vytvoria špeciálne účty, spravované EIB Group, spolufinancované v rámci operačných programov, z ktorých sa budú poskytovať schválené formy pomoci.

Na iniciatíve JESSICA sa podieľajú spoločne Európska komisia, EIB Group a Európska rozvojová banka. Cieľom iniciatívy je presadzovať trvalo udržateľné investovanie a rast pracovných miest v európskych mestských oblastiach. Vychádza z predpokladu, že tieto ciele sa budú dosahovať prostredníctvom špecializovaných mestských rozvojových fondov alebo holdinových fondov, ktoré budú investovať do viac ako jedného mestského rozvojového fondu poskytujúc im kapitál, úvery a záruky. Mestské rozvojové fondy budú následne investovať priamo do projektov verejno-súkromného partnerstva (PPP) a podobných, napr. urbanizačných projektov. Týmto spôsobom sa zásadne zmení forma financovania. Projekty schválené pre podporu z mestských rozvojových fondov, budú financované len poskytnutím kapitálu alebo úverom, nie nenávratnými formami pomoci.

⁹⁴ Kráľovič, J. – Vlachynský, K. – Markovič, P.: Finančný manažment. Bratislava, IURA EDITION spol. s r. o. 2002, s. 18.

⁹⁵ Schneider, D. – Gadické, K. H.: Finanzinnovationen. Stuttgart, Verlag C. E. Poeschel 1989, s. 5.

⁹⁶ Joint European Resources for Micro to Medium Enterprises.

⁹⁷ Joint European Support for Sustainable Investment in City Areas.

⁹⁸ European Investment Bank

Dôležitým aspektom tohto javu je, že verejné prostriedky sa stávajú motivačným faktorom pre investorov zo súkromného sektora, aby investovali do rizikových investícií (napr. v štádiu inovačného cyklu alebo projekty s rizikom nadhodnotenia dopytu v počiatočnej etape prevádzky) prostredníctvom rizikových investičných fondov s významným vkladom z verejných zdrojov. Tým sa znižuje ich trhové riziko. Pre túto formu financovania je charakteristické vzájomné spojenie troch subjektov:

- investor vkladajúci verejné prostriedky (subjekt verejnej správy),
- finančná inštitúcia – správca fondu,
- súkromní investori.

Uplatňovanie uvádzaných foriem financovania investícií z verejných zdrojov má veľký dopad na spôsob finančného riadenia. Do popredia vystupuje majetkový aspekt kontroly – verejná správa ako akcionár. V týchto podmienkach sa kladie dôraz na dodržiavanie trhových princípov pri alokácii finančných zdrojov do jednotlivých projektov čo nevyhnutne predpokladá, že poskytovateľ kapitálových zdrojov (subjekt verejnej správy) konkrétnemu investičnému fondu si zabezpečuje svoje ciele na základe vykonávania akcionárskych práv v závislosti od podielu vloženého kapitálu na základnom imaní fondu.

Z pohľadu finančného riadenia a kontroly je v tomto systéme riadenia verejných zdrojov prvoradou úlohou poskytovateľa vkladu, aby vypracoval investičnú stratégiu pre investičný fond, ktorá bude v súlade so spoločenskými potrebami.

Je zrejmé, že podstatou oboch iniciatív je rozšírenie tradičných finančných nástrojov uplatňovaných vo verejných financiách (dotácie), najmä o nasledujúce formy financovania, podporované zo štrukturálnych fondov:⁹⁹

- záručné schémy na úvery pre malých a stredných podnikateľov,
- schémy na podporu začínajúcich podnikateľov,
- zvýhodnené úvery,
- technická asistancia pri tvorbe projektov verejno-súkromných partnerstiev (PPP),
- fondy rizikového kapitálu.

Možnosti uplatnenia finančných inovácií vo verejnom sektore SR je možné popísať prostredníctvom obr. 36¹⁰⁰.

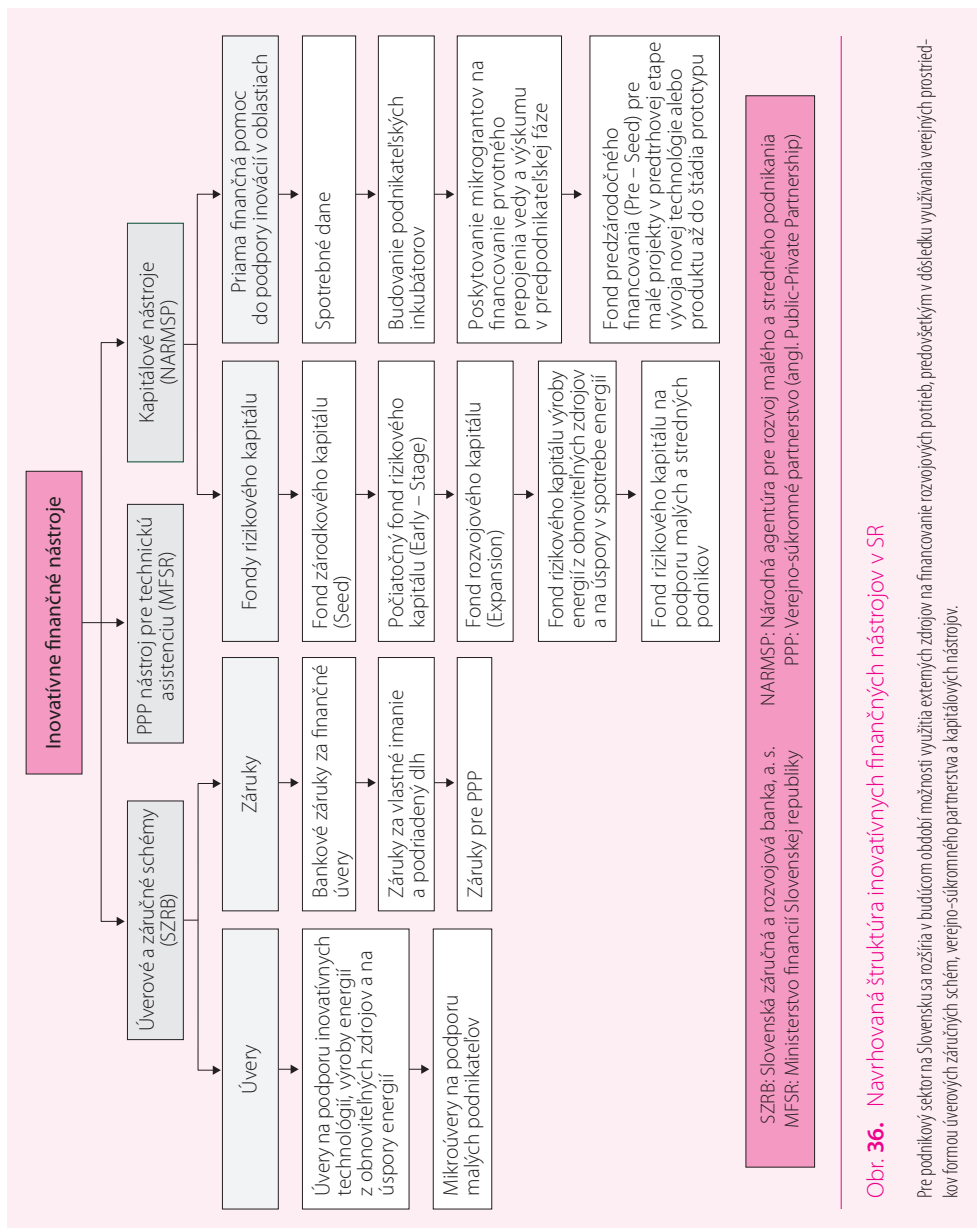
Subjektom, zodpovedným za implementáciu úverových záručných schém do praxe, je Slovenská záručná banka, a. s., za implementáciu verejno-súkromných partnerstiev Ministerstva financií Slovenskej republiky a za kapitálové nástroje pre malé a stredné podniky Národná agentúra pre rozvoj malého a stredného podnikania.

Perspektíva uplatňovania inovatívnych foriem financovania v SR

Technický pokrok a technologické inovácie významne vplyvajú na verejný sektor. Verejné zdroje môžu byť jedným z rozhodujúcich faktorov podpory technologického rozvoja. Nové technológie na druhej strane prispievajú k vyššej efektívnosti a kvalite poskytovaných verejných služieb. Podpora technologického rozvoja a využitie moderných technológií v oblasti zabezpečovania verejných služieb sú dve hlavné výzvy pre verejný sektor v SR.

⁹⁹ Návrh inovatívnych finančných nástrojov pre Národný strategický rámec 2007 – 2013 (II. etapa), predkladacia správa. Dostupné na <http://www.vlada.gov.sk>.

¹⁰⁰ Tamže.



Obr. 36. Navrhovaná štruktúra inovatívnych finančných nástrojov v SR

Pre podnikový sektor na Slovensku sa rozširuje v budúcom období možnosti využitia externých zdrojov na financovanie rozvojových potrieb, predovšetkým v dôsledku využívania verejných prostriedkov formou úverových záručných schém, verejno-súkromného partnerstva a kapitálových nástrojov.

Realizácia týchto úloh si vyžaduje zmenu prístupu k doterajšiemu využívaniu verejných zdrojov. Podstata tejto zmeny spočíva predovšetkým v implementácii inovatívnych foriem financovania verejných potrieb. Hlavné formy inovatívnych finančných nástrojov, ktoré majú perspektívu uplatnenia vo verejnom sektore SR, sú popísané na obr. 36.¹⁰¹ Na základe analýzy, uskutočnenej MF SR, sa za prioritné oblasti využitia finančných inovácií na Slovensku považujú nasledujúce oblasti:

- úzke miesta inovačného cyklu,
- podpora malého a stredného podnikania vo fázach rastu, v ktorých dochádza k zlyhaniu,
- oblasť výroby energií z obnoviteľných zdrojov a oblasť úspor v spotrebe energií,
- podpora malého a stredného podnikania v oblasti automobilového priemyslu,
- budovanie verejnej infraštruktúry.

Krátka charakteristika nevyhnutných zmien v oblasti nástrojov financovania vo verejnom sektore SR ukazuje, že vznikajú nové príležitosti pre využitie súkromných zdrojov na financovanie obnovy existujúcej a vytvárania novej infraštruktúry poskytovania verejných služieb. Tieto procesy kladú značné nároky na úroveň finančného riadenia vo verejnom sektore, predovšetkým z dôvodu potreby inovácie tradičných nástrojov financovania založených na nenávratnom spôsobe poskytovania verejných zdrojov, informatizácie, zmeny organizácie zabezpečovania verejných služieb¹⁰².

Všetky spomínané faktory si vyžadujú posilnenie komplexného prístupu k otázkam riadenia verejných zdrojov vychádzajúceho z orientácie na výsledky. Výhodou pri vytváraní optimálneho systému inovatívnych finančných nástrojov využívaných na financovanie verejných služieb v SR je možnosť čerpania finančných prostriedkov zo Štrukturálnych fondov na tvorbu tohto systému. Okrem toho existuje možnosť transferu skúseností Európskeho investičného fondu a Centre of expertise Európskej investičnej banky s cieľom zabezpečiť také kontrolné postupy, ktoré zaisťujú, že uplatňovanie inovatívnych finančných nástrojov nebude mať z dlhodobého hľadiska negatívny vplyv na kvalitu a stabilitu verejných financií.

Z obr. 36 je zrejmé, že v nasledujúcich rokoch nadobudnú nástroje podpory rozvoja znalostnej spoločnosti z verejných zdrojov na Slovensku oveľa rozmanitejšie formy. Zvýhodnenia v prípade spomínaných nástrojov tak môžu nadobudnúť rôzne podoby. V prípade úverových a záručných schém získavajú žiadatelia pre svoje projekty zvýhodnené podmienky, ktoré im umožnia realizovať ich podnikateľské zámery. Najdôležitejšie formy zvýhodnení, ktoré vyplývajú z poskytnutia úverov, sú nasledujúce:

- miernejšie podmienky z hľadiska primárnej návratnosti. Podstata zvýhodnenia spočíva v tom, že žiadateľ získava úverové zdroje ktoré by mu vzhľadom na jeho krátku podnikateľskú históriu komerčná banka neposkytla. V tomto prípade sa neposudzuje žiadateľ, ale návratnosť sa určuje na základe projektu,
- miernejšie podmienky z hľadiska sekundárnej návratnosti. Podstata úžitku spočíva v tom, že žiadateľ získava úverové prostriedky na perspektívny projekt, ktorý nie je schopný sám zabezpečiť,
- predĺžená splatnosť úveru bez sankcií,
- výhodné úrokové podmienky. Toto je asi najfrekvencovanejšia forma prínosu pre žiadateľa. Prichádza do úvahy v prípade začínajúcich podnikateľov, má značný dopad pri podpore

¹⁰¹ Sú inšpirované spomínanými iniciatívami EÚ JEREMIE a JESSICA a na ich implementáciu je plánované použitie významnej čiastky – 890,85 mil. EUR (spolu s projektmi PPP) z ERDF (European Regional Development Fund – Európsky fond regionálneho rozvoja) v rokoch 2007 – 2015.

¹⁰² Ako príklad je možné uviesť verejno-súkromné partnerstvá.

malého a stredného podnikania, ale aj projektov s malým ziskom a veľkým spoločenským prínosom. Je dôležitým nástrojom podpory rozvoja investičných projektov s vysokou pridanou hodnotou, zameraných na inováciu.

Poskytovanie záruky v procese financovania projektu má mimoriadne dôležitý význam. Poskytnutím záruky môže príjemca získať prínosy nasledujúceho druhu:

- zvýšenie podielu záručného percenta až do tej miery, že projekt sa stane pre komerčnú banku akceptovateľný,
- zníženie poplatku za poskytnutú záruku. Z pohľadu časovej hodnoty peňazí je výhodou pre žiadateľa aj postupné splácanie poplatku počas životnosti úveru.

Jednotlivé fondy rizikového kapitálu, vytvorené kombináciou verejných a súkromných zdrojov, sú prínosom tak pre poskytovateľa ako aj pre príjemcu. Z pohľadu súkromných investorov sa účasťou verejných zdrojov vo fonde znižuje riziko a príjemcovi to umožňuje získať finančné prostriedky na projekty, ktoré by boli pre súkromného investora neakceptovateľné. V tomto zmysle má táto forma financovania pre príjemcu aj niektoré črty priamej pomoci.

Celospoločenské prínosy v prípade vhodne zvolenej investičnej stratégie, stanovenej poskytovateľom verejných zdrojov, spočívajú hlavne v tom, že sa vytvárajú predpoklady pre zvýšenie zamestnanosti, konkurencieschopnosti a ďalší ekonomický rozvoj. Pre Slovensko je problematika fondov rizikového kapitálu¹⁰³ aktuálna aj v súvislosti s rozvojom kapitálového trhu, ktorý je dnes závislý na inštitucionálnych investoroch, prevažne finančných inštitúciách. Fondu rizikového kapitálu by podľa súčasnej stratégie MF SR mali nadobudnúť nasledujúce formy (obr. 36):

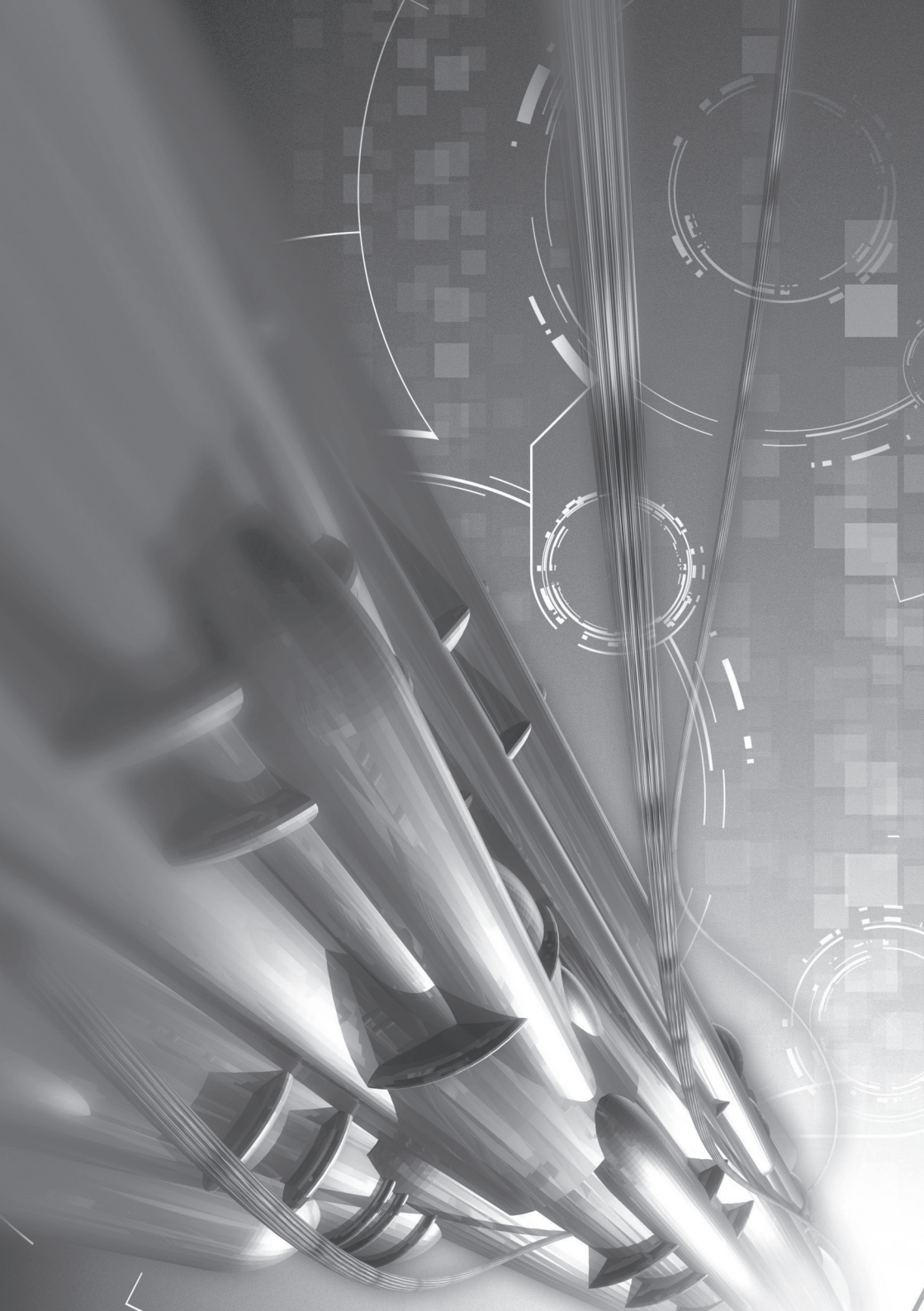
- fond zárodkového kapitálu (Seed) – investície do rozvoja novej technológie, výrobného postupu alebo prototypu,
- počiatočný fond rizikového kapitálu (Early-Stage) – investície na podporu spoločnosti počas jej prvých rokov života, podpora finalizácie produktov pre trh,
- fond rozvojového kapitálu (Expansion) – financovanie spoločností, ktoré majú produkt s trhovým potenciálom, s cieľom zvýšiť ich podiel na trhu,
- fond rizikového kapitálu na podporu výroby a energií z obnoviteľných zdrojov a na úsporu energie,
- fond rizikového kapitálu na podporu malého a stredného podnikania – potenciálnych dodávateľov automobilového priemyslu.

Fungovanie popísaného systému fondov rizikového kapitálu vychádza zo založenia Fondu fondov, ktorý by vkladal verejné prostriedky (štátny rozpočet, Štrukturálne fondy pre Európsky investičný fond¹⁰⁴) formou kapitálu do jednotlivých rizikových fondov. Súčasne by stanovil základné pravidlá pre investičnú stratégiu fondov a zároveň by investičnú činnosť prenechal na konkrétny fond. V súčasnosti na podobných princípoch funguje dcérska spoločnosť Národnej agentúry pre rozvoj malého a stredného podnikania Seed Capital Company, čím sú vytvorené prvotné podmienky pre rozvoj tejto formy financovania v SR.

Špecifickými formami pomoci v oblasti inovácií, ktoré sa poskytujú z verejných zdrojov na princípe nenávratnosti sú verejné výdavkové programy na podporu budovania podnikateľských inkubátorov. Z tejto činnosti získavajú podnikatelia prínos tým, že majú k dispozícii najmenej na dobu troch rokov vhodné štartovacie podmienky na svoje podnikanie (úspory na nákladoch). Okrem priestorov môžu podnikatelia za výhodných podmienok využiť aj služby – odborné poradenstvo, infraštruktúru a pod.

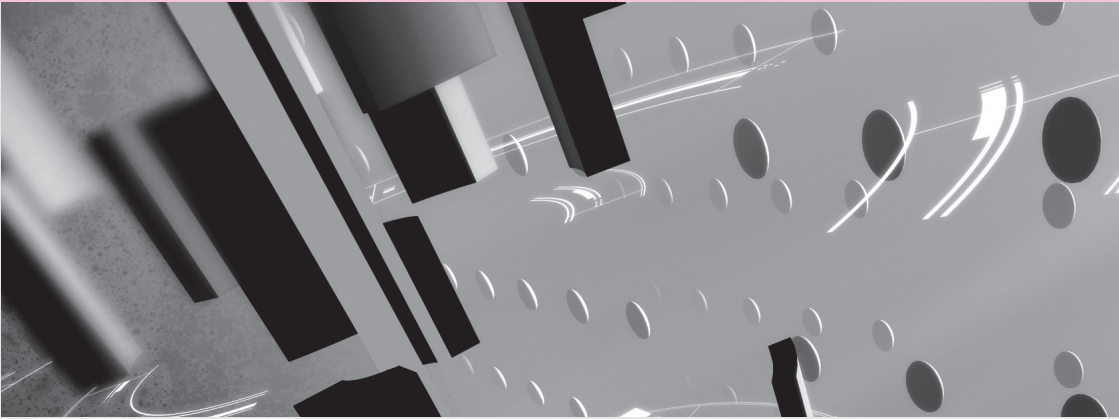
¹⁰³ Problematika rizikového kapitálu je podrobnejšie uvedená v kapitole Investičná stratégia a investičné projekty.

¹⁰⁴ EIF – European Investment Fund.



Prípadová
štúdia 2

Analýza zdrojov prezentovaného modelu výrobného podniku



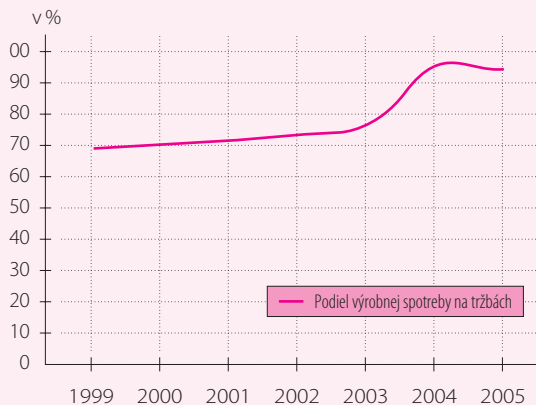
Prípadová štúdia dokumentuje mimoriadnu dôležitosť vplyvu financovania na finančnú situáciu prezentovaného podniku. Vstupné údaje sú uvedené na obr. 37, z ktorých zdrojom sú hlavne účtovné výkazy a výročné správy prezentovaného podniku je zrejme, že práve v oblasti finančnej politiky prezentovaného podniku by bolo potrebné uskutočniť zásadné rozhodnutia, predovšetkým v implementácii inovatívnych foriem financovania a to aj napriek dlhodobo stabilnej úrovni dosahovaného hospodárskeho výsledku. Túto skutočnosť potvrdzujú hlavne dva základné ukazovatele charakterizujúce vývoj finančnej situácie prezentovaného podniku. Predovšetkým je to podiel výrobnéj spotreby na tržbách z predaja produktov v percentách a tržby z predaja produktov. Z údajov vyplýva, že tržby z predaja produktov mali až do roku 2005 mierny rastúci trend.

Finančná situácia podniku je analyzovaná prostredníctvom štyroch kľúčových ukazovateľov:

- podiel výrobnéj spotreby na tržbách v %,
- podiel ročného odpisu na tržbách v %,
- krytie dlhodobého nefinančného majetku nerozdeleným hospodárskym výsledkom minulých rokov v %,
- krytie dlhodobého majetku dlhodobými záväzkami v percentách za obdobie rokov 1999 – 2005.

	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005
Tržby z predaja vlastných produktov	1 814 665	2 005 303	2 337 132	2 397 175	2 260 230	2 066 138	2 057 035
Výrobná spotreba	1 258 982	1 413 255	1 662 082	1 759 782	1 704 844	1 950 127	1 935 978
Podiel výroby spotreby na tržbách (%)	69	70	71	73	75	94	94
Odpisy dlhodobého nehmotného majetku a dlhodobého hmotného majetku	107 659	132 351	164 955	66 182	77 544	66 355	73 832
Podiel ročného odpisu na tržbách (%)	5,9	6,6	7,1	2,8	3,4	3,2	3,6
Dlhodobý nefinančný majetok	629 766	553 390	456 111	513 548	555 702	728 475	760 266
Podiel ročného odpisu na dlhodobom nefinančnom majetku (%)	17,1	23,9	36,2	12,9	14,0	9,1	9,7
Splatná daň z príjmov za bežnú činnosť	77 301	52 832	70 584	53 882	35 965	1 245	7 486
Odlložená daň z príjmov za bežnú činnosť	-2 000	-8	-1 458	-466	-1 587	16 586	12 103
Výsledok hospodárenia z hospodárskej činnosti	82 779	77 368	70 478	94 526	71 251	76 070	81 019
Výsledok hospodárenia za účtovné obdobie – pred rozdelením	65 014	68 229	71 479	94 446	71 212	76 070	81 019
Výsledok hospodárenia minulých rokov	541 710	543 640	351 557	350 788	383 744	377 399	385 562
Dlhodobé záväzky	33 535	206 693	210 562	243 198	350 371	353 254	666 290
Podiel dlhodobých záväzkov na krytí dlhodobého nefinančného majetku (%)	5	37	46	47	63	48	88
Podiel výsledku hospodárenia minulých rokov na krytí nefinančného dlhodobého majetku (%)	86,0	98,2	77,1	68,3	69,1	51,8	50,7

Obr. 37. Vybrané ukazovatele finančnej situácie výrobného podniku (v tis. SKK)



Obr. 38. Podiel výrobnéj spotreby na tržbách

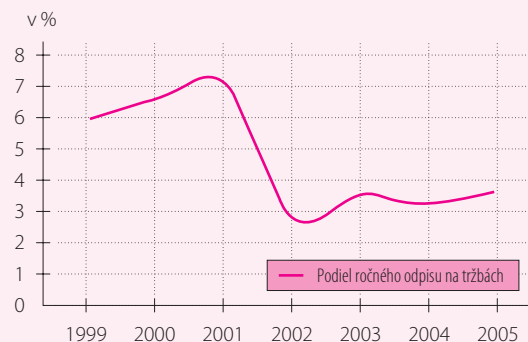
Zvýšený podiel v rokoch 2004 a 2005 bol spôsobený rastom výrobnéj spotreby. Išlo o významný rast, keďže hodnota tržieb z predaja vlastných produktov bola v rokoch 2004 – 2005 nižšia ako v predchádzajúcich rokoch.

Bližšia analýza týchto ukazovateľov podniku umožňuje odpovedať na nasledovné základné otázky:

- aké sú ďalšie perspektívy podnikového rozvoja,
- aký je prínos súčasných interných zdrojov pre ďalší rozvoj podniku,
- je výplata dividend v súčasnosti správnym riešením?

V súvislosti s nastolenými otázkami je zaujímavý stále sa zvyšujúci podiel výrobnéj spotreby na tržbách, ktorý vzrástol od roku 1999 do roku 2005 zo 69 % na približne 94 % (obr. 38). Uvedená skutočnosť v konečnom dôsledku znamenala aj výrazný pokles v tvorbe pridanej hodnoty podniku. Mimoriadne dôležité je zistenie, že hlavný vplyv na zmenu finančnej situácie prezentovaného podniku mala zmena účtovnej metodiky, ktorá nepriaznivo vplývala na vývoj nákladov v oblasti výrobnéj spotreby. Táto skutočnosť ukazuje na veľký význam účtovníctva vo finančnom riadení a to tak pri plánovaní ako aj pri finančnom rozhodovaní.

Pri bližšej analýze finančnej situácie sa problematika odpisov javí ako kľúčová oblasť, ktorá je dôležitá na vyriešenie spomínaného problému medzi vývojom vo výrobnéj spotrebe a vývojom dosahovaného hospodárskeho výsledku podniku.



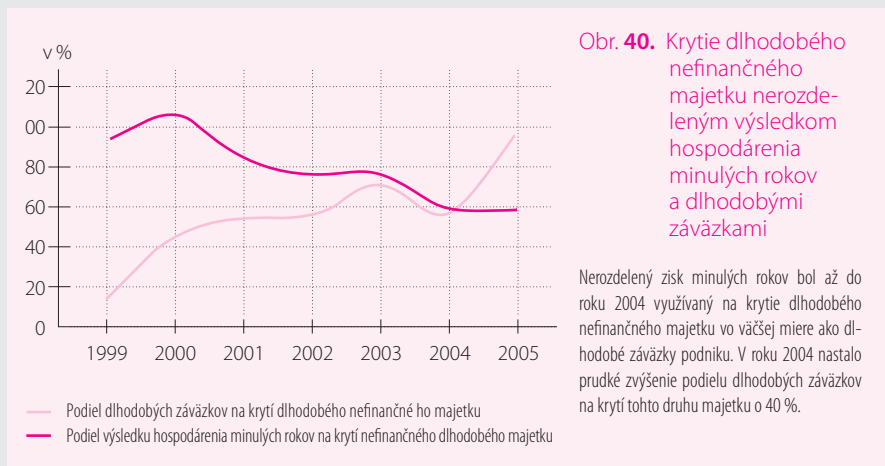
Obr. 39. Podiel ročného odpisu na tržbách

Zníženie podielu ročného odpisu na tržbách v roku 2002 v porovnaní s rokom 2001 bolo spôsobené takmer 60 %-ným znížením objemu ročných odpisov v roku 2002. Krátkodobé zvýšenie podielu v roku 2003 bolo dôsledkom prechodného zvýšenia ročných odpisov v roku 2003 o viac ako 11 mil. SKK.

Merateľným ukazovateľom pre oblasť odpisov je v poradí druhý základný indikátor, vyjadrujúci podiel ročných odpisov na celkovom dlhodobom nefinančnom majetku v percentách.

Z obr. 39 je zrejмый predovšetkým dlhodobý klesajúci trend podielu ročných odpisov na celkovom dlhodobom nefinančnom majetku. Okrem toho aj vývoj ukazovateľa „podiel ročných odpisov na tržbách z predaja produktov“ má skôr stagnujúci, resp. mierne klesajúci trend. Práve táto skutočnosť ukazuje, že podnik dosahuje vysoký hospodársky výsledok aj na základe zvolenej odpisovej politiky v oblasti dlhodobého majetku. Zároveň je potrebné zdôrazniť, že v budúcnosti by sa mal podnik orientovať na obnovu svojho dlhodobého nefinančného majetku. Odpisy, ako interný podnikový zdroj financovania, je možné považovať aj za najlacnejší zdroj financovania rozvoja, pretože sa nespája s platbou úroku. V tejto situácii podnik napriek tomu, že vykazuje zisk je vo zvýšenej miere odkázaný na používanie externých zdrojov. V budúcnosti môže priniesť vážne problémy predovšetkým z pohľadu zvyšovania efektívnosti ako rozhodujúceho faktora, ovplyvňujúceho schopnosť uplatniť sa v náročnej trhovej konkurencii.

Z hľadiska doterajšej analýzy sa javí dôležitým vývoj, ktorý je na obr. 40. Na základe vývoja dvoch finančných indikátorov, ktoré monitorujú podiel finančného krytia interných a externých zdrojov na financovaní dlhodobého nefinančného majetku, sú zrejmé značné zmeny v štruktúre zdrojov financovania dlhodobého nefinančného majetku, ktoré sa ešte zvýraznili zmenou metodiky vykazovania v roku 2004. Z kvalitatívnej stránky je možné konštatovať, že v podniku oveľa viac vzrástol význam externých cudzích zdrojov financovania. Zároveň poklesli interné zdroje financovania, a to nerozdelený zisk minulých období a ročné odpisy, ktoré sa kumulujú v špecifickej rezerve na obnovu dlhodobého majetku, v oprávkach.



Výsledky finančného riadenia výrobného podniku, ktorý dokázal v období predchádzajúcich približne siedmich rokov produkovať stabilný ročný dôchodok – zisk, možno zhrnúť takto:

- zmena v štruktúre zdrojov financovania v prospech externých cudzích zdrojov financovania,

- rastúci podiel výrobnnej spotreby a tým pokles vytváratej pridanej hodnoty,
- klesajúci podiel ročných odpisov na celkovom dlhodobom nefinančnom majetku,
- postupne sa znižujúca celková hodnota vytvoreného nerozdeleného zisku minulých období.

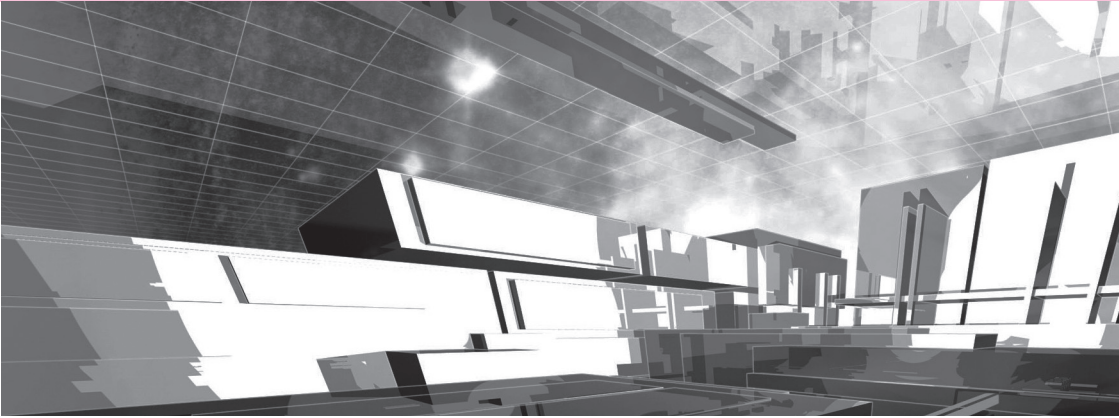
Z dosahovaných výsledkov je zrejmé, že ohrozená udržateľnosť dosahovania základných podnikových cieľov si vyžaduje výrazne zvýšiť účinnosť ekonomických nástrojov pri financovaní jeho rozvoja. Pozornosť by sa mala venovať najmä investovaniu do progresívnych technológií a tým zvýšiť rast pridanej hodnoty. Prechodom na novú metodiku IAS vykazovania hospodárskych ukazovateľov zvýraznila potrebu zvyšovania účinnosti ekonomických nástrojov v náročnom konkurenčnom prostredí.

Základným predpokladom zlepšenia uvedeného stavu je vytvorenie optimálnej štruktúry finančných zdrojov financovania rozvojových potrieb podniku, resp. kapitálovej štruktúry vyjadrujúcu zloženie zdrojov, z ktorých sú financované dlhodobé nefinančné aktíva (fixné aktíva) ako aj stála potreba obežných aktív.

Všeobecne uznávané pravidlo známe predovšetkým v kontrolingu a v manažérskom účtovníctve tvrdí, že efektívnosť je podmienená predovšetkým správnym výberom cieľov a ich správnym uskutočňovaním. Uvedené možno zhrnúť do zásady: „Robiť správne veci správne.“ Pred hlbším vniknutím do problematiky financovania podniku je mimoriadne dôležité objasniť práve oblasť financovania podnikového rozvoja.



3. kapitola **Manažérske účtovníctvo**



• *Pre súčasné trhové prostredie je charakteristické, že sa veľmi rýchlo mení. Podniky sú nútené byť rýchlejšie než ich konkurencia a úspech podniku je podmienený správnou a okamžitou reakciou pre potreby zákazníka. Cieľom manažéra je spravidla realizovať také zásahy v podniku, aby jeho celkové usporiadanie a spôsob riadenia cielene stimuloval rozvoj a využívanie potenciálu, ktorý podnik má. Zvlášť dôležitým nástrojom riadenia podniku je manažérske účtovníctvo. Služi predovšetkým pre vnútorné potreby podniku na rôznych stupňoch riadenia (pre vrcholný a stredný manažment, analytikov). Predpokladom úspešného riadenia podniku je kvalitný manažérsky informačný systém, ktorý umožňuje manažérom získať komplexný pohľad na chod podniku a ponúka väčší priestor na strategické rozhodovanie.*

Účtovníctvo je jedným z aktívnych nástrojov finančného riadenia podnikateľského subjektu. Z priebehu a výsledkov podnikania umožňuje zistenie úplných a komplexných údajov primárne pre podnik, ale aj pre externých užívateľov informácií. Dodávateľov v prvom rade zaujíma platobná schopnosť odberateľa z hľadiska priebežnej úhrady ich pohľadávok, finančným orgánom je potrebné preukázať obsahovo a časovo vznik a plnenie záväzkov a pohľadávok, akcionári a spoločníci sa zaujímajú o zhodnotenie svojich vkladov a podielov, o dosiahnutom výsledku hospodárenia a jeho rozdelení. Postavenie účtovníctva sa mení. Je možné sa stretnúť s pojmami ako finančné účtovníctvo, daňové účtovníctvo a manažérske účtovníctvo. Finančné účtovníctvo a účtovné výkazy sú pohľadom dozadu. Podnik sa musí zameriavať na budúcnosť. Prvým krokom k novému pohľadu bol vznik manažérskeho účtovníctva.

Obsah manažérskeho účtovníctva tvoria:

- nákladové účtovníctvo,
- kalkulácie (kalkulácia nákladov, cien a rôzne nákladové výpočty),
- plánovanie,
- rozpočtovanie (sústava rozpočtov),
- a rad ďalších rozhodovacích úloh (o optimalizácii nákladov, hodnotení investícií, samotné cenové rozhodovanie).

Cena podnikov sa neurčuje podľa jeho výrobného potenciálu, ale sa odvíja od bonity jeho zákazníkov a schopnosti manažmentu zabezpečovať dlhodobý rozvoj podniku.

Úlohy účtovníctva

V každej účtovnej jednotke vznikajú počas účtovného obdobia hospodárske operácie, ako nákup materiálu, nákup dlhodobého majetku, výber peňazí z bankového účtu, výplata miezd zamestnancom, úhrada faktúr dodávateľom a pod. Všetky hospodárske operácie, ktoré sa evidujú v účtovníctve sa nazývajú účtovné prípady. Podľa zákona o účtovníctve¹⁰⁵ predmetom účtovníctva je účtovanie a vykazovanie.¹⁰⁶ Účtovníctvo sa z časového hľadiska delí na:

- bežné účtovníctvo (účtovné zápisy), ktoré je vedené počas celého účtovného obdobia (ÚO) v účtovných knihách,
- výkazníctvo (účtovné výkazy) vo forme účtovnej závierky, ktorá sa zostavuje k poslednému dňu účtovného obdobia. V sústave podvojného účtovníctva¹⁰⁷ súčasťou účtovnej závierky sú súvaha, výkaz ziskov a strát¹⁰⁸ a poznámky¹⁰⁹.

Cieľom účtovnej závierky¹¹⁰ je poskytovať informácie o finančnej situácii podniku, výnosnosti a peňažných tokoch podniku, ktoré sú užitočné pre široký okruh používateľov, ako to znázorňuje obr. 41¹¹¹.

Účtovníctvo včas a presne eviduje stav a pohyb majetku a záväzkov účtovnej jednotky tak, aby bola zabezpečená dôsledná kontrola údajov. Plní najmä tieto úlohy:

- eviduje majetok nielen podľa jednotlivých foriem a druhov, ale aj podľa jeho pôvodu, t. j. zdrojov krytia, a poukazuje na veľkosť vlastného imania podniku,
- zaznamenáva všetky náklady a výnosy, príjmy a výdavky, ktoré súvisia s podnikateľskou činnosťou podniku,

¹⁰⁵ Zákon č. 431/2002 Z. z. o účtovníctve.

¹⁰⁶ Účtovanie skutočností o: stave a pohybe majetku, stave a pohybe záväzkov, rozdiel majetku a záväzkov, výnosoch, nákladoch, príjmoch, výdavkoch a výsledku hospodárenia. Vykazovanie skutočností o účtovných prípadoch v účtovnej závierke.

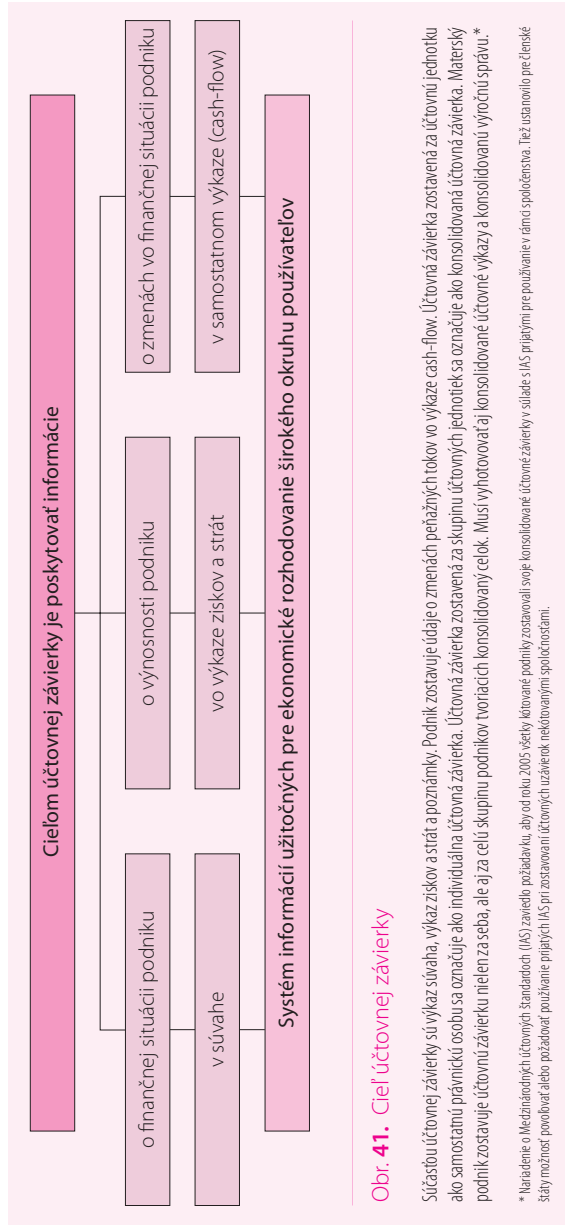
¹⁰⁷ V sústave jednoduchej účtovníctva súčasťou účtovnej závierky sú výkaz o príjmoch a výdavkoch, výkaz o majetku a záväzkoch. Analógiu ročných účtovných výkazov v účtovníctve pre vnútorné riadenie je tzv. veliteľsky alebo hlavný, základný rozpočet. Pozostáva z troch celkov: 1. rozpočtová súvaha, 2. rozpočtová výsledovka a 3. rozpočet peňažných tokov.

¹⁰⁸ Výkaz ziskov a strát je zostavovaný na tzv. akruálnom princípe, tzn. náklady a výnosy sa účtujú v období kedy nastali, bez ohľadu na to, či sa uskutočnil s nimi spojený peňažný tok. Výsledok hospodárenia (zisk, strata) nie je potom zhodný s prírastkom peňažných prostriedkov. Môže sa stať, že podnik vykázal zisk a nemá pritom žiadne disponibilné peňažné prostriedky. Kvôli poznaniu skutočného peňažného toku sa zostavuje výkaz o peňažných tokoch.

¹⁰⁹ V poznámkach podnikateľský subjekt uvádza informácie o účtovnej jednotke, informácie o účtovných zásadách a účtovných metódach, doplnujúce údaje k súvahu, doplnujúce údaje k výkazu ziskov a strát a prípadné ďalšie záväzky (opis a hodnotu budúcich možných záväzkov nevykázaných v súvahu vyplývajúcich zo súdnych rozhodnutí, popis ďalších skutočností, ktoré nastali v čase odo dňa, ku ktorému sa zostavuje účtovná závierka, do dňa zostavenia účtovnej závierky).

¹¹⁰ Účtovná závierka v § 17 zákona o účtovníctve je definovaná ako štruktúrovaná prezentácia skutočností, ktoré sú predmetom účtovníctva, poskytovaná osobám, ktoré tieto informácie využívajú.

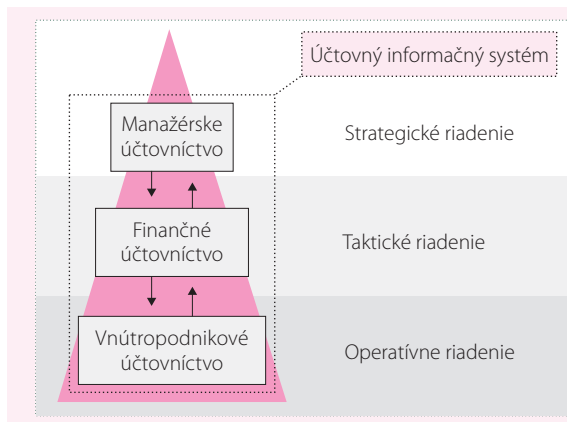
¹¹¹ Harumová, A.: Účtovný a daňový reporting. 1. vydanie. Bratislava, EKONÓM 2004, s. 25.



Obr. 41. Cieľ účtovnej zvierky

Súčasťou účtovnej zvierky sú výkaz súvahy, výkaz ziskov a strát a poznámky. Podnik zostavuje údaje o zmenách peňažných tokov vo výkaze cash-flow. Účtovná zvierka zostavená za účtovnú jednotku ako samostatnú právnickú osobu sa označuje ako individuálna účtovná zvierka. Účtovná zvierka zostavená za skupinu účtovných jednotiek sa označuje ako konsolidovaná účtovná zvierka. Materský podnik zostavuje účtovnú zvierku nielen za seba, ale aj za celú skupinu podnikov tvoriacich konsolidovaný celok. Musí vyhotovovať aj konsolidované účtovné výkazy a konsolidovanú výročnú správu.*

* Nariadenie o Medzinárodných účtovných štandardoch (IAS) zaviedlo požiadavku, aby od roku 2005 všetky kótované podniky zostavovali svoje konsolidované účtovné zvierky v súlade s IAS. Prijatými pre používanie v rámci spoločenstva. Tiež ustanovilo pre členské štáty možnosť používať alebo požadovať používanie prijatých IAS pri zostavovaní účtovných uzávierok nekótovanými spoločnosťami.



Obr. 42. Účtovníctvo v podnikovom informačnom systéme

Informačná a riadiaca pyramída pozostáva z troch úrovní. Jednotlivým úrovniam riadenia zodpovedá iná forma účtovných informácií a ich zloženie. Smerom nahor sa účtovné informácie integrujú a syntetizujú, aby sa z nich dali odvodzovať trendy nasledujúceho vývoja.

- zisťuje veľkosť výsledku hospodárenia (zisk resp. strata) a eviduje jeho rozdelenie,
- podľa potreby zabezpečuje presnú evidenciu o uvedených skutočnostiach nielen za účtovnú jednotku ako celok, ale aj za jednotlivé vnútropodnikové útvary,
- poskytuje dostatok informácií aj pre štátne orgány (daňové úrady a iné finančné orgány), ale aj pre vlastníkov, veriteľov, banky a iných, ktorí sa zaujímajú o činnosť danej účtovnej jednotky. Účtovníctvo má poskytovať dostatok informácií pre vnútropodnikové plánovanie, rozpočtovanie a kalkulácie, ktoré spolu s účtovníctvom tvoria účtovný informačný systém podniku. Zároveň slúži ako dôležitá informačná základňa pre riadenie a kontrolu zo strany manažmentu podniku (manažérske účtovníctvo).

Informácie z účtovníctva ako spôsob zobrazenia podnikateľského procesu sú závislé od toho, kto je ich užívateľom a pre aké rozhodovacie úlohy sa majú dané informácie použiť. Postupne tak dochádza k tomu, že podstatným črtám účtovníctva vyspelých trhových ekonomík je obsahové delenie:

- účtovných informácií finančného účtovníctva, ktorého cieľom je zobraziť podnikateľský proces predovšetkým z hľadiska vyjadrenia informačných potrieb tzv. externých užívateľov (potenciálnych a súčasných vlastníkov, bánk, veriteľov, obchodných partnerov, zamestnancov, búrz a ostatných užívateľov finančného a kapitálového trhu),
- účtovných informácií tzv. daňového účtovníctva, ktorého zmyslom je zobraziť rovnaký proces primárne s ohľadom na správne vyjadrenie základu dane z príjmu, resp. ostatných daňových pohľadávok a záväzkov podniku,
- účtovných informácií tzv. manažérskeho účtovníctva, ktoré slúži pre interné potreby podniku. Informácie využívajú pre riadenie podnikateľských procesov pracovníci na rôznych stupňoch podnikového riadenia.

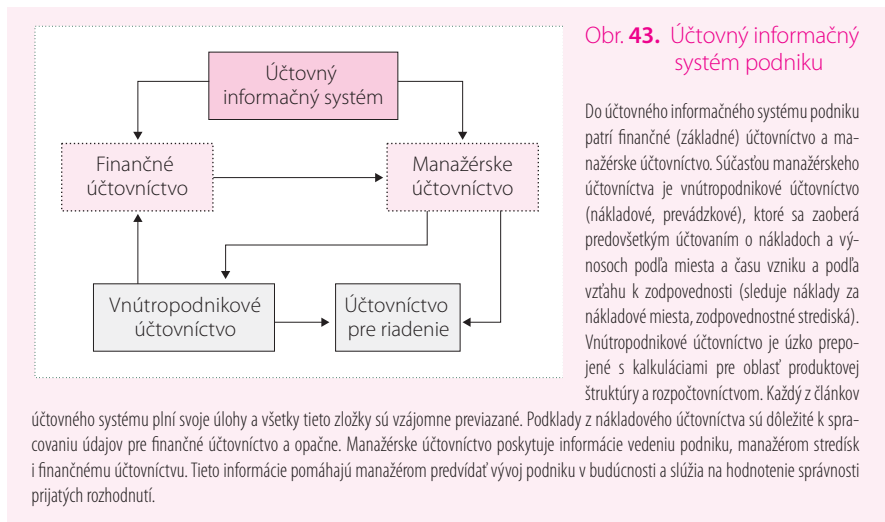
Obr. 42¹¹² znázorňuje účtovný informačný systém ako súčasť podnikového informačného systému.

Rôznorodosť informačných potrieb používateľov účtovných informácií vyvolala postupom času nutnosť diferenciacie spôsobov evidencie a zobrazenia procesu podnikania podľa toho, kto je používateľom účtovných informácií. Postupne tak došlo k obsahovému oddeleniu:

¹¹² Látečková, A. – Michaláková, J.: Pohľadávky a záväzky v automatizovanom účtovnom informačnom systéme. In: Význam a úlohy účtovníctva a financií v riadení malých a stredných podnikov v poľnohospodárstve. Nitra, 16.11.2007, s.73.

- účtovných informácií finančného účtovníctva,
- účtovných informácií, ktoré sa využívajú pre riadenie podnikateľských procesov a ktoré tvoria obsah manažérskeho účtovníctva.¹¹³

Finančné účtovníctvo spolu s manažérskym účtovníctvom vytvárajú dva okruhy účtovných informácií v rámci účtovného informačného systému podniku, ktoré sú schematicky znázornené pomocou obr. 43¹¹⁴.



Nákladové účtovníctvo predstavuje podstatnú zložku manažérskeho účtovníctva. Zabezpečuje podrobné informácie o skutočne vynaložených nákladoch a výnosoch, vo vzťahu k výkonom a činnostiam za jednotlivé strediská. Na obr. 44¹¹⁵ sú uvedené hlavné odlišnosti medzi uvedenými subsystémami a základnými úrovňami riadenia.

V rámci operatívneho riadenia je dôležité sledovať hospodárnosť a riadenie nákladov. Nákladové účtovníctvo poskytuje informácie z pohľadu riadenia hospodárnosti vynaložených nákladov, pričom manažérske účtovníctvo sa orientuje na vyčíslenie efektívnosti. Pri rozhodovaní o dlhodobých úlohách investičného charakteru, o spôsobe financovania sú potrebné informácie z manažérskeho účtovníctva. Naopak riešenie otázok o objeme, štruktúre a realizácii výroby je predmetom nákladového účtovníctva. Napriek uvedeným rozdielom medzi účtovnými systémami existuje vzájomná previazanosť, ktorá vyplýva zo zostavenia výkazov, a to rozpočtovej súvahy, rozpočtovej výsledovky a výkazu cash flow.¹¹⁶

¹¹³ Landa, M.: Organizace účetních agend ve firmě. Praha, Management Press 2005, s. 164.

¹¹⁴ Šabíková, I.: Manažérske účtovníctvo ako nástroj controllingu podniku. IV. Medzinárodná vedecká konferencia „Diagnostika podniku, controlling a logistika“. Žilinská univerzita v Žiline, Fakulta prevádzky a ekonomiky dopravy a spojov, Žilina, 17.–18.4.2008.

¹¹⁵ Fibírová, J.: Reporting moderní metoda hodnocení výkonnosti uvnitř firmy. Praha, Grada Publishing 2001, s. 31.

¹¹⁶ Rozpočtová súvaha má úzku väzbu na rozpočet peňažných tokov a na kapitálový rozpočet. Rozpočtová výsledovka nadväzuje na rozpočty nákladov a výnosov. Je viacmenej ich formalizáciou do používanej štruktúry podľa výkazu ziskov a strát. Rozpočet peňažných tokov je nástrojom riadenia likvidity. Vlastné riadenie likvidity vyžaduje krátkodobé rozpočty peňažných tokov.

Nákladové účtovníctvo – slúži pre riadenie a kontrolu	Manažérske účtovníctvo – slúži pre rozhodovanie o budúcnosti podniku
Vychádza z plánu, z porovnávania so skutočnosťou, z operatívnej a bežnej kontroly.	Vychádza z krátkodobých a dlhodobých rozhodovacích úloh.
Poskytuje informácie pri riadení po línii útvarov, výkonov a procesov.	Poskytuje komplexné informácie pre vrcholné riadenie.
Hlavným zámerom je riadenie hospodárnosti.	Hlavným zámerom je riadenie efektívnosti.
Zostavuje vnútro podnikové rozpočty a kalkulačný systém.	Zostavuje dlhodobé rozpočty – kapitálové rozpočty, výdavky na výskum.
Dochádza k zmenám v sortimente výroby.	Zmeny v činnostiach – strategický manažment, výskum a vývoj, investičné rozhodovanie.

Obr. 44. Obsah nákladového a manažérskeho účtovníctva

Niekedy sa pojem manažérske a nákladové účtovníctvo kladie do jednej rovnocennej polohy, čo nie je správne. Manažérske účtovníctvo je kvalitatívne vyššou vývojovou formou nákladového účtovníctva. Rozvíja nákladové účtovníctvo a na základe údajovej základne nákladového účtovníctva poskytuje riadiacim pracovníkom informácie odvodené od skutočného vývoja v minulosti, ale upravené podľa predpokladu budúceho vývoja tak, aby riadiaci pracovníci mohli zodpovedne rozhodovať. Slúži predovšetkým interným užívateľom. Poskytuje pre manažment presnejšie informácie o jednotlivých častiach podniku vyplývajúce z organizačnej štruktúry, alebo špecifických požiadaviek na sledovanie nákladov, výnosov, prípadne iných ukazovateľov. Na manažérske účtovníctvo nie sú kladené žiadne legislatívne nároky, záleží len na vedení podniku, ktoré informácie považuje za dôležité, a ktoré ukazovatele a akým spôsobom bude sledovať. Manažérske účtovníctvo sa primárne zaoberá týmito činnosťami:

- analyzuje a selektuje informácie do jednotlivých reportov (správ, prehľadov), pretože nie všetky informácie poskytované nákladovým účtovníctvom sú využiteľné pre potreby kontrolingových aktivít,
- hodnotí vplyv možných zmien (nové produkty, technológie, investície atď.) na výsledok hospodárenia podniku,
- hodnotí alternatívy určitého riešenia (výrobný program, program predaja atď.) ako podklad pre rozhodovanie,
- kvantifikuje a premieta dôsledky tohto rozhodovania do jednotlivých rozpočtov na úrovni jednotlivých stredísk, ale aj podniku ako celku.

Na rozdiel od nákladového účtovníctva, manažérske účtovníctvo sa nezaobera len zaznamenávaním minulých javov, ale zameriava sa aj na budúci možný vývoj podniku. Nákladové účtovníctvo sa obmedzuje len na vnútorne javy, je zamerané na evidenciu údajov a na kontrolu. Manažérske účtovníctvo sleduje aj okolie podniku a zmeny, ktoré sa v ňom dejú a pripája tak dôležité informácie pre riadenie a rozhodovanie.

Finančné účtovníctvo

Finančné účtovníctvo (označované ako základné resp. podnikové) je právne upravené zákonom o účtovníctve¹¹⁷ a opatreniami MF SR k postupom účtovania a k zostaveniu účtovnej závierky.¹¹⁸ Podnik je tak povinný viesť účtovníctvo a zostavovať účtovnú závierku podľa platných právnych predpisov, ktoré sú špecificky zamerané na oblasť účtovníctva a účtovnej závierky. Okrem špecifických účtovných predpisov je podnik povinný dodržiavať aj ďalšie zákonné predpisy, ktoré upravujú postavenie podnikateľských subjektov, ich finančné hospodárenie a daňové povinnosti. Ide najmä o Obchodný zákonník¹¹⁹, zákon o štátnom podniku, zákon o dani z príjmov, zákon o dani z pridanej hodnoty, zákon o miestnych daniach, zákon o sociálnom fonde a ďalšie zákonné predpisy, ktoré vecne vstupujú do účtovníctva a do účtovnej závierky a ovplyvňujú výsledok hospodárenia, hodnotu majetku, záväzkov a vlastného imania účtovnej jednotky. Účtovníctvo sleduje stav a pohyb majetku a zdrojov jeho krytia, náklady, výnosy a výsledok hospodárenia¹²⁰ za podnikateľský subjekt ako celok vo finančnom vyjadrení. Obsahuje súhrnné údaje za podnik, ktoré sa ďalej stávajú podkladom pre spracovanie finančných analýz¹²¹ a pre rozhodovanie externých užívateľov (napr. bánk pri poskytovaní úverov, leasingových spoločností pri podpisovaní leasingových zmlúv). Informácie, ktoré získava manažér z finančného účtovníctva posudzujú podnik ako celok, avšak zhodnotenie čiastkových oblastí podniku z týchto informácií nie je možné. V manažérskom účtovníctve nie sú legislatívou určené obmedzujúce podmienky alebo stanovené pravidlá. Platia iba tie pravidlá, ktoré si určí podnik sám. Nie je potrebné dodržiavať zásadu podvojnosti a môže sa uplatňovať iná systémovosť ako vo finančnom účtovníctve. Nie je predpísaná metodika oceňovania a okrem peňažných jednotiek sa používajú i jednotky naturálne. Porovnanie finančného a manažérskeho účtovníctva¹²² ukazuje na ich rozdiely. Finančné účtovníctvo vzhľadom na to, že je národne i nadnárodne legislatívne regulované, poskytuje informácie vzájomne porovnateľné medzi podnikmi v jednotlivých krajinách i medzi krajinami, tieto informácie však nie sú dostačujúce pre riadenie internej prevádzky podniku. Manažérske účtovníctvo poskytuje informácie pre jednotlivé konkrétne potreby riadenia podniku. Takéto účtovníctvo logicky nemôže byť legislatívne regulované a informácie, ktoré poskytuje, nemôžu byť vzájomne medzi podnikmi porovnateľné.

¹¹⁷ Zákon č. 431/2002 Z. z. o účtovníctve v znení zákona č. 562/2003 Z. z., zákona č. 561/2004 Z. z. a zákona č. 198/2007 Z. z., zákona č. 540/2007 Z. z. a zákona č. 621/2007 Z. z. Zákonom o účtovníctve sa riadia účtovné jednotky podnikateľa ako aj subjekty štátnej správy a samosprávy.

¹¹⁸ Opatrenie MF SR č. 23054/2002-92, ktorým sa ustanovujú podrobnosti o postupoch účtovania a rámcovej účtovnej osnove pre podnikateľov účtujúcych v systéme podvojného účtovníctva, v znení opatrenia MF SR č. MF/16317/2007-74 (uverejnené vo Finančnom spravodajcovi 12/2007). Opatrenie MF SR č. 4455/2003-92, ktorým sa ustanovujú podrobnosti o usporiadaní, označovaní a obsahovom vymedzení položiek individuálnej účtovnej závierky a rozsahu údajov určených z individuálnej účtovnej závierky na zverejnenie pre podnikateľov účtujúcych v systéme podvojného účtovníctva, v znení opatrenia MF SR č. 26120/2007-74 (Finančný spravodajca MF SR 13/2007).

¹¹⁹ Zákon č. 513/1991 Zb. Obchodný zákonník v znení neskorších predpisov. Tento zákon upravuje postavenie podnikateľov, obchodné záväzkové vzťahy, ako aj niektoré iné vzťahy súvisiace s podnikaním, (čo je to podnikanie, obchodné tajomstvo, hospodárska súťaž, účtovníctvo pre podnikateľov, formy podnikania vymedzuje práve Obchodný zákonník).

¹²⁰ Podľa zákona č. 431/2002 Z. z. o účtovníctve, výsledok hospodárenia predstavuje ocenený výsledný efekt činnosti účtovnej jednotky dosiahnutý v účtovnom období.

¹²¹ Finančná analýza sa zaoberá vyhodnocovaním majetkovej a finančnej situácie podniku. Základné ukazovatele sú čerpané zo súvahy a výkazu ziskov a strát, ktoré vyjadrujú finančnú situáciu podniku. Dôležité je robiť analýzu nielen za podnik ako celok, ale aj za jeho jednotlivé strediská, aby sa čo najlepšie poznala efektívnosť výrobného procesu.

¹²² Skorecová, E.: Význam manažérskeho účtovníctva ako zdroja informácií pre riadenie podniku. In: Význam a úlohy účtovníctva a financií v riadení malých a stredných podnikov v poľnohospodárstve. Nitra, 16.11.2007, s. 95–96.

Účtovníctvo pre vnútorné riadenie

Účtovníctvo pre vnútorné riadenie sa zaoberá analýzou vnútornej prevádzky a na základe jej výsledkov vypracúva varianty podnikateľskej činnosti do budúcnosti vo vzťahu k predpokladanému vývoju trhového prostredia. Plní nasledujúce úlohy a poskytuje:

- informácie pre finančné účtovníctvo o zásobách vlastnej výroby, o aktivovaných výkonných, o oceňovaní a informácie vzťahujúce sa k časovému rozlíšeniu nákladov a výnosov,
- údaje o nákladoch, výnosoch a rentabilite výkonov, ktoré sú dôležité pre vnútorné riadenie hospodárnosti¹²³, efektívnosti a tvorbu cien,
- údaje pre útvary (zodpovednostné) riadenie,
- informácie pre kontrolu nákladov (sleduje odchýlky od noriem, normatífov rozpočtov a príčiny odchýlok),
- informácie pre rozhodovanie o dlhodobých vkladoch, o štruktúre aktív a pasív, o optimalizácii sortimentu, o maximálnom využití kapacity, o výbere obchodných partnerov.

Účtovníctvo pre vnútorné riadenie pozostáva z dvoch relatívne samostatných, ale zároveň veľmi úzko prepojených oblastí, a to z nákladového a z manažérskeho účtovníctva.¹²⁴ Nákladové účtovníctvo sa zameriava na evidenciu a analýzu dosiahnutých výsledkov vo vnútri podniku, t. j. na minulosť. Základom nákladového účtovníctva je vnútropodniková účtovná evidencia o nákladoch, výnosoch a výsledku hospodárenia – vnútropodnikové účtovníctvo. Evidencia nákladov, výnosov a výsledku hospodárenia v rámci vnútropodnikového účtovníctva je zameraná na:

- jednotlivé vnútropodnikové útvary, t. j. zodpovednostné účtovníctvo,
- jednotlivé výkony, t. j. kalkulačné účtovníctvo.

Organizácia vnútropodnikového účtovníctva a postupy účtovania sú plne v kompetencii podniku. Vedenie vnútropodnikového účtovníctva je upravené v rámci § 6 opatrenia MF SR.¹²⁵ V zmysle uvedeného ustanovenia možno vnútropodnikové (vnútroorganizačné) účtovníctvo organizovať:

- v rámci analytických účtov k finančnému účtovníctvu, pričom sa využívajú účty vnútroorganizačné náklady a vnútroorganizačné výnosy, ktoré sa zaradia do účtových skupín 59 a 69,¹²⁶
- v samostatnom účtovnom okruhu, pre ktorý sa vytvoria účty v rámci voľných účtových tried 8 a 9 a ich obsahová náplň,
- kombináciou dvoch uvedených postupov.

Účty vnútropodnikového účtovníctva je potrebné uviesť v rámci účtového rozvrhu podniku. Spojovacie účty slúžia pre nadväznosť medzi finančným a vnútropodnikovým účtovníctvom a vytvárajú sa v rámci účtových tried 8 a 9, resp. ich funkciu nahrádza technické spracovanie dát.¹²⁷

¹²³ Hospodárnosť: úspornosťná forma (min. nákladov pri danom objeme, množstve), účinnosťná forma (max. objemu, množstva pri daných nákladoch).

¹²⁴ Manažérske účtovníctvo nie je jednotne vymedzené z hľadiska cieľa, obsahu a štruktúry a navyše sa vo svete nepoužíva pre jeho označenie jednotný pojem. Ako príklad označenia uvedeného účtovného subsystému možno uviesť nasledujúce:

- anglosaská oblasť: manažérske účtovníctvo (Management Accounting, resp. Managerial Accountancy),
- francúzsky hovoriace krajiny: účtovníctvo pre riadenie (Comptabilité de Gestion),
- novšia nemecká literatúra: účtovníctvo nákladov a výnosov orientované na rozhodovanie (Entscheidungsorientierte Kosten und Leistungsrechnung).

¹²⁵ Opatrenie MF SR č. Z3054/2002-92, ktorým sa ustanovujú podrobnosti o postupoch účtovania a rámcovej účtovej osnove pre podnikateľov účtujúci v sústave podvojného účtovníctva.

¹²⁶ Napríklad 599 – Vnútropodnikové náklady a 699 – Vnútropodnikové výnosy.

¹²⁷ Napríklad vo finančnom účtovníctve účtovný prípad vyúčtovanie mzdových nákladov sa zaúčtuje ako 521/331. Potom mzdové náklady sa analyticky rozčlenia na jednotlivé strediská takto: 521.01 – Stredisko Konštrukcia, 521.02 – Stredisko Technológia, 521.03 – Stredisko Správa, 521.04 – Stredisko Výroba, 521.05 – Stredisko Marketing a obchod. Prvotné náklady sa zaevidujú podľa stredísk vo vnútropodnikovom účtovníctve podľa jednotlivých stredísk: 01 – Stredisko Konštrukcia, 02 – Stredisko Technológia, 03 – Stredisko Správa, 04 – Stredisko Výroba, 05 – Stredisko Marketing a obchod.

Vnútropodniková výsledovka má individuálnu štruktúru podľa rôznych potrieb a úrovni riadenia. Môže napr. kopírovať výkaz ziskov a strát finančného účtovníctva s pridaním interných nákladov a výnosov stredísk. Takáto forma je vhodná vtedy, ak manažéri potrebujú informáciu o podiele strediska na výške dane z príjmov. Pre potreby riadenia hospodárnosti a efektívnosti stredísk a výkonov je vhodná vnútropodniková výsledovka, ktorá má formu vnútropodnikového odpočtu, štruktúrovaná je podľa položiek kalkulačného vzorca, člení náklady na variabilné a fixné, obsahuje vopred stanovené úlohy (prostredníctvom predbežných kalkulácií a rozpočtov) a vykazuje odchýlku od vopred stanovených úloh.

Vnútropodniková súvaha môže byť podľa potrieb riadenia stredísk v porovnaní s finančným účtovníctvom zjednodušená, môže niektoré druhy majetku ako napríklad zásoby rozpisovať podrobnejšie, môže byť taktiež inak usporiadaná. Vhodné je, aby obsahovala skutočné stavy majetku a zdrojov jeho krytia, vopred stanovené (rozpočtované) stavy a odchýlky skutočných od vopred stanovených stavov.

Manažérske účtovníctvo na základe informácií získaných z nákladového i z finančného účtovníctva uskutočňuje vnútropodnikové reporty (správy, výkazy, prehľady), ktoré vyúsťujú do návrhov, na základe ktorých možno tvoriť varianty budúcej podnikateľskej činnosti. Štruktúra manažérskeho účtovníctva postupne prešla vývojom v mnohých európskych krajinách. Tento vývoj je možné zhrnúť do troch vývojových fáz so zameraním na jednotlivé typy rozhodovacích úloh.¹²⁸

1. fáza. Manažérske orientované účtovníctvo sa vyvinulo z potreby sledovania skutočne vzniknutých nákladov vo vzťahu k predaným finálnym výkonom. Neskoršie sa doplnilo o sledovanie vzniknutých nákladov v jednotlivých podnikových útvaroch a nakoniec aj vo vzťahu k podnikovým procesom, činnostiam (tzv. procesne orientované nákladové účtovníctvo).
2. fáza. Táto fáza už umožnila zistené náklady z jednotlivých pohľadov porovnávať so žiadaným plánovaným stavom a poskytnúť tak podklady pre krátkodobé a strednodobé riadenie pomocou odchýlok. Obidve predchádzajúce fázy tvoria tzv. formu nákladového účtovníctva, ktoré je možné nájsť aj v riadiacej praxi našich podnikov. Potom môžeme hovoriť o nákladovom účtovníctve ako o:
 - výkonovom účtovníctve, ktorého hlavným cieľom je z hľadiska kalkulácií odpovedať na otázku, aké sú náklady, príspevok na úhradu fixných nákladov a tvorbu zisku a samotný zisk finálnych alebo čiastkových výkonov,
 - zodpovednostnom účtovníctve, ktoré sleduje odpoveď na otázky, ako k celopodnikovým výsledkom prispievajú jednotlivé vnútropodnikové útvary tak, aby bol splnený cieľ spoločnosti ako celok,
 - procesne orientovanom účtovníctve, ktoré u nás stále hľadá svoje uplatnenie. Ide o účtovníctvo orientované na procesy a aktivity¹²⁹. Táto metóda sa snaží vymedziť štruktúru podnikových procesov, aktivít a dielčích činností, ktorú vytvorí prevedením štruktúrnej analýzy podnikania, teda definuje základné procesy, ktoré sa skladajú z dielčích aktivít a tie sú zase tvorené jednotlivými operáciami.
3. fáza. Manažérske účtovníctvo má snahu poskytnúť také informácie, ktoré umožňujú hodnotiť rozličné varianty budúceho vývoja spoločnosti pri existujúcej výrobnéj kapacite, resp. budúceho rozvoja pri riešení plánovacích úloh o budúcej možnej výrobnéj kapacite.

¹²⁸ Váryová, I.: Manažérske účtovníctvo a jeho väzba na controlling. In: Význam a úlohy účtovníctva a financií v riadení malých a stredných podnikov v poľnohospodárstve. Nitra, 16.11.2007, s.105.

¹²⁹ Activity Based Costing (ABC). Metóda ABC je podrobnejšie uvedená v prípadovej štúdií Analýza ziskovosti produktov metódou ABC.

Samozrejme, že sa pri tomto rozhodovaní využívajú postupy a metódy uvedené v prvých dvoch predchádzajúcich fázach. Práve táto fáza by mala byť fázou prelomovou, fázou tzv. prerastania nákladového účtovníctva do účtovníctva manažérskeho.

Obsah a organizáciu manažérskeho účtovníctva si určuje každý podnik sám. Aby manažérske účtovníctvo dobre plnilo svoju informačnú funkciu, je potrebné, aby do procesu tvorby, spracovania a prezentácie účtovných informácií boli zapojené všetky podnikové útvary, nielen útvar účtovníctva. Poznanie rozsahu informačných nárokov vedenia podniku i jednotlivých vnútro podnikových útvarov je jedným z kľúčových faktorov pre určenie obsahu manažérskeho účtovníctva a hľadanie ciest hospodárneho a pritom účelného informačného zabezpečenia riadiacich a rozhodovacích procesov.

V podnikoch je potrebné dbať na aktívnejší a zodpovednejší prístup vnútro podnikových útvarov k tvorbe a využívaniu informačnej základne pre riadenie. Manažérske účtovníctvo musí poskytovať variantné informácie pre riadenie a rozhodovanie, čo si vyžaduje zostavovať variantné rozpočty a predbežné kalkulácie vrátane kalkulácií cieľovej ceny a životného cyklu. Náklady a výnosy je potrebné v manažérskom účtovníctve triediť z viacerých hľadísk a zoskupovať ich do oblastí podľa stredísk, výkonov, procesov, zákazníkov, zabezpečenia ochrany životného prostredia a starostlivosti o zamestnancov. Motivačný systém vyžaduje zavedenie zodpovedného manažérskeho účtovníctva a hodnotových motivačných kritérií. Základným nástrojom presadzovania zodpovednosti je rozpočet.¹³⁰ Mimoriadny význam má rozpočtovanie a rozpočty v riadení režijných nákladov (priame náklady sú zistené kalkuláciami). Každý podnik si zostavuje podľa vlastných potrieb a vlastného uváženia rozpočty. Tvorí si tak svoj rozpočtový systém. Základnými súčasťami rozpočtového systému podniku sú rozpočtová súvaha, rozpočtová výsledovka, rozpočet peňažných tokov, rozpočet investičných výdavkov, rozpočet výdavkov na výskum a vývoj, prípadne iné druhy rozpočtov (napríklad rozpočet dlhodobého vývoja nákladov).¹³¹

Vplyv riadenia nákladov na efektívnosť podniku

Základným cieľom riadenia nákladov je znižovanie nákladov podniku a posilnenie postavenia podniku na trhu. Metódy riadenia nákladov sa uplatňujú v oblasti výroby, služieb, ale aj v neziskovej činnosti. Chápanie nákladov sa v ekonomickej teórii menilo, postupne vyvíjalo a jednoznačná definícia nákladov neexistuje. Charakteristika nákladov závisí od užívateľov informácií a preto je potrebné rozlišovať:¹³²

- náklady zobrazené vo finančnom účtovníctve,¹³³
- náklady z hľadiska daňového,¹³⁴
- náklady zobrazené vo vnútro podnikovom účtovníctve.

¹³⁰ Rozpočet by mal byť najlepším odhadom toho, čo podnik dosiahne počas rozpočtového obdobia. Rozpočtovanie znamená stanovenie výnosov a nákladov, príjmov a výdavkov a predpokladaný výsledok hospodárenia na určitý časový úsek vopred. Zmyslom rozpočtovníctva je pomáhať úspešne zvládnuť priebeh hodnotového procesu podnikania a dodržať rozpočet vo všetkých oblastiach. Význam rozpočtovania umožňujú:

- predvídať podmienky podnikania,
- rýchlejšie odhaľovať možnosti znižovania nákladov,
- zvyšovať kvalitu a rýchlosť ekonomickeho rozhodovania.

¹³¹ Komplexný ročný rozpočet sa nazýva aj podnikateľský plán. jednotlivých stredísk: 01 – Stredisko Konštrukcia, 02 – Stredisko Technológia, 03 – Stredisko Správa, 04 – Stredisko Výroba, 05 – Stredisko Marketing a obchod.

¹³² Zalaj, K. a kol.: Finančno-ekonomická analýza podniku. Bratislava, Sprint vŕa 2000, s. 309–311.

¹³³ Podľa zákona č. 431/2002 Z. z. o účtovníctve § 2, ods. 4 písm. e) sa nákladom rozumie zníženie ekonomických úžitkov účtovnej jednotky v účtovnom období, ktoré sa dá spoľahlivo oceniť.

¹³⁴ Podľa zákona č. 595/2003 Z. z. o dani z príjmov v znení neskorších predpisov.

Náklady ako účelné a účelové vynaloženie zdrojov ekonomického rastu podniku sú obsahom vnútropodnikového účtovníctva. Účelnosť je daná tým, že za základ je považované primerané vynaloženie zdrojov a to je do určitej miery kvantifikované mierou hospodárnosti. Účelovosť vyjadruje skutočnosť, že zmyslom vynaloženia ekonomického zdroja je jeho zhodnotenie, vytvorenie zložky majetku, ktorá priniesla, resp. prinesie väčší ekonomický efekt, ako bol vklad. Pre takto chápané náklady je v každom podniku charakteristický relatívne úzky vzťah nákladov k výkonom. Vo finančnom účtovníctve sa používa druhové členenie nákladov na hospodársku činnosť, finančnú a mimoriadnu činnosť. Členenie nákladov podľa miesta ich vzniku a zodpovednosti znamená ich priradenie ku konkrétnym vnútropodnikovým útvarom, ktoré má podnik vytvorené. Pri kalkulačnom členení nákladov rozdielny charakter činnosti podniku spôsobuje odlišnosti názvu kalkulačnej položky, alebo sa v kalkulačnom vzorci môžu vyskytnúť špecifické položky, ktoré vyjadrujú rôzne osobitosti v činnosti podnikateľského subjektu. Na základe toho náklady môžeme členiť podľa viacerých hľadísk (členenie druhové, účelové, kalkulačné, podľa zodpovednosti...). Pri nákladoch sa uplatňujú mnohé metódy riadenia nákladov, avšak ich zásadný rozdiel vyplýva z rozdielneho uplatňovania nákladov.

Riadenie nákladov

Existuje niekoľko systémov riadenia nákladov podniku, pričom rozdiel medzi nimi spočíva v spôsobe kalkulácie nákladov. Správne určenie štruktúry kalkulácií a obsahu ich jednotlivých prvkov je veľmi dôležité. K tomu slúži tzv. kalkulačný vzorec. Jeho štruktúra je závislá od druhu výroby a jej organizácie, t. j. podnik si môže zvoliť taký vzorec, ktorý vyhovuje jej podmienkam (nie je záväzne ustanovený). Zjednodušená štruktúra nákladov v kalkulačnom vzorci má spravidla nasledujúce členenie:

1. Priamy materiál
2. Priame mzdy
3. Ostatné priame náklady
4. Výrobná réžia
Vlastné náklady výroby
5. Zásobovacia réžia
6. Správna réžia
Vlastné náklady výkonu
7. Predajné náklady
Úplné vlastné náklady výkonu
8. Zisk
Predajná cena bez DPH

Kalkulačný vzorec výkonu má potom nasledujúci tvar, ktorý je uvedený na obr. 45¹³⁵.

Keďže stanovenie kalkulačného vzorca si určuje podnik sám, musí byť tento vzorec uvedený v internej smernici pre vedenie účtovníctva, v ktorej si účtovná jednotka určí obsah jednotlivých kalkulačných položiek. Obsah položiek kalkulačných vzorcov znázorňuje obr. 46.¹³⁶

¹³⁵ Mintál, J.: Vnútropodnikové účtovníctvo. Dane, účtovníctvo – vzory a prípady 12/2007. Poradca Žilina, s. 106–107.

¹³⁶ Tumpach, M.: Manažérske a nákladové účtovníctvo. Bratislava, IURA EDITION spol. s r. o. 2008, s. 115–116.

Položka	Obsah	
1. Priamy materiál (je možné jeho spotrebu priradiť priamo na kalkulačnú jednotku)	+ základný materiál, suroviny, nakupované polotovary a polotovary vlastnej výroby + pomocný a ostatný materiál	+ výrobné obaly (ak sú doplnkom výrobu alebo obvyklou súčasťou) – použiteľný odpad (znižuje sumy výrobného réžie)
2. Priame mzdy (je možné ich priamo priradiť k danému výkonu)	+ osobné odmeny, prémie, ohodnotenie, + príplatky a doplatky k mzde + mzdy	
3. Ostatné priame náklady (časovo rozlíšené prvotné náklady, ktoré sa vzťahujú k danému výkonu priamo)	+ technologické palivo a energia + odpisy dlhodobých aktív + náklady na prevádzku strojov a zariadení + opravy a udržiavanie + záručné opravy + cestovné náklady	+ príspevky na sociálne zabezpečenie + straty z nepodarkov (náklady na neopraviteľné nepodarky a na opravu iných) do stanovených noriem – výnosy z realizácie nepodarkov neopraviteľných
4. Výrobná réžia technologická (časovo rozlíšené prvotné aj druhotné náklady, ktoré sa vzťahujú k výkonu a nie je ich možné priamo priradiť ku kalkulačným jednotkám)	+ materiál, energia a palivo spotrebované v súvislosti s výrobou (poskytovaním služieb) + cestovné + odpisy zariadení a strojov + náklady na opravy a udržiavanie zariadení a strojov + podiel nákladov spoločných vnútropodnikových útvarov	+ mzdy a iné osobné náklady + náklady na prípravu a zábeh výroby alebo poskytovania služieb + prirodzené úbytky v rámci noriem + náklady na záručné opravy + náklady na nepodarky v rámci noriem – výnosy z použiteľného odpadu a neopraviteľných nepodarkov
5. Výrobná réžia všeobecná (časovo rozlíšené prvotné aj druhotné náklady, ktoré nie je možné priamo priradiť ku kalkulačným jednotkám)	+ náklady na vykurovanie budov + náklady na opravy a udržiavanie budov a inventáru + odpisy budov a inventáru + mzdy pracovníkov riadiacich výrobu (prevádzku)	
6. Správna réžia (časovo rozlíšené prvotné a druhotné náklady, ktoré sa vzťahujú na správu a riadenie podniku a jeho organizačných útvarov, ktoré nie je možné priamo priradiť kalkulačným jednotkám)	+ energia + materiál + náklady na opravy a udržiavanie + telekomunikačné náklady + prepravné + odpisy	+ iné služby + mzdy a ostatné osobné náklady + poisťné + úroky a iné náklady súvisiace so zabezpečením úverov a pôžičiek
7. Náklady spojené s predajom produktov (časovo rozlíšené prvotné a druhotné náklady, ktoré sa vzťahujú na predaj výkonov – dopravu, skladovanie, propagáciu)		

Obz. 45. Podrobný obsah položiek kalkulačných vzorcov

Najznámejšou metódou riadenia nákladov je tradičný nákladový systém.¹³⁷ Okrem neho sa u nás uplatňuje kalkulácia nákladov prostredníctvom aktivít, t. j. metódy ABC a analýza hodnoty procesov.¹³⁸

Tradičná kalkulácia nákladov (TCA)

Podnik zabezpečuje realizáciu svojich výkonov vo vnútorne diferencovaných organizačných jednotkách – výrobné, zásobovacie, predajné, pomocné a iné hospodárske strediská. Náklady podniku je potrebné pretransformovať z podnikovej úrovne (z finančného účtovníctva) cez

¹³⁷ Traditional Cost Accounting (TCA).

¹³⁸ Process Value Analysis (PVA).

Položka	
1. Priamy materiál	16. ● prepravné
2. Priame mzdy	17. ● cestovné
3. Ostatné priame náklady	18. ● nájomné vrátane lízingu
4. ● energie (výr.)	19. ● sociálne poistenie
5. ● odpisy majetku (výr.)	20. ● poplatky a úroky
6. ● opravy a bežná údržba	21. ● ostatné náklady
7. ● sociálne poistenie z priamych miezd	22. Vlastné náklady spolu
8. ● ostatné	23. Podiel zásobov. réžie
9. Priame náklady spolu	24. Podiel predajnej réžie
10. Výrobná réžia	25. Podiel správnej réžie
11. ● spotreba materiálu	26. Úplné vlastné náklady spolu
12. ● osobné a mzdové náklady	27. Poddodávky
13. ● spotreba energií a palív	28. Náklady výkonu celkom
14. ● odpisy majetku	29. Zisk
15. ● opravy a údržba	30. Cena výkonu bez DPH

Obr. 46. Typový kalkulačný vzorec výkonu

vnútro podnikové organizačné jednotky (kalkulačné jednotky). Vo vnútro podnikovom účtovníctve a kalkuláciách sa používa členenie nákladov na priame a režijné. Nie všetky priame náklady je však možné priradiť k jednotlivým výkonom. Režijné náklady tak obsahujú všetky nepriame náklady a časť priamych nákladov. Pri členení režijných nákladov, okrem známeho členenia (druhovú členenie: režijný materiál, režijné mzdy, fixné a variabilné režijné náklady) je potrebné ešte rozlišovať:

- náklady súvisiace s existenciou strediska (nájomné, odpisy, poistenie, atď.), ktoré vyplývajú z orientácie strediska na plnenie úloh a pracovníci strediska ich neovplyvňujú,
- náklady vznikajúce so skutočným objemom a štruktúrou výkonov (režijných činností), ktoré sú podmienené nielen technickými vlastnosťami existujúcej kapacity, ale aj výkonnosťou, disciplínou pracovníkov strediska.

Tradičný nákladový systém priraduje náklady k jednotlivým produktom ako samostatným jednotkám. Náklady, ktoré logicky súvisia s produktmi, sú priradené týmto produktom a náklady, ktoré jasne nesúvisia s produktmi, sú rovnomerne priradené na všetky kalkulačné jednotky. Typickým determinantom priradenia nákladov v tomto prípade je napríklad počet hodín potrebných na výrobu jednej jednotky alebo počet pracovných dní. Výhodou tradičnej metódy kalkulácie nákladov je predovšetkým jej jednoduchosť, lacnejšie získavanie potrebných údajov a dát a tiež nižšie náklady na jej zavedenie v podniku. Nevýhodou tejto metódy je fakt, že neberie do úvahy aktivity podniku a teda presnosť kalkulácie nákladov je limitovaná. V tomto prípade ide o jednoduššiu alokáciu nákladov na nákladové objekty.

Riadenie nákladov metódou ABC

Metóda ABC je jedna z nákladových metód, ktorá odstraňuje nepresnosti tradičného nákladového systému.¹³⁹ Metóda sa snaží priradiť režijné náklady podniku presne ku nákladovým objektom, ktoré spôsobili vynaloženie týchto nákladov. Vo všeobecnosti možno podnik vnímať ako systém procesov, aktivít a činností, ktoré je potrebné vykonávať na to, aby organizácia plnila poslanie. ABC metóda sa snaží štruktúrovať popisť všetky procesy, aktivity a činnosti prebiehajúce v podniku s ich vzájomnými vzťahmi. Dekompozíciou základných procesov možno získať podrobnejší pohľad na podnik. Možno sa tak dostať na úroveň aktivít, ktoré sú stredobodom pozornosti pri riadení nákladov pomocou metódy ABC. Pre úplnosť je treba uviesť, že úroveň aktivít nie je najnižšou úrovňou dekompozície, pretože samotné aktivity sa dajú ďalej analyzovať z pohľadu činnosti vykonávanými v rámci jednotlivých aktivít. Hierarchia tohto prístupu je teda taká, že na najvyššej úrovni stoja procesy, ktoré sú množinou vzájomne závislých aktivít.¹⁴⁰ Procesy podporujú základné funkcie a poslanie organizácie a majú identifikovateľné výstupy. O úroveň nižšie sa nachádzajú aktivity, ktoré podrobnejšie identifikujú, čo ľudia v organizáciách vykonávajú. Hlavným objektom záujmu manažéra pri metóde ABC sú aktivity, ktoré sú zodpovedné za vznik nákladov podniku. Z dlhodobého zjednodušeného pohľadu pokiaľ by podnik nič nevykonával, nevznikli by mu žiadne náklady. Teda vykonávanie aktivít zapríčiňuje podniku vznik nákladov a preto je potrebné vzťahy medzi nákladmi a aktivitami analyzovať a sledovať. Princíp metódy ABC spočíva v tom, že v prvom kroku sa priradia priame náklady výstupom (tak ako v tradičnej kalkulácii nákladov) a nepriame (režijné) náklady sa priradia aktivitám. V druhom kroku sa aktivity priradia jednotlivým nákladovým objektom podľa miery ich náročnosti na spotrebu aktivít potrebných na ich poskytnutie. Na rozdiel od tradičného prístupu jednotnej prirážky „všetko všetkým, rovnakým dielom“ dochádza teda k výberovej aplikácii réžii, na základe skutočných príčinných súvislosti, t. j. „každému len to, čo naozaj spotreboval, alebo čo sa spotrebovalo kvôli nemu“. Metóda ABC sa zameriava na nepriame náklady – režijné a premieňa ich na priame náklady. Režijné náklady sú priradené ku príslušnému produktu miesto toho, aby boli len ľubovoľne rozdelené na všetky produkty. V tomto prípade je možné zistiť skutočné náklady produktu s väčšou presnosťou ako u tradičného nákladového systému. Metódu ABC je vhodné použiť vtedy, ak:

- režijné náklady podniku sú vysoké,
- produkty sú diferencované,
- náklady na chyby sú vysoké,
- na trhu je silná konkurencia.

Metóda ABC je veľmi silným nástrojom na vylepšenie produktov, procesov a trhových stratégií. Umožňuje manažmentu podniku porozumieť, ktoré aktivity viažu náklady a ako je možné ich riadiť. Metóda umožňuje podniku získať pohľad na to, ako efektívne premieňa zdroje na hodnoty.

¹³⁹ Metóda ABC bola založená Robinom Cooperom, Robertom Kaplanom a H. Thomasom Johnsonom.

¹⁴⁰ V tejto časti je použitých niekoľko pojmov: Aktivity (Activity) – procesy, ktoré sa uskutočňujú v rámci podniku a spotrebúvajú zdroje podniku. Determinant nákladov (Cost Driver) – merateľný faktor, ktorý sa používa na priradenie nákladov k aktivitám a od aktivít k ďalším aktivitám, produktom a službám. Determinanty nákladov odzrkadľujú spotrebu nákladov jednotlivými aktivitami podniku a spotrebu aktivít ďalšími aktivitami, produktmi alebo službami. Je to vlastne každý faktor, ktorý má vplyv na výšku aktivítou spotrebovaných zdrojov. Nákladový objekt (Cost Object) – väčšinou je nákladovým objektom produkt, ale môže to byť aj služba, región, zákazník alebo čokoľvek, na čo sa podnik rozhodne kalkulovať náklady alebo iná pracovná jednotka, pre ktorú existuje samostatná evidencia nákladov.

Analyzá hodnoty procesov – PVA

Analyzá hodnoty procesov, ako jedna z metód riadenia nákladov, umožňuje analyzovať a zlepšiť ľubovoľný proces v organizácii a zlepšiť činnosť podniku vzhľadom k jeho nákladom. Kľúčovou úlohou metódy je identifikovať aktivity, ktoré z pohľadu zákazníka pridávajú alebo nepridávajú hodnotu produktom. Analyzá hodnoty procesov sa skladá z 5 krokov:

1. **definovanie** charakteristických vlastností, ktoré prispievajú k spokojnosti zákazníkov,
2. **príprava procesného diagramu** – zobrazuje všetky aktivity podniku od začiatku do konca výroby,
3. **identifikovanie aktivít** nepridávajúcich hodnotu – sú tie operácie a funkcie, ktoré vznikajú v dôsledku neefektívnosti,
4. **eliminovanie aktivít** nepridávajúcich hodnotu,
5. **zavedenie zmien** a meranie zlepšenia. V tomto kroku dochádza k uskutočneniu zmien, ktoré boli navrhnuté a meria sa stupeň zlepšení, či bolo zlepšenie dostatočné a či je možné ďalšou modifikáciou ďalej vylepšovať produktivitu a kvalitu.

Analyzá hodnoty procesov vyžaduje 2 druhy informácií:

- informácie o tom, ktoré aktivity je potrebné vykonať a akým spôsobom,
- a informácie o tom, ako sa spotrebúvajú náklady podniku. PVA sa snaží ich vzájomne prepojiť.

Analyzá ukazuje manažérom podniku, kam idú zdroje a ku čomu prispievajú, resp. neprispievajú. Sú odhalené prebytočné a nepotrebné aktivity podniku. Získané informácie je možné použiť na zlepšenie v oblastiach aktivít s vysokými nákladmi, aktivít časovo a finančne náročných s malým úžitkom a neefektívnej organizačnej štruktúry podniku.

Riadenie nákladov na kvalitu

Význam analyzy a riadenia nákladov vyplýva z konkurenčného prostredia, v ktorom podniky pôsobia. Základné faktory ovplyvňujúce výsledok hospodárenia podniku – objem dopytu a úroveň cien – patria medzi vonkajšie faktory (podnik ich ťažko ovplyvní), zatiaľ čo oblasť nákladov je podnikom ovplyvniteľná podstatne viac. Riadenie nákladov sa stáva dôležitým nástrojom v systéme riadenia kvality. Cieľom riadenia kvality je dlhodobý úspech dosahovaný prostredníctvom spokojného zákazníka, zisku podniku a jeho celková prosperita. Efekty systému riadenia kvality možno rozdeliť na priame a nepriame. K priamym účinkom patrí zníženie nekvalitnej produkcie, k nepriamym patrí narastanie dôvery podniku a zvýšenie kultúry podniku. Základnými faktormi, ktoré ovplyvňujú komplexné riadenie kvality sú:

- pochopenie kvality,
- stratégia systému riadenia kvality,
- organizácia kvality,
- náklady na kvalitu,
- systém riadenia kvality,¹⁴¹
- tímová práca,
- stále vzdelávanie a implementácia.

¹⁴¹ Plán systému riadenia kvality (SRK) zahŕňa návrh politiky kvality, definície cieľov komplexného manažerstva kvality, definovanie zodpovednosti, vybudovanie SRK, identifikácia problémových oblastí, príprava plánu zlepšenia kvality, kontrola a revízia celkovej efektívnosti.

Jednou zo základných požiadaviek na efektívne riadenie kvality v podniku a jeho produkcie je systematické plánovanie systému riadenia kvality. Pred zavedením systému kvality v podniku treba vykonať vstupný audit. Po tomto audite a zistení skutočného stavu možno vypracovať plán systému riadenia kvality. Na dosiahnutie vytýčených cieľov musia byť v podniku zosúladené všetky faktory (ľudské, právne a technické), ktoré ovplyvňujú kvalitu produktov (produkcie). Systém riadenia kvality má dve základné priority. Sledovať potreby a záujmy podniku a sledovať potreby a očakávania odberateľa (zákazníka).¹⁴²

Náklady na kvalitu sú veľmi dôležité, pretože ak sa ich úroveň v podniku zvyšuje, znamená to pokles nákladov na nepodarkovosť resp. vznik stratených nákladov.¹⁴³ Vznik týchto nákladov negatívne ovplyvňuje celkový výsledok hospodárenia podniku a to ovplyvňuje aj jej postavenie na trhu a konkurencieschopnosť. Náklady na kvalitu predstavujú dve úrovne hodnotenia kvality:

- kvalita, uspokojujúca zákazníka – ako investičná činnosť spojená s rastom nákladov na marketing výroby, výrobu, služby,
- kvalita znižujúca počet nezhodnej produkcie, porúch, opráv, reklamácií – úspora nákladov nevynaložených na opätovné operácie, vynakladanie dodatočnej práce, materiálu, plateenie pokút, penále.

Všetky súvzťažnosti kvality sa premietajú do ceny za kvalitu a nákladov na kvalitu. Z ich rozdiel vzniká výnos, ktorý kvalita prináša podniku. Náklady na kvalitu sú súhrnom nákladov:

- na tvorbu a dosiahnutie kvality,
- na udržanie a zabezpečenie terajšej úrovne kvality,
- náklady na odstraňovanie nekvalitnej výroby,
- na zvýšenie kvality v súlade so stratégiou kvality.

Ekonomické otázky kvality sa musia riešiť v každej etape tvorby kvality – ekonomické a vecné aspekty kvality musia byť navzájom zaťažené, celý proces tvorby kvality je potrebné ekonomicky vyhodnocovať a zdôvodňovať.

Ekonomické zadanie kvality vo vzťahu k nákladom na kvalitu

Ekonomické zadanie kvality, preventívne požiadavky na kvalitu a jej ekonomické prínosy možno zhrnúť do niekoľkých oblastí sledovania nákladov na kvalitu. Celý proces pozostáva z krokov, ktoré musí manažment podniku akceptovať pre dosiahnutie vysokej úrovne ekonomickej účinnosti podniku, prejavujúcej sa v minimalizácii nákladov na kvalitu. Ide o tieto oblasti sledovania nákladov:

- ekonomická analýza prípravy kvality, ako organizačná zložka projekčnej, konštrukčnej, technologickej, štandardizačnej dokumentácie pre produkciu, služby v predvýrobnej, výrobnej (konkurencieschopný produkt) a povýrobnej etape (servis, balenie, preprava),
- ekonomická stimulácia kvality, sledovanie nezhodných produktov, reklamácií a vyvodzovanie zodpovednosti,
- ekonomika nevhodnej produkcie,
- ekonomické súvzťažnosti kvality, súborná ekonomická analýza nákladov, prínosov a ich optimalizácie.

¹⁴² V podnikoch sa systém riadenia kvality buduje a hodnotí v súlade s STN EN ISO radu 9000. Podľa normy STN EN ISO 9004 sa buduje a podľa normy STN EN ISO 9001 sa systém manažerstva kvality certifikuje.

¹⁴³ Izv. stratené náklady (Hidden Costs) sa prejavujú najmä v chybovosti procesov, v zlom vývoji produktov, vznikajú náklady na opravy produktov, straty spojené s dodávkou chybných materiálov, náklady na dopravu, kontroly, vybavovanie reklamácií, náklady na záručné opravy, penále, náklady na straty priazne zákazníka, náklady na dodatočné merania, náklady spojené s oneskoreným uvedením produktu na trh, stratený obrat, náklady na právne spory a pod.

V priebehu fungovania podniku dochádza k rozvoju jeho aktivít, a tým aj k rozširovaniu rôznych činností, resp. procesov, ktoré podnik potrebuje pre dosahovanie svojich cieľov. Podniky by mali prehodnocovať, či procesy a činnosti, ktoré vykonávali v minulosti sú ešte stále aktuálne a efektívne. V inom prípade sa môže stať, že prevádzka podniku sa stáva zbytočne zložitou a podnik prichádza o peniaze na činnostiach a procesoch, ktoré reálne nepotrebuje. Tak klesá výkonnosť podniku i jeho zisk. Pri riešení požiadaviek na kvalitu a ich ekonomických prínosov by mal podnik zohľadniť tieto základné línie vzťahov kvality (resp. nasledujúce faktory ovplyvňujúce jej úroveň) :

- vysoká kvalita predstavuje zdroj vyššej ceny, vyššieho zisku pri predaji produkcie a tým spätne prispieva k ekonomickej prosperite výrobcu,
- vyššia kvalita (životnosť, spoľahlivosť) redukuje množstvo produktov potrebných na trhu (kvalita prináša zníženie spotreby materiálov a energií t. j. nákladov vstupu, čo aj pri nezmenenej cene zvyšuje zisk a tým aj ekonomickú prosperitu podniku),
- kvalita a prosperita výrobcu – otázka návratnosti investovania prostriedkov do kvality, predajnosť, trhová cena, zhodnotenie všetkých zdrojov,
- kvalita a perspektívnosť výroby – orientácia na dlhodobú, trvalú, komerčnú, ekonomickú, teda podnikovú úspešnosť – predstavuje strategický význam kvality,
- kvalita a prosperita zákazníka – dlhšia doba používania, nižšie prevádzkové náklady na údržbu, vyššia spoľahlivosť,
- stálosť kvality a spoľahlivosť služieb vedie k získaniu goodwillu so všetkými priaznivými dôsledkami,
- kvalita a zahraničný trh – úspešnejší je producent s kvalitnými produktami ako len s lacnejšími.

Podnik s vysokou kvalitou produktov a služieb, rešpektovaním medzinárodných noriem kvality a certifikáciou systémov kvality sa môže presadiť na zahraničných trhoch. Taktiež produkcia produktov musí zohľadňovať požiadavky na životné prostredie (problematické technológie a ekologicky nevhodné produkty nepriaznivo ovplyvňujú životné prostredie a tým znižujú úroveň kvality v podniku).

Náklady na kvalitu

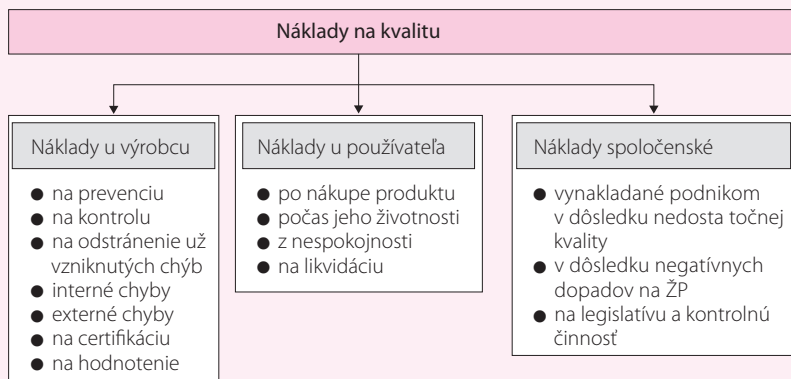
Systém riadenia kvality dnes vyjadruje schopnosť uspokojovať požiadavky zákazníkov z hľadiska kvality života, produkcie orientovanej vo vzťahu k životnému prostrediu z hľadiska zdrojov, procesov, produktov a ich likvidácie po ukončení životného cyklu príslušnej produkcie. Náklady na kvalitu sú typickým príkladom nákladov, ktoré nevnikajú v súvislosti so zvyšovaním hodnoty pre zákazníka.¹⁴⁴ Známe sú prieskumy¹⁴⁵ podľa ktorých zákazníci výrazne uprednostňujú kvalitu pred cenou. Náklady na kvalitu znázorňuje obr. 47.¹⁴⁶

Náklady na kvalitu predstavujú veľmi dôležitý ukazovateľ, pretože ak sa ich úroveň v podniku zvyšuje, má to pozitívny vplyv na podnik. Preto základnou a prvoradou otázkou každého podniku je zamyslieť sa nad tým, aká je kvalita podnikových produktov a procesov.

¹⁴⁴ Tumpach, M.: Manažérske a nákladové účtovníctvo. Bratislava, IURA EDITION spol. s r. o. 2008, s. 234.

¹⁴⁵ Frehr, H.U.: Total Quality Management. Brno, Unisys 1995, s. 4. Podľa prieskumu autora 31 % zákazníkov uprednostňuje kvalitu, 18 % značku výrobcu, 16 % cenu, 14 % osvedčenosť, 11 % reklamu, 10 % výsledky testov.

¹⁴⁶ Teplická, K.: Význam a postavenie nákladov v systéme riadenia kvality. Technická univerzita v Košiciach, Fakulta BERG, Katedra podnikania a manažmentu.



Obr. 47. Členenie nákladov na kvalitu

Konkurenčným tlakom význam riadenia nákladov na kvalitu narastá. K nákladom výrobcu môžeme zaradiť predovšetkým náklady na zavedenie programov kvality, náklady na monitorovacie systémy, náklady na kontrolu kvality a testovanie. Ďalej rastie význam nákladov spoločenských, a to najmä nákladov vzniknutých v dôsledku negatívnych dopadov na životné prostredie. Vzniká spoločenský tlak na znižovanie znečisťovania, resp. poškodzovania životného prostredia (vrátane šetrenia materiálov a energie) obmedzovaním výroby a spotreby environmentálne nevhodných produktov.*

* Norma ISO 19011 Audit Systému manažérstva kvality a systému environmentálneho manažérstva (nahrádza ISO 10011 – 1 až 3).

Náklady u výrobcu

Predstavujú skupinu nákladov, ktoré musí vynaložiť výrobca. Celkové náklady na kvalitu predstavujú náklady na interné a externé chyby, náklady na prevenciu a hodnotenie. Prevádzkové náklady na kvalitu sa rozdeľujú na základe príčiny resp. účelu vzniku na:

- náklady na interné chyby – vznikajú vo vnútri podniku v dôsledku chýb pri plnení požiadaviek na kvalitu, náklady na odstraňovanie nezhôd s dokumentáciou, na prácu pri opravách, opakované kontroly, chyby vznikajúce v predvýrobnej etape,
- náklady na externé chyby – vznikajú u užívateľa v priebehu využívania produktu, spôsobené chybami pri plnení užívateľských požiadaviek na kvalitu,
- náklady na hodnotenie – činnosti spojené s meraním, kontrolou, testami, previerkami produktov a procesov, mzdovými nákladmi na pracovníkov technickej kontroly,
- náklady na prevenciu – náklady vznikajúce pri predchádzaní, zisťovaní a znižovaní rizika vzniku chýb a náklady na analýzu kvality, plánovanie kvality, informačné systémy, spoľahlivosť produktov, výchovu a motiváciu. V systéme kvality by mali náklady na prevenciu ako jedinú narastať s pozitívnym vplyvom na vytýčené ciele kvality.

Základom pre dosiahnutie stability procesov je zníženie počtu chýb daných produktov a odchýlok od požadovanej hodnoty sledovaného parametra daného produktu.¹⁴⁷

¹⁴⁷ Tošenovský, J.: Hodnocení způsobilosti procesu v problémových situacích. Ostrava, Vysoká škola báňská – Technická univerzita 2003.

Metodológia, ktorá je zameraná na optimalizáciu podnikových procesov v zmysle vysokej spoľahlivosti a stability procesov sa začína uplatňovať najmä vo výrobných podnikoch pod názvom metodológia Six Sigma.¹⁴⁸ Je založená na princípe zlepšovania podnikových procesov redukciou ich variability. Stabilita procesov by sa mala prejavovať v každej fáze životného cyklu produktu, ktorý kontinuálne prechádza jednotlivými procesmi (počnúc predvýrobnými až po výrobné).

Náklady u používateľa

Predstavujú skupinu nákladov, ktoré musí vynaložiť užívateľ, ktorý používa daný produkt. Patrí sem:

- náklady na energetickú náročnosť produktu,
- náklady na prerušenie výroby,
- náklady na zlé používanie,
- náklady na opravy a údržbu,
- náklady na odstraňovanie porúch,
- náklady na zastarávanie,
- náklady na znečistenie.

Snahou každého podniku je uspokojovanie požiadaviek užívateľov. Produkty, technológie by mali byť navrhnuté s ohľadom na ich ďalšie využitie potom, čo prestanú slúžiť pôvodnému účelu. Práve u mnohých podnikov – nízke náklady na výrobu často nezodpovedajú nákladom na likvidáciu či recykláciu. Nezanedbateľná je energetická výhodnosť produktov, využívanie menej energeticke náročných výrobných procesov a technológií.

Spoločenské náklady

Predstavujú náklady, ktoré musí vynaložiť podnik pre dosiahnutie maximálnej účinnosti kvality produktov a služieb. K týmto nákladom sú zaradené predovšetkým:

- súdne poplatky a náklady na poistenie,
- náklady na stiahnutie produktov a nápravu chýb,
- náklady vzniknuté v súvislosti s vybavovaním sťažností zákazníkov,
- náklady na dokumentáciu a inzerciu, aby sa zaistilo správne užívanie produktu,
- náklady vzniknuté v dôsledku negatívnych dopadov na životné prostredie.

Celkové náklady na kvalitu u výrobcu sa vypočítajú:

$$NQ = Ni + Ne + Np + Nh$$

kde:

Ni – súčet nákladov na interné chyby,

¹⁴⁸ Teplická, K.: Zlepšovanie kvality procesov metodológiou Six Sigma (príspevok je súčasťou grantového projektu VEGA č. 1/2574/05). Technická univerzita v Košiciach. Podľa Teplickej K.: „Six Sigma – vyjadruje smerodajnú odchýlku ako mieru variability charakteristík procesov resp. produktov. Úroveň dokonalosti procesu je vyjadrená maximálnym počtom chýb na milión príležitostí a táto hodnota by sa mala pohybovať okolo počtu 3,4 chýb. Používanie počtu chýb ako meradla v procese alebo v produkte vychádza zo skutočnosti, že dokážu citlivo odrážať ekonomické aspekty pri relatívne jednoduchých technických realizáciách. Počet chýb je možné jednoducho previesť na hodnotové vyjadrenie, vyjadriť cez nákladovú položku – napr. náklady opravy chybných produktov. Vznik chýb predstavuje vždy dodatočné náklady. Odstraňovanie chýb spočíva vo vyradení chybného produktu, oprave, recyklácii alebo náhrade produktov zákazníkov. Vznik chýb v konečnom ekonomickom ponímaní predstavuje zvýšenie nákladov podniku, čo má v konečnom dôsledku negatívny dopad na tvorbu zisku“.

Ne – súčet nákladov na externé chyby,
 Np – náklady na prevenciu,
 Nh – náklady na hodnotenie.

Podľa princípov riadenia nákladov na kvalitu by sa tieto náklady mali postupne znižovať, aby časť nákladov, ktorú podnik vynaložil v minulosti na produkciu nekvality sa transformovala do zisku. Záležitosťou každého podniku je prijímať opatrenia na znižovanie vlastných nákladov, na zvyšovanie spokojnosti svojich zákazníkov a na trvalé zlepšenie kvality svojej produkcie. Preto sa v podnikoch odporúča nasledujúca postupnosť (metodika) sledovania a vyhodnocovania nákladov na kvalitu:

- stanovenie cieľov hodnotenia na kvalitu,
- definovanie nákladov na kvalitu,
- identifikácia nákladových položiek,
- analýza stavu evidencie nákladových položiek,
- návrh systému sledovania nákladových položiek,
- návrh parametrov pre vyhodnocovanie nákladov na kvalitu u výrobcu,
- návrh spôsobu a formy informovania vedenia podniku,
- návrh organizačných zmien v podniku,
- implementácia systému do podniku a jeho audit,
- realizácia postupov pre zlepšenie kvality.

Náklady na kvalitu môžu byť sledované z rôznych úrovní a pohľadov. Prístupy k hodnoteniu nákladov si volí každý podnik samostatne. Uvedený postup tvorby metodiky sledovania nákladov na kvalitu môže byť pre podniky zdrojom skvalitnenia riadenia nákladov na kvalitu. Metodika vyhodnocovania nákladov pozostáva z postupných fáz. Dôležitými fázami sú stanovenie cieľov hodnotenia nákladov na kvalitu, ďalej návrh organizačných zmien v podniku, implementácia systému do podniku a napokon samotná realizácia postupov pre zlepšenie kvality. Náklady na kvalitu podnik analyzuje z rôznych pohľadov pomocou pomerových ukazovateľov.

Základnými ukazovateľmi sú:

- podiel nákladov na kvalitu k celkovým nákladom podniku:

$$PQ = NQ/NC$$

- ukazovateľ nákladov na kvalitu vo vzťahu k výnosom:

$$Pv = NQ/V$$

- ukazovateľ nákladov na kvalitu vo vzťahu k tržbám:

$$Pt = NQ/T$$

- ukazovateľ zmien nákladov u výrobcu, alebo index zmien nákladov:

$$IQ = NQ1/NQ0$$

(1 – bežné obdobie, 0 – predchádzajúce obdobie),

- ukazovateľ nákladov na kvalitu vo vzťahu k príjmom za realizované výkony:

$$Pp = NQ/P$$

- ukazovateľ nákladov na chyby u výrobcu vo vzťahu k celkovým nákladom na kvalitu:

$$Pch = NI + NE/NQ$$

- ukazovateľ podielu nákladov na interné chyby vo vzťahu k výrobným nákladom

$$Pvn = NI/VN$$

kde:

NQ – náklady na kvalitu,
 NC – celkové podnikové náklady,
 NI – náklady na interné chyby,
 NE – náklady na externé chyby,
 V – výnosy podniku,
 T – tržby podniku,
 P – príjmy podniku,
 VN – výrobné náklady.

Nedostatkom pomerových ukazovateľov je skutočnosť, že ich použitie v podniku neumožňuje posúdiť, či pomer medzi jednotlivými zložkami nákladov je dobrý alebo nie. Týmto spôsobom sa nedá zistiť, či vyrábaný produkt je rentabilný alebo stratový. Preto sa v súčasnosti upúšťa od pomerových ukazovateľov a používa sa prístup, ktorý meria vplyv kvality na dosahované ekonomické výsledky podniku. Tento prístup sa označuje ako vyjadrenie prínosov z kvality ROQ¹⁴⁹. Model ROQ je založený na meraní vplyvu kvality na dosahovaný zisk. Podstata metódy nespočíva v znižovaní nákladov na kvalitu, ale v opatreniach zameraných na lepšie uspokojovanie potrieb súčasných zákazníkov, udržiavanie a získavanie nových zákazníkov. Model poukazuje na to, že náklady na udržanie zákazníkov a ich sledovanie, ako aj náklady na získanie nových zákazníkov sú omnoho významnejšie, ako tradičný prístup sledovania nákladov na kvalitu. Model ROQ pozostáva z merania nákladov na výskum a vývoj, sledovania nákladov na ofenzívnu a defenzívnu trhovú stratégiu¹⁵⁰ a merania strát z nekvalitnej výroby.

Riadenie nákladov je komplexný proces, pri ktorom treba zvážiť špecifiká ako interného, tak aj externého prostredia podniku. Prístupy k hodnoteniu nákladov si volí každý podnik individuálne. Manažment musí v procese tvorby zohľadniť špecifiká odvetvia, konkurenciu, či zákaznícky potenciál. V rámci podniku sa potrebuje zamerať na kľúčové schopnosti podniku a budovanie konkurenčnej výhody.

Náklady na životný cyklus

Pri transformácii činností podniku smerom k zvyšovaniu kvality vznikajú náklady v súvislosti so zavádzaním, udržiavaním a zlepšovaním kvality, prejavujúce sa však nielen u výrobcu, ale rovnako ich znáša aj užívateľ a celá spoločnosť (náklady na uvedenie do prevádzky, na jej udržiavanie, následky ekologických škôd, realizácia štátnej politiky kvality). Preto bol vypracovaný model, vyhodnocujúci prvky nákladov súvisiacich s kvalitou, a to model nákladov na životný cyklus produktu, vznikajúceho vo fázach koncepcie, vývoja a návrhu, prípravy výroby a výroby, užívania, udržiavania a likvidácie. Objem nákladov na životný cyklus sa kvantifikuje ako súčet obstarávacích nákladov užívateľa (jednorazové investície na nákup produktu, počiatočné náklady na uvedenie do prevádzky a dodatočné investície súvisiace s obstaraním produktu), ná-

¹⁴⁹ Return On Quality je sledovanie vplyvu kvality na prínosy z kvality.

¹⁵⁰ Defenzívna stratégia je zameraná na udržanie súčasných zákazníkov a ofenzívna stratégia na získavanie nových zákazníkov.

kladov na udržiavanie produktu v prevádzke (celkové prevádzkové náklady a údržba po dobu užívania a iné jednorazové náklady pre potreby prevádzky a údržby) a nákladov nedisponibility produktu (straty z nepodarkov, práca navyše z dôvodu opráv, práca nadčas, strata na výkonoch, náklady na zabezpečenie opravných technológií). Súčasťou započítaných nákladov by mali byť aj náklady na likvidáciu vynaložené užívateľom (t. j. odvoz, recykláciu, demontáž produktu).

Riadenie a hodnotenie nákladov na kvalitu produkcie sa stáva pre podnik nevyhnutným nástrojom dosahovania vysokej úrovne produktov, zlepšenia jeho kvalitatívnych vlastností a zlepšenie postavenia podniku na trhu, pričom všetky menované faktory výrazne ovplyvňujú celkovú finančnú situáciu podniku.

Nákladový a kalkulačný systém podniku

Náklady¹⁵¹ sú vymedzené ako zníženie ekonomických úžitkov¹⁵² účtovnej jednotky v účtovnom období, ktoré sa dá spoľahlivo merať. Náklady je potrebné identifikovať podľa miesta vzniku (nazývané aj ako nákladové miesta, nákladové strediská) a podľa účelu (na jednotlivé výkony a činnosti). Výnosy¹⁵³ sú výkony (produkty) ocenené zložkami vynaloženého majetku (výrobné náklady) alebo predajnými (realizačnými) cenami. Predajné ceny obsahujú aj očakávané efekty (zisky). Nákladový a kalkulačný systém podniku má jednotlivé stupne (obr. 48).

Nákladový a kalkulačný systém podniku pozostáva z uvedených stupňov. Dôležitým podkladovým zdrojom k sledovaniu jednotlivých nákladových druhov je vnútro podnikové účtovníctvo, ktoré podnik vedie oddelene od finančného účtovníctva.



Obr. 48. Schéma nákladového a kalkulačného systému podniku

Vnútro podnikové účtovníctvo poskytuje informácie o nákladoch a výnosoch jednotlivým vnútro podnikovými útvarom (strediskám) a poskytuje údaje o nákladoch vynaložených na jednotlivé výkony. Jedným z nástrojov, ktoré bezprostredne súvisia s účtovníctvom a ktoré hodnotia vzťah medzi nákladmi a výnosmi sú kalkulácie. Kalkulácie sú podkladom pre stanovenie vnútro podnikových cien a zúčtovacích sadzieb a prírážok pre zostavenie rozpočtov hospodárskych stredísk.

¹⁵¹ Náklad predstavuje vynaloženie ekonomických zdrojov podniku (materiálu, energie, miezd a pod.) na výkony, činnosti, od ktorých sa očakáva ekonomický efekt.

¹⁵² Podľa zákona č. 431/2002 Z. z. o účtovníctve § 2 ods. 4 písm. d) sa ekonomickým úžitkom rozumie, možnosť priamo alebo nepriamo prispieť k tomu peňažných prostriedkov a ekvivalentov peňažných prostriedkov.

¹⁵³ Podľa zákona č. 431/2002 Z. z. o účtovníctve § 2 ods. 4 písm. c), sa výnosom rozumie zvýšenie ekonomických úžitkov účtovnej jednotky v účtovnom období, ktoré sa dá spoľahlivo oceniť.

Členenie nákladov

V nákladovom a kalkulačnom systéme podniku je dôležité vyriešiť problém účtovania nákladových druhov tak, aby umožnili potrebné členenie nákladov. Pri definovaní účtov v účtovnej osnove pre podnikateľov¹⁵⁴ je potrebné vychádzať z týchto kritérií:

1. Charakter spotreby. Náklady sa členia na osobné, materiálové a iné druhy. Nákladový druh eviduje náklady podľa ich prvotnej spotreby. Druhové členenie nákladov je zamerané na náklady vstupujúce do podniku z okolia, sú to vklady potrebných druhov výrobných činiteľov. Sú evidované za celú činnosť podniku vo finančnom účtovníctve vo výkaze ziskov a strát.

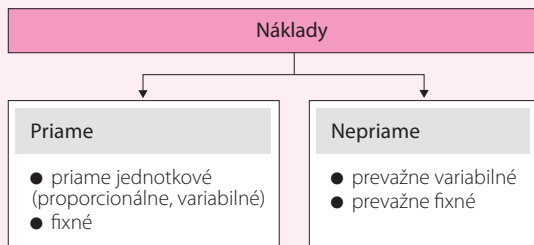
2. Vzťah k nositeľovi nákladu. Nákladový druh je vymedzený tak, aby sa dal priamo priradiť k produktu, objednávke, alebo nepriamo najprv na nákladové stredisko ako interný vnútro-podnikový výkon a potom sa rozpočíta na produkty, objednávky ako externý výkon. Priame náklady sú také vybrané položky nákladových druhov v účtovnej osnove, ktoré je možno na nositeľa nákladov priradiť na základe vopred stanovených noriem a predpisov. Nazývajú sa aj jednotkové náklady. K priamym nákladom patria aj také druhy nákladov, ktoré sa nenormujú, no vznikajú v súvislosti s realizáciou konkrétneho druhu výkonu, napr. odpisy zariadenia na ktorom sa vyrába jeden druh produktov, časová mzda robotníka pri obsluhu stroja, na ktorom sa vyrába jeden druh produktov. Ich podiel na jednotku výkonu potom vznikne jednoduchým delením. Nepriame náklady sa vyskytujú pri obsluhu a udržiavaní výrobných zariadení, ale patria aj medzi také, ktoré sa pravidelne časovo opakujú, napr. poisťné, nájomné, úroky, leasingové splátky, telefónne poplatky a iné. Nepriame náklady vznikajú ako spoločné náklady pre viaceré alebo všetky produkty a prvotná príčina ich vzniku je interný výkon často označovaný ako režijné činnosti. Má podobu výrobnjej, zásobovacej, predajnej a správnej réžie.

3. Vzťahu k zmenám v objeme výkonov. Podľa toho ako sa náklady správajú v súvislosti s rastom alebo poklesom výkonov sa členia na variabilné a fixné náklady. Nákladový druh by nemal obsahovať „zmiešané náklady“, teda náklady, ktorých časť reaguje na zmenu objemu výroby a časť nie. Problémom sú nepriame náklady, ktoré majú zmiešaný charakter a často je potrebné logicko-vecnou analýzou stanoviť ich rozdelenie na variabilnú a fixnú zložku, napríklad spotreba nepriameho (režijného) materiálu. Režijný materiál, ktorý „vchádza“ do produktu a je jeho súčasťou, má prevažne variabilný charakter (nenormované náterové látky, tmely, prísady a pod.). Týka sa to aj režijného materiálu, ktorý zabezpečuje chod výroby (mazacie oleje, brúsne materiály, chladiace emulzie, atď.) a tvoria technologickú výrobnú réžiu. Do položky spotreba materiálu patrí aj spotreba hygienických prostriedkov, ochranné pomôcky, odborná literatúra. V tomto prípade sú to prevažne fixné náklady. Vzťah medzi priamymi, nepriamymi nákladmi, variabilnými a fixnými nákladmi znázorňuje obr. 49.

Pri účtovaní nákladov a výnosov je dôležité si uvedomiť, ako náklady a výnosy súvisia s obdobím kedy vznikli, a preto je potrebné účtovať v časovom rozlíšení nákladov a výnosov. Podľa postupov účtovania pre podnikateľov k časovému rozlíšeniu nákladov a výnosov je určená účtovná skupina 38, ktorú znázorňuje obr. 50¹⁵⁵.

¹⁵⁴ Postupy účtovania a účtová osnova pre podnikateľov účtujúci v sústave podvojného účtovníctva v zmysle opatrenia MF SR č. 23054/2002-92.

¹⁵⁵ Cenigová, A.: Podvojný účtovníctvo podnikateľov. Praktická príručka. 7. vydanie. Ivanka pri Dunaji, Ľudovít Ceniga – Edoceo 2007, s. 178 – 182.



Obr. 49. Členenie nákladov

Základným znakom, podľa ktorého sa členia náklady je účel. Náklady sa tu delia na priame náklady (ktoré vznikli v priamej súvislosti s príslušným výkonom) a nepriame náklady (ktoré vznikli v dôsledku spoločného zabezpečenia, obsluhy a riadenia výroby. Sú to režijné náklady a ostatné náklady, ktoré sú spoločné pre všetky výkony). Náklady v závislosti od objemu výroby sa členia na fixné náklady (so zmenou výroby sa

celkovo nemenia, ale mení sa ich podiel pripadajúci na jednotku výkonu. Patria sem napríklad náklady na osvetlenie, kúrenie, odpisy dlhodobého majetku, úroky z úverov, náklady na výskum a vývoj) a variabilné náklady (nemenia sa so zmenou objemu výroby, preto sa označujú aj ako premenlivé). Proporcionálne náklady sa vyvíjajú v tom istom smere ako objem výkonov. Ak vyšlissime tieto náklady na jednotku výkonu, sú pri nezmenených podmienkach výroby stále rovnaké (napríklad spotreba priameho materiálu na jednotku výkonu).

Druh časového rozlíšenia	Účet	Bežné obdobie	Budúce obdobie
Nákladov	Náklady BO* Výdavky BO*	381,382 383	Výdavok Náklad
Výnosov	Výnosy BO* Príjmy BO*	384 385	Príjem Výnos

*BO – budúce obdobie

Obr. 50. Časové rozlíšenie nákladov a výnosov

Služi k účtovaniu nákladov a výnosov do toho účtovného obdobia s ktorým vecne a časovo súvisia, čím sa zabezpečuje nezávislosť jednotlivých účtovných období.¹⁵⁶ Hľadiskom pre účtovanie účtovných prípadov časového rozlíšenia na príslušných účtoch je skutočnosť, že je známy ich titul (vecné vymedzenie), suma v SKK a obdobie, ktorého sa náklady a výnosy týkajú.

Počas účtovného obdobia sa náklady a výnosy účtujú v podniku tak, ako postupne vznikajú. Pri vyčíslíovaní výsledku hospodárenia na konci účtovného obdobia sa preveruje, či na účtoch nákladov a výnosov sú zaúčtované iba také náklady a výnosy, ktoré súvisia s účtovným obdobím, za ktoré sa výsledok hospodárenia vyčísluje.¹⁵⁷

¹⁵⁶ Náklady budúcich období – účet 381 (aktívny účet), účtujú sa výdavky bežného účtovného obdobia, ktoré sa týkajú nákladov v budúcich obdobiach. Ide o vopred platené nájomné a predplatené. Výdavky budúcich období – účet 383 (pasívny účet), účtujú sa časovo rozlíšené náklady bežného účtovného obdobia, ktoré sa týkajú výdavkov v určitých časových obdobiach. Pôjde o nájomné platené pozadu:

1. Nájomné uhrádzané pozadu, zaúčtovanie nájomného do nákladov bežného roka 20 000 – 518/383.

2. V nasledujúcom roku zaúčtujte VBO – VBIÚ 20 000-383/221.

Výnosy budúcich období – účet 384 (pasívny účet), účtujú sa príjmy v bežnom účtovnom období, ktoré vecne patria do výnosov v budúcich obdobiach, napr. prijaté predplatené a nájomné vopred, sumy zaplatených paušálov vopred na zabezpečenie servisných služieb. Príjmy budúcich období – účet 385 (aktívny účet), účtujú sa časovo rozlíšené výnosy, ktoré patria do bežného účtovného obdobia a týkajú sa príjmov v určitých budúcich obdobiach, napr. nájomné prijaté pozadu, bankové úroky, ktoré neboli zahrnuté do bankového vyúčtovania do konca účtovného obdobia. Komplexné náklady budúcich období – účet 382 (aktívny účet), účtujú sa náklady budúcich období, ktoré sa sledujú vo vzťahu k danému účelu, napr. náklady na zúrodnenie pôdy, zahrňujúce hnojenie, vápnenie, kyprenie pôdy s účinkom najmenej na dva roky.

¹⁵⁷ Nesúlad medzi nákladmi a výdavkami v bežnom období môže byť: 1. vecný: vznik výdavku, ktorý nie je nákladom, alebo nákladu, ktorý nie je výdavkom (v roku 2007 kúpený PC za 60 000 SKK, odpis bol v roku 2007 = 13 500 SKK). Vznikol vecný nesúlad – výdavok bol 60 000 SKK a náklad (vo forme odpisu na účte 551) bol 13 500 SKK. V tomto roku vznikol výdavok i náklad. 2. časový (časový nesúlad znamená, že v jednom obdobia vznikne výdavok a v inom období je tento výdavok uznaný za náklad): a) najskôr vznikne výdavok, potom náklad – náklady budúcich období (prenajmeme si v roku 2007 garáž na 3 roky. V tomto roku zaplatíme naraz nájomné. Náklady si musíme rozdeliť rovnomerne na 3 roky. Každý rok po 20 000 SKK. Hovoríme o nákladoch budúcich období), b) najskôr vznikne náklad, neskôr výdavok – výdavky budúcich období – ak zaplatíme nájom naraz až po treťom roku najmu, hovoríme o výdavkoch budúcich období.

Pri nedodržaní tejto požiadavky dochádza k nepresnému vyčísleniu výsledku hospodárenia. Nedostatočné časové rozlíšenie nákladov jednotlivých období spôsobuje nepresné vyjadrenie nákladov a výsledku hospodárenia. Výsledok hospodárenia a z neho vypočítané ukazovatele majú nízku vypovedaciu schopnosť. Náklady a výnosy sa účtujú v tom období, s ktorým súvisia bez ohľadu na to, kedy vzniknú výdavky a príjmy vzťahujúce sa na tieto náklady a výnosy. Výsledok hospodárenia za dané účtovné obdobie sa potom zistí ako rozdiel výnosov a nákladov a nie príjmov a výdavkov, pretože sa uplatňuje akruálny princíp.¹⁵⁸

Úloha účtovníctva v trhovej ekonomike je nezastupiteľná, a to z hľadiska potrieb finančného riadenia, preukázateľnosti majetku, záväzkov, výsledkov hospodárenia a vlastného imania tak, aby informácie poskytovali verný a pravdivý obraz. Prezentácia správnych, verne zobrazených skutočností má v neposlednom rade vplyv aj na používateľov týchto informácií alebo potenciálnych investorov. Ustanovuje sa pravidlo účtovania o skutočnostiach, ktoré sú predmetom účtovníctva v súlade s účtovnými zásadami a účtovnými metódami do príslušného účtovného obdobia v systéme podvojného účtovníctva. Účtovné prípady spôsobujúce vznik výnosov a nákladov predstavujú činitele, z ktorých sa určí výsledok hospodárenia (zisk alebo strata).¹⁵⁹ Náklady a výnosy pôsobia na vlastné imanie priamo alebo nepriamo vo forme výsledku hospodárenia. V prípade priameho vplyvu nákladov a výnosov na vlastné imanie sa výsledok hospodárenia vypočíta ako rozdiel medzi zostatkom vlastného imania na konci a jeho stavom na začiatku účtovného obdobia. Systém účtovníctva, v ktorom sa zostavuje len výkaz súvaha a vykonáva sa tento spôsob zisťovania výsledku hospodárenia sa nazýva bilančné alebo súvahové účtovníctvo. Tento spôsob neposkytuje prehľad o výsledku hospodárenia, o nákladoch a výnosoch z ktorých bol vytvorený. Zisk alebo stratu možno určiť aj nepriamym spôsobom, čiže porovnaním výnosov a nákladov za účtovné obdobie. Na konci účtovného obdobia sa okrem súvahy zostavuje výkaz ziskov a strát, ktorý podáva prehľad o nákladoch a výnosoch za účtovné obdobie. Zisk sa vo výkaze ziskov a strát vyjadruje ako prebytok výnosov v porovnaní s nákladmi. Vplyv položiek na vlastné imanie v súvahe sa vyjadrí súhrnne, nepriamo tým, že sa vypočíta rozdiel medzi nákladmi a výnosmi a o tento výsledok sa doplní vlastné imanie samostatnou položkou výsledok hospodárenia, t. j. zisk alebo strata. Zisk sa pripočíta k vlastnému imaniu a o vzniknutú stratu si podnik zníži vlastné imanie. Nákladový a kalkulačný systém podniku má poskytovať manažerom informácie o nákladoch a výnosoch potrebné na rozhodovanie. Väčšina rozhodovacích úloh aj v malých podnikoch je zameraná na zmenu objemu a sortimentu výroby, výšku nákladov, výnosov a zisku. Používa sa metóda nulového bodu (t. j. bodu zvratu), ktorá vychádza z členenia nákladov na fixné a variabilné. Predmetom rozhodovania môžu byť aj varianty pre rôzne vecné oblasti činnosti podniku. Tu je dôležité členenie nákladov na relevantné, ovplyvniteľné a irelevantné, neovplyvniteľné z hľadiska príslušného rozhodnutia. Rozhodovanie je spojené s hodnotením a výberom medzi variantmi, z ktorých jedna možnosť, ktorá je optimálna, bude v budúcnosti realizovaná. Pre relevantné náklady (výnosy) je charakteristické, že:

- súvisia s daným rozhodnutím,
- predstavujú budúce peňažné výdaje (príjmy),
- sú odlišné pre jednotlivé varianty.

¹⁵⁸ Akruálny princíp je definovaný podľa IAS „ako princíp, keď účinky transakcií a iných udalostí sú zachytené v okamihu, keď vzniknú a nie, keď sú peňažné prostriedky alebo ekvivalenty prijaté alebo zaplatené“ (akruálny princíp je opakom hotovostného princípu).

¹⁵⁹ Zisk podľa obchodného práva účtovný zisk je kladný zostatok na účte Výkazu ziskov a strát. Zodpovedá rozdielu účtovných výnosov a účtovných nákladov. Zisk u právnických osôb podľa daňového práva predstavuje účtovný zisk upravený o výnimky podľa daňového práva. Tvori základ dane. Vo vnútropodnikovom účtovníctve a pri kalkulácii nákladov je zisk rozdiel medzi tzv. kalkulačnými nákladmi (z veľkej časti zhodné s implicitnými nákladmi) a kalkulačnými výnosmi, ktoré sa od účtovných v mnohom odlišujú. Kalkulačné náklady okrem iného zahŕňajú aj podnikateľskú mzdu, (alternatívnu) mieru výnosnosti vlastného kapitálu a pod. Rozdiel medzi účtovným ziskom a implicitnými nákladmi sa nazýva čistý ekonomický zisk.

Základom na stanovenie relevantných nákladov a výnosov sú údaje o skutočných nákladoch a výnosoch, ako sú zachytené v účtovníctve. Manažérske účtovníctvo tieto údaje prevezme a spracováva pre rozhodovanie. Irelevantné náklady (výnosy) sú naopak z hľadiska rozhodovania neovplyvniteľné, zostávajú nezmenené pri akomkoľvek rozhodnutí a pri každom variante majú rovnakú úroveň. Samostatnú skupinu irelevantných nákladov tvoria také náklady, ktoré je potrebné prevziať v nezmenenom objeme. Týka sa to predovšetkým vložených fixných nákladov, o úrovni ktorých bolo rozhodnuté v minulom období (dlhodobý hmotný majetok a jeho účtované odpisy, dlhodobý investičný úver a z neho účtovné úroky a pod.). Žiadne ďalšie rozhodnutie ich nedokáže zmeniť a preto sa nazývajú aj náklady umŕtvené.

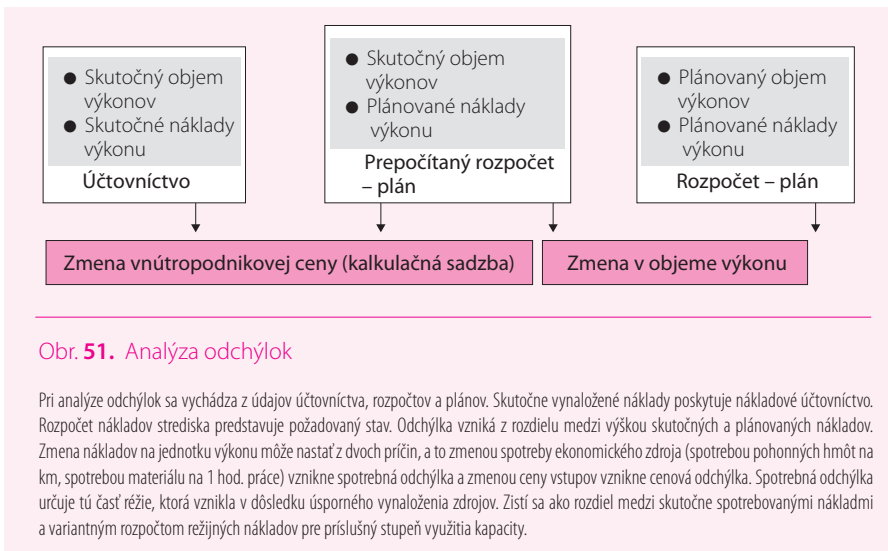
Pri riadení nákladov je dôležité miesto vzniku nákladov a zodpovednosť za ne. Miesto vzniku nákladov sa zisťuje podľa ekonomickej štruktúry podniku, ktorý sa rozčlení na nákladové strediská. Celkový objem práce (externých výkonov) sa rozdelí medzi jednotlivé útvary a pracovníkov. Aj v malom podniku jednotliví pracovníci zabezpečujú konkrétne činnosti, napr. objednávka a kontrola obstarávaného materiálu, príprava výroby, výroba alebo poskytovanie služby, predaj a riadenie podniku. Hoci nie sú vytvorené formálne útvary, existujú tzv. nákladové miesta. Aby mohli pracovníci vykonávať zverené činnosti, prideliujú sa im potrebné ekonomické zdroje ako sú pracovníci, stroje a zariadenia, materiál, energia a iné. Na úrovni najnižšieho organizačného útvaru (nákladového miesta) sa úlohy stanovujú v naturálnom, peňažnom vyjadrení, ale aj v časových jednotkách, napr. termín začatia činnosti, ukončenia operácie, doba operácie, vyrobené kusy.

Analýza odchýlok nákladov

Stanovenie úloh v hodnotovom (peňažnom) vyjadrení nie je jednoduché, stanovujú sa prostredníctvom nákladov na zdroje, ktoré sa pri konkrétnej činnosti spotrebujú, opotrebojú, alebo viažu. Pri stanovovaní úloh vnútropodnikovým strediskám je potrebné rešpektovať dve línie:

- Líniu externých výkonov, ktoré stanovujú čo a ako majú strediská urobiť a aká je nevyhnutná spotreba priamych nákladov, napr. stanovenie spotrebných noriem alebo noriem prácností. Tieto úlohy výrobným strediskám stanovujú odborné útvary, ako technická príprava výroby, normovači, alebo projektanti, v malých podnikoch to môže byť kumulovaná funkcia vedúceho pracovníka výroby.
- Druhou líniou je existencia stredísk. Ich fungovanie si vyžaduje už spomínané nepriame náklady, ktoré podľa charakteru strediska (nákladového miesta) nadobúdajú podobu výrobného režie, zásobovacej režie, predajnej režie, správnej režie. V malom podniku nie sú z hľadiska spotreby režijných nákladov spomínané strediská rovnako dôležité. Najväčší objem režijných nákladov spravidla súvisí so zabezpečením chodu výroby alebo poskytovaním služieb. To predstavuje výrobnú réžiu, ale aj náklady na riadenie a správu vo forme správnej režie. Žiadny podnik nemôže existovať bez nepriamych nákladov. Zabezpečovanie vstupov v malom podniku môže byť súčasťou výrobného režie a zabezpečovanie predaja zase súčasťou správnej režie. Úlohy v hodnotovom vyjadrení (režijné náklady) sú strediskám stanovené formou rozpočtov, výšku skutočne vynaložených nákladov poskytuje vnútropodnikové účtovníctvo. Je dôležité si uvedomiť, že rozpočet nákladov strediska predstavuje žiaduci stav. Kontrola sa uskutočňuje hodnotením odchýlky medzi skutočnými a plánovanými nákladmi. Odchýlka vzniká keď skutočné náklady strediska nie sú zhodné s plánovanými nákladmi. Často to zvädza k pozitívnemu hodnoteniu a všeobec-

ne sa očakáva vyšší kladný výsledok hospodárenia podniku. Kvalitne zostavený rozpočet, ktorý vyjadruje žiaduci stav režijných nákladov strediska predstavuje plánované (očakávané) výnosy strediska. Pre vnútropodnikové stredisko (nákladové miesto) platí, že výnosom sú výkony ocenené nákladmi. Výkonom strediska sú jeho aktivity (režijné činnosti ako zvráanie, sústruženie, údržba, preprava a ďalšie), ktorými prispieva k tvorbe výkonu, ktorý sa predáva mimo podnik, a tým aj k tvorbe výsledku hospodárenia podniku. Objem plánovaných a skutočne vyprodukovaných strediskových výkonov závisí nielen od veľkosti jeho kapacity, ale aj od objemu externých výkonov, teda výkonov realizovaných mimo podnik. Pri tvorbe strediskových výkonov sú jeho pracovníci zodpovední za efektívne využitie zverených podnikových zdrojov (stroje, energia, materiál a pod.). Pri hodnotení (zásluhovosti) jednotlivých útvarov na dosiahnutej úrovni využitia zdrojov pre daný výkon sa používa analýza odchýlok (obr. 51).



Pri zmene objemu výkonov strediska vzniká kapacitná odchýlka, ktorá vyjadruje ako sú náklady ovplyvnené využitím kapacity aktivitou strediska. S kapacitou strediska sú spojené prevažne fixné náklady, ako sú odpisy, platy zamestnancov, nájom a úroky. Keď skutočný objem výkonov je nižší ako plánovaný, nedochádza k úspore nákladov, ale naopak k nevyužitým fixným nákladom. To zhoršuje výsledok hospodárenia podniku. Z uvedenej skutočnosti vyplýva dôležitosť stanovenia kapacity strediska (výkon strediska) a kalkulačnej sadzby (náklady na jednotku výkonu). Kalkulačná sadzba sa dosiahne jednoduchým delením nákladov strediska objemom výkonov. Keď je zabezpečená logická transformácia nákladov z úrovne podniku na stredisko, objektívnu informáciu o skutočných nákladoch strediska poskytuje vnútropodnikové účtovníctvo. Vnútropodnikové strediská sa podieľajú na podnikových výkonoch zabezpečovaním rôznych režijných činností, napr. obsluhou výrobného zariadenia, ale aj jeho opravou, rôznymi zabezpečovacími a riadiacimi činnosťami, ktoré vyvolávajú vznik nákladov.

Pri transformácií je potrebné sledovať príčinu vzniku nákladov a stanoviť vzťahové veličiny. Vzťahová veličina má byť jasne identifikovateľná a merateľná jednotka výkonu strediska. V stredisku je potrebné rozlišovať:

- základnú vzťahovú veličinu, ktorá charakterizuje základnú aktivitu strediska a prostredníctvom nej je stanovená kapacita strediska. Má byť v stredisku priamo merateľná a zvyčajne je vyjadrená v naturálnych jednotkách, napr. strojové hodiny, kusy, kg, kWh a pod. Nazýva sa aj množstevná vzťahová veličina a používa sa prevažne vo výrobných strediskách či už hlavnej výroby, ale aj v obslužných a pomocných výrobných alebo predajných strediskách,
- individuálne vzťahové veličiny, ktoré sú stanovené pre jednotlivé položky režijných nákladov stredísk, napr. určujú ako rozpočítať na strediská náklady na nakupovanú energiu, úroky, nájomné za prenajaté priestory a pod. Používajú sa naturálne priamo merateľné vzťahové veličiny, napr. ochranné pomôcky priamo podľa počtu pracovníkov na stredisku, nájomné podľa m² pridelenej plochy, režijný materiál podľa strojových hodín a pod. Tam kde neexistuje príčinný vzťah medzi nákladmi a činnosťami, náklady sú spoločné pre viaceré alebo všetky strediská, používajú sa nepriame hodnotové vzťahové veličiny – priamy materiál a priame mzdy.

Klasifikácia a analytická evidencia nákladov, vyjasnené požiadavky na ekonomickú štruktúru podniku ako aj pochopenie postavenia vzťahových veličín je nevyhnutnou podmienkou fungovania vnútro podnikového účtovníctva. Bez úlohy vnútro podnikového účtovníctva by hodnotenie hospodárnosti na úrovni nákladového strediska nebolo možné.

Vnútro podnikové účtovníctvo

Vnútro podnikové účtovníctvo slúži ako nástroj riadenia podniku. Sleduje hospodárenie vo vnútri podniku, a to podľa vnútro podnikových útvarov a jednotlivých výkonov. Poskytuje informácie, akým dielom sa na celkovej úspešnosti (resp. neúspešnosti) podniku podieľajú jednotlivé výkony, útvary alebo činnosti. V podniku je preto potrebné organizovať okrem finančného účtovníctva ešte ďalšiu evidenciu, ktorá sleduje hospodárenie vo vnútri podniku za jednotlivé vnútro podnikové strediská. Zaujímavé na vnútro podnikovom účtovníctve je to, že si ho podniky zostavujú na svoje konkrétne podmienky a organizujú si ho sami. Pre malé a stredné podniky¹⁶⁰ je vhodná tabuľková forma vnútro podnikového účtovníctva, ktorá sa nazýva podnikový zúčtovací hárok. Je to jednoduchá tabuľka, ktorá má toľko stĺpcov, koľko je v podniku nákladových stredísk a toľko riadkov, koľko je položiek analytického členenia nákladov v podniku. Konečnými nositeľmi nákladov sú výsledky činnosti podniku v podobe rôznych druhov výkonov, ako sú vyrobené produkty, nakúpené produkty, nakúpený materiál, dopravný výkon, poskytnutý servis produktov a pod. Zložitosť súvisí s tým, že výrobný proces v podniku je spravidla komplikovaným systémom procesov prebiehajúcich sériovo alebo paralelne s rôznym čerpaním nákladov. Zistenie a priradenie nákladov konkrétnemu výkonu je skôr úlohou spojenou s príslušnou dávkou abstrakcie, pričom priradenie spoločných, režijných nákladov k výkonom nezodpovedá realite v plnej šírke. Každý podnikateľ pr-

¹⁶⁰ Podľa Nariadenia komisie Európskeho spoločenstva č. 70/2001 z 12. januára 2001 (prílohy č. 1) malé a stredné podniky sú podniky, ktoré majú menej ako 250 zamestnancov, ich ročný obrat nepresahuje 40 miliónov EUR alebo celková ročná hodnota aktív nepresahuje 27 miliónov EUR, a súčasne spĺňajú kritérium nezávislosti. Nezávislé podniky sú podniky, v ktorých základné imanie alebo hlasovacie práva vo výške 25 % alebo viac vlastní jeden podnik alebo spoločne niekoľko podnikov, ktoré spĺňajú definíciu MSP alebo malého podniku. Malý podnik je definovaný ako podnik, ktorý má menej ako 50 zamestnancov, jeho ročný obrat nie je vyšší ako 7 miliónov EUR alebo celková ročná hodnota aktív nie je vyššia ako 5 miliónov EUR. Za veľmi malé podniky sú označované podniky s priemerným počtom zamestnancov 10.

stredníctvom kalkulácií chce vedieť, koľko stojí produkt, služba, objednávka, ktoré poskytujú, akú predajnú cenu potrebuje dosiahnuť, alebo aké náklady predajná cena pokryje. Výsledkom kalkulovania s nákladmi je kalkulácia.¹⁶¹ Z časového hľadiska sú rozlišované kalkulácie:

- pred začiatkom činností, ktoré predstavujú predbežné alebo plánové kalkulácie,
- po ukončení činností, ktoré sa nazývajú skutočné alebo výsledné kalkulácie.

Plánovaná a skutočná kalkulácia výkonu je dôležitá pre kontrolu a hodnotenie hospodárnosti, preto pri ich výpočte je nevyhnutné použiť rovnaké postupy. Praktickým hľadiskom kalkulácií je organizačné hľadisko, podľa ktorého sa kalkulácie triedia na:

- kalkulácia nákladov výroby (priame náklady a výrobná réžia),
- kalkulácia nákladov výkonov (pripočíta sa zásobovacia a správna réžia),
- kalkulácia úplných nákladov výkonu (pripočíta sa predajná réžia),
- kalkulácia ceny (pripočíta sa predpokladaný zisk).

Predajná cena nie je len súčet nákladov produktu a zisku. Jej úroveň stanovuje trh a závisí od postavenia výrobcu na trhu. Je to hodnota, ktorú je spotrebiteľ ochotný zaplatiť za produkt, jeho funkčnosť, estetický vzhľad a pod. V informačnom systéme podniku má miesto aj cenová kalkulácia. Slúži ako vnútorný nástroj rozhodovania, ktorý sa využíva najmä v ponukovom konaní pri konkurzoch. Pre cenovú kalkuláciu je charakteristické, že náklady a zisková prírážka sa upravujú podľa marketingového zámeru, ktorým môže byť snaha získať objednávku, alebo možnosť zvýšiť objem výroby, a tak využiť výrobné kapacity, čím sa dosiahne relatívne zníženie fixných nákladov produktu. Pre krátkodobé riadenie zisku je dôležitá informácia, ako predávané produkty prispievajú k tvorbe zisku. Je to hľadisko vyjadrujúce návratnosť nákladov a ich zhodnotenie.

Pri hodnotení ziskovosti produktov sa vychádza z dvoch základných ukazovateľov, a to predajnej ceny a kalkulácie nákladov, ktoré majú odlišnú kvalitu informácie. Prevažná časť nákladov je spoločná pre viac výkonov, stredísk a pre podnik ako celok. Sú to nepriame náklady. Ich rozpočítanie (kalkulovanie) na jednotlivé výkony je len odrazom reality. Informačný systém v žiadnom podniku neponúka presnú informáciu o skutočných nákladoch produktu, ktoré vyjadruje výsledná kalkulácia. Pri kalkulácii variabilných nákladov produktu sa priame (variabilné) náklady vzťahujú na konkrétny produkt prevažne na základe noriem spotreby zdrojov. Rozdiel predajnej ceny a kalkulácie variabilných nákladov predstavuje krycí príspevok (resp. príspevok na úhradu).

Príspevkový zisk produktu

Krycí príspevok produktu predstavuje hodnotu, ktorou prispieva produkt na úhradu fixných nákladov a tvorbu zisku podniku. Produkty sú tradične nesprávne hodnotené podľa produktového zisku. Vychádza sa z toho, že predajná cena má uhradiť všetky náklady produktu (úplná kalkulácia nákladov) a až potom možno kvantifikovať dosiahnutý zisk. Cena produktu má uhradiť najprv variabilné náklady, ktoré boli vynaložené priamo na jeho výrobu (priamy materiál, priame mzdy, ostatné priame náklady, variabilná réžia) a potom cena prispieva na úhradu spoločných nákladov prevažne fixného charakteru. Pre krátkodobé rozhodovanie a riadenie zisku sa na úroveň produktu uvádzajú len náklady variabilné, fixné náklady sa na výkony nerozvrhujú, ale v danom období ovplyvňujú výšku výsledku hospodárenia podniku. To mení pohľad na tvorbu zisku podniku. Konštrukcia produktových ukazovateľov je znázornená na obr. 52¹⁶².

¹⁶¹ Kalkulácia predstavuje prepočet nákladov, zisku, ceny a iných hodnotových veličín na naturálne vyjadrenú jednotku výkonu, ktorým môže byť výrobok, služba, činnosť, operácia.

¹⁶² Foltínová, A. – Dubcová, G.: Teoretické predpoklady využitia controllingu (prezentácia). Ekonomická univerzita v Bratislave, 21. marca 2007.

Predajná cena		Zisk	
Priame náklady	Hrubé rozpätie		
	Režijné náklady		
Celkové náklady			
Variabilné náklady	Fixné náklady		
	Krycí príspevok (prís. na úhradu)		

Obr. 52. Vzťahy medzi zložkami nákladov a ceny

Príspevok na úhradu možno nahradiť hrubým rozpätím, ktoré vychádza z dosiahnutých údajov o nákladoch, členených kalkulačne. Hrubé rozpätie (HR) je konštruované podobne ako príspevok na úhradu, miesto variabilných nákladov sa tu uvažuje s priamymi nákladmi (PrN): $HR =$

$CN - PrN$. Predajnú cenu a zložky celkových nákladov môžeme potom stanoviť takto: 1. predajná cena = priame náklady + režijné náklady + zisk, 2. predajná cena = priame náklady + hrubé rozpätie, 3. predajná cena = celkové náklady + zisk, 4. predajná cena = variabilné náklady + fixné náklady + zisk, 5. predajná cena = variabilné náklady + príspevok na úhradu.

Zisk podniku netvorí každý predaný produkt, zákazka, služba, ale sa začne tvoriť až po úhrade fixných nákladov podniku. Krycí príspevok vo vzťahu k realizovanému objemu výkonov sa správa proporcionálne a fixné náklady, ktoré majú byť z neho uhradené, sú počas určitého obdobia nemenné. Ku kalkulačným metódam neúplných nákladov patrí metóda variabilných nákladov.¹⁶³ Kalkulácie neúplných nákladov (metóda variabilných nákladov) sú použiteľné pre riešenie nasledujúcich úloh:

- určenie poradia výhodnosti výroby produktov a optimálny sortiment výroby,
- určenie podielu jednotlivých produktov na tvorbe výsledku hospodárenia podniku,
- rozhodovanie o výhodnosti nákupu či prenájmu určitého výrobného zariadenia,
- určenie minimálnej hranice ceny produktov,
- rozhodovanie o výhodnosti nákupu či prenájmu určitého výrobného zariadenia.

Pri neúplných kalkuláciách sa nezistuje zisk z predaja jednotlivých produktov, ale zisk celého podniku predstavuje rozdiel medzi celkovými tržbami a celkovými variabilnými nákladmi.

V podniku existuje celý rad rozhodovacích úloh, v ktorých je možné využiť metódu variabilných nákladov. Podnik často rieši otázku či pokračovať vo výrobe alebo má výrobu zastaviť. V ktorých prípadoch má podnik ukončiť výrobu, môžeme stanoviť na základe nasledujúcich pravidiel:

- Pravidlo 1: Ak sú celkové výnosy (CV) väčšie ako celkové náklady (CN) môže podnik pokračovať vo svojej činnosti.

CV > CN → pokračovať v činnosti.

- Pravidlo 2: Ak sú celkové výnosy nižšie ako celkové náklady, dochádza k strate. V tomto prípade môžu nastať dve situácie:
 - ak celkové výnosy (CV) < celkové náklady (CN) a súčasne je príspevok na úhradu (PU) > 0, vtedy existuje rezerva na pokračovanie činnosti, lebo celkové výnosy (CV) sú väčšie ako variabilné náklady (VaN)

CV > VaN → podnik by mal pokračovať v činnosti,

¹⁶³ Metóda variabilných nákladov (Direct Costing, Variable Costing) vychádza zo znalosti priemerných variabilných nákladov k-tej skupiny produktov a ich ceny. Metóda rieši, ako sa jednotlivé produkty podieľajú na úhrade fixných nákladov a tvorbe zisku.

- ak celkové výnosy (CV) < celkové náklady (CN) a príspevok na úhradu (PU) je záporný, čiže $CV < VaN$, podnik by mal činnosť ukončiť. Ak je záporný príspevok na úhradu znamená to, že podnik nepokryje ani VaN

$CV < VaN \rightarrow$ činnosť ukončiť.

V prípade, že podnik dosahuje stratu (pravidlo 2) sú dané situácie znázornené v prehľadnej obr. 53.¹⁶⁴ Ak podnik dosiahol celkové náklady v sume 220 tis. SKK a celkové výnosy v sume 200 tis. SKK, ($CV = 200 < CN 220 \rightarrow$ VH – 20 strata), potom výsledok hospodárenia bude predstavovať stratu 20 tis. SKK.

Krycí príspevok bude 80 (t. j. 200 – 120) čo znamená, že podnik kryje fixné náklady vo výške 80 tis. SKK. Ak ukončí svoju činnosť, strata sa zvýši na 100 tis. SKK. Pre podnik je lepšie, aby v čin-

Položka (v SKK)	Variant A	Variant B
Celkové výnosy	200	200
Celkové VaN	120	240
Celkové FN	100	100
Celkové náklady	220	340
Strata pri ukončení činnosti	100	100
Strata pri neukončení činnosti	20	140

Obr. 53. Rozhodovacie situácie podniku

nosti krátkodobo pokračoval za cenu nižšej straty a hľadal spôsoby ako stratu prekonať. Krycí príspevok v prípade ukončenia činnosti tu nemôže byť použitý, lebo pri nečinnosti nevznikajú ani výnosy ani variabilné náklady. Pri rozhodovaní o zotrvaní podniku v doterajšej činnosti je potrebné zobrať v úvahu ďalšie kritéria, napríklad rentabilitu výkonov, rentabilitu kapitálu a pod.

Pri riadení zisku je dôležité konfrontovať nielen plán (čo by chcel dosiahnuť, aby sa podniku darilo), ale aj potrebu zisku a príspevkového zisku. Minimálna potreba zisku vyplýva zo zadlženosti podniku (splátky úveru, úhrady záväzkov investičného charakteru) a zo snahy vyplatiť podiely na zisku. Potreba príspevkového zisku (potreba PZ) sa vyráta, keď sa k zisku pripočítajú také náklady obdobia, ktoré sú nevyhnutné, aby sa neohrozila výroba na najbližšie obdobie, alebo ktoré musia byť uhradené vzhľadom na platnú legislatívu (nepriame dane, poplatky).

Ukazovatele ekonomickej úrovne produktu

Východiskom pre tvorbu produktových ukazovateľov sú údaje o nákladoch na jeho výrobu a predajná cena. Určenie presných nákladov na produkt je však problém, pretože nie je jednoznačne možné priradiť náklady kalkulačnej jednotke (týka sa to režijných nákladov). Produktové ukazovatele a hodnotenie ekonomickej úrovne produktov teda do značnej miery závisí od spôsobu kalkulovania nákladov na produkt. Existujú dve základné možnosti tvorby kalkulácií:

1. Pri úplných kalkuláciách štruktúra kalkulácie pozostáva z nasledujúcich položiek: priamy materiál, priame mzdy, ostatné priame náklady, výrobná réžia, správna réžia, predajná réžia, úplné vlastné náklady.

¹⁶⁴ Foltínová, A. – Dubcová, G.: Teoretické predpoklady využitia controllingu (prezentácia). Ekonomická univerzita v Bratislave, 21. marca 2007.

Hodnotenie produktov na základe úplných vlastných nákladov produktu vychádza z toho, že predajná cena produktu má uhradiť všetky náklady a až potom možno kvantifikovať dosiahnutý zisk. Od ceny sa odpočítavajú náklady, ale dôležité je sledovať aj poradie úhrady nákladov z predajnej ceny produktu (najprv priame náklady, potom výrobná réžia, ďalej správna a predajná réžia). Za ekonomicky nevýhodné sa považujú tie produkty, ktoré dosahujú stratu. Tak možno získať ukazovateľ hrubé rozpätie (predajná cena – priame náklady produktu). Úplná kalkulácia neposkytuje pre krátkodobú produktovú analýzu kvalitné informácie, pretože neberie do úvahy krátkodobý cieľ podniku, t. j. maximalizáciu zisku.

2. Pri neúplných kalkuláciách sa náklady rozdeľujú na fixné (sú považované za náklady obdobia) a variabilné (súvisia s objemom výroby). Na produktovú úroveň sa dostávajú len náklady variabilné (všetky priame náklady + variabilná zložka výrobnéj réžie). Z toho je odvodený aj názov neúplné kalkulácie. Fixné náklady sa na produkty nerozvrhujú, ale v danom období ovplyvňujú výšku výsledku hospodárenia. Zisk netvorí každý vyrobený a realizovaný produkt, ale začne sa tvoriť až po úhrade fixných nákladov podniku.

Vzťah medzi objemom realizovaného produktu, jeho nákladmi a ziskom vysvetľuje analýza nulového bodu. Východiskovou veličinou, na základe ktorej možno posudzovať ekonomickú úroveň a výhodnosť jednotlivých produktov, je krycí príspevok. Je to hodnota, ktorú prináša produkt k úhrade fixných nákladov a k tvorbe zisku. Do dosiahnutia nulového bodu sa kalkulovalý zisk produktu „podieľa“ na úhrade vynaložených fixných nákladov. Po prekročení 0 bodu sa kalkulovalý zisk zväčšuje o podiel už uhradených, v cene produktu však naďalej obsiahnutých fixných nákladov a príspevkový zisk produktu predstavuje jeho „príspevok“ k tvorbe zisku podniku. Za ekonomicky nevýhodný produkt možno považovať ten, ktorého hodnota príspevkového zisku má zápornú hodnotu, t. j. cena produktu nestačí na úhradu ani jeho priamych nákladov. Produkt s kladným príspevkovým ziskom je pre podnik výhodný, pretože prispieva k úhrade fixných nákladov. Veľkosť príspevkového zisku produktu závisí od dosiahnutej predajnej ceny a úrovne nákladov na produkt (obr. 54.¹⁶⁵).

Na hodnotenie ekonomickej úrovne produktu sa používajú produktové ukazovatele. Vybrané pomerové produktové ukazovatele môžu byť rozdelené na ukazovatele ziskovosti produktov (ukazovatele rentability)¹⁶⁶, ukazovatele charakterizujúce prínos produktu k plneniu produktivity práce¹⁶⁷ a ukazovatele materiálovej, mzdovej, resp. energetickej náročnosti výroby.¹⁶⁸

Riadenie nákladov a zisku

Pri riadení nákladov a zisku je dôležité vytvoriť systém účtovných informácií, ktorý umožňuje sledovať vnútorné a vonkajšie faktory vývoja nákladov a zisku. Faktory vývoja zisku sú zjednodušene znázornené na obr. 55.¹⁶⁹

Pri vnútropodnikovom riadení nákladov a zisku sa dôraz kladie na kategóriu výnosy, ktoré vznikajú predajom výkonov na trhu za trhovú cenu externým zákazníkom. Ozna-

¹⁶⁵ Foltinová, A. – Dubcová, G.: Teoretické predpoklady využitia controllingu (prezentácia). Ekonomická univerzita v Bratislave, 21. marca 2007.

¹⁶⁶ Ukazovatele rentability: ukazovatele produktovej rentability (PZ / PC – podiel zisku na predajnej cene), materiálová rentabilita produktov (PZ / PMAT – podiel zisku na podiele priameho materiálu), mzdová rentabilita produktov (PZ / PMZD – podiel zisku na priamych mzdách).

¹⁶⁷ Ukazovatele produktivity práce: podiel predajnej ceny na korunu priamych miezd (PC / PMZD), podiel predajnej ceny na normohodinu (PC/Nh) – kde sa sleduje prácnosť produktu v normohodinách.

¹⁶⁸ Ukazovatele náročnosti: podiel priameho materiálu na predajnej cene (PMAT/PC), podiel priamych miezd na predajnej cene (PMZD/PC), podiel energie na predajnej cene (spotreba energie/PC).

¹⁶⁹ Fibrová, J.: Reporting moderní metoda hodnocení výkonnosti uvnitř firmy. Praha, Grada Publishing 2001, s. 39.

Kalkulácia produktu	SKK	Úroveň
Jednotkový materiál	75	
Nakupované polotovary	6	
Polotovary VV	2	
Jednotkové mzdy	5	
Zvláštne jedn. náklady	10	
Výkonové náklady	98	1
FN I	84	
Výrobné náklady	182	2
FN II	78	
UVN	260	3
Zisk (strata)	15	
Žiadaná PC	275	4
Žiadaný PÚ FN	177	

N – náklady, VV – polotovary vlastnej výroby, FN – fixné náklady, UVN – úplné vlastné náklady, PC – predajná cena, PÚ FN – príspevok na úhradu fixných nákladov.

Nákladovo – cenová úroveň 1

Pod túto úroveň N, by nikdy nemala klesnúť PC, lebo produkt nielenže nevytvoril žiadny príspevok na krytie FN, ale by priamo tvoril stratu.

Nákladovo – cenová úroveň 2

PC na tejto úrovni N uhradí všetky výk. N a prispieva na krytie FN. Každý predaný kus prinesie príspevok vo výške 84 SKK. Pokiaľ by sa predávali všetky produkty v danom objeme za túto cenu, uhradené by boli všetky FN I.

Nákladovo – cenová úroveň 3

PC je v podstate cenou, ktorá pokrýva všetky V a N a FN I a II. Ak sa budú predávať produkty za túto cenu, skončilo by hospodárenie s nulou.

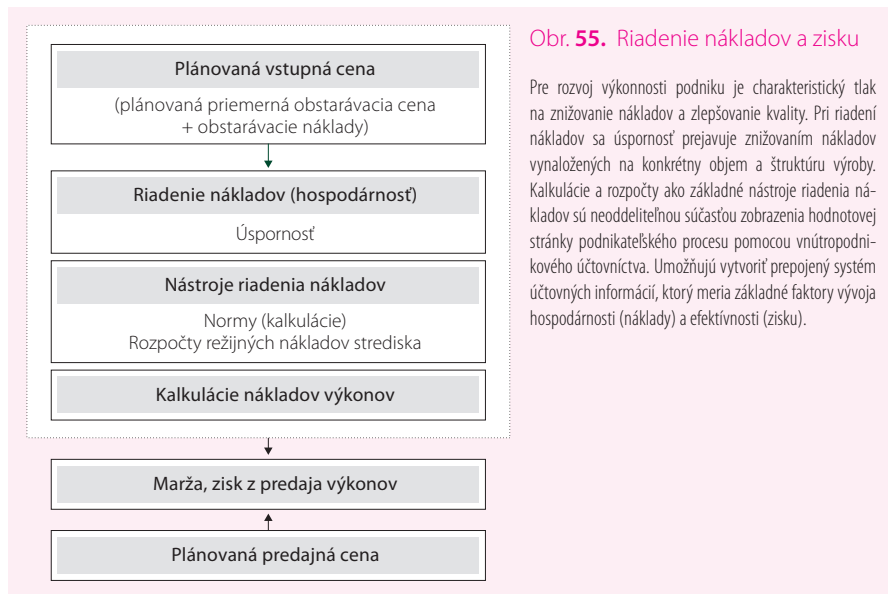
Cenová úroveň 4

Pri predaji produktov na tejto úrovni dosiahneme výsledok, ktorý sme plánovali.

Obr. 54. Nákladové a cenové úrovne produktu

Z krátkodobého hľadiska sú produkty hodnotené nielen podľa zisku, ale aj podľa toho, ako prispievajú v danom období k úhrade spoločných nákladov podniku. Pri predajnej cene 260 SKK dochádza v podniku k úhrade variabilných aj fixných nákladov. Pri predajnej cene 275 SKK podnik dosiahol príspevok vo výške 177 SKK na krytie fixných nákladov. Čím je väčší podiel zisku k cene produktu, tým sa produkt považuje za výhodnejší aj z hľadiska výnosnosti podniku. Výrobový zisk je zakalkulovaný v predajnej cene produktu čo znamená, že jeho výška je vypočítaná vo väzbe na určitý objem výroby.

čované sú ako externé výnosy. Avšak vo vnútri podniku vznikajú interné výnosy, vo forme dosiahnutej vlastnej produkcie ocenenej vlastnými nákladmi. Interné výnosy sa stanovujú pomocou kalkulácií, rozpočtov a vnútropodnikových cien. Vo finančnom účtovníctve sa sleduje vplyv výnosov na súvahu, t. j. ako vplývajú výnosy na zvýšenie aktív podniku resp. ako sa výnosy podieľajú na znižovaní dlhu podniku. Je zřejmé, že z ekonomickej podstaty týchto vzťahov vyplýva, že pomocou výnosov si podnik uhrádza náklady a z porovnania výnosov a nákladov podnik dosahuje zisk alebo stratu. Pri analýze vývoja nákladov a zisku sa spravidla posudzuje vplyv faktorov, ktorými sú vplyv vývoja cien vstupov, úspora a prekročenie spotreby nákladov, vplyv využitia kapacity, vplyv zmien štruktúry spotreby a predaja a vplyv vývoja predajných cien. V konkurenčnom prostredí často platí, že vysoká cena produktov ohrozuje objem predaja a nízka cena ohrozuje zisk podniku. Je dôležité hľadať rozumné riešenia a priebežne ich vyhodnocovať. Ukazuje sa, že kalkulaciónie vo výrobe metódou krycích príspevkov (príspevkov na krytie režijných nákladov) nie sú dostatočným kritériom na posúdenie ekonomickej efektívnosti výroby. Okrem vyhodnotenia ziskovosti každého produktu podniku je dôležité posúdenie výhodnosti obchodných vzťahov, aktívna marketingová oblasť a zákaznícka orientácia.



Obr. 55. Riadenie nákladov a zisku

Pre rozvoj výkonnosti podniku je charakteristický tlak na znižovanie nákladov a zlepšovanie kvality. Pri riadení nákladov sa úspornosť prejavuje znižovaním nákladov vynaložených na konkrétny objem a štruktúru výroby. Kalkulácie a rozpočty ako základné nástroje riadenia nákladov sú neoddeliteľnou súčasťou zobrazenia hodnotovej stránky podnikateľského procesu pomocou vnútroodnikového účtovníctva. Umožňujú vytvoriť prepojený systém účtovných informácií, ktorý meria základné faktory vývoja hospodárnosti (náklady) a efektívnosti (zisku).

Náklady monopolu vo vzťahu k rozsahu produkcie

Zatiaľ, čo pre subjekty podnikajúce v konkurenčnom prostredí platí, že ich priemerné náklady najprv klesajú s rastom produkcie a približovaním sa plnému využitiu kapacít však začínajú rásť, u prirodzeného monopolu tomu tak nie je. Jeho priemerné náklady klesajú tým viac, čím vyššia je jeho produkcia. Z toho je zrejmé, že vznik a existencia prirodzených monopolov je daná ekonomicko-technologickými podmienkami. Prirodzené monopoly majú z ekonomických dôvodov kľúčový význam nielen pre Slovensko, ale väčšinu krajín sveta. Vzhľadom na skutočnosť, že nie sú vystavené konkurenčným tlakom smerujúcim k maximalizácii ich efektívnosti, vzniká tzv. monopolná renta.

Rastúce výnosy z rozsahu

V modernom svete je mnoho priemyselných odvetví charakterizovaných rastúcimi výnosmi z rozsahu, t. j. zdvojenie všetkých vstupov vedie k zvýšeniu produkcie viac ako dvojnásobne, zvyšovaním výroby sa priemerné (jednotkové) náklady znižujú. Rastúce výnosy z rozsahu sa dosahujú buď externým alebo interným spôsobom. Interné výnosy z rozsahu vznikajú, ak rast veľkosti podniku znižuje priemerné náklady. Externé výnosy z rozsahu vznikajú, ak rast veľkosti priemyselného odvetvia vedie k poklesu priemerných nákladov pričom nezáleží na veľkosti podnikov. Ekonomia z rozsahu má zásadný vplyv na štruktúru trhu. Konštantné výnosy z rozsahu vedú k dokonalej konkurencii, t. j. na trhu existuje mnoho podnikov vyrábajúcich rovnaký produkt a žiadna z nich nemá citelný vplyv na cenu.

Podstatne rastúce výnosy z rozsahu na druhej strane môžu spôsobiť vznik monopolov. Monopol je jediným výrobcom daného produktu, ktorý nemá konkurenciu od iného výrobcu toho istého typu produktu. Stále sa však musí obávať konkurencie zo strany výrobcov substitútov alebo potenciálnych konkurentov, ktorí môžu vstúpiť v budúcnosti na trh. Monopol je extrémna forma koncentrácie na trhu, miernejšie formy sú oligopol a monopolistická konkurencia.

Nedokonalá konkurencia

Nedokonalá konkurencia¹⁷⁰ je stav konkurencie, kedy produkciu vyrába ohraničený počet výrobcov (prípadne len jeden výrobca), ktorí majú možnosť ovplyvňovať ceny predávaných produktov. Trhová moc závisí od stupňa koncentrácie v danom odvetví. O tom, či je konkurencia na trhu dokonalá alebo nedokonalá rozhodujú faktory ako počet a veľkosť predávajúcich podnikov, možnosť vplývať na ceny, možnosť vstupu a výstupu z odvetvia a stupeň homogenity alebo heterogenity ich produktov. Za hlavné príčiny vzniku nedokonalkej konkurencie sa považujú:

- výrobná a nákladová štruktúra výroby,
- bariéry konkurencie,
- produktová diferenciácia,
- rozsah, v akom podniky vstupujú do kolúzií.¹⁷¹

Nákladové podmienky vyjadrujú rozdiely v nákladoch, ktoré ovplyvňujú trhové štruktúry. Ak veľké podniky dosiahnu úspory z výroby, dokážu vyrábať lacnejšie a predávať za nižšiu cenu oproti malým podnikom, ktoré sú odsúdené k zániku. Bariéry konkurencie vznikajú buď v dôsledku politiky štátu, ktorá poskytuje výsadné právo výroby určitého produktu jedného podniku (podnikov), resp. v podobe patentového práva, alebo vyplývajú z mimoriadneho vlastníctva nejakého zdroja nevyhnutného pre výrobu. V takomto prípade ide o tzv. absolútnu bariéru, kde monopolný zisk predstavuje renta spojená s monopolizovateľnou držbou zákonných práv či privilégii. Monopol¹⁷² je cenotvorcom, ktorý sa rozhoduje pri akej cene bude produkty predávať a aké množstvo produktov dodá pri tejto cene na trh. Existenciou monopolu na trhu dochádza k vzniku cenovej diskriminácie.

Existujú tri stupne cenovej diskriminácie:

- diskriminácia 1. stupňa tzv. dokonalá diskriminácia nastáva vtedy, keď monopol svojich kupujúcich jednotlivito rozlišuje,
- diskriminácia 2. stupňa vzniká vtedy, keď monopol vytvára spotrebiteľské skupiny,
- diskriminácia 3. stupňa vzniká vtedy, keď sa celkový trh rozdelí na také segmenty, ktoré majú rôzne elasticity dopytu.

Ďalšou príčinou vzniku nedokonalkej konkurencie je produktová diferenciácia – ktorá predstavuje skutočnosť, ak produkt nemá blízke substitúty. Extrémnym prípadom jednotlivjej ponuky je neohraničená monopolná moc. Vtedy sa hovorí o úplnom (čistom) monopole. Prírodný monopol vzniká koncentráciou v niektorých odvetviach (plyn, energetika), v ktorých vzhľadom na kapacitu trhu by bolo neefektívne fungovanie viacerých podnikov.

¹⁷⁰ Formy nedokonalkej konkurencie sú: monopol, oligopol a monopolistická konkurencia.

¹⁷¹ Kolúzie predstavujú tajné dohody, ktoré uzatvárajú medzi sebou dva resp. viac podnikov, ktoré vytvárajú tajné monopoly.

¹⁷² Monopol predáva za vyššie ceny než v podmienkach dokonalkej konkurencie a nevyrába také množstvo produkcie, aké si žiada dopyt. Monopoly sú technicky neefektívne – nevyrábajú s najnižšími priemernými nákladmi, lebo nemajú konkurenciu a nevyužívajú plne výrobnú kapacitu. Monopol, ktorý je vytvorený a chránený štátom na určité obdobie sa nazýva administratívny monopol. Vzniká na základe prijatých zákonov či administratívnych nariadení. Špecifickým druhom administratívneho monopolu je monopol na základe patentového práva. Tajné monopoly vznikajú vtedy, keď zákony nedovoľujú, aby sa niekoľko výrobcov spojilo a vytvorilo jeden podnik. Tajnú dohodu (t. j. kolúziu) uzatvárajú dva alebo viaceré podniky, pričom si rozdelia trh, prípadne spoločne určia cenu alebo objem produkcie.

Monopolistická konkurencia

Monopolistická konkurencia znamená takú štruktúru na trhu, kde síce existuje veľký počet malých výrobcov, ale každý z nich dodáva kvalitatívne odlišný produkt, alebo z nejakého iného dôvodu má svoj vlastný, izolovaný trh (je možná diferenciácia produktov). Diferenciácia produktov je dôsledkom správania spotrebiteľov. Diferencovanosť produktov môže byť prirodzená ak existujú skutočné rozdiely v kvalite, umiestnení podniku, alebo dodacích podmienkach a umelá ak ide o produkty rovnakej kvality, líšiace sa len továrenskou značkou, balením a pod. Tieto okolnosti spôsobujú, že rôzne skupiny spotrebiteľov preferujú produkty jedného podniku pred produktmi ostatných podnikov, hoci môže ísť o veľmi blízke substitúty. Je to charakteristické pre maloobchod, pekárske produkty, benzínové pumpy a pod. Existuje určitá vernosť značke, ktorá prekonáva aj menšie cenové rozdiely. Monopolistickí výrobcovia majú teda monopol na určitom segmente trhu, ale zároveň existuje konkurencia od výrobcov produkujúcich iné značky. Každá značka produktu súťaží s ostatnými značkami o trhový podiel. V celom odvetví je dostatočné množstvo značiek zaručujúcich malý vplyv jednej konkrétnej značky. Každý výrobca sa správa akoby nemal vplyv na cenové a objemové rozhodnutia iných podnikov. Zmena správania jedného podniku priamo nevedie k zmenám správania iných podnikov. Z technického hľadiska podniky čelia klesajúcej krivke dopytu. Zníženie ceny vedie k rastu predaja. Podnik, ktorý zníži ceny získa väčší podiel na trhu.

Rovnováha monopolu

Prirodzeným monopolom je monopol, ktorého fixné náklady sú prirodzene veľké, variabilné naopak malé. Typickými prirodzenými monopolmi sú verejné služby (telefóny, mestská hromadná doprava, rozvod elektriny, plynu), najmä tzv. sieťové odvetvia. Na jednej strane sa môže stať, že monopol vďaka svojej pozícii na trhu dosiahne nenulový zisk (plyn, elektrina, palivá), na druhej strane však môže mať aj trvalú stratu (mestská hromadná doprava). Obidve odchýlky sú nežiaduce, preto sa štát snaží im čeliť a vytvárať na tento účel osobitné inštitúcie (u nás Protimonopolný úrad, Úrad pre reguláciu sieťových odvetví – ÚRSO) a používať vhodné formy a nástroje ochrany trhu.¹⁷³ Nadmerný zisk sa štát spravidla snaží odstrániť regulovanou cenou. V prípade straty má štát dve možnosti:

- a priori regulácia, ktorá regulačným opatrením určí cenu p^* tak, aby mal monopol nulový zisk. Výrobca bude vyrábať množstvo y^* také, že:

$$p^* = MC(y^*) = AC(y^*)$$

môže platiť ako

$$y^* < D(p^*), \text{ tak aj } y^* > D(p^*)$$

V prvom prípade príde k nerovnováhe v podobe neuspokojeného dopytu. V druhom prípade môže prísť k sekundárnym stratám a typickej špirále klesajúceho dopytu a rastúcich strát, ako je to známe napríklad z MHD,

- a posteriori regulácia, pri ktorej štát vyrovná straty, ktoré monopolu vzniknú pri jeho trhovej cene

$$p^* = AC(y_m) - pD(y_m)$$

kde:

p – cena,

MC – marginálne náklady,

y – množstvo produkcie,

AC – priemerné náklady,
ym – objem výroby,
pD – aktuálna cena,
D – dopyt.

Toto riešenie vedie k rovnováhe, takže ani spotrebiteľ, ani dodávateľ nemajú dôvod niečo meniť. Na vznik monopolov vplyvajú aj veľkosť trhu, daňová politika a reštrikcia monetárnej politiky.¹⁷⁴

Protimonopolná regulácia

Úrad pre reguláciu sieťových odvetví, plní funkciu regulátora cien v elektroenergetike, plynárenstve, zásobovaní teplom a vo vodnom hospodárstve. Jeho úlohou je regulovať ceny v prostredí, kde chýba konkurencia a výrobcovia a dodávatelia energetických komodít by mohli zneužívať svoje dominantné postavenie svojvoľným určovaním cien.¹⁷⁵ Úrad má za úlohu stabilizovať trh s energiou a vytvárať lepšie podmienky pre všetky kategórie spotrebiteľov. Ceny energetických komodít, pitnej vody a poplatkov za odvod znečistenej vody sa v posledných rokoch zvýšili. Spôsobila to potreba značných investícií v energetike na preklenutie dlhodobého finančného deficitu, ktorá v sebe niesla nevyhnutnosť odstránenia cenových deformácií z minulosti. Okrem toho, ceny plynu a elektriny v rozhodujúcej miere ovplyvňuje vývoj týchto cien na európskom trhu a najmä nákup energetických surovín vo svete, ktoré sa v dôsledku búrlivého vývoja cien ropy významne zmenili. Prioritou regulačnej politiky úradu je ochraňovať spotrebiteľa, vytvárať pre neho spravodlivé podmienky odberu energie.¹⁷⁶ Preto sprísňuje podmienky kalkulácie oprávnených nákladov a zisku, vykonáva kontroly regulovaných subjektov a v prípade porušovania predpisov uplatňuje voči nim sankcie. Cieľ – zabezpečenie spoľahlivej a kvalitnej dodávky produktov by však úrad nedosiahol, keby ignoroval vývoj a možnosti dodávok na strane dodávateľov, čo je možné dosiahnuť len vtedy, keď podnikateľským subjektom zabezpečí primeranú návratnosť investícií. Otvorenie trhu s elektrinou a plynom na Slovensku prináša celý rad zmien, ktoré si vyžiadali vytvorenie nových legislatívnych predpisov a podstatným spôsobom ovplyvňuje vzájomné vzťahy všetkých subjektov, ktoré pôsobia na trhu, vrátane spotrebiteľov.¹⁷⁷

¹⁷³ Štát používa protimonopolné zákony, inštitút štátneho vlastníctva, daňovú politiku, ekonomickú reguláciu.

¹⁷⁴ Čo je monopol a čo nie? Hranice nie sú celkom zreteľné. Napríklad, špecializovaný časopis monopolom byť môže, hoci časopis je na trhu veľa. Na druhej strane, nealko-nápoj určitej značky (napr. Coca-Cola) formálne vzaté monopolom je, v skutočnosti mu však konkurujú nápoje iných značiek (napr. Pepsi, Kofola). V takomto prípade ide o monopolistickú konkurenciu.

¹⁷⁵ Interný materiál Úradu pre reguláciu sieťových odvetví.

¹⁷⁶ Regulačnú politiku vypracovala Regulačná rada ÚRSO v zmysle § 12 ods. 2 zákona č. 658/2004 Z. z., ktorým sa mení a dopĺňa zákon č. 276/2001 Z. z. o regulácii v sieťových odvetviach a o zmene a doplnení niektorých zákonov v znení neskorších predpisov. Regulačná rada určuje nastávajúce regulačné obdobie ako trojročné, t. j. na roky 2007 až 2009.

¹⁷⁷ Generálne riaditeľstvo pre hospodársku súťaž (DG COMP – Directorate General for Competition) so sídlom v Bruseli riadi komisárka Európskej komisie pre oblasť hospodárskej súťaže Neelie Kroes. Úlohou tohto generálneho riaditeľstva je presadzovanie pravidiel hospodárskej súťaže zakotvené v Dohodách spoločnosti tak, aby bolo zabezpečené, že hospodárska súťaž na trhu EÚ nebude narušená a že trhy sa budú spravovať čo najefektívnejšie, podporujúc blaho spotrebiteľov a konkurencieschopnosť ekonomiky Spoločenstva. Práca DG COMP je nevyhnutná pre dosiahnutie strategických cieľov EÚ, ktoré sú zdôraznené v Lisabonskom programe Spoločenstva, pretože znamená podstatné príspevanie k efektívnemu fungovaniu interného trhu a presadzuje podmienky nevyhnutné k povzbudzovaniu znalostí a inovácií, s cieľom zabezpečenia, aby sa Európa stala atraktívnym miestom pre investície a prácu a aby bolo vytvorených viac a lepších pracovných miest. Základnými nástrojmi pre naplnenie poslania DG COMP sú: 1. presadzovanie pravidiel hospodárskej súťaže v oblasti kartelov, fúzií, nedovoleného štátneho zasahovania a kontroly štátnej pomoci, 2. sektorové šetrenia a monitorovanie trhu, 3. rozvoj politiky, 4. obhajoba hospodárskej súťaže, 5. medzinárodná spolupráca. Generálne riaditeľstvo pre energetiku a dopravu (DG TREN – Directorate General for Transport and Energy) má sídlo v Bruseli. Oblasť dopravy je riadená viceprezidentom Európskej komisie Jacquesom Barrotom a oblasť energetiky komisárom Európskej komisie pre energetiku Andrisom Piebalgšom. Generálnym riaditeľom je Matthias Ruete, ktorý riadi viac ako 1000 zamestnancov desiatich riaditeľstiev so sídlom v Bruseli a Luxemburgu. Generálne riaditeľstvo je zodpovedné za rozvoj dopravy a energetických politik Spoločenstva, zahŕňajúc posudzovanie štátnej pomoci, ako aj riadenie finančných podporných programov pre transeurópske siete, technologický rozvoj a inovácie.

Kontroling podniku ako podporný systém riadenia podniku

Kontrolingu sa venuje veľká pozornosť tak v teoretickom poznávaní ako i v podnikovej praxi. Množstvo ľudí definuje pojem kontroling nesprávne. Evokuje to v nich spájanie pojmu kontroling s kontrolou, čo však nie je celkom presné. V odbornej literatúre možno nájsť veľké množstvo charakteristík kontrolingu. V podstate ide o široko aplikovanú metódu riadenia, ktorej zmyslom je neustále vyhodnocovanie skutočného priebehu procesu výroby výkonov s požadovaným stavom. Analýza vzniknutých odchýlok podľa príčin vzniku a zodpovednosti je ťažiskom celého systému. Kontroling ako metóda riadenia sa snaží o integráciu všetkých funkčných oblastí systému riadenia, zatiaľ čo manažérske účtovníctvo je len informačným nástrojom systému riadenia. Z tohto hľadiska je jasné, že manažérske účtovníctvo možno dať do súladu len s informačnou základňou kontrolingu.¹⁷⁸ Ďalší rozdiel je v tom, že pokiaľ manažérske účtovníctvo sa takmer výhradne opiera o hodnotové charakteristiky, kontroling využíva omnoho širšie aj nepeňažné informácie. Zjednodušene môžeme povedať, že informácie z manažérskeho účtovníctva určené pre potreby riadenia je možné využiť v oblastiach nákladového kontrolingu a finančného kontrolingu. Manažérske účtovníctvo neposkytuje pre kontroling informácie na riadenie naturálnej, vecnej stránky podnikateľského procesu, ako to zobrazuje obr. 56.¹⁷⁹

Všeobecne je podnikový kontroling chápaný ako systém, ktorého zmyslom je skvalitnenie riadenia podniku na základe objektívnej evidencie a hodnotenia všetkých ekonomických udalostí podniku. Obr. 57 zobrazuje jednotlivé druhy kontrolingu. Dôležitou súčasťou kontrolingového systému podniku je finančný kontroling. Medzi jeho základné zložky patria kontroling pohľadávok, záväzkov, likvidity, zásob a cash flow.

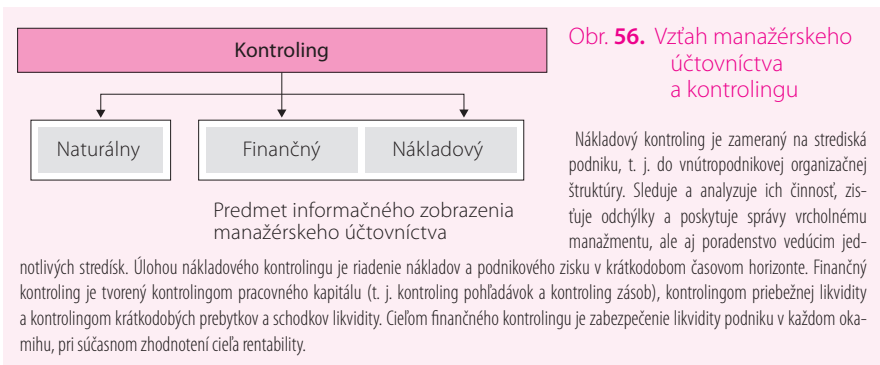
Kontroling¹⁸⁰ je nástrojom riadenia, ktorý má riadiacich pracovníkov podporovať pri ich rozhodovaní. Ani v malom podniku intuitívne riadenie bez plánovania a kvalitného rozhodovania nemá perspektívu. Kontroling v užšom význame znamená transparentnosť toku nákladov a výnosov v podniku. Realizuje sa transformáciou nákladov z úrovne podniku na vnútropodnikové ekonomické jednotky, na konkrétne výkony a na konkrétnych zákazníkov. Kontroling v širšom význame sa zaoberá plánovaním a rozpočtovaním, analýzou a hodnotením odchýlok. V tomto význame sa dotýka prakticky všetkých funkčných oblastí podniku, ako sú výroba, logistika, personalistika, zásobovanie, financie a ostatné oblasti.

Strategický kontroling je orientovaný na budúcnosť. Jeho úlohou je starať sa, aby v súčasnosti boli prijaté také opatrenia, ktoré budú pomáhať v budúcnosti zabezpečovať stabilitu podniku. Operatívny kontroling je orientovaný na súčasnosť a aspekt budúcnosti je daný plánovacím horizontom ohraničeným na krátkodobé a strednodobé výsledky a ich hodnotenie. Pre rozvoj operatívnej výkonnosti podniku je charakteristický tlak na znižovanie nákladov, zlepšovanie kvality a skracovanie operačných časov. Podstatou operatívneho kontrolingu je sformulovať systém riadenia nákladov. Existuje niekoľko metód a nástrojov, ktoré napomáhajú zlepšovaniu

¹⁷⁸ Váryová, I.: Manažérske účtovníctvo a jeho väzba na controlling. In: Význam a úlohy účtovníctva a financií v riadení malých a stredných podnikov v poľnohospodárstve. Nitra, 16.11.2007, s.107.

¹⁷⁹ Král, B.: Manažérske účtovníctví. 2. rozšírené vydání. Praha, Management Press 2006, s. 622.

¹⁸⁰ Medzi významné analytické funkcie kontrolingu patrí analýza nákladových stredísk, analýza zákaziek režijných nákladov, analýza profit centier, analýza kalkulácií, analýza výsledku hospodárenia a krycieho príspevku a analýza výsledku hospodárenia segmentu trhu. Analýza segmentu trhu slúži pre hodnotenie trhu rozčleneného podľa produktov, zákazníkov, zákaziek alebo ich ľubovoľnej kombinácie, tiež podľa organizačných jednotiek, období, účtovných okruhov alebo pracovných úsekov so zreteľom na ich príspevok k hospodárskemu výsledku podniku.



Vnútro podnikový kontroling	Investičný kontroling	Kontroling zásob	Kontroling likvidity	Kontroling pohľadávok a záväzkov
Vybudovanie nákladového a kalkulačného systému podľa miesta a príčiny vzniku vo vnútri podniku. Jeho hlavnou úlohou je napomáhanie riadenia zisku.	Posudzovanie investičných možností, plánovanie kapitálových výdavkov, plánovanie projektov, navrhovanie metód hodnotenia ekonomickej efektívnosti projektov.	Optimalizácia a monitoring zásob.	Monitoring príjmov a výdavkov, kontroling krátkodobých finančných zdrojov, kontroling krátkodobých prebytkov likvidity.	Hodnotenie dopadov úverovej politiky a monitoring pohľadávok a záväzkov

Obr. 57. Druhy kontrolingu a ich zameranie

operatívnej výkonnosti ako je napríklad metóda ABC, Six Sigma a iné. Je to vnútro podnikové riadenie, ktoré využíva ekonomické kategórie, akými sú náklady, výdavky, výnosy, príjmy, výnosnosť, likvidita, krycí príspevok a podobne. Problematickým sa môže javiť prepojenie medzi strategickou a operatívnou úrovňou riadenia podniku. Vhodným riadiacim mechanizmom na prepojenie uvedených úrovní je procesné riadenie. Procesné riadenie sa vyznačuje tým, že jednotlivé riadenia sa stávajú procesom a jeho parametrom. Vytvorenie kauzálnych súvislostí vychádza z ukazovateľov strategického kontrolingu a definovania potrebných procesných parametrov pre dosiahnutie týchto ukazovateľov. Takto je možné definovať a vytvoriť efektívny nástroj na mapovanie a riadenie úrovne procesných parametrov, ktorý je označovaný ako procesný kontroling.

Procesný kontroling¹⁸¹ v previazaní so strategickým kontrolingom je tak dôležitým nástrojom pre výkonné riadenie chodu podniku. Pre dosiahnutie maximálnej efektívnosti celého systému rozvoja výkonnosti podniku je vhodné v podniku implementovať procesnú organizačnú štruktúru. Táto predpokladá vysokú mieru zodpovednosti a právomocí vlastníkov procesov. Pre vlastníkov procesu je dosahovanie ukazovateľov procesného kontrolingu obdobným cieľom, ako pre vrcholný manažment dosahovanie ukazovateľov strategického kon-

¹⁸¹ Nepela, S.: Modely na zvyšovanie výkonnosti podnikov. Trend v sekcii Poradenstvo, 6. mája 2004.

troulingu. Významnou zložkou systému riadenia je práve strategický kontroling. Tento skúma napĺňanie podnikovej stratégie v dvoch rovinách:

- či zvolené strategické projekty pomáhajú dosahovať kľúčové faktory,
- či identifikované kľúčové faktory sú naozaj tie, ktoré privedú podnik k naplneniu strategických cieľov.¹⁸²

Podrobný prehľad o reálnej schopnosti svojich procesov a činností napĺňať prijatú stratégiu získa podnik po zavedení tzv. trojokruhového kontrolingu. Ide o prepojenie strategického, procesného a nákladového kontrolingu, spolu s definovaním vzájomných závislostí a väzieb medzi ukazovateľmi na jednotlivých úrovniach. Strategický kontroling sleduje niekoľko málo najdôležitejších ukazovateľov, ktorých dosahovanie je kľúčové pre naplnenie strategických cieľov podniku. Procesný kontroling obsahuje kvantitatívne aj kvalitatívne ukazovatele, ktoré prinášajú obraz o efektívnosti a kvalite procesov a nákladový kontroling pozostáva z finančných indikátorov, analyzuje efektívnosť na úrovni činností. Sila trojokruhového kontrolingu je najmä v prepojení týchto troch úrovní. Na základe kauzálnych vzťahov obsiahnutých v tomto systéme dokáže podnik pri neplnení strategických ukazovateľov presne identifikovať problém v procesoch, resp. činnostiach a naopak, pri neplnení procesných ukazovateľov vie presne identifikovať, aké následky by neriešenie daného stavu malo na schopnosť podniku dosahovať svoje strategické ciele.

Implementácia systému kontrolingu

Prechod na trhovo riadené hospodárstvo priniesol so sebou tvrdé konkurenčné prostredie. Zvýšila sa tým potreba presných informácií na správne plánovanie, rozhodovanie a kontrolu. Pomoc ponúka kontroling. Tento systém mení pohľad na fungovanie podniku. Rôzne riešenia obvykle prinášajú rozdielny zisk, prípadne aj stratu, preto je riadenie podnikov čoraz komplikovanejšie a náročnejšie. Kľúčovým pre analýzu riešenia problémov sú presné a včasné informácie prostredníctvom zavedenia kontrolingu v podniku. Príčinami zavedenia kontrolingu sú zistenia, že mnohé podniky na Slovensku nemali podrobne rozkalkulované zákazky a nedokázali presne určiť, v akej miere sú nákladovosť a rentabilita jednotlivých objednávok výhodné. Ďalšou príčinou na zavedenie kontrolingu bolo zistenie, že podnik sa dostal do stavu, keď každý robil všetko a za jednotlivé činnosti nebola určená zodpovednosť. Mnohé podniky sa po zavedení kontrolingu prestali primárne riediť úplnou kalkuláciou nákladov. Využívajú ju len na cenotvorbu v prípade malých zákaziek.¹⁸³ Pri väčších a pre podnik dôležitých objednávkach sa používa neúplná kalkulácia a metóda ABC.¹⁸⁴ Kontroling zavádza do riadenia podniku systém. Moderný kontroling umožňuje riadenie nákladov a ďalších oblastí, čím výrazne prispieva k stabilizácii a zvyšovaniu zisku. Jeho základnou zložkou je precízne horizontálne plánovanie v štruktúre výnosov, nákladov, cash flow, ako aj vertikálne plánovanie na úrovni hospodárskych stredísk a nákladových miest. Jeho úlohou je sledovanie všetkých dôležitých ukazovateľov podnikania (výnosov, nákladov, pohľadávok, zásob a pod.). Nezanedbateľnou súčasťou takéhoto riadenia nie je len finančný kontroling, teda sledovanie zisku a cash flow, ale tiež kontroling nákladový – celého účtovníctva s pohybom dokladov, ako aj kvality – napríklad sledovanie dodržiavania vnútro podnikových noriem, prípadne smerníc. Predpokladom na úspešný kontroling je kvalitná a sústavne aktualizovaná informačná (dátová) základňa –

¹⁸² Dobrým príkladom systému strategického kontrolingu je systém merítok v Balanced Scorecard.

¹⁸³ Úplná kalkulácia poskytuje odrazový mostík pre cenotvorbu.

¹⁸⁴ ABC metóda zabezpečuje priradovanie príslušných nákladov k jednotlivým procesom a následne produktom v podniku. To umožňuje oveľa lepšie monitorovanie a riadenie vývoja nákladov, ako i efektivity predaja produktov podniku.

manažérsky informačný systém. Výstupy systému podnik využíva aj pri príprave benchmarkingových analýz, kalkulácií a rozpočtov.

Na základe uvedeného je možné konštatovať, že od využívania kontroľingu bude závisieť do veľkej miery prežitie podniku na nasýtenom európskom trhu.

Zručnosti kontroléra

Ak si podnik vytvorí samostatnú pozíciu kontroléra alebo oddelenie kontroľingu, jeho postavenie v rámci organizačnej štruktúry závisí od prijatej miery centralizácie a decentralizácie v riadení. V podstate existujú dve možnosti začlenenia kontroléra, a to štábná alebo líniová pozícia. Pri štábných pozíciách je kontrolér podriadený priamo podnikovému manažmentu. Štábné útvary sa vyznačujú tým, že majú poradnú funkciu a nemajú rozhodovacie kompetencie. Hrozí nebezpečenstvo izolácie kontroléra, informačná blokáda a nízka akceptácia smerom nadol. V líniovej pozícii je kontrolér na úrovni vedúceho marketingu, predaja či výroby, čo sa javí účinnejšie. Porovnanie činností kontroléra v podniku je znázornené na obr. 58.¹⁸⁵

Kontrolér potrebuje množstvo informácií z jednotlivých funkčných oblastí a preto je dôležitá komunikácia nielen s manažermi, ale aj ostatnými pracovníkmi. Dohliada na plány, účtovníctvo, vnútropodnikové zúčtovanie a kalkulovanie, daňové, účtovné, operatívne výkazy a správy (reporting). Úlohou kontroléra je získať, spracovávať a zostavovať prehľady o výsledkoch tak, aby mohli manažéri prijímať racionálne opatrenia. Na odborné vedomosti kontroléra sú kladené vysoké požiadavky. Musí mať metodicko-koncepcný prístup k nástrojom operatívneho a strategického riadenia podniku, poznať podnikové hospodárstvo, finančné riadenie, disponovať vedomosťami o nákladoch, riadení zisku, metódach plánovania, rozpočtovania, kalkulovania, ovládať špecifické analytické metódy, potrebné sú vedomosti z oblasti spracovania informácií a manažérskeho informačného systému. Kontrolér má mať osobitné postavenie v podniku. Musí mať priestor na vzdelávanie, zdokonaľovanie sa, konzultovanie nielen s pracovníkmi podniku, ale aj externými odborníkmi. Aby mohol kontrolér plniť úlohy na neho kladené, okrem odborných vedomostí, musí prejavovať aj vysokú úroveň osobných vlastností. Kontrolér musí byť komunikatívny so schopnosťou nadväzovať kontakty, presadiť myšlienky, nové postupy, byť nezaujatý pri hodnotení a prezentovaní výsledkov.

Kontrolér	Manažér
<ul style="list-style-type: none"> ● pripravuje podklady pre plánovanie a rozhodovanie ● informuje o zistených odchýlkach ● poskytuje podnikovo-hospodárske poradenstvo ● zdokonaľuje metodiku kalkulovania, rozpočtovania ● informuje o zmenách v okolí podniku ● je stimátorom rozvoja podniku ● je partnerom manažéra 	<ul style="list-style-type: none"> ● plánuje a rozhoduje ● navrhuje opatrenia k odstráneniu odchýlok ● realizuje racionálne rozhodnutia ● presadzuje systémy kalkulovania a rozpočtov ● udržiava rovnováhu s okolím ● stanovuje rozvojové ciele, základom je plánovanie a kontrola ● akceptuje kontroléra v procese riadenia

Obr. 58. Postavenie kontroléra v podniku

¹⁸⁵ Serina, P.: Manažérské řízení firmy na principech controllingu. Moderní řízení 3/2005. Praha, Economia, s. 43.

Vzťah rozpočtovníctva k manažérskemu účtovníctvu

V širšom ponímaní sa rozpočtovníctvo¹⁸⁶ chápe ako súčasť manažérskeho účtovníctva. To platí pri rozpočtoch potrebných pre vnútorné riadenie, nie vždy to však platí pri podnikových rozpočtoch. Podnikové rozpočty nadväzujú súčasne na finančné účtovníctvo, finančnú analýzu a považujú sa za relatívne samostatný celok.

Rozpočtovníctvo rozpracováva úlohy celého podniku, ako aj jednotlivých vnútropodnikových stredísk pri dodržaní zásady hospodárnosti vo všetkých oblastiach podnikateľských aktivít a na všetkých stupňoch riadenia. Je neoddeliteľnou súčasťou vnútropodnikového ekonomického riadenia podniku. V rozpočtovníctve sú na vnútropodnikovej úrovni rozpočtované:

- strediskové náklady predstavujúce ekonomické úlohy v oblasti nákladov pre jednotlivé vnútropodnikové strediská,
- strediskové výnosy, ktoré predstavujú výkony hospodárskych stredísk ocenené vnútropodnikovými cenami tvorenými na základe vopred stanovených úplných vlastných nákladov.

Rozpočet nákladov vyjadruje rozpočtované náklady na príslušné obdobie v členení:

- podľa nákladových druhov vo väzbe na platnú účtovú osnovu. Základnými kategóriami nákladov sú náklady prevádzkové, finančné a mimoriadne náklady,
- podľa položiek finančného plánu nákladov, výnosov a zisku,
- podľa zmien objemu výroby, t. j. fixné a variabilné náklady.

Pri nákladoch podľa zmien objemu výroby je pre podnik dôležité určiť tzv. hraničné náklady, pri ktorých dosahuje subjekt minimálny zisk. Pre manažment je dôležité poznať túto kritickú hodnotu. Z tejto hodnoty stanovenej pomocou analýzy bodu zvratu je možné zároveň stanoviť hodnoty nákladov, tržieb, objemu produkcie, ktorých prekročenie, resp. nenaplnenie môže vyvolať ekonomické ťažkosti.¹⁸⁷

Rozpočet výnosov charakterizuje predpokladanú štruktúru a objem jednotlivých druhov výnosov v členení na prevádzkové výnosy, finančné výnosy a mimoriadne výnosy. V prípade potreby sa uvedie aj objem rozpočtovanej rezervy¹⁸⁸ výnosov, ktorý slúži na pokrytie prípadných výpadkov vo výnosoch.

V súčasnosti¹⁸⁹ sa rozlišujú krátkodobé a dlhodobé rozpočty. Krátkodobé rozpočty sú nástrojom riadenia tokových veličín, a to nákladov, výnosov, zisku, výdavkov a peňažných tokov. Dlhodobé rozpočty sa stanovujú najmä pre oblasti výskumu a vývoja, prevádzkových, investičnú a finančnú oblasť. Krátkodobé rozpočty sa časovo vymedzujú buď prirodzeným výrobným cyklom alebo ročným obdobím. Je potrebné rozlišovať:

- vnútropodnikové rozpočty (rozpočty tokových a stavových veličín) a strediskové rozpočty,
- podnikové rozpočty (rozpočtová výsledovka, súvaha a rozpočet peňažných tokov),

¹⁸⁶ Plán je nástrojom presadzovania podnikovej stratégie. Plánovanie sa môže obmedziť na vecné vymedzenie úloh a chápe sa vo všeobecnosti širšie ako rozpočtovníctvo. Rozpočet musí nadväzovať priamo alebo nepriamo na podnikovú stratégiu. Má tieto charakteristiky:

- stanovujú sa ním hodnotové ukazovatele,
- musí stanovovať určité úlohy,
- má väzbu na určité časové obdobie,
- nemôže sa zakladať len na exaktné prepočítaných veličinách.

¹⁸⁷ Mintál, J.: Vnútropodnikové účtovníctvo. Dane, účtovníctvo – vzory a prípady 12/2007. Poradca Žilina, s. 134.

¹⁸⁸ Rozpočtová rezerva sa premietne do celkového objemu rozpočtovaných výnosov a mala by byť evidovaná ako samostatná príloha rozpočtov.

¹⁸⁹ V minulosti sa rozpočtovníctvo považovalo takmer výlučne za nástroj krátkodobého riadenia.

- rozpočty do ktorých sa premietajú zmeny okolia, ktoré majú dopad na tzv. podnikovú politiku (marketingová oblasť, oblasť cien ovplyvňujúca rozpočtovanie nákladov).
Rozpočet predstavuje mesačný plán kvantifikovaný vo finančnom vyjadrení, pripravený a schválený pred určeným časovým obdobím. Znázorňuje plánované výnosy (príjmy) a príslúchajúce náklady (výdavky), ktoré majú vzniknúť počas tohto obdobia a potreby zdrojov – kapitál, ktorý treba použiť na dosiahnutie cieľa. Finančné plánovanie je proces postupného zosúladenia čiastkových plánov s finančným plánom. Výsledkom finančného plánovania je ročný finančný plán.¹⁹⁰

Metódy zostavovania rozpočtov režijných nákladov

Rýchlo sa meniace podmienky na trhu vyžadujú okamžitú reakciu vo forme zmeny stratégie a následne aj alokácie zdrojov, čo nezriedka vyvoláva tlaky na zmenu plánu a rozpočtu.¹⁹¹ Pri zostavovaní rozpočtov režijných nákladov sa uplatňujú nasledujúce metódy resp. postupy rozpočtov:

- výška režijných nákladov sa stanovuje na základe odpočtu, tzv. skutočne dosiahnutej výšky režijných nákladov zachytenej vo vnútro podnikovom účtovníctve,
- možno využiť odborný odhad (nepatrí medzi najpresnejšie postupy),
- možno stanoviť normatívy režijných nákladov. Základom stanovenia normatívu spotreby režijných nákladov je voľba rozhodujúcich faktorov, ktoré majú na vývoj režijných nákladov podstatný vplyv. Štruktúra normatívov je tvorená technickými jednotkami pre daný výkon (tona, kg, km), časovými jednotkami (strojová jednotka, normohodina), mzdovými jednotkami (jednotkové mzdy robotníkov, pomocných pracovníkov), a ostatnými jednotkami (obstarávací cena strojov a zariadení, objem výkonov),
- stanovenie limitov režijných nákladov. Limity sa stanovujú pre jednotlivé položky, skupiny režijných nákladov a pre celkové režijné náklady útvarov. Predstavujú neprekočiteľnú hranicu najmä pri decentralizovanom spracovaní rozpočtu daným vnútro podnikovým útvarami. Limit možno stanoviť absolútnou čiastkou alebo percentuálnou prírážkou k určitej rozvrhovej základne,
- stanovenie rozpočtu režijných nákladov s tzv. nulovým základom pri novovznikajúcich útvaroch. Nevychádza z minulosti, ale z prehľadu činností, ktoré daný útvar vykonáva. Využíva normatívy režijných nákladov, ktoré majú pre daný typ výroby všeobecnú platnosť,
- aplikovanie matematicko-štatistických metód, ktoré však vyžadujú relatívne stabilné podmienky,
- využitie variátorov.¹⁹²

V posledných desaťročiach výrobné podniky zaznamenali dramatické zmeny v štruktúre nákladov a v rozsahu režijných činností. Rovnako dramatické zmeny nastali aj v štruktúre vý-

¹⁹⁰ Tvorba finančného plánu je podrobnejšie uvedená v kapitole Finančné riadenie podniku.

¹⁹¹ Tradičné plánovanie sa vyznačovalo dlhým plánovacím cyklom. Len čo bol plán zostavený, začal nemenne platiť počas celého nasledujúceho roka. Takýto plán spravidla buďoval statický obraz spoločnosti, pričom nedostatočne reagoval na časom sa meniace podmienky. Plánovanie na základe fixného cyklu teda nie vždy umožňuje včas rozpoznať skutočné príležitosti a hrozby a neumožňuje reagovať na ne pohotovo.

¹⁹² Pri plánovaní úrovne nákladov vnútro podnikových stredísk v budúcich obdobiach možno uplatňovať aj tzv. variátory. Variátory vyjadrujú elasticitu nákladov vo vzťahu k zmene úrovne aktivity príslušného strediska (resp. vyjadrujú citlivosť nákladov vnútro podnikových útvarov na zmenu nejakej vzťahovej veličiny, napr. objemu výroby). To znamená, že ak náklady na zmenu úrovne aktivity nereagujú (sú teda fixné), dosahuje variátor hodnotu 0. Ak hodnota variátora bude 1 v prípade lineárnych variabilných nákladov – znamená to, že prírastok objemu výroby o 100 % sa prejaví zvýšením nákladov takisto o 100 %. V prípade zmiešaných nákladov ak by variátor dosiahol hodnotu 0,6, prejavil by sa prírastok objemu výroby voči východiskovému obdobiu o 100 % zvýšením nákladov o 60 % oproti východiskovému obdobiu.

roby. Všetky tieto zmeny spôsobili, že tradičné nákladové systémy (a produktové kalkulácie) stratili vypovedaciu hodnotu resp. sú v úzadí.

Kontrola plnenia rozpočtov režijných nákladov

Pri režijných nákladoch sa porovnáva skutočná réžia jednotlivých stredísk s réziou rozpočtovanou a to:

- porovnaním skutočnej rézie s neprepočítaným pevným rozpočtom,
- porovnaním skutočnej rézie s pevným rozpočtom prepočítaným na skutočnú výšku výkonov strediska,
- porovnaním skutočnej rézie s variantným rozpočtom.
- Zásady pri zostavovaní rozpočtov režijných nákladov a následnej analýze sú:
- základom zostavenia rozpočtu je členenie prvotných a druhotných nákladov podľa zodpovednosti za ich vznik,
- podstatnou charakteristikou rozpočtu by malo byť i to do akej miery je rozpočet nákladov ovplyvnení rozdielnou mierou aktivity,
- dôležitá je aj väzba rozpočtov na zodpovednostné účtovníctvo,
- dôležitá je aj väzba rozpočtov a predbežných kalkulácií.

V súčasnosti sa na analýzu odchýlky skutočných nákladov od plánovaných nákladov používa najčastejšie metóda jednej, dvoch alebo štyroch odchýlok.

Metóda jednej odchýlky vychádza pri výpočte zo skutočne vynaloženej spotreby, ktorú porovnáva s pevným rozpočtom lineárne prepočítaným, účelne a produktívne vynaložením využitím kapacity.

Metóda dvoch odchýlok berie za základ tiež len účelne a produktívne vynaloženú spotrebu a celkovú odchýlku rozkladá na dve časti, a to spotrebnú a objemovú.

Metóda štyroch odchýlok spodobňuje hore uvedené odchýlky v tom, že určuje vplyv neproduktívnej a ne účelnej činnosti na výšku fixných a variabilných nákladov. Spotrebná odchýlka sa rozkladá na rozpočtovú a výkonnostnú. Objemová odchýlka sa rozkladá na kapacitnú a účinnostnú odchýlku. Rozpočtová odchýlka vyjadruje o koľko sú skutočné náklady väčšie (menšie) ako to určuje variantný rozpočet pre celkovú skutočnú aktivitu. Výkonnostná odchýlka vyjadruje aké množstvo variabilných nákladov bolo vynaložené neúčelne. Vypočíta sa ako rozdiel medzi variantnými rozpočtami na celkovú a účelnú aktivitu strediska. Kapacitná odchýlka vyjadruje ako ovplyvňuje výšku nákladov nižší či vyšší stupeň využitia kapacity strediska (vypočíta sa ako rozdiel medzi variantným a pevným rozpočtom prepočítaným na celkovú aktivitu strediska). Účinnostná odchýlka vyjadruje, aká časť fixných nákladov bola neúčelne využitá na neproduktívnu činnosť (vypočíta sa ako rozdiel medzi celkovou objemovou a kapacitnou odchýlkou, alebo ako súčin počtu hodín neúčelnej práce x objem fixných nákladov pripadajúcich na 1 hodinu práce pri 100 % využití kapacity).

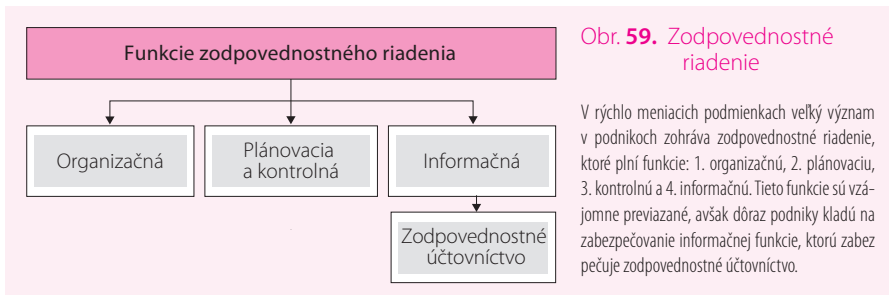
Úlohy zodpovednostného účtovníctva

Pri podrobnejšom sledovaní vývoja nákladového a manažérskeho účtovníctva možno badať rast zložitosti výroby a podnikateľských aktivít. Z toho vyplývajú aj zvyšujúce sa požiadavky na koordináciu procesov. Účtovníctvo sa nezaobera len následným zobrazovaním skutočností, ale aj informáciami o vzájomnom vzťahu skutočných a vopred stanovených

nákladov, výnosov, obstarávacích cien a iných finančne hodnotových charakteristík. Počítačový dôraz na členenie nákladov, výnosov, ale aj iných veličín prvotne podľa ich vzťahu k výkonom sa postupne zmierňuje a dostáva sa na rovnakú úroveň s členením informácií podľa zodpovednosti. Hlavným cieľom zodpovednostného účtovníctva je:

- vyjadrenie výsledkov, ktoré môžu jednotliví pracovníci, resp. útvary svojou činnosťou ovplyvniť,
- vyjadrenie ich diferencovaného prínosu k celopodnikovým výsledkom.
- Tento cieľ sa zabezpečuje vo vzájomne spojených etapách, ktoré na seba nadväzujú. K dosiahnutiu cieľov a úloh zodpovednostného účtovníctva je potrebné uskutočniť:
- predbežné určenie úlohy – transformáciou vrcholných cieľov podniku, pričom čiastkové ciele by mali byť konzistentné s celopodnikovými, ovplyvniteľné a motivačne prítiažlivé pre útvary, ktoré ich budú plniť,
- následná kontrola – schopnosť informačného systému kvantifikovať pozitívne či negatívne dopady na celkové výsledky (kto sa zaslúžil o ich vznik),
- analýza a vyhodnotenie – proces by mal byť zavŕšený väzbou dosiahnutých výsledkov na odmenu, či inú formu zainteresovanosti.

Zodpovednostné účtovníctvo v systéme riadenia plní a zabezpečuje informačnú funkciu, ako to znázorňuje obr. 59.



Obr. 59. Zodpovednostné riadenie

V rýchlo meniacich podmienkach veľký význam v podnikoch zohráva zodpovednostné riadenie, ktoré plní funkcie: 1. organizačnú, 2. plánovacia, 3. kontrolnú a 4. informačnú. Tieto funkcie sú vzájomne previazané, avšak dôraz podniky kladú na zabezpečovanie informačnej funkcie, ktorú zabezpečuje zodpovednostné účtovníctvo.

Pre účinné fungovanie zodpovednostného účtovníctva je potrebné vytvoriť štruktúre, plánovacie a kontrolné predpoklady, s čím je spojený zložitý systém rozhodovacích úloh ako je:

- riešenie organizačnej a ekonomickej štruktúry podniku,
- rozpoznanie miery centralizácie a decentralizácie pri riadení prvkov a subsystémov týchto štruktúr,
- ujasnenie základných rysov riadenia konkrétnych vnútro podnikových útvarov.

Základom pre zabezpečenie efektívnosti informačnej funkcie zodpovednostného účtovníctva je vypracovanie podrobnej vnútro podnikovej smernice zameranej na jeho organizáciu, obsahovú stránku a využívanie jeho informácií v riadení podniku i vnútro podnikových útvarov. Smernicu je potrebné pravidelne ročne prehodnocovať a v prípade potreby aktualizovať, aby bola v súlade s vývojom stavom podniku.

Tvorba organizačnej štruktúry podniku¹⁹³

Cieľom tvorby organizačnej štruktúry je také usporiadanie činností a vzťahov v podniku, ktoré vedie k optimálnemu naplňovaniu jeho cieľov.

Dôležitým výsledkom pre zodpovednostné riadenie je vyjadrenie vertikálnych a horizontálnych vzťahov medzi podnikovými útvarmi.¹⁹⁴ K riešeniu tejto otázky je potrebné rozpoznanie horizontálnych väzieb. Ich vytvorenie je podmienené typom technológie, výrobného zariadenia a organizácie prebiehajúcich procesov.

Ekonomická štruktúra podniku

Účinne využiť hodnotové nástroje pri riadení konkrétneho vnútropodnikového útvaru a akou formou, nie je jednoduché. Odpoveď bude spočívať v budovaní zodpovednostných (hospodárskych a nákladových) stredísk. Rozlišujeme nasledujúce základné typy stredísk:

- Nákladové stredisko predstavuje najnižší útvar, za ktorý sa zisťujú náklady z hľadiska zodpovednosti. Predstavujú výrobné, montážne útvary a útvary opráv a údržby.
- Ziskové stredisko zodpovedá za náklady, výnosy a teda aj za strediskový zisk. Hmotná zainteresovanosť strediska sa viaže k dodržaniu rozpočtovaného zisku. Vo väčšine podnikov ide o predajné útvary a útvary pomocných obslužných činností.
- Rentabilné stredisko zodpovedá za náklady, výnosy a výšku viazaných prostriedkov strediskom. Základné otázky investičného rozvoja ostávajú v kompetencii vrcholného vedenia podniku. Hmotná zainteresovanosť sa viaže k dosiahnutej rentabilite.
- Investičné stredisko je útvarom vrcholného vedenia podniku. Vedúci strediska majú právomoci rozhodovať o obstarávaní investícií a hmotná zainteresovanosť sa viaže k investovaným prostriedkom.
- Výnosové stredisko predstavuje samostatné predajné miesto. Hmotná zainteresovanosť je viazaná ako na rast výnosov, tak aj na dodržanie (úsporu) rozpočtu nákladov a maximálneho objemu predaja.
- Výdajové (príp. rozpočtové) stredisko zodpovedá za dodržanie limitov účelovo vymedzených výdavkov. Vedúci strediska je zodpovedný len za oblasť výdavkov (neexistuje vzťah medzi vstupmi a výstupmi). Pôjde o reklamné strediská a strediská technického rozvoja.

Čo sa týka vnútropodnikovej účtovnej evidencie pohybu produktov, táto sa sleduje v stredisku zodpovednom za obchod, resp. predaj na účte produktov. V tomto stredisku sa účtujú nasledujúce prípady:

- prvotné a druhotné náklady,
- prevzatie produktov z výrobného strediska,
- vyskladnenie produktov,
- predajný výnos tzn. predajné náklady z kalkulácie x počet predaných produktov),
- predaj produktov v predajnej cene prevzatý z finančného účtovníctva.

Keď sa na začiatku roku vyskytne začiatočný stav zásoby produktov, preberie sa z finančného účtovníctva prostredníctvom spojovacieho účtu k zásobám.

¹⁹³ Organizačná štruktúra podnikov je podrobnejšie uvedená v knihe Kassay, Š.: Podnik a podnikanie – Podnikateľské prostredie. 1. zväzok. Bratislava, VEDA, Vydavateľstvo SAV 2006.

¹⁹⁴ Centralizácia predstavuje sústredenie rozhodovacej právomoci a zodpovednosti podnikovým vedením, podriadené útvary sú výkonné, orientované na disciplínu. Decentralizácia znamená prenesenie podstatnej časti právomocí a zodpovednosti na hierarchicky nižšie útvary (sortiment a organizácia nákupu a predaj).

Kritériá hodnotenia vnútropodnikových útvarov

Pri hodnotení vnútropodnikových útvarov sa uplatňujú dva pohľady. Prvý je výkonový, ktorého podstatou je prvotne posudzovať vzťah nákladov k jednotlivým výkonom (produktom) a druhý je zodpovednostný pohľad, ktorý sleduje priebeh nákladov z hľadiska vnútropodnikových útvarov. Pri oceňovaní výkonov jednotlivých stredísk sa používajú nasledujúce typy vnútropodnikových cien (VPC):

- VPC s pripočítaním rentabilnej prirážky,
- VPC na úrovni úplných strediskových nákladov,
- VPC na úrovni závislých (variabilných, najmä jednotkových) nákladov,
- VPC na úrovni oportunitných nákladov,¹⁹⁵
- VPC dohodnuté medzi strediskami.

Vnútropodnikové ceny medzi strediskami stanovuje vnútropodnikové vedenie a odvodzuje sa od trhovej ceny. Vedenie podniku zasahuje len vtedy, ak by trhová cena pôsobila proti záujmom podniku. Vnútropodniková cena s pripočítaním rentabilnej prirážky sa používa na ocenenie finálnych výkonov vnútropodnikových útvarov, ktoré nachádzajú predaj mimo podnik. Rentabilná prirážka sa používa v prípade, že má vnútropodnikový útvar možnosti a právomoc ovplyvňovať objem a sortiment vykonávaných výkonov. Vnútropodnikové ceny plnia nasledujúce funkcie:

- sú nástrojom zodpovednostného riadenia,
- plnia motivačnú funkciu vo vzťahu k zamestnancom,
- sú ukazovateľom výkonnosti strediska.
- Pri stanovení vnútropodnikových cien sa uplatňujú nasledujúce základné prístupy (v závislosti od priority podnikových cieľov):
- ekonomický prístup, ktorý odvodzuje výšku vnútropodnikových cien z marginálnych nákladov. Zmyslom ich stanovenia je vyjadrenie reálnej výšky zisku, akou útvar prispieva k celopodnikovým výsledkom,
- matematický prístup porovnáva merateľnú činnosť útvaru s iným, spravidla neuskutočneným variantom jeho vykonávania. Vychádza z chápania oportunitných nákladov a výnosov,
- účtovný prístup sa snaží o optimalizáciu cieľov podniku ako celku. Môže pri ňom prísť k stretom záujmov podnikového vedenia a útvarového vedenia. Vnútropodniková cena je limitovaná trhovou cenou a normovanými variabilnými nákladmi,
- behaviorálny prístup vychádza zo psychológie správania sa vedúcich pracovníkov jednotlivých útvarov.

Vnútropodnikové ceny slúžia na oceňovanie odovzdávaných produktov, prác, služieb medzi jednotlivými vnútropodnikovými strediskami. Pri oceňovaní výkonov, podnik by mal vychádzať z úrovne dopytu a podmienok trhu, ako aj z optimalizácie nákladov s cieľom dosiahnuť konkurencieschopné ceny na trhu.

Riadenie výkonnosti podniku

Globalizácia ekonomiky je dnes už taká rýchla, že hranice medzi krajinami strácajú praktický význam. Aby podniky boli úspešné na rýchlo sa meniacom trhu, musia sa zamerať na väčší počet ukazovateľov pre podporu a rozvoj svojho podnikania a finančné stratégie. Klasické riadenie podniku na základe finančných ukazovateľov je postupne

¹⁹⁵ Ekonomické náklady zahŕňajú okrem účtovných nákladov aj tzv. oportunitné náklady (alternatívne náklady). Oportunitné náklady alebo náklady stratených príležitostí (Opportunity Cost(s)) predstavujú peňažnú čiastku, ktorá bola stratená tým, že zdroje neboli vynaložené na najlepšie alternatívne využitie.

nahrádzané novými spôsobmi riadenia, ktoré sledujú efektívnosť a výkonnosť podniku z viacerých pohľadov. Tradičné riadenie výsledkov podniku zo súvahy a z výkazu ziskov a strát je potrebné doplniť o nehmotné položky, ako hodnotu a ziskovosť zákazníkov, ziskovosť produktov a služieb, spokojnosť a lojalitu zamestnancov, či vzťahy s dodávateľmi. Riadenie výkonnosti na základe metódy BSC¹⁹⁶ (systému vyvážených ukazovateľov) vnáša nové uhly pohľadu do sledovania výkonnosti podniku. Okrem tradičných finančných ukazovateľov zameraných na návratnosť investícií, peňažné toky a pridanú hodnotu, sa pri sledovaní výkonnosti podniku monitorujú aj dimenzie zákazníkov, interných podnikových procesov, učenia sa a rastu. Pre každú z uvedených oblastí sú definované ukazovatele, ktoré vychádzajú z vopred určenej stratégie a vízie podniku a sú vzájomne previazané. V súčasnosti finanční manažéri a analytici trávia 80 % svojho času zhromažďovaním a sprístupňovaním údajov, ktoré potrebujú pre svoju prácu a len zvyšných 20 percent venujú ich analýze, pochopeniu trendov a prijímaniu rozhodnutí na základe získaných informácií. Vplyvom rýchlo meniacich sa zmien je potrebné, aby manažéri mali k dispozícii presné a včasné informácie o stave podniku z finančnej perspektívy. Bude nevyhnutná zmena finančného riadenia, t. j. pre prípravu a spracovanie historických transakcií zostane menej času a väčší dôraz sa bude klásť na analýzu a prijímanie rozhodnutí o kritických činnostiach podniku.¹⁹⁷

Aplikácie BSC vo finančnej perspektíve podniku

Abysa dosiahla vysoká celková produktivita kapitálu (finančné perspektívy), vyžadujú sa zodpovedajúce schopnosti pracovníkov (učenie a rast). Táto nachádza svoje vyjadrenie vo vysokej procesnej kvalite a v nepatrných časoch procesov (proces – perspektíva), čo vedie opäť k včasnému zásobovaniu zákazníkov so žiadanými výkonmi a preto tiež viaže zákazníkov (zákazníci – perspektíva). Pri používaní metódy BSC je nevyhnutným predpokladom merateľnosť jednotlivých ukazovateľov. Niektoré, najmä finančné ukazovatele sú merateľné ľahko. Všetky potrebné informácie sa totiž dajú získať z účtovníctva. Meranie ukazovateľov v perspektíve interných procesov alebo v perspektíve učenia sa a rastu už môže byť ťažšie. Nie je totiž bežnou praxou, že podniky takéto údaje cielene zhromažďujú a sledujú. Preto je nevyhnutné potrebný spôsob sledovania a zhromažďovania údajov vytvoriť.

Správnou voľbou metódy BSC, systému manažérskeho účtovníctva resp. kontrolingu sa podnik usiluje zvládnuť oblasť finančného riadenia a oblasť interných podnikových procesov. Ekonomická spôsobilosť podniku (rast podniku ako celku) v BSC je vyjadrená zvládnutím štyroch základných oblastí podnikového riadenia, a to oblasti finančnej analýzy, oblasti vnútorných podnikových procesov, oblasti starostlivosti o zákazníkov a oblasti starostlivosti o rast vedomostí podnikových pracovníkov. Riadenie vnútorných ekonomických procesov podniku sa odvíja od oblasti kalkulácií, vzájomnej previazanosti vnútro-podnikového a finančného účtovníctva.

¹⁹⁶ Balanced Scorecard. V roku 1991 bol vytvorený komplexný systém hodnotenia výkonnosti RFD (Result and Determination Framework) – sústava výsledkov a ich determinantov. Obe oblasti – výsledky a determinanty majú svoje vlastné ciele. Výsledky delíme na: 1. výsledky vo finančnej oblasti a 2. konkurenčné prostredie. Determinantami rozumieme: 1. kvalitu, 2. flexibilitu, 3. využitie zdrojov a 4. inovácie. V praxi je známejší skôr systém BSC, avšak medzi týmito systémami neexistujú žiadne zásadné zmeny.

¹⁹⁷ Konvenčné účtovné balíky, systémy vytvorené vo vlastnej réžii a tabuľkové procesory nemôžu dostatočne podporovať plánovanie, riadenie dát, výkazníctvo a analýzy pri dynamicky sa meniacich podmienkach.

Metódu BSC je možné použiť vtedy, ak podnik zvládol základné metódy kontrolingu či manažérskeho účtovníctva, t. j. členenie nákladov na fixné a variabilné, výpočty kritických bodov, kalkulácie s krycím príspevkom podnikového a finančného účtovníctva, rozbor odchylov od plánu a rozpočtu a prechod od nákladových stredísk k ziskovým strediskám. Ďalej podnik musí mať zvládnutú procesnú analýzu a ujasnenú orientáciu od operatívneho riadenia k strategickému riadeniu.

Cieľom metódy BSC je zlepšovať výkonnosť procesov v podniku nielen znižovaním nákladov, zvyšovaním kvality a skrátením dodacích lehôt, ale zároveň rozpoznať i procesy, ktoré majú strategický význam. Vymedzenie vhodných kritérií merania výkonnosti umožňuje vyjasnenie a formulovanie stratégie a jej riadenie. Vrcholný manažment by mal používať BSC ako základný organizačný rámec pre stanovenie tímových cieľov, alokáciu zdrojov, rozpočtovanie, plánovanie, strategickú spätnú väzbu a proces učenia sa. Metóda BSC umožňuje sledovať nielen finančné výsledky, ale i to, ako sú podniky schopné zaísťovať a získavať nehmotné aktíva potrebné k budúcemu rastu.

Moderná informačná a znalostná doba je neporovnateľná s priemyselnou érou. Vyžaduje k dosiahnutiu úspechu nové schopnosti. Schopnosť mobilizovať a zužitkovať nielen hmotné, ale i nehmotné aktíva – poznatky, ktoré umožňujú:

- vytvoriť také vzťahy so zákazníkmi, ktoré zachovávajú lojalitu k existujúcim zákazníkom a pritom umožňujú efektívne poskytovanie služieb novým zákazníckym segmentom a novým trhom,
- uvádzať na trh inovované produkty a služby, ktoré budú orientované k potrebám zákazníkov,
- produkovať vysoko kvalitné, zákaznícky orientované produkty za nízke ceny s krátkou dobou realizácie,
- mobilizovať schopnosti a motiváciu zamestnancov z dôvodu neustáleho zlepšovania procesov a kvality výroby,
- implementovať informačné technológie a systémy.

Rastúci konkurenčný tlak vyžaduje stále viac pracovníkov špecializujúcich sa na vnútropodnikové procesy, strategickú komunikáciu, marketing a manažment. Pre úspech podniku sa preto stáva rozhodujúcim faktorom riadenia predovšetkým rozvíjanie znalostí a schopností každého zamestnanca.

Každý podnik treba ohodnotiť zo štyroch perspektív, pričom v prípade potreby je možné túto perspektívu ešte zmeniť, resp. doplniť. K dispozícii je jednoduchá kauzálna logika, ktorá je úzko spätá s rastom hodnoty

Hlavným prínosom metódy BSC je, že orientuje manažment podniku nielen na spätné hodnotenie už dosiahnutých finančných výsledkov, ale aj na potrebu vopred vytvoriť podmienky na rozvoj ďalších oblastí. Manažér je hodnotený aj na základe toho, ako sa jeho zamestnancom (podriadeným) darí v oblasti adaptácie a rastu, napríklad vytváraním podmienok kurzov a školení. Nutne ho to vedie k zmene jeho strategickému orientácie z krátkodobej na dlhodobú.¹⁹⁸ Bez rozdielu na to, ktorá sústava komplexných ukazovateľov sa stanoví, vždy je potrebné zvoliť súvisiacu stratégiu, čiastkové ukazovatele a ciele, ktoré sa potom porovnávajú so skutočne dosiahnutými výsledkami.

¹⁹⁸ Tumpach, M.: Manažérske a nákladové účtovníctvo. Bratislava, IURA EDITION spol. s r. o. 2008, s. 221.

Metóda ABC

Metóda ABC¹⁹⁹ ako súčasť nadstavbového manažérskeho informačného systému poskytuje nasledujúce informácie:

- náklady podnikových procesov, aktivít, produktov a zákazníkov,
- výšku zisku alebo straty z produktov a zákazníkov,
- možnosť modelovania variantov (stanovenie správnej ceny produktov, optimalizácia, plánovanie).

Metóda ABC generuje uvedené informácie tým, že vsúva aktivity medzi zdrojové náklady (úctovníctvo) a produkty. Týmto spôsobom vzniká logická väzba medzi nákladmi podľa druhov a aktivitami na jednej strane (každý náklad vznikol z dôvodu nejakej činnosti) a vzťah medzi nákladmi aktivít a produktov na strane druhej (náklady produktu sa rovnajú súčtu častí nákladov aktivít, ktoré boli potrebné na jeho realizáciu – napr. zásobovania, výroby, predaja a pod). Priradenie nákladov robí metóda ABC s využitím tzv. ťahačov nákladov (rozvrhové základne). Sú to ľubovoľné údaje z podniku (počty pracovníkov, mzdové náklady, výška pohľadávok zákazníkov, čas operácie na 1 ks produktu), ktoré je možné mesačne sledovať. Ak majú aktivity charakter vnútropodnikových služieb (napr. údržba, ľudské zdroje), ich kalkulované náklady sa následne prenášajú na ostatné podnikové činnosti podľa skutočne poskytnutých výkonov. V ďalšom kroku sa prenášajú náklady činností na produkty (produkty) podľa toho, ktorá činnosť sa podieľala na ktorom produkte. Dostanú sa tak s vysokou presnosťou mesačné výsledné kalkulácie všetkých produktov. Jedným z hlavných prínosov metódy ABC je previazanie účtovníctva, nákladov aktivít a nákladov na produkty (plánové i výsledné kalkulácie) do jedného systému.

Kalkulácia cien produktov

Cena produktu alebo služby je daná trhom. Vychádza z konkurenčných cien, ovplyvňujú ju úžitkové vlastnosti produktu, podpora predaja a v neposlednom rade schopnosti obchodného útvaru podniku. Cena teda vzniká na trhu a vypočítať možno iba náklady vznikajúce pri realizácii produktov. Metóda ABC slúži na správny výpočet týchto nákladov. Porovnanie tržieb za produkty s ich skutočnými nákladovými cenami prináša každý mesiac vyhodnotenie efektívnosti (ziskovosti, stratovosti) produktov. Pri rôzne postavených cenách možno očakávať rôzny dopyt a tým aj rôzny objem predaja. Metóda ABC umožňuje kalkulovať viaceré alternatívy a porovnať, ktorá cena je pre podnik najvýhodnejšia. Metóda ABC sleduje časť nákladov priamo na zákazníkov. Jedná sa napríklad o dopravné náklady, náklady predaja a marketingu alebo náklady z pohľadávok. Tieto náklady spolu s nákladmi na produkty, ktoré zákazníci odobrali, tvoria celkové náklady jednotlivých zákazníkov. Porovnaním tržieb od jednotlivých zákazníkov s príslušnými nákladmi generuje systém ekonomickú efektívnosť zákazníkov. Tento údaj je jedným z najdôležitejších pre riadenie podniku. Metódu ABC na základe adresného sprehľadnenia nákladov na procesy a aktivity znázorňuje obr. 60.²⁰⁰

¹⁹⁹ Metóda ABC vznikla koncom 20. storočia na základe potreby vyspelých podnikov poznať presnejšie náklady na produkty, ako moderný prístup k riadeniu nákladov. Nevyhnutnosťou sa stalo zvládnuť nákladovosť výroby a ostatných podnikových činností, na čo bolo potrebné adresné sprehľadnenie nákladov na procesy a aktivity. Princíp metódy ABC vychádza z úvahy, že zákazníci vyžadujú produkty, produkty spotrebávajú podnikové procesy a podnikové procesy spotrebávajú podnikové zdroje a tým aj náklady.

²⁰⁰ Interný materiál podniku Gradient 5, spol. s r. o., odborný garant pre metódy ABC, EVA a pre ekonomicko-procesné modely. Podnik je implementačným partnerom Datalock a. s. pre ABC analýzy.

Toky finančných zdrojov a ich dopad vo forme nákladov v porovnaní s výnosmi umožní sledovať ABC model, ktorý je už súčasťou nových nadštandardných informačných systémov. Ten predstavuje finančno-matematický model podniku, ktorý pomocou nefinančných ukazovateľov transparentne opisuje ziskovosť činnosti a produktov podniku v niekoľkých dimenziách.

Ak sa podnik po dobrom zvážení rozhodne implementovať metódu ABC, nadobudne nový pohľad na náklady a ziskovosť. Jej implementáciou má manažment podniku k dispozícii detailné informácie o nákladovosti procesov prebiehajúcich v podniku a o ziskovosti produktov, zákazníkov, predajných ciest. Táto metóda presne opisuje tok nákladov a finančných prostriedkov vynaložených v podniku, umožňuje porovnanie procesov medzi sebou v rámci jedného podniku alebo medzi viacerými podnikmi. V porovnaní s klasickými metódami analýzy táto metóda prináša dva základné prvky:

- možnosti analýzy a vyhodnotenia procesov,
- možnosti analýzy a vyhodnotenia produktov a činností.

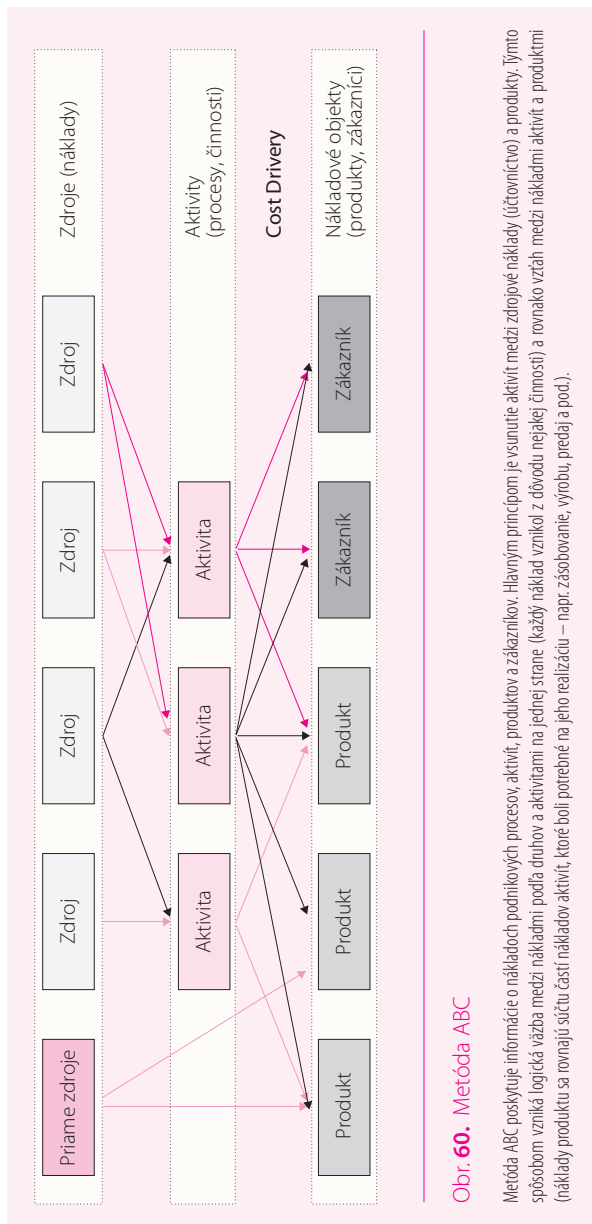
Ideálne použitie je pri analýze podobných procesov v podniku, predajných tímov, obchodných značiek. Metódu je možné použiť pre akýkoľvek proces a produkt. Metóda sa uplatňuje hlavne pri analýze režijných nákladov, pretože alokuje tieto náklady na produkt, zákazníka, trh v čase, keď v priebehu procesu vznikli.

Pred samotným implementovaním metódy ABC je dobré posúdiť podnik z hľadiska jeho pripravenosti, hlavne v akom stave je nákladové účtovníctvo a aký informačný systém má podnik k dispozícii. Bez kvalitného nákladového účtovníctva a kvalitného informačného systému nastáva v podniku problém ako získať dostatočné množstvo informácií. V rámci nákladového účtovníctva ide hlavne o dostatočný detail štruktúry nákladových stredísk, účtov, poprípade vnútropodnikových zákaziek. Ďalej podnik musí byť pripravený prijímať zmeny. Výsledky zavedenia metódy ABC sú často prekvapivé a neočakávané a spôsobujú revíziu v chápaní vlastnej ziskovosti. Jedným z dôsledkov implementácie metódy ABC môže byť zmenená štruktúra nákladových stredísk, aby sa nákladové účtovníctvo čím viac priblížilo procesom prebiehajúcim v podniku. Následne podnik získa dobrú základňu pre implementáciu procesného informačného systému.

Implementácia ABC metódy musí mať jednoznačnú podporu vrcholného manažmentu podniku, od neho musí prísť motivačný impulz pre ostatných pracovníkov. Metódou manažéri najčastejšie zisťujú nákladovosť procesov a na tom základe ziskovosť produktov. Táto metóda je dvojkroková. V prvom kroku sa vyhodnocujú procesy a aktivity a v druhom produkty. Podnik sa môže rozhodnúť len pre prvú fázu, ak to potrebuje alebo ak má výstup slúžiť napríklad ako podklad pre rozhodovanie o outsourcingu aktivít. Metódou ABC je možné porovnať nákladovosť našich aktivít s nákladovosťou služieb dodávateľa. Pre druhý krok sa môže rozhodnúť neskôr alebo vôbec. Podniky si pri implementácii metódy ABC zostavujú tím zástupcov (projektový tím) všetkých hlavných procesov a to výroby, predaja, marketingu, personálneho oddelenia, informačných technológií a pod. Projektový tím v tomto prípade slúži skôr ako podpora pri zbieraní dát a informácií nutných pri stavbe modelu. Týchto dát je veľké množstvo – tabuľka s približne 300 stĺpcami a 5 000 000 riadkami. Asi toľko dát podnik potrebuje.

Manažérsky informačný systém – využitie vo finančnom riadení

Dostupnosť správnych údajov v pravý čas je v súčasnosti veľkou konkurenčnou výhodou. Podniky, ktoré nemajú včas potrebné údaje, konkurenčne strácajú v porovnaní s tými, ktoré potrebné údaje majú. Riešením je použitie systémov pre podporu rozhodovania,



Obr. 60. Metóda ABC

Metóda ABC poskytuje informácie o nákladoch podnikových procesov, aktivít, produktov a zákazníkov. Hlavným princípom je vsunutie aktivít medzi zdrojové náklady (účtovníctvo) a produkty. Ďalším spôsobom vzniká logická väzba medzi nákladmi podľa druhov a aktivitami na jednej strane (každý náklad vznikol z dôvodu nejakej činnosti) a rovnako vzťah medzi nákladmi aktivít a produktmi (náklady produktu sa rovnajú súčtu nákladov aktivít, ktoré boli potrebné na jeho realizáciu – napr. zásobovanie, výrobu, predaj a pod.).

ktoré predstavujú cestu k účelnému využitiu informačného potenciálu údajov v celej organizácii.

Manažérsky informačný systém²⁰¹ poskytuje jednoduchý prístup k dátam pomocou interaktívneho prostredia. Informácie poskytované prostredníctvom manažérskeho informačného systému:

- umožňujú manažérom rýchlejšie a efektívnejšie rozhodovanie,²⁰²
- zabezpečujú podporu nerutinných rozhodnutí vrcholného manažmentu,
- monitorujú a podporujú rozhodovanie na operatívnej úrovni,
- poskytujú nástroje na podporu strategického rozhodovania,
- skracujú čas a znižujú počet chýb.

Grafické zobrazenia sprehľadňujú prácu a poskytujú možnosť jednoducho a rýchlo identifikovať momentálny stav najdôležitejších ekonomických ukazovateľov ako aj trendy dlhodobého vývoja. Manažér môže sám získavať potrebné údaje pomocou viacrozmerného prehliadania a analyzovať ich podľa vopred definovaných hľadísk.

Manažérsky informačný systém sa delí na dve základné úrovne:

- informačný systém, určený pre analytikov,²⁰³ ktorý obsahuje kompletnú sadu analytických nástrojov. Systém umožňuje modelovanie, prácu s časovými radmi, prognózovanie, optimalizáciu a využitie matematicko-štatistického aparátu,
- manažérsky informačný systém pre stredný a vrcholný manažment,²⁰⁴ ktorý poskytuje aplikácie špecifické pre potreby vyššieho vedenia. Charakteristické aplikácie sú dynamické pohľady na aktuálne údaje,²⁰⁵ reporting a analýzu informácií.

Manažérsky informačný systém poskytujú softwarové spoločnosti ako súčasť informačného systému samostatne alebo ako nadstavbu informačného systému. Pre efektívne fungovanie MIS je nevyhnutné vytvorenie plnohodnotných dátových údajov (Data Warehouse),²⁰⁶ ktoré v čase kumulujú predspracované dáta z rôznych produkčných systémov a informačných zdrojov.

Manažérsky informačný systém umožňuje získať komplexný pohľad na chod podniku a ponúka väčší časový priestor na strategické rozhodovanie. V tomto význame sa dotýka prakticky všetkých funkčných oblastí podniku, ako sú výroba, skladová evidencia, logistika, personalistika, účtovníctvo a ostatné oblasti.

²⁰¹ Management Information System (MIS).

²⁰² Patria sem ďalšie aktivity:

- rýchlo získať informácie podstatné pre kvalitné, rýchle a fundované rozhodovanie pri strategickom riadení podniku, okamžite získať dôležité informácie pre operatívne riadenie podniku, analyzovať fakty zo všetkých pohľadov do najmenších detailov, t. j. postupný rozpad pohľadu od globálneho k detailnému,
- vykonávať analýzy detailných dát bez záťaže produkčných IS,
- ľubovoľne filtrovať a kombinovať dáta,
- uskutočňovať prognózy dopadu na ukazovatele podniku formou simulácie ukazovateľov, resp. dimenzií,
- podávať aktuálne informácie nadriadeným, prípadne štátnym orgánom,
- získať informácie pri historických dátach, prípadne reklamáciách.

²⁰³ Decision Support System (DSS) – ťažiskom tejto úrovne je analytické vyhodnocovanie informácií nad dátový sklad podľa príslušných predmetných oblastí.

²⁰⁴ Executive Information System (EIS).

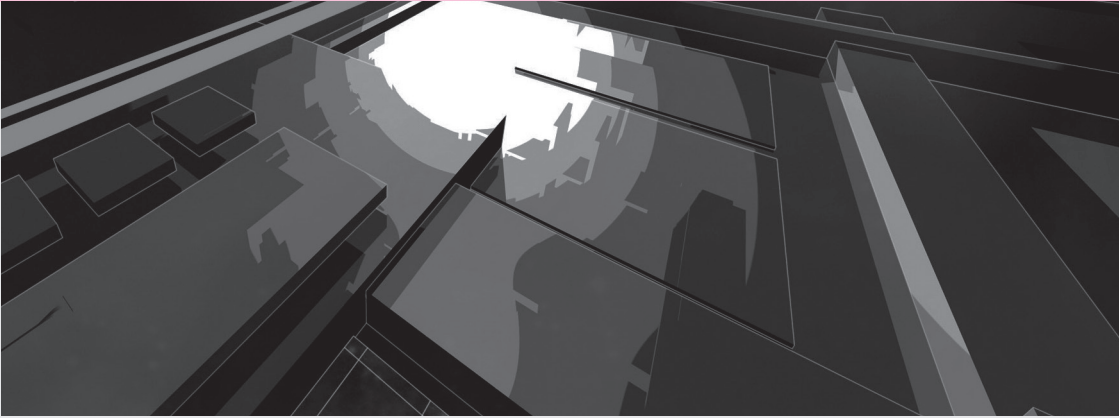
²⁰⁵ Priame analytické spracovanie dát, tzv. aplikácie OLAP – On Line Analytical Processing.

²⁰⁶ Data Warehouse – dátový sklad.



Prípadová štúdia 3

Kalkulačný systém



Podnik, ktorý využíva kalkulácie nákladov a má záujem aktívne riadiť nákladový proces, potrebuje vybudovať kvalitný kalkulačný systém. Ten umožňuje riadiť náklady v priebehu celého výrobného procesu. Kalkulačný systém z pohľadu produktu začína od zámeru produkt vyrábať, až po ukončenie jeho životného cyklu. Jeho význam je však najmä v tom, že pomocou neho náklady podnikoví manažéri nielen sledujú, ale ich aj aktívne riadia. Najdôležitejšou časťou kalkulačného systému podniku sú jednotlivé druhy kalkulácií nákladov. Z hľadiska funkcie, ktorú by mali plniť jednotlivé druhy kalkulácií nákladov v riadení a z hľadiska času, kedy sa zostavujú, rozlišujeme kalkulácie nákladov na dve hlavné skupiny: predbežné kalkulácie a kalkuláciu výslednú.

Kalkulačný systém je možno vymedziť v užšom zmysle a v širšom zmysle. Kalkulačný systém v užšom zmysle tvoria jednotlivé druhy kalkulácií nákladov a jeho prvou úlohou je krátkodobé riadenie hospodárnosti jednotkových nákladov. Niekedy je i nástrojom dlhodobého riadenia nielen jednotkových nákladov, ale všetkých nákladov, napríklad používaním prepočtovej kalkulácie.

Kalkulačný systém v širšom zmysle tvorí okrem jednotlivých druhov kalkulácií nákladov i predajná cena (alebo cena, ktorá je použitá ako základ pre cenovú tvorbu). Jeho úlohou je okrem riadenia hospodárnosti i napomáhať zvyšovanie užitočnosti, a tým ekonomickej efektívnosti všetkých nákladov, ktoré boli vynaložené na výrobu výkonov. Kalkulácie vyjadrujú priemerné, úplné alebo neúplné vlastné náklady na kalkulačnú jednotku v sledovanom období, spravidla jedného kalendárneho roka. Sú vypracovávané z podkladov na príslušný rok:

- finančný plán,
 - plán predaja – množstvo,
 - normy spotreby priameho materiálu a miezd,
 - vnútro podnikové cenníky,
 - skutočné náklady a výnosy,
 - skutočný predaj – množstvo.
- Pri spracovávaní kalkulácií sú používané dve metódy kalkulácií:
- kalkulácie úplných nákladov,
 - kalkulácie neúplných nákladov – kalkulácie krycích príspevkov.
- Každá metóda má svoje prednosti a je na podniku, akú metódu k spracovaniu kalkulácií si vyberie.

Metodika stanovenia priamych a nepriamych nákladov

Z hľadiska možnosti pripočítania nákladov na konkrétny výkon je možné rozlišovať náklady nekalkulovateľné a náklady kalkulovateľné. Na základe zvyklostí a právnych ustanovení sú niektoré náklady (tzv. nekalkulovateľné náklady) vylúčené z kalkulácie, pretože nesúvisia s tvorbou daných výkonov. Ide najmä o poplatky za znečistenie ovzdušia a povrchových vôd, kurzové rozdiely, odpísané pohľadávky, pokuty a penále alebo technologické straty nad stanovenú normu. Kalkulovateľné náklady sú tie náklady, ktoré je možné priamo priradiť na kalkulačnú jednotku, alebo nepriamo ak nie je možné zistiť existujúci účelový vzťah. Na základe uvedeného, je možné náklady členiť na priame a nepriame náklady.

Kalkulácie úplných vlastných nákladov

Jednotlivé produkty vyrábané v podniku sú rozdelené pre potreby kalkulácií úplných vlastných nákladov do skupín príbuzných produktov. Jednotlivé produkty v rámci skupiny majú rovnakú výrobnú, správnu a zásobovaciu réžiu, ktorá je definovaná ako činnosť danej produktovej skupiny. Skupiny príbuzných produktov sú odvodené od technologických postupov a strojného zariadenia, na ktorom sú produkt, realizované.

Kalkulácie úplných vlastných nákladov sú spracované podľa nasledujúceho typového vzorca:

1. Priamy materiál
2. Priame mzdy
3. Ostatné priame náklady
4. Priame náklady – položky 1 až 3
5. Výrobná réžia
6. Výrobné náklady – položky 4 a 5
7. Správna réžia
8. Zásobovacia réžia
9. Predajná réžia
10. Úplné vlastné náklady – položky 6 až 9

K položkám kalkulačného vzorca sú priradené len ekonomicky oprávnené náklady, ktoré sú časovo rozlíšené. Podnik vypracováva tri druhy kalkulácií úplných vlastných nákladov:

1. Plánové kalkulácie sa zostavujú na základe plánovaných noriem a technologických postupov priamych nákladov a plánovaných nepriamych nákladov z finančného plánu na bežný rok.

2. Výsledné kalkulácie sa zostavujú na základe platných noriem a technologických postupov priamych nákladov a skutočných nepriamych nákladov z údajov účtovníctva.

3. Operatívne kalkulácie sa zostavujú na základe operatívnych noriem a technologických postupov priamych nákladov a plánovaných nepriamych nákladov na bežný rok.

Priamy materiál

Do tejto položky patria všetky suroviny, obalový materiál a polotovary vlastnej výroby, ktorých spotreba je určená produktovou štruktúrou – normou priamo na kalkulačnú jednotku. Oceňovanie priameho materiálu je v súlade s predpismi pre oceňovanie v účtovníctve. Potreba priameho materiálu na jednotku je ocenená skladovými cenami.

Do nákladov na priamy materiál nepatrí podiel zásobovacej réžie a cenové rozdiely.

Priame mzdy

Do tejto položky sú zahrnuté mzdy priamo súvisiace s vykonaním výkonu, ktoré možno určiť v technologickom postupe priamo na kalkulačnú jednotku. Priame mzdy do kalkulácií sú zahrnuté vo výške platných výkonových noriem podniku.

Ostatné priame náklady

Ostatné priame náklady tvoria zákonné sociálne poistenia k priamym mzdám a sú vypočítané podľa platných predpisov.

Výrobná réžia

Do tejto položky patria všetky časovo rozlíšené prvotné aj druhotné náklady súvisiace s riadením, činnosťou a obsluhou procesu uskutočňovania výkonu výroby, ktoré nemožno priamo určiť na kalkulačnú jednotku.

Základ výrobnéj réžie tvoria:

- prvotné a druhotné náklady výrobných stredísk okrem spotreby priameho materiálu, priamych miezd a ostatných priamych nákladov,
- prvotné a druhotné náklady vývoja a prípravy výroby a útvaru riadenia kvality. Ako rozvrhová základňa výrobnéj réžie na jednotlivé produkty sa používa metóda ekvivalentných čísiel.

Správna réžia

Do tejto položky patria všetky časovo rozlíšené prvotné a druhotné náklady súvisiace s riadením a správou organizácie alebo vnútornej organizačnej jednotky, rozpočtované a účtované ako správna réžia, ktoré nemožno zistiť priamo na kalkulačnú jednotku. Réžia neobsahuje náklady na zásobovanie a predaj.

Základ správnej réžie tvoria:

- prvotné a druhotné náklady správnych stredísk jednotlivých odšepných závodov,
- podiel podľa vyrobených ton z prvotných a druhotných nákladov správy divízie holdingu, správy divízie riaditeľa výroby, správy riaditeľa logistiky a dopravy, správy divízie riaditeľa obchodu očistené o neproduktívne náklady, dary, odpis pohľadávok, predané cenné papiere. Ako rozvrhová základňa správnej réžie na jednotlivé produkty sa používa metóda ekvivalentných čísiel.

Zásobovacia réžia

Do tejto položky patria všetky časovo rozlíšené prvotné a druhotné náklady súvisiace so zásobovacou činnosťou, najmä náklady na objednávanie, preberanie, uskladňovanie a vydávanie zásob, rozpočtované a účtované ako zásobovacia réžia, ktoré nemožno zistiť priamo na kalkulačnú jednotku. Réžia neobsahuje náklady na predaj.

Základ zásobovacej réžie tvoria prvotné a druhotné náklady úseku riaditeľa nákupu a zásobovania podniku. Rozvrhovou základňou zásobovacej réžie pre jednotlivé výrobné strediská je spotreba priamych materiálov. Pre rozvrhovanie na jednotlivé produkty sa používa metóda ekvivalentných čísiel.

Predajná réžia

Do tejto položky patria všetky časovo rozlíšené prvotné a druhotné náklady spojené s predajnou činnosťou, rozpočtované a účtované ako predajné náklady, ktoré nemožno zistiť priamo na kalkulačnú jednotku. Ide najmä o náklady vynaložené na skladovanie, propagáciu, predaj a expedíciu produktov.

Základ predajnej réžie tvoria:

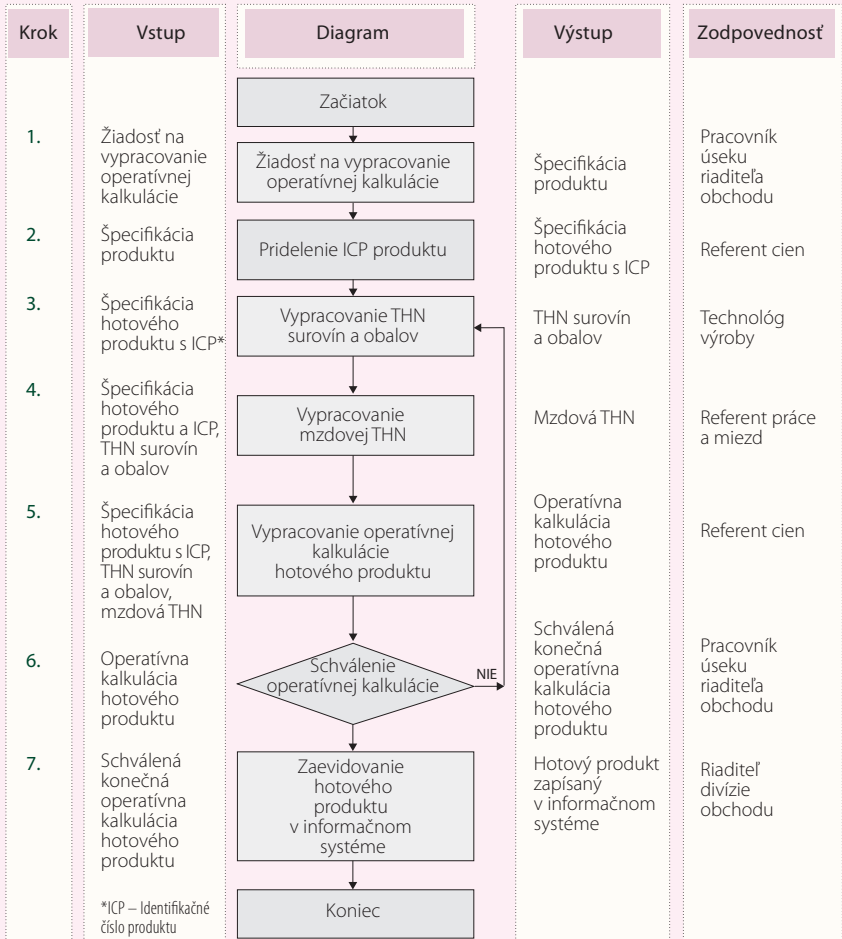
- prvotné a druhotné náklady úseku riaditeľa logistiky a dopravy,
- prvotné a druhotné náklady úseku obchodného riaditeľa pre Slovensko,
- prvotné a druhotné náklady odboru exportu.

Predajná réžia na tonu je určená ako podiel nákladov a predaných ton.

Pracovný postup

Pre spracovanie kalkulácií úplných vlastných nákladov je vydaný pracovný postup, ktorý obsahuje popis činností a vývojový diagram pre prácu s jednotlivými druhmi kalkulácií. Obr. 61 ponúka príklad operatívnej kalkulácie.

Pri vypracovaní operatívnej kalkulácie žiadosť podáva zodpovedný pracovník úseku riaditeľa obchodu. Žiadateľ vypracuje špecifikáciu produktu, ktorú doručí oddeleniu cien. Referent cien z oddelenia cien operatívne prideli číslo a oznámi to žiadateľovi. Žiadateľ doručí špecifikáciu doplnenú o číslo na príslušné oddelenie vývoja a prípravy výroby a na oddelenie práce a mzdy. Ďalej technolog výroby z oddelenia vývoja a prípravy výroby vypracuje normy surovín a obalov v informačnom systéme. Referent práce a miezd vypracuje mzdovú normu v informačnom systéme. Referent cien vypočíta priame náklady, zatriedi produkt do príslušnej produktovej skupiny a priradí k danému produktu plánové réžie. Vypracovanú kalkuláciu referent cien odovzdá žiadateľovi. Po schválení vypracovanej operatívnej kalkulácie sa produkt ocení.



Obr. 61. Vývojový diagram – konečné operatívne kalkulácie

Prednosťou operatívnej kalkulácie je, že sa používa pri predbežnom stanovení nákladov na výkony, ak je vopred možné určiť technické, organizačné a ekonomické podmienky k určitému stanovenému dátumu (spravidla na začiatku obdobia). V praxi (vo vnútro podnikovom riadení) operatívne kalkulácie nachádzajú široké uplatnenie. Môžu slúžiť ako základ na stanovenie východiskovej (základnej) kalkulácie ako aj priebežnej kontroly výrobného procesu z hľadiska jeho hospodárnosti. Ďalej sú dôležitým nástrojom stanovenia úloh počas prípravy výroby v oblasti znižovania nákladov i na účely rozhodovania o cenách výkonov.

Kalkulácie neúplných nákladov – kalkulácie krycích príspevkov

Kalkulácie krycích príspevkov vychádzajú z rozdelenia nákladov na variabilné, fixné a „neutrálne“ (vybrané položky nákladov). Krycí príspevok je potom prebytok výnosov bez vybraných položiek nad variabilnými nákladmi.

Kalkulácie krycích príspevkov sú spracované podľa nasledujúceho typového vzorca:

Výnosy bez vybraných položiek – Variabilné náklady = Krycí príspevok I. za produkt + Obchodná marža z predaja produktov²⁰⁷ = Krycí príspevok I. za teritórium (podnik)

Variabilné náklady

Variabilné náklady sú tie náklady, ktoré sa menia pri zmene výrobného (predajného) množstva. Najväčšiu časť variabilných nákladov tvoria priame náklady, ktoré sú normované na výkon. Ich spotreba je priamo úmerná s výrobou množstva. Medzi priame náklady patria najmä náklady na suroviny, obaly, a priame mzdy (výrobných robotníkov).

Medzi variabilné náklady patria:

- materiál – suroviny a obaly. Do produktov je rozvrhovaný na základe noriem,
- cenové rozdiely – suroviny. Do produktov sú rozvrhované na základe rozvrhového kľúča – spotreba surovín, obaly. Do produktov sú rozvrhované na základe noriem,
- cenové rozdiely – obaly. Do produktov sú rozvrhované na základe rozvrhového kľúča – spotreba obalov,
- mzdové náklady a osobné náklady normované. Do produktov sú rozvrhované na základe noriem,
- elektrická energia a plyn. Do produktov sú rozvrhované na základe rozvrhového kľúča – priame náklady,
- pomocný materiál. Do produktov je rozvrhovaný na základe rozvrhového kľúča – priame náklady,
- ostatné priame náklady (prepravné, colnice, provízie). Do produktov sú rozvrhované na základe rozvrhového kľúča – cena (tržby).

Výnosy bez vybraných položiek

Výnosy bez vybraných položiek obsahujú výnosy, ktoré sú tvorené najmä z prevádzkovej činnosti podniku a sú hlavným výstupom jeho podnikateľskej činnosti. Patria medzi ne najmä tržby z predaja vlastných produktov a zmena stavu hotových produktov a nedokončenej výroby.

Metodika rozvrhu nepriamych nákladov v kalkuláciách úplných vlastných nákladov

Podnik vyrába vo svojich závodoch produkty, ktoré spája rovnorodá technológia. Výroba jednotlivých produktov sa odlišuje použitím iného strojného zariadenia, výkonom, materiálovou

²⁰⁷ Obchodná marža z predaja je rozdiel medzi nákupnou a predajnou cenou produktov.

a pracovnou náročnosťou a výsledkom je produkt rovnakej alebo obdobnej úžitkovej hodnoty – sušenka, oblátka, tyčinka a pod. Uvedené skutočnosti viedli k použitiu kalkulačnej metódy – kalkulácia delením ekvivalentnými číslami.

Na základe odporučených kritérií sú v podniku vybrané štyri dostupné a maximálne presné základné kritériá, ktoré spĺňajú parameter časovej stálosti a minimálnej premenlivosti. Pre výber kritérií boli vykonané porovnávacie výpočty za dva roky. Použité kritériá sa používajú ako vážený aritmetický priemer, pretože pre početnosť sortimentu nebolo vhodné použiť metódu najviac vyrábaného produktu. Použité kritériá sú výkon v tonách, výkon v normohodinách, počet operácií a spotreba priameho materiálu.

Základom výpočtu je skutočne vyrábaný sortiment produktov, najlepšie za jeden rok. Produkty sú zaradené do produktových skupín, na ktoré sú ekvivalentné čísla vypočítané. Produktové skupiny sú odvodené od technologického postupu a použitého strojného zariadenia. K jednotlivým produktom sa priradia vybrané kritériá a prenasobením vyrábaným množstvom sa vypočítajú aritmetické priemery za závod a za jednotlivé produktové skupiny. Základným čiastkovým ekvivalentným číslom je priemer za závod a predelením sa vypočítajú čiastkové ekvivalentné čísla za skupiny produktov. Z vypočítaných čiastkových ekvivalentných čísiel sa vhodným váhovým pomerom stanoví ekvivalentné číslo pre produktovú skupinu. Uvedený prepočet je doporučené kontrolovať kľzavým 12 mesačným obdobím, avšak len v prípade, že nie je v závode sezónna výroba. Pri sezónnosti výroby z pohľadu neúplných období alebo kľzavých období dochádza k tomu, že sa vypočítané čiastkové ekvivalentné čísla javia ako časovo nestále a premenné, čo však z pohľadu kalendárneho roka nie je pravdou.

Pomerné zastúpenie z jednotlivých vypočítaných čiastkových ekvivalentných čísiel je stanovené podľa výšky nákladov, ktoré čiastkové ekvivalentné číslo zastupuje. To znamená, že sa k jednotlivým kritériám priradia zodpovedajúce náklady napr. k operáciám – odpisy majetku, náklady na opravy, spotreba energie, služby a pod., k priamemu materiálu – zásobovacia réžia, k normohodinám – mzdové náklady a pod. Súčet takto zistených nákladov je 100 %, korekčným faktorom je výkon v tonách.

Podnik vyrába dva druhy sortimentu, ktoré z hľadiska použitia kalkulácií delením ekvivalentnými číslami považuje za základné produktové skupiny:

- trvanlivé pečivo,
- cukrovinky.

V jednotlivých produktových skupinách sú vytvorené produktové skupiny, ktoré spája rovnaká technológia výroby a určuje nákladová skupina položky napr. sušenky, oblátky, lízanky, atď.

Príklad kalkulácie delením ekvivalentnými číslami – výpočet výrobnéj réžie:

Predpoklad: celkové náklady – výrobná réžia = 75 600,00 SKK

množstvo produktu 1 1 000,00 kg

množstvo produktu 2 2 000,00 kg

množstvo produktu 3 3 000,00 kg

Vyrába sa trvanlivé pečivo v troch druhoch, pričom pomer nákladov – ekvivalentné číslo je 0,7 : 1 : 1,2.

Určenie prepočítacích jednotiek

skutočné jednotky		prepočit. jednotky
1 000,00 x 0,7	=	700,00
2 000,00 x 1,0	=	2 000,00
3 000,00 x 1,2	=	3 600,00
<hr/>		
6 000,00		6 300,00

Kalkulácia delením na jednu prepočítaciu jednotku
 $75\ 600 / 6300 = 12,00$ SKK

Výpočet výrobnéj réžie na kilogram pre jednotlivé druhy

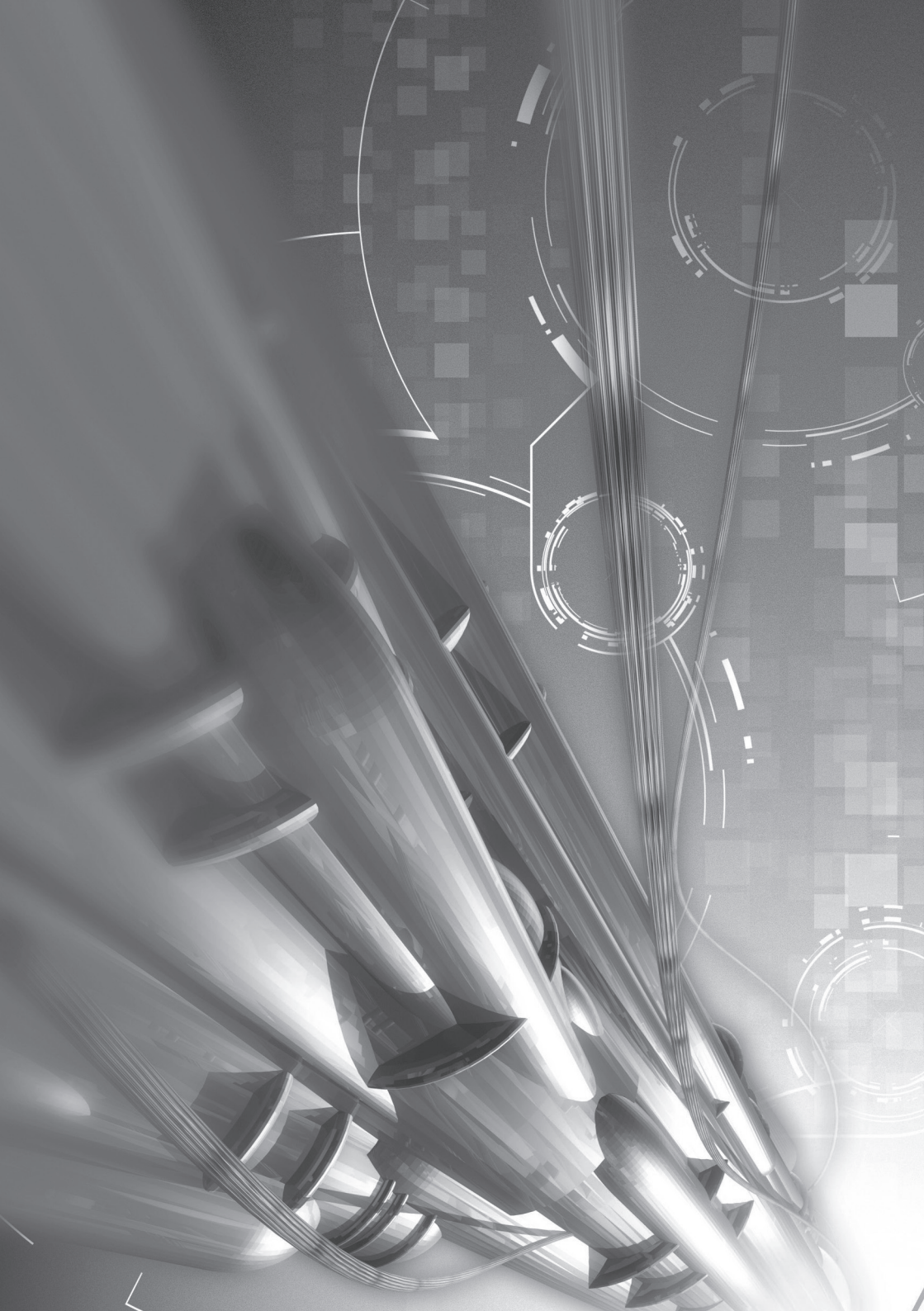
12 x 0,7	=	8,40 SKK / kg
12 x 1,0	=	12,00 SKK / kg
12 x 1,2	=	14,40 SKK / kg

Kontrola

8,40 x 1000	=	8 400,00 SKK
12,00 x 2000	=	24 000,00 SKK
14,40 x 3000	=	43 200,00 SKK
<hr/>		
Celkom		75 600,00 SKK

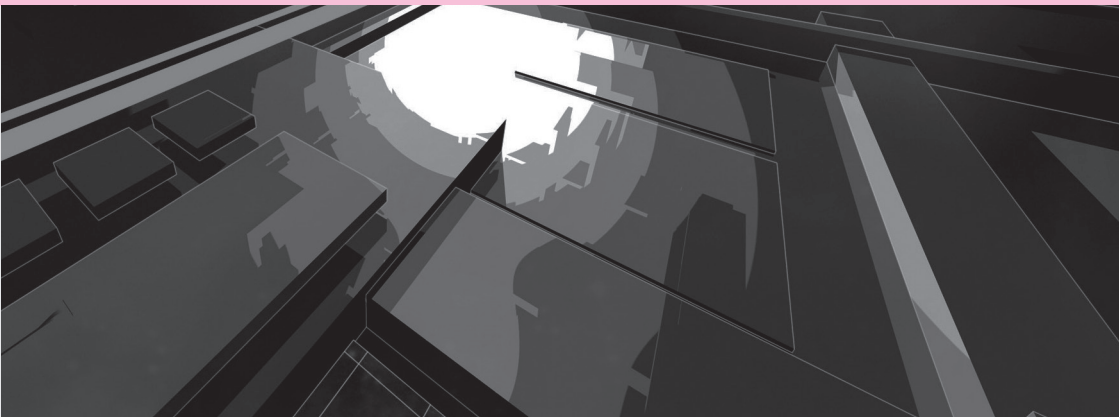
Pomer z vypočítaných čiastkových ekvivalentných čísiel je stanovený podľa výšky nákladov, ktoré čiastkové ekvivalentné číslo zastupuje (0,7 : 1 : 1,2). To znamená, že sa k jednotlivým produktom priradia zodpovedajúce náklady v rozpätí od 8,40 SKK na kg do 14,40 SKK/kg.

Pre príklad boli použité zjednodušené údaje podniku vyrábajúceho dva produkty A a B a majúceho dvoch zákazníkov 1 a 2. Každý z produktov je vyrábaný na inom výrobnom zariadení, t. j. bol použitý rôzny technologicky postup. Základné údaje priradené k produktom sú uvedené na obr. 62.



Prípadová štúdia 4

Analýza ziskovosti produktov metódou ABC



Štúdia sa zaoberá implementáciou ABC metódy.²⁰⁸ Cieľom prezentácie modelového príkladu je poukázať na rozdiely medzi tradičným spôsobom zostavovania kalkulácie nákladov a ziskovosti produktov a kalkuláciou zostavenou na báze metodiky ABC. Prípadová štúdia kladie dôraz aj na možné rozdiely v následnom prijímaní rozhodnutí o produkcii a spôsobe obsluhy zákazníkov, ktoré vyplývajú z analýzy výsledkov oboch kalkulácií.

Pre príklad boli použité zjednodušené údaje podniku vyrábajúceho dva produkty A a B a majúceho dvoch zákazníkov 1 a 2. Každý z produktov je vyrábaný na inom výrobnom zariadení, t. j. bol použitý rôzny technologický postup. Základné údaje priradené k produktom sú uvedené na obr. 62.

Údaje o produktoch A a B	Produkt A	Produkt B
Počet vyrobených kusov	10 000	10 000
Počet predaných kusov	10 000	10 000
Zákazník 1 – počet kúpených ks	7 000	3 000
Zákazník 2 – počet kúpených ks	3 000	7 000
Náklady na priame materiály v SKK	900 000	1 100 000
Náklady na priame mzdy v SKK	1 100 000	1 400 000

Obr. 62. Základné údaje o produktoch A a B

²⁰⁸ Varga, B. – Haverlík, M.: Porovnanie tradičného prístupu ku kalkuláciám s metodikou ABC. Bratislava, S&K Management systems 2006.

V podniku vznikali nepriame náklady, súvisiace s výrobou a distribúciou produktov A a B a zákazníkmi 1 a 2, ktoré pre potreby metodiky ABC boli rozdelené na činnosti, uvedené na obr. 63. Pre porovnanie sú k týmto činnostiam priradené režijné náklady podľa klasickej kalkulácie.

Klasifikácia nákladov	Popis nákladov	Náklady v SKK
Zásobovacia réžia	Nákup vstupných surovín	300 000
Celkom zásobovacia réžia		300 000
Výrobná réžia	Výroba produktov	450 000
	Vývin predpredajných aplikácií	40 000
	Zmena sortimentu	200 000
	Prestoje výrobného zariadenia	100 000
	Údržba výrobného zariadenia	320 000
	Čistenie odpadových vôd z výrobného zariadenia	140 000
Celkom výrobná réžia		1 250 000
Predajná réžia	Propagácia obchodnej značky	100 000
	Zalistovanie produktov do zákazníckeho katalógu	150 000
	Expedícia produktov zákazníkovi	80 000
	Preprava produktov zákazníkovi	300 000
Celkom predajná réžia		630 000
Správna réžia	Fakturácia dodávok zákazníkovi	180 000
	Vybavovanie reklamácií zákazn.	70 000
Celkom správna réžia		250 000
Režijné náklady	Celkové nepriame náklady	4 610 000

Obr. 63. Nepriame – režijné náklady a náklady na činnosti pri produktoch A a B

Pre názorné porovnanie jednotlivých nákladových metód sa uskutočnili tri rozdielne kalkulácie na výpočet nákladov a tým aj ziskovosti produktov A a B:

- tradičný prístup ku kalkulácii nákladov za použitia prirážkovej metódy, ktorá je v praxi najpoužívanejšia, ale v dôsledku automatizácie a zvyšovania komplexnosti výrobných postupov aj najmenej presná v oblasti rozvrhovania nepriamych nákladov,
- tradičný prístup ku kalkulácii nákladov, vychádzajúci z triedenia a rozdelenia činností podľa ABC metódy,
- ABC metóda kalkulácie nákladov, sledujúca priradenie nákladov, kde vznikali.

Tradičný prístup ku kalkulácii nákladov

Tradičný prístup používa na alokáciu nákladov priame náklady, ktoré možno priamo priradiť na kalkulované množstvo nákladových objektov (priamy materiál a mzdy) a nepriame náklady alokované prostredníctvom zvolenej rozvrhovej základne. Najčastejšie rozvrhové základne používané v praxi sú priamy materiál, priame mzdy robotníkov, výrobné náklady, hmotnosť produktov, normohodiny na výrobu a pod. Na základe zvolenej rozvrhovej základne sa vypočíta tzv. percento prirážky resp. sadzba, ktorými sa určí výška režijných nákladov (obr. 64). Na vysvetlenie údajov na obr. 3. podľa tradičného prístupu ku kalkulácii nákladov na produkty A a B slúžia nasledujúce výpočty na položky:

Číslo	Kalkulačná položka	Produkt A (v SKK)		Produkt B (v SKK)	
		Celkove	Na 1 ks	Celkove	Na 1 ks
1	Priamy materiál	900 000	90,00	1 100 000	110,00
2	Priame mzdy	1 100 000	110,00	1 400 000	140,00
Σ	Priame náklady	2 000 000	200,00	2 500 000	250,00
3	Výrobná réžia	550 000	55,00	700 000	70,00
Σ	Výrobné náklady	2 550 000	255,00	3 200 000	320,00
4	Zásobovacia réžia	135 000	13,50	165 000	16,50
5	Správna réžia	110 000	11,00	140 000,00	14,00
Σ	Výrobné náklady výkonu	2 795 000	279,50	3 505 000	350,50
6	Σ Predajná réžia	315 000	31,50	315 000	31,50
7	Úplné výrobné náklady výkonu	3 110 000	311,00	3 820 000	382,00
Σ	Zisk	350 000	35,00	420 000	42,00
	Predajná cena	3 460 000	346,00	4 240 000	424,00

Obr. 64. Tradičný prístup ku kalkulácii nákladov na produkty A a B

- Priamy materiál je priamo priradený na jednotku produkcie. Na produkt A sa spotreboval priamy materiál v celkovej výške 900 000 SKK, čo pri výrobe 10 000 kusov predstavuje 90 SKK na 1 kus. Rovnakým spôsobom sa vypočíta priamy materiál na výrobu jedného kusa produktu B.
- Priame mzdy sú tiež priamo viazané na jednotku produkcie a výpočet je obdobný ako pri priamom materiáli.
- Priame náklady spolu predstavujú súčet priameho materiálu a priamej mzdy.
- Výrobná réžia dosiahla v sledovanom období 1 250 000 SKK. Ako rozvrhová základňa bola zvolená výška priamych miezd. Ako percentná prirážka zo vzťahu: $1\,250\,000\text{ SKK} / (110\text{ SKK/ks} * 10\,000\text{ ks} + 140\text{ SKK/ks} * 10\,000\text{ ks}) = 50\%$, čo znamená:
 - pre produkt A: $50\% * 110 = 55\text{ SKK}$ na 1 kus,
 - pre produkt B: $50\% * 140 = 70\text{ SKK}$ na 1 kus.
- Výrobné náklady na 1 kus produktu A alebo B predstavuje súčet výšky priamych nákladov a výrobnéj réžie, t. j. 255 (200+55) SKK na 1 kus pre produkt A a 320 (250+70) na 1 kus SKK pre produkt B.

- Zásobovacia réžia dosiahla v sledovanom období 300 000 SKK. Ako rozvrhovaná základňa bola zvolená výška priameho materiálu. Percento prírážky je potom rovnaké pre oba produkty.
 - Ako percentná prírážka zo vzťahu: $300\ 000\ \text{SKK} / (90\ \text{SKK/ks} * 10\ 000\ \text{ks} + 110\ \text{SKK/ks} * 10\ 000\ \text{ks}) = 15\ \%$, čo znamená:
 - pre produkt A: $15\ \% * 90 = 13,50\ \text{SKK}$ na 1 kus,
 - pre produkt B: $15\ \% * 110 = 16,50\ \text{SKK}$ na 1 kus.
 - Správna réžia dosiahla v sledovanom období 250 000 SKK. Ako rozvrhová základňa bola zvolená výška priamych miezd. Percento prírážky je potom rovnaké pre oba produkty. Ako percentná prírážka zo vzťahu: $250\ 000\ \text{SKK} / (110\ \text{SKK/ks} * 10\ 000\ \text{ks} + 140\ \text{SKK/ks} * 10\ 000\ \text{ks}) = 10\ \%$, čo znamená:
 - pre produkt A: $10\ \% * 110 = 11\ \text{SKK}$ na 1 kus,
 - pre produkt B: $10\ \% * 140 = 14\ \text{SKK}$ na 1 kus.
 - Predajná réžia dosiahla v sledovanom období 630 000 SKK. Ako rozvrhová základňa bol zvolený počet predaných kusov. Sadzba na 1 kus produktu je rovnaká tak pre produkt A ako aj pre produkt B: $630\ 000\ \text{SKK} / (10\ 000\ \text{ks} + 10\ 000\ \text{ks}) = 31,50\ \text{SKK}$ na kus.
 - Úplné výrobné náklady výkonu predstavujú súčet výšky výrobných nákladov, zásobovacej, správnej a predajnej rézie.
 - Zisk je stanovený na 10 % z predajnej ceny. Pričom jeho výška je vypočítaná ako úplné výrobné náklady výkonu (ÚVNV)/0,90 mínus úplné výrobné náklady výkonu (ÚVNV):
 - pre produkt A: $311/0,90 - 311 = 34,55\ \text{SKK}$ zaokrúhlene 35,00 SKK na 1 kus,
 - pre produkt B: $382/0,90 - 382 = 42,44\ \text{SKK}$ zaokrúhlene 42,00 SKK na 1 kus.
 - Predajná cena je potom výsledkom súčtu úplných výrobných nákladov výkonu a zisku.
- ABC model kalkulácie nákladov využíva operatívne vzťahy medzi jednotlivými zdrojmi nákladov, činnosťami (aktivitami) a výstupmi podniku, čo mu umožňuje rozdeľovať náklady na produkty oveľa presnejšie ako bežné účtovné metódy. Poskytuje iný pohľad na skutočnosť – cez aktivity. To znamená, že priraduje časť nákladov na produkty a časť nákladov na zákazníka, podľa toho, kto alebo čo je príčinou ich vzniku a poskytuje detailný pohľad na ziskovosť: produkt – zákazník.
- ABC model kalkulácie nákladov možno rozdeliť pri sledovaní nákladov na dve skupiny:
- produktovo orientované náklady,
 - zákaznicky orientované náklady.

Produktovo orientované náklady pri ABC analýze

Pri produktovo orientovaných nákladoch sú jednotlivé náklady zachytené na obr. 65 a následne je popísaný spôsob, ako boli jednotlivé položky dosiahnuté:

- náklady na nákup vstupných surovín (podľa tradičnej kalkulácie zásobovacia réžia) boli za sledované obdobie 300 000 SKK. Keďže sa jedná o režijnú časť nákladov súvisiacu s objednávaním surovín za vhodnú rozvrhovú základňu možno zvoliť počet objednávok surovín na výrobu produktov A a B pretože častejšie objednávanie vstupného materiálu a v menších dávkach spôsobuje zvýšené náklady na proces objednávania vstupných surovín,
- náklady na výrobu produktov (výrobná réžia) predstavujú v podstate režijné náklady súvisiace s výrobou. Základné údaje o produktoch A a B sú z viac ako 80 % tvorené spotrebou elektrickej energie výrobných zariadení a osvetlením výrobnéj haly. Ich výška bola za sledované obdobie 450 000 SKK. Predpokladáme, že výroba 1 kusu produktu A je časovo náročnejšia ako výroba jedného kusu produktu B,

Číslo	Činnosti podlieajúce sa na nákladoch	Vznik a priradenie nákladov (v SKK)		Produkt A / nákl.		Produkt B / nákl.	
1	Nákup vstupných surovín	Počet objednávok [ks]	20	200 000	10	100 000	
2	Výroba produktov	Dĺžka výroby 1 ks produktu [min]	12	270 000	8	180 000	
3	Zmena sortimentu (formátovanie)	Skutočný čas formátovania [min]	335	134 000	165	66 000	
4	Prestoje	Skutočný čas prestojov [min]	169	65 000	91	35 000	
5	Údržba	Skutočný čas údržby [min]	180	192 000	120	128 000	
6	Čistenie odpadových vôd	Odpadová náročnosť [kg/ks] Vyrobené kusy Odpadová náročnosť celkom[kg]	0,005 10 000 50	100 000	0,002 10 000 20	40 000	
7	Propagácia obchodnej značky	Tržby [SKK]	3 661 200	100 000	40 000	0	
Σ	Náklady na produkt celkom			1 061 000		549 000	

Obr. 65. Produktovo orientované náklady na produkt A a B

Číslo	Náklady podľa ABC metódy (v SKK)	Produkt A		Produkt B	
		Celkove	Na 1 ks	Celkove	Na 1 ks
1	Priamy materiál	900 000,00	90,00	1 100 000,00	110,00
2	Priame mzdy	1 100 000,00	110,00	1 400 000,00	140,00
Σ	Priame náklady	2 000 000,00	200,00	2 500 000,00	250,00
3	Nákup vstupných surovín	200 000,00	20,00	100 000,00	10,00
4	Výroba produktov	270 000,00	27,00	180 000,00	18,00
5	Zmena sortimentu	134 000,00	13,40	66 000,00	6,60
6	Prestoje	65 000,00	6,50	35 000,00	3,50
7	Údržba	192 000,00	19,20	128 000,00	12,80
8	Čistenie odpadových vôd	100 000,00	10,00	40 000,00	4,00
9	Propagácia obchodnej značky	100 000,00	10,00	0,00	0,00
Σ	Nepriame náklady	1 061 000,00	106,00	549 000,00	55,00
ΣΣ	Celkové náklady na produkt	3 061 000,00	306,00	3 049 000,00	305,00

Obr. 66. ABC metóda kalkulačné nákladov na produkty A a B

- náklady na zmenu sortimentu t. j. náklady na pretypovanie strojov (výrobná réžia) sú výsledkom využitia výrobného zariadenia na iné produkty (C, D, E a pod.) Pri ich výrobe vzniká potreba výrobné zariadenie pred každou zmenou sortimentu nastaviť tak, aby produkty z príslušnej výrobné dávky splňali na výstupe požadované technické parametre (rozmery, farbu a iné). Tieto režijné náklady dosiahli za sledované obdobie 200 000 SKK. Predpokladáme, že na prvom zariadení sa sortiment menil častejšie a výsledné množstvo produktu A sa vyrobilo vo viacerých, ale menších dávkach v porovnaní s produktom B,
 - náklady na prestoje (výrobná réžia) vznikajú v tomto príklade technickými parametrami produktu – napr. zaseknutím produktu vo výrobnom zariadení a tým znížením času na využitie výrobné kapacity zariadenia. Počas doby prestoja sa na výrobnom zariadení neprodukuje žiadne produkty,
 - náklady na údržbu (výrobná réžia) predstavujú plánované odstavenie výroby súvisiace s pravidelnou prehliadkou a realizáciou opatrení zameraných na udržanie požadovaného technického stavu zariadenia. Náklady za sledované obdobie boli vo výške 320 000 SKK, pričom celkový čas údržby na oboch zariadeniach súvisiacich s výrobou produktov A a B boli rôzne,
 - náklady na čistenie odpadových vôd (výrobná réžia) sú v tomto prípade spojené s produkciou odpadu pri výrobe produktov. Náklady, súvisiace so zabezpečovaním čistenia odpadových vôd, boli za sledované obdobie vo výške 140 000 SKK. Zároveň sú k dispozícii údaje o produkcii odpadu resp. odpadovej náročnosti produktov v kg na jeden kus vyrobeného produktu A a B,
 - náklady na propagáciu obchodnej značky (predajná réžia) boli v sledovanom období vo výške 100 000 SKK. Ako rozvrhová základňa sa použili tržby z predaja značkových produktov. V našom prípade patril do značkovej produktovej rady podniku len produkt A a iba s ním súviseli náklady na propagáciu obchodnej značky.
- Prenesením nákladov na produkty A a B za všetky činnosti (režijné náklady), spojené s ich

Číslo	Upravená tradičná kalkulácia v SKK		Produkt A		Produkt B		
			Celkove	Na 1 ks	Celkove	Na 1 ks	
1	Priamy materiál		900 000,00	90,00	1 100 000,00	110,00	
2	Priame mzdy		1 100 000,00	110,00	1 400 000,00	140,00	
Σ	Priame náklady		2 000 000,00	200,00	2 500 000,00	250,00	
3	Zásobovacia réžia	Nákup vstupných surovín	135 000,00	13,50	165 000,00	16,50	
4	Výrobná réžia	Výroba produktov	198 000,00	19,80	252 000,00	25,20	
5		Zmena sortimentu /formátovanie	88 000,00	8,80	112 000,00	11,20	
6							
7		Prestoje	44 000,00	4,40	56 000,00	5,60	
8		Údržba	140 800,00	14,08	179 200,00	17,92	
9		Čistenie odpadových vôd	61 600,00	6,16	78 400,00	7,84	
Σ		Predajná réžia	Propagácia obchodnej značky	50 000,00	5,00	50 000,00	5,00
ΣΣ		Nepriame náklady		717 400,00	71,74	892 600,00	89,26
		Celkové náklady na produkt		2 717 400,00	271,74	3 392 600,00	339,26

Obr. 67. Upravená tradičná kalkulačná metóda podľa ABC metódy

výrobou do obr. 66, vznikne suma celkových nákladov na produkty. Pre lepšiu orientáciu sú rozdelené náklady na priame a nepriame. Nepriame náklady sú zaokrúhlené na celé koruny.

Porovnanie odchýlok, ktoré sú dôsledkom rôznych prístupov ku kalkulácii, ponúka obr. 67. Pretože položky kalkulačného vzorca v tradičnej kalkulácii sú sledované v odlišnej štruktúre ako je tomu pri ABC kalkulácii, pre účely porovnania oboch metód bola prispôbená štruktúra tradičného kalkulačného vzorca.

Spôsob výpočtu prebiehal ako pri výpočte kalkulácie tradičnou metódou pri rozdelení jednotlivých nákladov podľa pomeru príslušnej réžie na produkty A a B.

Hodnota v riadku 9 – Predajná réžia alebo náklady na propagáciu obchodnej značky mali v tradičnom chápaní kalkulácií rovnaké náklady pre produkt A a B (31,50 SKK/ks) a preto hodnota 100 000 SKK bola rozdelená rovnako medzi oba produkty.

Z uvedeného porovnania celkových nákladov na produkt A a B vidno, že podľa metodiky ABC je produkt A nákladnejší ako produkt B. Naopak pri použití tradičného prístupu ku kalkulácii bude výsledkom fakt, že produkt A je menej nákladový ako B. V porovnaní celkových nákladov na produkt A alebo B nie je zahrnutá tá časť réžie, ktorá podľa metodiky ABC súvisí s nákladmi na zákazníka. Táto časť je predmetom nasledujúceho výpočtu.

Zákaznícky orientované náklady podľa ABC metódy

Náklady za všetky činnosti (režijné náklady), orientované na zákazníkov 1 a 2, sú uvedené na obr. 68. a následne popísané. Pre potreby porovnania s tradičnou metódou sú rozdelené náklady na priame a nepriame. Nepriame náklady sú zaokrúhlené na celé koruny.

1. Náklady na vývoj predpredajných aplikácií (výrobná réžia) súvisia s podporou predaja finálnych produktov u zákazníkov, kde podnik vyvíja predpredajné aplikácie – prototypy resp. vzorky pre zákazníkov. Náklady dosiahli za sledované obdobie 40 000 SKK. Zákazník 2 s vyššími požiadavkami na vývoj predpredajných aplikácií spôsobil vyššie náklady.

Číslo	Činnosti podieľajúce sa na nákladoch	Vznik a priradenie nákladov (v SKK)	Zákazník 1 / nákl. (v SKK)		Zákazník 2 / nákl. (v SKK)	
1	Vývoj predpredajných aplikácií	Počet predpredajných aplikácií	6	12 000	14	28 000
		Počet naložených palet	200		200	
2	Expedícia produktov zákazníkovi	Čas. náročnosť nalož. 1 palety [min]	15	48 000	10	32 000
		Celková časová náročnosť [min]	3 000		2 000	
		Vzdialenosť [km]	80		60	
3	Preprava produktov zákazníkovi	Frekvencia za týždeň	3	240 000	1	60 000
		Prejazdené [km] za týždeň	240		60	
4	Zalístovanie produktov u zákazn.	Výška zalistovacieho poplatku [SKK]	150 000	150 000	0	45 000
5	Fakturácia dodávok zákazníkovi	Počet vystavených faktúr	45	135 000	0	11
6	Vybavovanie reklamácií	Počet reklamácií [ks]	33	52 500	15	17 500
Σ	Celkové náklady na produkt			487 518		182 511

Obr. 68. Zákaznícky orientované náklady

2. Náklady na expedíciu produktov zákazníčkovi (predajná réžia) boli vo výške 80 000 SKK. Zákazník 1 požaduje produkty expedovať na prepravnej palete zabalené po 10 kusov a zákazník 2 voľne kladené na paletách. Vynásobením údajov o počte kusov naložených paliet a priemernej časovej náročnosti naloženia palety pre jednotlivých zákazníkov vznikne rozvrhová základňa, podľa ktorej možno vypočítať rozdelenie tohto balíka nákladov medzi zákazníkov 1 a 2.

3. Náklady na prepravu produktov zákazníčkovi (predajná réžia) vznikajú rozvozom odobraných produktov A a B jedným nákladným autom pre oboch zákazníkov. Zákazník 1 je vzdialený 80 km od podniku a zákazník 2 iba 60 km. Zákazníkovi 1 sú produkty prepravované 3x týždenne, zákazníkovi 2 iba 1x za týždeň. Náklady súvisiace s prepravou boli za sledované obdobie vo výške 300 000 SKK.

4. Náklady na zalistovanie produktov u zákazníka (predajná réžia) vznikli tým, že zákazník 1 vyžaduje od podniku poplatok za zalistovanie jeho produktov A a B do katalógu, zákazník 2 podobnú požiadavku nemá.

5. Náklady na fakturáciu dodávok zákazníkom (správna réžia) vznikajú v súvislosti s intenzitou odberu a veľkosťou dávok. Pre zákazníka 1 bol v sledovanom období vystavený väčší počet faktúr ako pre zákazníka 2. Náklady súvisiace s procesom odberateľskej fakturácie boli za sledované obdobie vo výške 180 000 SKK. Zákazníci odoberajúci produkty na vyšší počet faktúr spôsobujú vyššie náklady na proces odberateľskej fakturácie.

6. Náklady na vybavovanie reklamácií (správna réžia) súvisia z rozdielnym ponímaním úrovne kvality výrobcom a zákazníkom. U zákazníka 1 bol v sledovanom období zaznamenaný vyšší počet reklamácií dodaných produktov ako u zákazníka 2. Celkové náklady súvisiace s vybavovaním reklamácií boli za sledované obdobie vo výške 70 000 SKK.

Na obr. 69. sú zhrnuté celkové náklady na zákazníka 1 a 2 podľa ABC metódy a pre porovnanie podľa tradičnej metódy, premietnutej do aktív, súvisiacich so zákazníkmi.

Pretože položky kalkulačného vzorca v tradičnej kalkulácii sú sledované v odlišnej štruktúre ako je tomu pri ABC kalkulácii, musela sa pre účely porovnania oboch metód jeho štruktúra upraviť. Prispôsobený tradičný kalkulačný vzorec má príslušné názvy položiek použité z ABC kalkulácie so skratkami pre jednotlivé réžie uvedené v zátvorke. Navyše v tradičnom chápaní kalkulácií sa neuvažuje o nákladoch na zákazníka, jednotlivé réžie sú previazané na produkty. Preto bolo potrebné prepočítať výšku nákladov v tradičnej kalkulácii pre účely porovnania na zákazníka cez množstvo produktov, ktoré jednotliví zákazníci v sledovanom období odobrali.

Hodnoty v riadku 5 – náklady na fakturáciu dodávok zákazníkom sú v tradičnom chápaní kalkulácií súčasťou správnej réžie. Správna réžia predstavuje podľa tradičného kalkulačného vzorca pre produkt A = 11 SKK/ks a pre produkt B = 14 SKK/ks. Množstvo odobraných produktov u zákazníka 1 A = 7 000 ks, B = 3 000 ks u zákazníka 2 A = 3 000 ks, B = 7 000 ks. Celkový náklad procesu fakturácie 180 000 SKK bude potom podľa tradičnej metodiky upravený na účely porovnania s ABC metódou rozdelený medzi zákazníka 1 a 2 podľa nasledujúceho vzorca:

Číslo	Činnosti	ABC kalkulácia (v SKK)		Tradičná kalkulácia (v SKK)	
		Zákazník 1	Zákazník 2	Zákazník 1	Zákazník 2
1	Vývoj predpredajných aplikácií	12 000	28 000	19 040	20 960
2	Expedícia produktov zákazníkovi	48 000	32 000	40 000	40 000
3	Preprava produktov zákazníkovi	240 000	60 000	150 000	150 000
4	Zalístovanie produktov u zákazníka	150 000	0	75 000	75 000
5	Fakturácia dodávok zákazníkom	135 000	45 000	85 680	94 320
6	Vybvavovanie reklamácií	52 500	17 500	33 320	36 680
Σ	Celkové náklady na zákazníka	637 500	182 500	403 040	416 960

Obr. 69. Náklady na zákazníka porovnanie ABC metódy s tradičným prístupom

Činnosti	ABC ziskovosť (v SKK)		Ziskovosť podľa upravenej tradič. kalk. (v SKK)	
	Zákazník 1	Zákazník 2	Zákazník 1	Zákazník 2
Produkt A	Náklady na produkt	918 300	1 902 180	815 220
	Náklady na zákazníka	54 750	282 128	125 088
	Výnosy	1 038 000	2 422 000	1 038 000
	Zisk/Strata na zákazníka	64 950	237 692	97 692
Zisk/Strata na produkt celkom		-102 000		335 384
Produkt B	Náklady na produkt	2 134 300	1 017 780	2 374 820
	Náklady na zákazníka	127 750	120 912	291 872
	Výnosy	2 968 000	1 272 000	2 968 000
	Zisk/Strata na zákazníka	705 950	133 308	301 308
Zisk/Strata na produkt celkom		872 000		434 616
Zisk/Strata na zákazníka		-900	371 000	399 000
Celkom	Zisk/Strata na zákazníkov	770 000		770 000

Obr. 70. Ziskovosť produktu A a B podľa ABC metódy a tradičného prístupu

$$\text{Zákazník 1} = 180\,000 \text{ SKK} * 11 \text{ SKK/ks} / (11 \text{ SKK/ks} + 14 \text{ SKK/ks}) * 7\,000 \text{ ks} / 10\,000 \text{ ks} \\ + 180\,000 \text{ SKK} * 14 \text{ SKK/ks} / (11 \text{ SKK/ks} + 14 \text{ SKK/ks}) * 3\,000 \text{ ks} / 10\,000 \text{ ks} = 85\,680 \text{ SKK}$$

$$\text{Zákazník 2} = 180\,000 \text{ SKK} - 85\,680 \text{ SKK} = 94\,320 \text{ SKK}$$

Z uvedeného porovnania celkových nákladov na zákazníkov vychádzajú rozdielne výsledky. Podľa metodiky ABC sú náklady na obsluhu zákazníka 1 vyššie ako na zákazníka 2. Naopak je tomu pri použití upraveného tradičného prístupu ku kalkuláciám.

Analyza ziskovosti produktov podľa ABC metódy

Zámerom každého podniku je dosiahnuť ziskovosť. S cieľom získania obrazu, ako sa jednotlivé výsledky metodiky kalkulácií líšia, je na záver vykonané porovnanie ziskovosti produktov a zákazníkov vo vzájomnej kombinácii podľa ABC metódy a tradičnej kalkulácie. Na obr. 70. sú zobrazené údaje o ziskovosti produktov A a B na báze ABC metódy a tradičného prístupu s využitím vzájomného prepojenia individuálnej nákladovosti produktov a nákladovosti zákazníkov na základe počtu predaných produktov jednotlivým zákazníkom.

Pri výpočte ziskovosti produktu A a B na zákazníka 1 alebo 2 sa vychádzalo z počtu predaných kusov jednotlivých produktov. Následne pre výpočet zisku boli použité predajné ceny, ktoré podnik stanovil na báze kalkulačného vzorca zostaveného podľa tradičného prístupu ku kalkuláciám (Produkt A: 346 SKK/ks a produkt B: 424 SKK/ks). Predajné ceny konkrétneho produktu sú rovnaké pre oboch zákazníkov.

Rozdielne kalkulácie nám prezentovali rozdielne výsledky. Pri sledovaní ziskovosti pri tradičnom prístupe vyšli oba produkty ziskové. Zisk z celkového predaja produktu A dosiahol v sledovanom období výšku 335 384 SKK a zisk z predaja produktu B výšku 434 616 SKK.

Pri použití metodiky ABC sú výsledky iné. Ziskový bol iba predaj produktu B a to v celkovej výške 872 000 SKK. Predaj produktu A bol v sledovanom období stratový v celkovej výške -102 000 SKK. Strata bola spôsobená najmä kombináciou predaja produktu A zákazníkovi 1, kde sa vygenerovala strata až vo výške -166 950 SKK. Predaj produktu A zákazníkovi 2 priniesol síce zisk, ale jeho výška 64 950 SKK už nestačila pokryť stratu z jeho predaja zákazníkovi 1. Pri celkovom predaji ABC metódou je zrejmé, že spolupráca so zákazníkom 1 priniesla v sledovanom podniku stratu v celkovej výške -900 SKK, naopak spolupráca so zákazníkom 2 priniesla v sledovanom období zisk vo výške 770 900 SKK. Pri sledovaní vzniku nákladov podľa činností možno konštatovať, že to spôsobili nadštandardné požiadavky resp. správanie zákazníka 1 ako špeciálny spôsob balenia produktov po 10 ks spolu, malé dodávky produktov s vyššou pravidelnosťou a zalistovacie poplatky.

Na základe výsledkov ABC metódy existuje viacero možností ako sa môže podnik pokúsiť eliminovať uvedené straty:

- zvýšiť predaj ceny produktu A pre zákazníka 1 tak, aby marža vzrástla z pôvodných 10 % min. na 17 %. Predajná cena produktu A pre zákazníka 2 môže zostať nezmenená, pretože v tejto kombinácii priniesla podniku zisk. Produkt B je ziskový u oboch zákazníkov a úprava predajnej ceny nie preto nevyhnutná,
- dohodnúť so zákazníkom 1 objednávky väčšieho množstva produktu A pri súčasnom znížení frekvencie dodávok z 3x napr. na 1x týždenne. Znížením celkových nákladov na balenie, prepravu a fakturáciu zákazníkovi 1 by sa tak mohol vytvoriť priestor na prípadnú niekoľkopercentnú zľavu z predajnej ceny, ktorá by mala zákazníkovi 1 kompenzovať zmenu v spôsobe obsluhy,

- zrušiť predaj produktu A pre zákazníka 1 a preorientovať ho na iný produkt, pri ktorom je predaj zákazníkovi 1 ziskový. Napr. poskytnutím určitej zľavy z ceny produktu B môže podnik preorientovať zákazníka zo stratového produktu A na produkt B, pri ktorom je tento zákazník prinesie zisk ešte aj pri zníženej predajnej cene,
- uskutočniť kalkuláciu ceny na základe ABC metódy, aby boli v predajnej cene zahrnuté skutočné náklady, ktoré vznikajú v procese tvorby produktu.

Akékoľvek kroky je možné uskutočniť za predpokladu, že je podrobne známa štruktúra a vznik nákladov, t. j. kde a pri ktorých činnostiach dochádza k nákladom ktoré nie sú alebo len čiastočne sú kryté výslednou predajnou cenou. Poznanie týchto skutočných nákladov a ich rozloženie na produkt a na zákazníka dáva podniku výhodu analyzovať príčiny, nájsť riešenie a uskutočniť opatrenia na dosiahnutie ziskovosti produktu na zákazníka a pritom dosiahnuť aj spokojnosť zo strany zákazníka.

Uvedené odlišnosti medzi rozdielnymi metodikami vyplývajú z použitia rozdielnych alokačných kľúčov v jednotlivých kalkulačných metódach. Na rozdiel od tradičnej metódy kalkulácie zameranej na priame mzdy a priamy materiál, alokačné kľúče v metodike ABC sa viac orientujú na podstatu a príčiny vzniku jednotlivých druhov nákladov a tým sú schopné vernejšie ich premietnuť do kalkulačného vzorca produktu a zákazníka. Preto ABC metóda nám podáva realistickejší obraz o nákladoch na produkty, na zákazníkov a tým sa stáva vhodným nástrojom na vyčíslenie ziskovosti na produkty. Vytvára pre manažment dôležitý nástroj na riadenie podniku, na jeho úspešný rozvoj a prežitie na trhu.

Recenzia publikácie „Sakrálné stavby a manažment cestovného ruchu v meste Poprad“ autora Pavla Budaja a kol.

Ružomberok: VERBUM – vydavateľstvo KU v Ružomberku, 2018. 237 s. ISBN 978-80-561-0532-0

Mesto býva v súčasnosti často vnímané ako živý organizmus, ktorý sa neustále vyvíja, v našich očiach však nie vždy k lepšiemu. Je preto prirodzené, že tieto podľa nás negatívne dopady, ktoré pripisujeme čoraz viac globalizujúcemu sa svetu plnému zmien, turbulencií, chaosu a udalostí označovaných ako čierne labute, hľadáme optimálne postupy pre jeho riadenie. Publikácií, ktoré by dokázali všeobecne identifikovať tieto riziká a ponúknuť alternatívne postupy rešpektujúce možnosti a potenciál vlastného rozvoja vo vybranej oblasti – v tomto prípade v cestovnom ruchu, je viac.

Monografia „Sakrálné stavby a manažment cestovného ruchu v meste Poprad“ však poskytuje niečo navyše – čitateľ si všetky teoretické aj analytické poznatky popisované v publikácii môže priamo konfrontovať s konkrétnymi parametrami a väzbami, ktoré sú výsledkom dlhodobých výskumov a postupného zavádzania nových prvkov s cieľom rozvoja riadenia služieb cestovného ruchu v kontexte so sakrálnymi pamiatkami v meste Poprad s presahom na potenciál celého regiónu. Vyváženost obsahu publikácie je už na prvý pohľad zrejma nielen zo samotnej štruktúry – je členená na 8 obsahovo nadväzujúcich kapitol, ale aj zo skladby autorského kolektívu, ktorý sa na jej spracovaní podieľal.

V úvodnej kapitole publikácie sa autori zamerali na ozrejenie primárnych faktorov, ktoré majú výrazný vplyv na budovanie systému manažmentu mesta a jeho komplexný rozvoj – tradičné faktory spojené s prostredím mesta. Autorom sa tak podarilo vytvoriť dostatočný priestor pre pochopenie vzťahov medzi podstatnými faktormi, ktoré podmieňujú možné smerovanie rozvoja mesta prostredníctvom cestovného ruchu, ako aj využitím jeho prírodného a kultúrno-historického potenciálu.



V druhej kapitole sa autori zamerali na cestovný ruch ako v súčasnosti významný faktor hospodárskeho rozvoja mesta a regiónu, kde súčasť integrovaného cestovného ruchu s významným potenciálom vnímajú aj náboženský cestovný ruch.

Z tretej kapitoly vyplýva potenciál kultúrno-historického dedičstva mesta Poprad, založený na kresťanských tradíciách.

Ďalším primárnym zdrojom/potenciálom, podmieňujúcim rozvoj mesta je vnútorný kultúrno-duchovný potenciál jeho obyvateľov. Ľudský potenciál a jeho nezastupiteľné miesto nielen z pohľadu rozvojových zámerov mesta, ale aj rozvoja potenciálu najmä formálneho vzdelávania na všetkých stupňoch vzdelávania (ktorý tiež čiastočne spadá do kompetencie mesta) je preto náplňou štvrtej kapitoly.

V piatej kapitole je ústrednou témou marketingová komunikácia ako významný prvok marketing manažmentu. Prírodné prepojenie tradičných prístupov so súčasnými trendmi v marketingovej komunikácii s prihliadnutím na problematiku cestovného ruchu a ľudského potenciálu vedie k jednoznačnejšiemu vnímaniu potreby tohto nástroja. Táto kapitola tvorí významné predpolie pre dve nasledujúce kapitoly, pričom rast účinnosti ľudského potenciálu zostáva ústredným motívom.

Kľúčovou je podrobná analýza výkonnosti e-prezentácie sakrálnych stavieb v šiestej kapitole s využitím vlastnej metodiky pri analýze významných aspektov informácií s cieľom vytvorenia súboru odporúčaní pre nositeľov rozhodovacieho procesu.

Siedma kapitola prehľbuje už prezentované poznatky z oblasti najnovších trendov z marketingovej komunikácie aj na príklade vlastného využitia 3D modelovania.

Komplexný pohľad na skúmanú problematiku dotvára posledná kapitola, venovaná teologickej reflexii na fenomén púte. Jej humanistický potenciál vedie k presvedčeniu, že duchovný rozmer sakrálnych stavieb je potrebné vnímať nielen ako „značku“ na mape, ktorá je v určitom zmysle symbolom turizmu. Ale ako symbol pochopenia samého seba prostredníctvom odhaľovania genius loci mesta či obce aj prostredníctvom dedičstva predkov. Je len na nás, do akej miery si pripustíme jeho pomínutelnosť.

Jednou z príležitostí pre rozvoj územia obcí, miest či regiónov je posilňovanie kultúrnych tradícií, využívanie prvkov primárnej antropogénnej ponuky nielen svetského, ale aj náboženského charakteru. Monografia oba tieto aspekty dokázala účinne prepojiť do funkčného modelu, umožňujúceho využívanie prvkov efektívneho systémového manažmentu mesta s potenciálom kontinuálneho rozvoja cestovného ruchu a prirodzenej integrácie náboženskej (religióznej) turistiky.

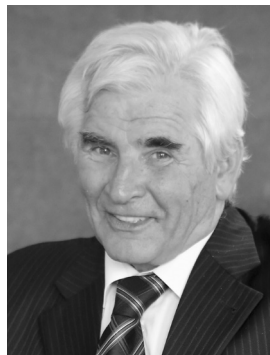
Publikácia je systémovým vedecko-odborným materiálom, ktorý vytvára predpoklady a piliere pre jeho ďalšie rozpracovanie, pre prehĺbenie výskumu v problematike destinačného manažmentu obce, resp. pre jeho rozpracovanie na širší región, prípadne „ušitie na mieru“ pre inú obec alebo región.

Mgr. Ing. Martina Špániková, PhD.
Katedra sociálnej práce, PF KU v Ružomberku

Životopis

Dr. h. c. prof. PhDr. Ing. Štefan Kassay, DrSc.

autor pentalógie Podnik a podnikanie



Motto: *Mojim životným krédom je symbióza vedy a praxe. Všetko, o čom teoreticky uvažujem, musí mať aplikačný výstup. Som presvedčený o tom, že zmyslom vedy je rozširovať poznanie a napomáhať praxi.*

www.kassay.eu

Štefan Kassay, člen Európskej akadémie vied a umení, sa narodil 11. júla 1941 v Miškolci, Maďarsko. V priebehu rokov bol konštruktérom, stredoškolským učiteľom, televíznym redaktorom a zahraničným spravodajcom Československej televízie v Budapešti, bývalej Juhoslávii a Rumunsku, šéfredaktorom Hlavnej redakcie ČST programov zo zahraničia, riaditeľom Ústredia novinárskych informácií v Prahe a Bratislave, riaditeľom Central European Development Company so sídlom vo Veľkej Británii, docentom na univerzitách v Trenčíne a Banskej Bystrici, profesorom na Žilinskej univerzite v Žiline. Vysokoškolské vzdelanie získal na Strojnickej fakulte TU v Košiciach (Ing.), Fakulte žurnalistiky, Karlovej univerzity v Prahe (PhDr.), STU v Bratislave (CSc.), Ekonomickej fakulte UMB v Banskej Bystrici (docent), SAV v Bratislave (DrSc.), Žilinskej univerzite v Žiline (profesor).

V roku 2010 mu bol na TU v Košiciach udelený čestný titul Doctor honoris causa (Dr. h. c.). Pôsobil ako školiteľ na viacerých vysokých školách: UCM v Trnave, UMB v Banskej Bystrici, UNI-ZA v Žiline a TU v Košiciach. V tom istom roku bol zvolený za akademika Európskej akadémie vied a umení v Salzburgu.

Jeho pracovná kariéra je spätá s podnikateľskou aktivitou, s vedecko-výskumnou, pedagogickou a publikačnou činnosťou. Vybudoval medzinárodne uznávanú nadnárodnú korporáciu I. D. C. Holding, a. s. s výrobnými závodmi v Sereďi, Trnave, Holíči a Cíferi. V prvom období bol generálnym riaditeľom, neskôr predsedom dozornej rady. V podniku rozpracoval koncepciu znalostného manažmentu a uviedol jej realizáciu do praxe. Výsledky jeho vedecko-výskumnej práce prispievajú k zvyšovaniu výkonnosti podniku a k rozvoju podnikovej kultúry. V roku 2002 založil *Nadáciu profesora Štefana Kassaya na podporu vedy a vzdelávania*.

Najvýznamnejšie práce prof. Kassaya boli publikované v piatich jazykoch a medzi ne patria: Kvadrológia Marketingová stratégia firmy holdingového typu (1998 – 2001), Reengineering podnikateľských procesov (1999), Podnik svetovej triedy (2001), Stratégia podniku svetovej triedy (2002) a pentalógia Podnik a podnikanie (1. zväzok 2006, 2. zväzok 2008, 3. zväzok 2010, 4. zväzok a 5. zväzok 2011).

Š. Kassay je nositeľom významných slovenských a zahraničných ocenení, ako sú napr. Veľká medaila sv. Gorazda, Ceny za vedu a techniku SR, dvojnásobný Prominent ekonomiky SR, Zlatý biatec, Slovak Gold, štátne vyznamenanie Pribinov kríž II. triedy či viacerých ocenení z USA, Poľska a mnohých ďalších.

V súčasnosti sa Š. Kassay venuje okrem podnikateľských aktivít najmä ekonomickej diplomácii v medzinárodnom meradle a publikovaniu. Medzi jeho koníčky patrí rekreačný šport, filatelia a numizmatika. Profesor Kassay je ženatý, mal tri deti, Slavomíra (zomrel ako 50-ročný), Martina a Luciu.

